

АГРОСВІТ

№ 16 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.

№ 16 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 "АКС Центр"
Видавець:
ТОВ "АКС 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 14.08.25 р.

Підписано до друку 14.08.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 26.6

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1408/1.

Віддруковано у ТОВ «АКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© АгроСвіт, 2025

У НОМЕРІ:

<u>Третяк А. М., Третяк В. М., Гетманьчик І. П.</u> Генезис та розвиток дефініцій землеустрою і землевпорядкування в Україні	4
<u>Хомюк Н. А.</u> Ситуаційний менеджмент у післявоєнному відновленні та розвитку аграрного сектору України на засадах сталого та інклюзивного розвитку	14
<u>Качула С. В.</u> Аналітичні інструменти в управлінні публічними фінансами: сучасні практики та виклики	22
<u>Бачо Р. Й., Сочка К. А., Шебештень Е. Г.</u> Роль інструментів монетарної політики на стресостійкість економіки України в умовах воєнного стану	31
<u>Паска І. М., Свиноус І. В., Артімонова І. В., Бартків А. Г., Тимошенко О. В.</u> Експорт аграрної продукції з високою доданою вартістю: можливості та ризики для українських виробників	40
<u>Липчук В. В., Липчук Н. В.</u> Мультиплікативний ефект агротуризму	49
<u>Бендасюк О. О., Квятко Т. М., Людвенко Д. В.</u> Стратегічні пріоритети розвитку вітчизняного ринку ветеринарних лікарських засобів	58
<u>Парасій-Вергуненко І. М., Люльчук І. С.</u> Аналітичні процедури в аудиті зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу	68
<u>Резнікова Н. В., Тарасенко А. О.</u> Трансформація сучасних режимів міжнародної торгівлі товарами подвійного призначення як інструмент геополітичного тиску (Група 77)	74
<u>Гринько Т. В., Олійник Т. І., Петьков В. А.</u> Методологія наукових досліджень у формуванні лідерських підходів до антикризового управління бізнесом	83
<u>Нагорний В. В., Сальнікова А. В., Мірзоєва Т. В.</u> Економічні чинники, що впливають на розвиток ринку засобів захисту рослин	91
<u>Біляк Ю. В.</u> Інформаційна синергія державних реєстрів як основа фінансової безпеки в аграрному секторі	99
<u>Коваль А. В.</u> Побудова системи обліку бюджетних установ	106
<u>Навроцький Я. Ф.</u> Стратегічні напрями конкурентоспроможного розвитку бурякоцукрового підкомплексу аграрного сектору України	116
<u>Савенко О. А., Курбацька А. М., Шершенюк О. М.</u> Аналіз кадрової політики суб'єктів підприємницьких структур в умовах нестійкої економіки	125
<u>Петрівський О. О.</u> Демографічний спад як виклик постіндустріальній економіці: інституційно-економічні стратегії розвитку	134
<u>Маковецький В. Т.</u> Нові підходи до масштабування бізнесу під час війни і критичної фінансової ситуації на прикладі розвитку галузі свинарства	144
<u>Бірюков Є. І.</u> Чинники стримування ефективності саморозвитку територій в умовах цифровізації	153
<u>Угоднікова О. І., Крайівська І. А., Цигенко А. Ю.</u> Фінансова аналітика як основа прийняття ефективних управлінських рішень в системі фінансового менеджменту територіальних громад	159
<u>Чуб О. А.</u> Поетапне впровадження блокчейн-рішень в діяльності підприємств-виробників молока як чинник інноваційного розвитку	167
<u>Хахалєв Д. О.</u> Формування адаптивної стратегії управління підприємством в умовах економічної невизначеності	173
<u>Філяр С. В., Лиховський Д. О.</u> Розвиток інноваційної діяльності в аграрному секторі: статистичні підходи і міжнародні практики	180
<u>Морозов О. А.</u> Роль планування в процесі формування прибутку підприємства	188
<u>Сліпко-Кривуца Д. І.</u> Теоретичні основи сімейного фермерства: еволюція підходів та сучасні концепції	195
<u>Лоскутова Г. А.</u> Адаптивне ризик-орієнтоване управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності	203
<u>Премудрий Ю. В.</u> Модель "недосконалої конкуренції" на ринку свинарства: приклад України	214

CONTENTS:

Tretiak A., Tretiak V., Hetmanchuk I. GENESIS AND DEVELOPMENT OF THE DEFINITIONS OF LAND USE ORGANIZATION AND LAND USE PLANNING IN UKRAINE	4
Khomiuk N. SITUATIONAL MANAGEMENT IN THE POST-WAR RECOVERY AND DEVELOPMENT OF UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR ON THE PRINCIPLES OF SUSTAINABLE AND INCLUSIVE DEVELOPMENT	14
Kachula S. ANALYTICAL TOOLS IN PUBLIC FINANCE MANAGEMENT: CURRENT PRACTICES AND CHALLENGES	22
Bacho R., Sochka K., Shebeshten E. THE ROLE OF MONETARY POLICY INSTRUMENTS IN ENSURING THE RESILIENCE OF UKRAINE'S ECONOMY UNDER CONDITIONS OF MARTIAL LAW	31
Paska I., Svytnous I., Artimonova I., Bartkiv L., Tymoshenko O. EXPORT OF HIGH VALUE-ADDED AGRICULTURAL PRODUCTS: OPPORTUNITIES AND RISKS FOR UKRAINIAN PRODUCERS	40
Lypchuk V., Lypchuk N. MULTIPLIER EFFECT OF AGRITOURISM	49
Bendasiuk O., Kviatko T., Liudvenko D. STRATEGIC PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF THE DOMESTIC VETERINARY PHARMACEUTICALS MARKET	58
Parasii-Verhunencko I., Liulchuk I. ANALYTICAL PROCEDURES IN THE AUDIT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES	68
Reznikova N., Tarasenko L. TRANSFORMATION OF CURRENT REGIMES OF INTERNATIONAL TRADE IN DUAL-USE GOODS AS AN INSTRUMENT OF GEOPOLITICAL PRESSURE (GROUP 77)	74
Grynko T., Oliynyk T., Petkov V. METHODOLOGY OF SCIENTIFIC RESEARCH IN THE FORMATION OF LEADERSHIP APPROACHES TO ANTI-CRISIS BUSINESS MANAGEMENT	83
Nahornyi V., Salnikova A., Mirzoieva T. ECONOMIC FACTORS INFLUENCING THE DEVELOPMENT OF THE PLANT PROTECTION PRODUCTS MARKET	91
Biliak Y. INFORMATION SYNERGY OF STATE REGISTERS AS A BASIS FOR FINANCIAL SECURITY IN THE AGRICULTURAL SECTOR	99
Koval L. CONSTRUCTION OF THE ACCOUNTING SYSTEM OF BUDGETARY INSTITUTIONS	106
Navrotskyi Ya. STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE COMPETITIVE DEVELOPMENT OF THE BEET SUGAR SUBCOMPLEX OF UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR	116
Savenko O., Kurbatska L., Shersheniuk O. ANALYSIS OF THE PERSONNEL POLICY OF BUSINESS ENTITIES IN AN UNSTABLE ECONOMY	125
Petrivskyi O. DEMOGRAPHIC DECLINE AS A CHALLENGE TO THE POST-INDUSTRIAL ECONOMY: INSTITUTIONAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGIES	134
Makovetskyi V. NEW APPROACHES TO BUSINESS SCALING DURING WARTIME AND FINANCIAL CRISIS: A CASE STUDY OF THE PIG FARMING SECTOR DEVELOPMENT	144
Biriukov Ie. FACTORS CONSTRAINING THE EFFECTIVENESS OF SELF-DEVELOPMENT OF TERRITORIES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION	153
Uhodnikova O., Kraivska I., Tsygenko A. FINANCIAL ANALYTICS AS A BASIS FOR MAKING EFFECTIVE MANAGEMENT DECISIONS IN THE FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM OF TERRITORIAL COMMUNITIES	159
Chub O. PHASED IMPLEMENTATION OF BLOCKCHAIN SOLUTIONS IN THE ACTIVITIES OF MILK PRODUCING ENTERPRISES AS A FACTOR OF INNOVATIVE DEVELOPMENT	167
Khakhaliev D. FORMATION OF AN ADAPTIVE ENTERPRISE MANAGEMENT STRATEGY UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC UNCERTAINTY	173
Fimyar S., Lykhovsky D. DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY IN THE AGRICULTURAL SECTOR: STATISTICAL APPROACHES AND INTERNATIONAL PRACTICES	180
Morozov O. THE ROLE OF PLANNING IN THE PROFIT FORMATION PROCESS OF AN ENTERPRISE	188
Slipko-Kryvutsya D. THEORETICAL FOUNDATIONS OF FAMILY FARMING: EVOLUTION OF APPROACHES AND CONTEMPORARY CONCEPTS	195
Loskutova H. ADAPTIVE RISK-ORIENTED MANAGEMENT OF ENTERPRISE FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY UNDER UNCERTAINTY	203
Premudryi Yu. THE MODEL OF "IMPERFECT COMPETITION" IN THE PIG FARMING MARKET: THE EXAMPLE OF UKRAINE	214

УДК 332.2:332.3

А. М. Третяк,

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

Білоцерківський національний аграрний університет

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

В. М. Третяк,

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

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

І. П. Гетманьчик,

к. е. н., Боярський фаховий коледж

Національного університету біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2321-2420>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.4

ГЕНЕЗИС ТА РОЗВИТОК ДЕФІНІЦІЙ ЗЕМЛЕУСТРОЮ І ЗЕМЛЕВПОРЯДКУВАННЯ В УКРАЇНІ

A. Tretiak,

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

V. Tretiak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Sumy National Agrarian University

I. Hetmanchuk,

PhD in Economics, Boyar Vocational College of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

GENESIS AND DEVELOPMENT OF THE DEFINITIONS OF LAND USE ORGANIZATION AND LAND USE PLANNING IN UKRAINE

У статті досліджено, що на сьогоднішній день існує декілька найбільш затребуваних теорій визначення землеустрою, які сформувалися у різні проміжки часу. До таких теорій слід зарахувати: 1) адміністративно-правову; 2) техніко-економічну; 3) організаційно-господарську; 4) агроекономічну; 5) економічну; 6) соціально-економічну; 7) екологічну. Разом з тим, інституція землепорядкування, на відміну від теоретичних уявлень про "Систему землеустрою", приростає не просто новим, а визначальними для себе організаційними та соціальними компонентами. Відповідно обґрунтовано, що землепорядкування є соціально-економічною інституцією, що забезпечує довіру, порозуміння і керуваність в соціально-економічному просторі, через професійну обробку, подачу і інтерпретацію для користувачів інформації про факти і процеси життєдіяльності організацій (інститутів) формування земельних відносин та організації використання і охорони земель (землекористування). Обґрунтовано, що з врахуванням структуризації етапів розвитку теорії землеустрою, теорію землепорядкування в Україні, як новітнє землепорядкування, необхідно розглядати, як інституцію, яка формується на засадах інституціонально-поведінкової теорії. В цьому зв'язку, виділено у розвитку інституції землепорядкування інституціональний етап розвитку теорії землепорядкування, який розділений на під етапи: 1991—2003 рр.; 2003—2023 рр.; 2023—2030 рр. та залежно від реалізації в подальші роки. Крім того, виділено науково-інноваційний етап розвитку теорії землепорядкування.

The article explores that the leader in number of mentions on the global Internet network Google is the term "land use organization" in Ukraine — 370,000 mentions, and "Land use organization" globally — 1,960 million mentions. In second place is the land use organization system in Ukraine — 292,000 mentions. However, in terms of the dynamics of changes in the thesaurus framework of the theory of land use organization and land use planning from 2003 (the year the Law of Ukraine "On Land use organization" was adopted) to June 2025 in Ukraine and worldwide, the situation is quite

different. In terms of trends, the term "land use organization" in Ukraine ranks first with a 661.3% increase in mentions, and globally, "Land use organization system" increased by 181.2%. The analysis of the dynamics of changes in the thesaurus framework of the theory of land use organization and land use planning from 2003 to June 2025 in Ukraine and globally justifies the need to improve (i.e., change the conceptual transition from the land use organization system to the development of a land use planning system as an institution) the theoretical and methodological foundations for forming the land use planning system. It has been found that there are currently several most in-demand theories for defining land use organization, which have formed over different periods. These include: 1) administrative-legal; 2) technical-economic; 3) organizational-economic; 4) agro-economic; 5) economic; 6) socio-economic; 7) ecological. At the same time, the land use planning institution, unlike theoretical concepts of the "land use organization system," is growing not merely by acquiring new elements, but by gaining organizational and social components that are fundamental to its identity. Accordingly, it is substantiated that land use planning is a socio-economic institution that ensures trust, understanding, and manageability in the socio-economic space through the professional processing, delivery, and interpretation of information to users regarding facts and processes related to the functioning of organizations (institutes) in forming land relations and organizing the use and protection of land (land use). It is further substantiated that, considering the structuring of stages in the development of the land use organization theory, the theory of land use planning in Ukraine, and the new land use planning, should be viewed as an institution formed on the basis of the institutional-behavioral theory. In this regard, an institutional stage in the development of the land use planning theory has been identified, which is divided into sub-stages: 1991—2003; 2003—2023; 2023—2030, and beyond depending on future implementation. In addition, a scientific-innovative stage in the development of the land use planning theory has been highlighted.

Ключові слова: землевпорядкування, землеустрій, генезис та розвиток дефініцій, інституція, інститут.

Key words: land use planning, land use organization, genesis and development of definitions, institution, institute.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Починаючи з 2001р. інститут землеустрою регулюється в Україні Земельним кодексом України [1] та з 2003 р. законом України "Про землеустрій" [2], який за останній час зазнав численних змін, суть яких зводиться до звуження як предмета, так і об'єкта регулювання, що у свою чергу відображається на змісті інституту землеустрою. До закону України із 2003 р. вносилися зміни більш як 40 разів. Одночасно, серед освітян та вчених землевпорядників йдуть дискусії щодо термінів "землеустрій" і в останнє десятиріччя "землевпорядкування", а також похідних від них. Для виявлення тенденцій в розвитку тезаурусного каркасу теорії землеустрою та землевпорядкування в табл. 1 приведено тенденції змін із 2003 р. (часу прийняття Закону України "Про землеустрій") по червень 2025 р. в Україні і світі у пошуковій системі Google.com.

Як видно з таблиці, лідером за згадуваннями у Всесвітній мережі Інтернет Google є поняття "землеустрій" в Україні — 370 тис. згадувань та "Land use organization" у світі — 1960 млн згадувань, на другому місці — система землеустрою в Україні — 292 тис. згадувань. Проте,

в тенденціях змін тезаурусного каркасу теорії землеустрою та землевпорядкування із 2003 р. (часу прийняття Закону України "Про землеустрій") по червень 2025 р. в Україні та світі ситуація зовсім інша. Так, за тенденціями змін на першому місці перебуває термін "землеустрою" в Україні — 661,3% приріст згадувань та "Land use organization system" у світі — 181,2% приріст згадувань.

Приведений аналіз тенденцій змін тезаурусного каркасу теорії землеустрою та землевпорядкування із 2003 р. (часу прийняття Закону України "Про землеустрій") по червень 2025 р. в Україні та світі обумовлює необхідність удосконалення (зміни концепції переходу системи землеустрою до розвитку системи землевпорядкування як інституції) теоретико-методологічних засад формування системи землевпорядкування.

Вивчаючи доктринальні дослідження та законодавство, можна зробити висновок про його недосконалість, що стало підставою для проведення аналізу дефініцій землеустрій і землевпорядкування, із застосуванням історичного методу та методу критичного аналізу. Починаючи з 2025 року йде робота щодо підготов-

Таблиця 1. Тенденції тезаурусного каркасу теорії землеустрою та землевпорядкування в Україні і світі у пошуковій системі Google.com

Терміни	Станом на		Приріст в %
	2003 р.	26.06.2025 р.	
Землеустрій (<i>Land use organization</i>)	208 тис. 292,4 млн	370 тис. 1960 млн	119,4 570,3
Землевпорядкування (<i>Land use planning</i>)	16,3 тис. 904 млн	239 тис. 767 млн	153,7 -34,6
Економіка землеустрою (<i>Economics of land use organization</i>)	25,5 тис. 623 млн	113 тис. 237 млн	127,2 -63,8
Економіка землевпорядкування (<i>Economics of land use planning</i>)	12,4 тис. 0,09 млн	27,2 тис. 466 млн	78,9 517677,7
Екологічний землеустрій (<i>Ecological land use organization</i>)	67 тис. 456 млн	170 тис. 298 млн	153,7 -50,7
Екологічне землевпорядкування (<i>Ecological land use planning</i>)	10,3 тис. 423 млн	23,4 тис. 153 млн	127,2 -64,1
Еколого-економічний землеустрій (<i>Ecological and economic land use organization</i>)	29,4 тис. 180 млн	52,6 тис. 342 млн	78,9 90,0
Еколого-економічне землевпорядкування (<i>Ecological and economic land use planning</i>)	29,4 тис. 185 млн	14,5 тис. 334 млн	50,6 -
Внутрішньо функціональне землевпорядкування (<i>Intra-functional land use planning</i>)	5 тис. 120 млн	4,3 тис. 89,9 млн	-14,0 -25,1
Система землеустрою (<i>Land use organization system</i>)	81,5 тис. 729 млн	292 тис. 2050 млн	258,3 181,2
Система землевпорядкування (<i>Land use planning system</i>)	18,6 тис. 629 млн	46,5 тис. 700 млн	150,0 11,3
Інститут землеустрою (<i>Institute of Land Organization</i>)	24,3 тис. 672	185 тис. 662 млн	661,3 -1,5
Інститут землевпорядкування (<i>Institute of Land Planning</i>)	9 тис. 9	35,6 тис. 527 млн	295,6 -
Землевпорядне проектування (<i>Land use planning design</i>)	7,9 тис. 372 млн	12,6 тис. 451 млн	59,5 21,2

Примітка: Google — пошукова система у Всесвітній мережі Інтернет.

ки нового законопроекту "Про землевпорядкування" [3]. Зазначається, що при розробці нового закону "Про землевпорядкування" мають бути враховані недоліки поняття "землеустрій", що неодноразово висловлювалося науковою спільнотою [4, 5].

Обґрунтовано, що реалізація авторської концепції розвитку системи землевпорядкування як інституції обумовлює зміни моделі інституціонального (в тому числі землевпорядного) процесу формування земельних відносин та системи землекористування. Запропонована авторська модель інституціонального (в тому числі землевпорядного) процесу формування земельних відносин та системи землекористування за парадигмою "простір — територія — система землекористування — режим землекористування — земельна ділянка", яка дозволяє залучити в економічні відносини природні активи землі, здійснювати їх облік та оцінку вартості [3]. Для викладення концептуальних положень нової редакції проекту закону України "Про землевпорядкування" обґрунтовано чіткі терміни та їх визначення, які повинні бути застосовані у законі. Зокрема сформульовано 70 визначень термінів. Введено нові терміни визначень "земля", "система землепо-

рядкування", "територіально-просторове планування розвитку землекористування", "внутрішньо-функціональне землевпорядкування", "екосистемні активи землевпорядкування", "Активи екосистем землекористування", "Землевпорядний процес", "Екологічні активи землекористування", "Екологічний каркас системи землекористування", "Область екосистемного обліку землекористування", "Стале (збалансоване) землекористування, та інші.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Дослідження генезису і розвитку дефініцій землеустрій і землевпорядкування в Україні та необхідності виділення нового інституціонального напрямку в теорії землевпорядкування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інститут землеустрою має дуже тривалу історію свого існування. Вперше в літературі згадка про нього датована 1906 р. [6]. Починаючи з цього моменту поняття землеустрою неодноразово було предметом дослідження та визначалося фахівцями по-різному залежно від сформульованої теорії. До сьогодні відомо

кілька теорій, яким необхідно приділити увагу.

Так, Б. С. Мартинов, будучи одним із представників адміністративно-правової теорії, визначав землеустрій як засновану на встановлену у законі засадах діяльність державної влади, спрямовану на перетворення існуючих земельних прав окремих власників з метою створення самостійних поземельних володінь [7].

Д. Я. Кіндєєв визнав наявність трьох теорій — адміністративно-правової, адміністративно-економічної, але сам він дотримувався соціально-технічної теорії [8]. Загострюючи увагу, що не можна дивитися на землеустрій тільки як на адміністративний вплив державної влади — землеустрій є складним соціально-економічним актом, який обумовлюється цілою сукупністю умов кожного району, кожної країни [9].

О. А. Хауке пов'язував землеустрій із перетворенням земельних відносин⁸. Зокрема, будучи яскравим представником даної теорії, він визначав землеустрій як ряд дій, які в сукупності своїй утворюють землевпорядний процес [10], для початку якого потрібні об'єктивні або матеріальні передумови процесу, до яких належать такі: а) наявність об'єкта, якому землеустрій спрямовано, на ліквідацію черезсмузжя чи господарсько-недоцільної зміни земельних ділянок; б) обслуговування сільського господарства; в) значимість очікуваних покращень умов для господарювання [10].

При цьому вчений дивився на землеустрій об'ємно, в результаті чого дійшов висновку про те, що сучасне землевпорядне право вийшло за межі власне селянського права [10]. Таким чином, землеустрій розглядався ним з правової точки зору як право, а за обсягом — ширше, ніж селянське право, тобто як самостійна галузь.

В працях українських вчених землевпорядників зберігалось обґрунтування адміністративно-правової теорії землеустрою. Так, професор О.П. Вервейко вважав, що землеустрій спрямований "...на втілення у життя ленінської аграрної політики у сфері користування землею" (1980 р.), а професор М.А. Гендельман визначав землеустрій "як систему державних (а також приватно господарських) заходів щодо здійснення земельного законодавства..." (1995) тощо.

Техніко-економічна теорія, яскравим представником якої Ф. Г. Некрасов, визначала землеустрій як соціальну організацію землекористування (території), що супроводжується технічною реорганізацією площі у просторовому відношенні [6].

Прихильником цієї теорії слід вважати і професора А. П. Гойхбарга, який зазначав, що землеустрій взагалі означає внесення порядку в земельні відносини, при якому можливо більше землі могло б бути оброблене і дати якомога більше кількості можливо кращої якості продуктів при найменшій витраті людської праці [11]. Надалі він конкретизував визначення землеустрою стосовно соціалізму, підкреслюючи, що справжній, правильний соціалістичний землеустрій охоплює собою сукупність заходів технічного характеру, вкладених у поступовому усупільненню одноосібного землекористування, оскільки лише за усупільненні землекористування можливе розумне, правильне, наукове, економне використання землі й прикладеної до неї праці [11].

Організаційно-господарський напрямок обґрунтовували Є. І. Герман, І. В. Можухін, В. В. Редькін та ін. Зокрема, І. Є. Герман визначав землеустрій як "переробку маєтків за формою та утриманням у стан на найбільш зручний та вигідний з метою сільського господарства..." [12].

Розподіл на зазначені напрямки — не єдина класифікація. Сьогодні дискусія з цього питання триває. Суть її зводиться до багатогранності їх тлумачення та поєднання між собою. Так, А.М. Третяк методологічно пропонує розглядати зміст землеустрою у п'ятих напрямках: правовому, соціально-економічному, інженерно-технічному, екологічному, організаційно-господарському [4]. Ще один напрям запропонований Б. Д. Бруцкусом — агроекономічна теорія [13]. Б. Д. Бруцкус писав, що під землеустроєм ми розуміємо систему аграрних заходів, які мають на меті як організувати територію одиничних господарств.

Організаційно-господарська теорія землеустрою виникла ще під час Столипінської земельної реформи, коли в Україні відбувалося руйнація общинного землекористування і утворювалося індивідуальне селянське господарство (хутора, ділянки "отруба"), змінювалися система розселення, організація сільськогосподарського виробництва. Крен у землевпорядних процесах було взято в розвитку сільського господарства. Основоположниками цієї теорії були Н.П. Огановський, К.А. Кофод, І.В. Можухін, П.А. Кожеуров, її підтримували також І.Є. Герман, Б.Д. Бруцкус, пізніше — І. Д. Шулейкін та В.В. Редькін. Говорячи про організаційно-господарську роль землеустрою, професор І.Д. Шулейкін в 1929 р. підкреслював, що "... землеустрій організує територію для господарства у формах, що найбільш відповідають

змісту та напряму господарства з метою створення для цього останнього сприятливих умов для подальшого розвитку. Але також цілком ясно, що без наповнення земельних форм, що даються землеустроєм, агроекономічним змістом, землеустрій значною мірою втрачає ефект і якість реконструктивного заходу та без наповнення його агроекономічним змістом — різними агроекономічними заходами — від нього залишається геометрично-граничний скелет, сітка, а іноді й внутрішньої сітки не залишається" [14].

Соціально-економічна теорія землеустрою стала домінуючою у вітчизняній науці з другої половини 1930-х років. Її остаточно сформулював та розвивав аж до початку 1970-х років академік ВАСГНІЛ С.А. Удачин та створена ним наукова школа. В основі цієї теорії лежали наукові праці професора, згодом академіка АН України П.М. Першина. Його ключовою роботою, що визначила розвиток соціально-економічного спрямування у землевпорядній науці, була велика стаття "Соціально-економічна теорія землеустрою (Введення в економіку землеустрою)", що вийшла в журналі "На аграрному фронті" в 1925 р. Набагато пізніше, в 1959 р., ним була опублікована робота "Теоретичні передумови вивчення історії земельних відносин та землеустрою", в якій він узагальнив результати своїх теоретичних досліджень. Де, головна теза — те, що землеустрій є складовою суспільного способу виробництва, а його зміст "охоплює в нерозривній єдності організацію землі, як засоби виробництва, і ті суспільні відносини, якими характеризується володіння та користування землею".

Така різноманітність теорій, що виникли, говорить про багатоаспектність інституту землеустрою і спробу вчених сформулювати дефініцію землеустрою виходячи з різних аспектів. Крім того, цілком очевидним стає той факт, що одна теорія не здатна відобразити зміст землеустрою.

Після освоєння цілинних та перелогових земель у 1950-ті рр. н. у наступні роки завдання землеустрою ще більше ускладнюються. З метою інтенсифікації сільського господарства розпочато роботи з меліорації земель, захисту ґрунтів від вітрової та водної ерозії. Розробляються Генеральна схема використання земельних ресурсів СРСР, союзних республік, схем землеустрою областей, адміністративних районів [4].

Ймовірно, тому 1965 р. академік ВАСГНІЛ С. А. Удачин розкритикував погляди авторів на землеустрій як на вузький землемірно-техніч-

ний захід та визначення природи та сутності землеустрою виходячи з правових норм держави [15]. Він дотримувався того, що "землеустрій — комплексний інститут, який не може бути охарактеризований в рамках однієї теорії. Одночасно з цим він дав своє визначення, вказавши, що соціалістичний землеустрій є системою державних заходів щодо регулювання земельних відносин в країні, по раціональній організації використання землі як засобу виробництва в конкретних соціалістичних сільськогосподарських підприємствах, в окремих галузях і в народному господарстві в цілому, у інтересах розширеного соціалістичного відтворення" [15].

У своє чергу визначення С. А. Удачіна також було піддано критиці П. Д. Сахаровим, який писав, що не можна погодитись із твердженням С. А. Удачіна про те, що радянський землеустрій регулює земельні відносини. Воно не може їх регулювати, оскільки саме є одним із різновидів земельних відносин в СРСР. Роль регулятора земельних відносин у нашій країні виконує радянське земельне право [16]. Із цим слід погодитися. Більше того, ця позиція і зараз є актуальною, оскільки землеустрій — один із інститутів сучасного земельного права.

Згідно статті 148 "Державний землеустрій і його завдання" Земельного кодексу Української РСР, "Землеустрій включає систему державних заходів, спрямованих на здійснення рішень державних органів у галузі користування землею. Завданнями державного землеустрою є організація найбільш повного, раціонального й ефективного використання земель, підвищення культури землеробства та охорона земель. (в 1981 р. було доповнено славами: науково обґрунтованого, авт.. виділення). Землеустрій, включаючи проектно-розвідувальні, зйомочні і обслідиницькі роботи, провадиться за рахунок держави" [17].

Статтею 149 "Види землеустрою" в залежності від завдань, змісту і методів проведення державний землеустрій поділявся на два основних види — міжгосподарський і внутрігосподарський. "Міжгосподарський землеустрій має своїм завданням організацію раціонального використання землі шляхом правильного її розподілу між галузями народного господарства, підприємствами, організаціями і установами. Внутрігосподарський землеустрій має своїм завданням створення в межах окремих землекористувань територіальної основи для піднесення культури землеробства і продуктивності сільськогосподарських угідь, повного і правильного використання землі, високопро-

дуктивного застосування техніки і раціональної організації господарства" [17].

Згідно статті 150 "Зміст державного землеустрою" Земельного кодексу Української РСР, державний землеустрій включав такі землевпорядні дії:

" 1) утворення нових, а також упорядкування існуючих землекористувань з усуненням чре-зсмуажжя та інших незручностей в розташуванні земель; уточнення і зміну меж землекористувань;

2) внутрігосподарську організацію території колгоспів, радгоспів та інших сільськогосподарських підприємств, організацій і установ із запровадженням економічно обґрунтованих сівозмін і впорядкуванням всіх інших сільськогосподарських угідь (сінокосів, пасовищ, садів та ін.), а також розробку заходів по боротьбі з ерозією ґрунтів;

3) виявлення нових земель для сільськогосподарського та іншого народногосподарського освоєння;

4) відведення і вилучення земельних ділянок;

5) встановлення і зміну міської межі, селищної межі і межі сільських населених пунктів;

6) проведення топографо-геодезичних, ґрунтових, геоботанічних та інших обслідувань і досліджень;

7) відмежування в натурі присадибних земель сільських населених пунктів, не віднесених до перспективних, від громадських земель в колгоспах та інших земель;

8) здійснення робіт, зв'язаних з веденням державного земельного кадастру" [17].

З кінця 1970-х років землеустрій все більше став набувати природоохоронної, екологічної спрямованості, що відображалось у працях А.А. Варламова, С.М. Волкова, Д.С. Добряка, В.Д. Кірюхіна, Н.Г. Конокотіна, В.В. Косінського, М.І. Лопирьова, Л.Я. Новаковського, С.І. Носова, та інших. Узагальнення розглянутих теорій землеустрою, неоднозначно трактують його сутність, показує, що й виникнення пояснюється різноманітним змістом землевпорядних процесів, які у різних сферах: правової, соціально-економічної, інженерно-технічної, екологічної, організаційно-господарської та ін.

Екологічну теорію землеустрою в Україні в 1980 роки активно розвивали академік УААН Л.Я. Новаковський та член-кореспондент УААН Д.С. Добряк, запроваджуючи контурно-меліоративну організацію території. При прийнятті земельного кодексу України (1990 р.) було визначено, що "Землеустрій включає систему заходів, спрямованих на здійснення поло-

жень земельного законодавства, рішень Рад народних депутатів щодо організації використання та охорони земель, створення сприятливого екологічного середовища і поліпшення природних ландшафтів" [18]. Земельним кодексом України (1990 р.) визначено бudo такий зміст землеустрою: "1) розробку прогнозів державної і регіональної програм використання та охорони земель; 2) складання схем землеустрою, розробку техніко-економічних обґрунтувань використання та охорони земельних ресурсів; 3) встановлення на місцевості меж адміністративно-територіальних утворень; 4) складання проектів створення нових і впорядкування існуючих землеволодінь і землекористувань з урахуванням контурної організації території; 5) обґрунтування розміщення і встановлення меж територій з особливими природоохоронними, рекреаційними і заповідними режимами; 6) складання проектів відведення земельних ділянок у власність або користування, відмежування в натурі (на місцевості) вилучених (випкуплених) і відведених земельних ділянок; 7) підготовку документів, що посвідчують право власності або право користування землею; 8) складання проектів внутрігосподарського землеустрою колективних сільськогосподарських підприємств, сільськогосподарських кооперативів, радгоспів та інших сільськогосподарських підприємств, установ і організацій, селянських (фермерських) господарств, що забезпечують еколого-економічне обґрунтування впровадження сівозмін, впорядкування угідь, а також розробку заходів щодо охорони земель; 9) складання проектів внутрігосподарського землеустрою землеволодінь громадян з обґрунтуванням заходів щодо ефективного використання землі відповідно до цільового призначення, підвищення її родючості, застосування природоохоронної технології виробництва; 10) розробку проектів та іншої землевпорядної документації, пов'язаної з використанням і охороною земель; 11) авторський нагляд за здійсненням проектів; 12) проведення топографо-геодезичних, картографічних, ґрунтових, геоботанічних та інших обстежень і розвідувань земельного фонду" [18].

Статтею 181 Земельного кодексу України (2001 р.) встановлено, що "землеустрій — це сукупність соціально-економічних та екологічних заходів, спрямованих на регулювання земельних відносин та раціональної організації території адміністративно-територіальних одиниць, суб'єктів господарювання, що здійснюються під впливом суспільно-виробничих відносин і розвитку продуктивних сил" [1].



Рис. 1. Логічно-змістова схема структуризації етапів розвитку теорії землевпорядкування в Україні

Виходячи із необхідності запровадження в Україні комплексної багатофункціональної системи управління земельними ресурсами А.М. Третяк удосконалює поняття землеустроїв [4]: "це сукупність соціально-економічних та екологічних заходів і організаційні, правові та інженерно-технічні дії, що спрямовані на регулювання земельних відносин та раціональної організації території адміністративно-територіальних утворень, суб'єктів господарювання, що здійснюються під впливом суспільно-виробничих відносин і розвитку продуктивних сил". Таким чином, у коротке визначення землеустрою вчені намагаються включити всі його різноманітний зміст. Виходять складні конструкції, які тим не менш не дають чіткого уявлення про землевпорядкування як сферу практичної діяльності, галузі наукового знання, систему державних заходів з регулювання земельних відносин, режиму землекористування тощо. На нашу думку, визначення землевпорядкування взагалі не може бути однозначним; його слід шукати у різних функціональних частинах цього різноманітного явища.

Таким чином, на сьогоднішній день в науковій літературі розглядаються декілька найбільш затребуваних теорій визначення землеустрою, які сформувалися у різні проміжки часу. До таких теорій слід зарахувати:

1) адміністративно-правову;

- 2) техніко-економічну;
- 3) організаційно-господарську;
- 4) агроекономічну;
- 5) економічну;
- 6) соціально-економічну;
- 7) екологічну.

Разом з тим, А.М. Третяк, В.М. Третяк і Т.М. Прядка розглядають етапи розвитку теорії та методології землевпорядкування в Україні (рис. 1) [19], у контексті потреб науково обґрунтованого розподілу земельних ресурсів, екологізації та капіталізації землекористування.

З врахуванням структуризації етапів розвитку теорії землеустрою, теорія землевпорядкування в Україні, ними сформульована як новітнє землевпорядкування, і як інституція, що формується на засадах інституціонально-поведінкової теорії. В цьому зв'язку, А.М. Третяк, В.М. Третяк і Т.М. Прядка виділяють у розвитку інституції землевпорядкування інституціональний етап розвитку теорії землевпорядкування, який розділений на під етапи: 1991—2003 рр.; 2003—2023 рр.; 2023—2030 рр. та залежно від реалізації в подальші роки. Крім того, ними виділяється науково-інноваційний етап розвитку теорії землевпорядкування.

Одночасно, А.М. Третяк, В.М. Третяк і Т.М. Прядка зазначають, що в основі "розвитку "новітнього землевпорядкування", яке має



Рис. 2. Логічно-змістовна схема світоглядних паралелей зростання свідомості людини та розуміння нею цінності землі

Джерело: [20].

відповідати принципам сталого розвитку, має бути методологічна основа "простір — територія — система землекористування — режим землекористування — земельна ділянка" на відміну існуючої парадигми землеустрою, де закладено методологічну основу "земельна ділянка — режим її використання — землекористування як сукупність земельних ділянок — територія" [19].

Відповідно, у процесі еволюції системи землеустрою до інституції землевпорядкування в Україні [5] вона змінилася від технічно-правового землеустрою до комплексної інституціональної системи землевпорядкування, яка включає сукупність соціально-економічних та екологічних заходів і організаційні, правові та інженерно-технічні дії, що спрямовані на регулювання земельних відносин та раціональної організації території суб'єктів різного ієрархічного рівня країни.

Науково-світоглядним орієнтиром розвитку інституції землевпорядкування для України є рівень суспільного розуміння у розвинутих країнах цінності землі, що базується на багатовіковій реалізації в них людиноцентричної моделі розвитку, цінності екопоселень, єдності людини з природою [20]. Чи є таке розуміння в Україні? На рис. 2 показані паралелі зростан-

ня потреб людини (Піраміда Маслоу) з розумінням нею цінності землі (земельних ресурсів), особливо сільських територій.

Низькі рівні задоволення потреб людини формують розуміння цінності землі лише як засобу виробництва. Вищі рівні додають усвідомлення значення землі як базового компонента сталого розвитку громад, регіонів, які формують нові форми підприємництва (промисли, туризм, дозволя та інше), нову якість життя та новий рівень задоволення потреб. На найвищому, духовному рівні потреб людини (суспільство) усвідомлює життєдуховну — екологічну, соціально-економічну, просторову — цінність землі, без використання потенціалу якої неможливий прогрес особистості і, відповідно, людства в цілому. Це легко відслідковується у розвинутих країнах, де рушійний середній клас (не тільки фермери), як правило, проживає "на сільській землі" та духовно збагачується і отримує натхнення від "прив'язаних" до неї інших природних цінностей. Саме наявність у сільській місцевості розвинутих країн натхненної природою людської складової, поряд із виробничими, інфраструктурними, соціальними та іншими інвестиціями, капіталізує землю, а звідси і робить державу та націю багатшими.

Інституція землевпорядкування, на відміну від теоретичних уявлень про "Систему землеустрою", приростає не просто новим, а визначальними для себе організаційними та соціальними компонентами. Відповідно, А.М. Третяк та інші визначають, що "землевпорядкування є соціально-економічною інституцією, що забезпечує довіру, порозуміння і керованість в соціально-економічному просторі, через професійну обробку, подачу і інтерпретацію для користувачів інформації про факти і процеси життєдіяльності організацій (інститутів) формування земельних відносин та організації використання і охорони земель (землекористування)" [20].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

З'ясовано, що на сьогоднішній день існує декілька найбільш затребуваних теорій визначення землеустрою, які сформувалися у різні проміжки часу. До таких теорій слід зарахувати: 1) адміністративно-правову; 2) техніко-економічну; 3) організаційно-господарську; 4) агроекономічну; 5) економічну; 6) соціально-економічну; 7) екологічну. Разом з тим, інституція землевпорядкування, на відміну від теоретичних уявлень про "Систему землеустрою", приростає не просто новим, а визначальними для себе організаційними та соціальними компонентами. Відповідно обґрунтовано, що землевпорядкування є соціально-економічною інституцією, що забезпечує довіру, порозуміння і керованість в соціально-економічному просторі, через професійну обробку, подачу і інтерпретацію для користувачів інформації про факти і процеси життєдіяльності організацій (інститутів) формування земельних відносин та організації використання і охорони земель (землекористування).

Обґрунтовано, що з врахуванням структуризації етапів розвитку теорії землеустрою, теорія землевпорядкування в Україні, новітнє землевпорядкування необхідно розглядати, як інституцію, яка формується на засадах інституціонально-поведінкової теорії. В цьому зв'язку, виділено у розвитку інституції землевпорядкування інституціональний етап розвитку теорії землевпорядкування, який розділений на підетапи: 1991—2003 рр.; 2003—2023 рр.; 2023—2030 рр. та залежно від реалізації в подальші роки. Крім того, виділено науково-інноваційний етап розвитку теорії землевпорядкування.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі заключаються в розробленні мето-

дологічних засад розвитку системи землевпорядкування.

Література:

1. Земельний кодекс України від 25 жовтня 2001 року № 2768-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>.
2. Про землеустрій: Закон України від 22 травня 2003 року № 858-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-15#Text>.
3. Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М., Капінос Н.О., Третяк Н.А. Концепція проекту закону України "Про землевпорядкування". Агросвіт. 2025. № 5. С. 3—15.
4. Третяк А.М. Землеустрій: підручник. Херсон: Олді-плюс, 2014. 520 с.
5. Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М., Гунько Л.А., Третяк Н.А. Землевпорядкування в Україні: розвиток на засадах новітньої інституціонально-поведінкової теорії: монографія. Біла Церква: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2023. 224 с.
6. Некрасов Ф.Г. Основы землеустройства (Экономика, техника, организация). Одесса: изд-во автора, 1925. 376 с.
7. Мартынов Б.С. Понятие землеустройства: (опыт догматического исследования Положения 29 мая 1911 г.). Пг.: Тип. Мин-ва земледелия, 1917. 286 с.
8. Киндеев К.Я. Вопросы землеустройства: по материалам обследования НКРКИ РСФСР. М.: Изд-во НКРКИ, 1925. 131 с.
9. Земельный кодекс У.С.С.Р. от 29 ноября 1922 г.. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/KP220002?an=2>.
10. Хауке О. А. Качественное землеустройство в Пруссии. Издание Московского межевого Института. М.: 1928. Том I. Вып. 2. 122 с.
11. Гойхбарг А.П. Советское земельное право. М.: Государственное издательство, 1921. 116 с.
12. Герман И. Е. Земельные дела в западно-европейских государствах. М.: Издательство: Типо-лит. В. Рихтер, 1913. 304 с.
13. Бруцкус Б.Д. Аграрный вопрос и аграрная политика. Петербург: Право, 1922. 234 с.
14. Шулейкин И.Д. Землеустройство колхозов. Л.: Новая деревня. 1929. 115 с.
15. Удачин С.А. Научные основы землеустройства. М.: Колос, 1965. 272 с.
16. Сахаров П. Д. Землеустроительный процесс в СССР. М.: Юридическая литература, 1968. 160 с.
17. Земельний кодекс Української РСР від 8 липня 1970 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2874%D0%B0-07/ed19700-708#Text>.

18. Земельний кодекс України 18 грудня 1990 року № 561-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/561-12/#Text>.

19. Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М. Вимоги закону України "Про вищу освіту" та освітніх стандартів щодо підготовки фахівців із землевпорядкування. Інноваційні технології в агрономії, землеустрої, електроенергетиці, лісовому та садовопарковому господарстві: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Біла Церква, 26 жовтня 2023 року). Біла Церква: БНАУ, 2023. С. 78—79.

20. Третяк А.М., Третяк В.М., Р.М. Курильців, Т.М. Прядка, Н.А. Третяк; Управління земельними ресурсами та землекористуванням: базові засади теорії, інституціоналізації, практики: монографія. Біла Церква: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2021. 227 с.

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), "Land Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (Accessed 20 June 2025).

2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), Law of Ukraine "On Land Management", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-15#Text> (Accessed 26 May 2025).

3. Tretiak, A., Tretiak, V., Pryadka, T., Kapinos, N. and Tretiak, N. (2025), "Concept of the Draft Law of Ukraine On Land Planning", *Agrosvit*, vol. 5, pp. 3—15.

4. Tretiak, A.M. (2014), *Zemleustriy* [Land management], OLDI-PLYUS, Kherson, Ukraine.

5. Tretiak, A., Tretiak, V., Pryadka, T., Gunko, L. and Tretiak, N. (2023), *Zemlevporiadkuvannia v Ukraini: rozvytok na zasadakh novitn'oi instytutsional'no-povedinkovoi teorii* [Land planning in Ukraine: development on the basis of the new institutional and behavioral theory], Belotserkivdruk LLC, Bila Tserkva, Ukraine.

6. Nekrasov, F.G. (1925), *Osnovy zemleustroystva* (Jekonomika, tehnika, organizacija) [Fundamentals of land management (Economics, technology, organization)], Odessa, Ukrainian SSR.

7. Martynov, B.S. (1917), *Ponjatie zemleustroystva: (opyt dogmaticheskogo issledovaniya Polozheniya 29 maja 1911 g.)* [The concept of land management: (experience of dogmatic research of the Provisions of May 29, 1911)], Ministry of Agriculture, Petrograd.

8. Kindeev, K.Ya. (1925), *Voprosy zemleustroystva: po materialam obsledovaniya NKRKI RSFSR* [Issues of land management: according to

the survey materials of the RSFSR NKRKY], Izdvo NKRKA, moscow, SSSR.

9. LIGA 360 (1922), "Land Code of U.S.S.R", available at: <https://ips.ligazakon.net/document/view/KP220002?an=2> (Accessed 30 June 2025).

10. Hauke, O.A. (1928), *Kachestvennoe zemleustroystvo v Prussii* [Quality land management in Prussia], 2nd ed, Edition of the Moscow Border Institute, moscow, SSSR.

11. Hoykhbar, A.P. (1921), *Sovetskoe zemel'noe pravo* [Soviet land law], State Publishing House, moscow.

12. Herman, I. (1913), *Zemel'nye dela v zapadno-evropejskikh gosudarstvakh* [Land affairs in Western European states], Typography by V. O. Richter, moscow.

13. Bratskus, B.D. (1929), *Agrarnyj vopros i agrarnaja politika* [Agrarian question and agrarian policy], Pravo, petersburg, SSSR.

14. Shuleykin, I.D. (1929), *Zemleustroystvo kolhozov* [Land management of collective farms], New village, SSSR.

15. Udachyn, S. (1968), *Nauchnye osnovy zemleustroystva* [Scientific foundations of land management], Kolos, moscow, SSSR.

16. Sakharov, P.D. *Zemleustroitel'nyj process v SSSR* [The land-use process in the SSSR], Legal literature, moscow, SSSR.

17. The Verkhovna Rada of Ukraine (1970), "Land Code of the Ukrainian SSR", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2874%D0%B0-07/ed19700708#Text> (Accessed 30 June 2025).

18. The Verkhovna Rada of Ukraine (1990), "Land Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/561-12/#Text> (Accessed 30 June 2025).

19 Tretiak, A., Tretiak, V. and Pryadka, T. (2023), "Requirements of the Law of Ukraine On Higher Education and Educational Standards for Training Specialists in Land Management", *Innovatsijni tekhnologii v ahronomii, zemleustroi, elektroenerhetytsi, lisovomu ta sadovoparkovomu hospodarstvi: Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Innovative Technologies in Agronomy, Land Management, Electric Power, Forestry and Horticulture: Proceedings of the international scientific and practical conference], BNAU, Bila Tserkva, Ukraine, pp. 78—79.

20. Tretiak, A., Tretiak, V., Kuriltsiv, R., Pryadka, T. and Tretiak, N. (2021), *Upravlinnia zemel'nymy resursamy ta zemlekorystuvanniam: bazovi zasady teorii, instytutsiolizatsii, praktyky* [Management of land resources and land use: basic principles of theory, institutionalization, practice], Belotserkivdruk LLC, Bila Tserkva, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 01.08.2025 р.

УДК 338.43:005.21:355.48:502.131.1(477)

Н. А. Хомюк,
д. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3277-8840>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.14

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ТА РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО ТА ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ

N. Khomiuk,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Management, Lesya Ukrainka Volyn National University

SITUATIONAL MANAGEMENT IN THE POST-WAR RECOVERY AND DEVELOPMENT OF UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR ON THE PRINCIPLES OF SUSTAINABLE AND INCLUSIVE DEVELOPMENT

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти застосування ситуаційного менеджменту у післявоєнному відновленні та розвитку аграрного сектору України на засадах сталого та інклюзивного розвитку. Визначено основні виклики, спричинені воєнними діями: руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, втрата трудових і матеріальних ресурсів, порушення експортної логістики, зростання витрат на виробництво, зниження інвестиційної активності. Обґрунтовано необхідність гнучкого сценарного підходу до управління, що дозволяє адаптувати стратегії, оперативно реагувати на зміни середовища та приймати ефективні управлінські рішення в умовах невизначеності. Запропоновано класифікацію типових сценаріїв та відповідних управлінських рішень для відновлення аграрного потенціалу, з акцентом на інтеграцію принципів сталості, інклюзії, смарт-спеціалізації та цифровізації у процес відбудови, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стійкості агросектору.

The article examines the application of situational management in the post-war recovery and development of Ukraine's agricultural sector based on sustainable and inclusive development principles. The research identifies the main challenges caused by the war, including the destruction of infrastructure, loss of resources, logistical constraints, financial difficulties, and declining consumer purchasing power. It substantiates the necessity of a flexible, scenario-oriented management approach that enables rapid adaptation of strategies and prompt decision-making in a dynamic and uncertain environment. The study proposes classifying situational scenarios and corresponding management decisions to restore agricultural potential. The proposed framework covers key areas such as replacing disrupted export logistics, addressing shortages of resources and technologies, relocation of production from conflict zones, reconstruction after de-occupation, and adaptation to changes in market conditions and policies in the context of European integration. Integrating sustainability, inclusiveness, smart specialization, and digitalization into the recovery process is emphasized to strengthen the agricultural sector's competitiveness, resilience, and innovation capacity. Special attention is paid to aligning short-term crisis measures with long-term development objectives, ensuring social inclusion of vulnerable

groups, and promoting environmental safety in agrarian production. The article concludes that situational management can serve as a methodological basis for synchronising the efforts of the state, business, and local communities in rebuilding Ukraine's agro-industrial complex, thus enabling a qualitative transformation of the sector rather than a mere restoration of pre-war capacities.

Ключові слова: ситуаційний менеджмент, аграрний сектор, відновлення, сталий розвиток, інклюзивний розвиток, смарт-спеціалізація, землі сільськогосподарського призначення, управлінські рішення.

Key words: situational management, agricultural sector, recovery, sustainable development, inclusive development, smart specialization, agricultural land, management decisions.

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

Повномасштабне вторгнення завдало масштабних втрат аграрному сектору України, порушивши виробничі процеси та ланцюги постачання продовольства. Традиційні експортні канали були заблоковані, логістичні маршрути змінилися, значна частина сільськогосподарських угідь стала тимчасово недоступною через окупацію або замінування [1]. За оцінками Світового банку, пряма матеріальна шкода сільському господарству станом на початок 2023 р. склала близько \$8,7 млрд, а сукупні втрати (включаючи недоотриману вигоду) — понад \$31 млрд [2, с. 14]. Обсяги виробництва зернових та олійних культур у 2022 р. зменшилися на 37 % порівняно з попереднім роком [3], майже 22 % земель сільськогосподарського призначення опинилися на окупованих чи небезпечних територіях [2, с. 11]. Така ситуація не лише підриває продовольчу безпеку України, але й негативно впливає на глобальні ринки продовольства, оскільки до війни сільське господарство становило до 10—12 % ВВП та близько 40 % валютних надходжень було від експорту продукції агросектору [2, с. 3—4]. Водночас сільські громади зазнали соціально-економічних потрясінь, адже частина аграріїв змушена була релокувати бізнес в більш безпечні регіони або призупинити діяльність (за даними опитувань ФАО, кожне четверте сільгосппідприємство скоротило або зупинило виробництво, а 90 % дрібних фермерів відзначили зменшення доходів [3]).

Повоєнне відновлення аграрного потенціалу України стає надзвичайно актуальним завданням. Урядові плани відбудови країни відносять агросектор до пріоритетних напрямів, адже він є стратегічною базою економіки та продовольчої безпеки. Серед першочергових завдань відбудови визначено: відновлення логістичної інфраструктури (залізниць, портів, елеваторів), впровадження сучасних ІКТ-технологій у сільське господарство, розвиток переробних потужностей та просування органічного землеробства [4]. Важливо не просто повернути довоєнний рівень виробництва, а й закласти основи для нової моделі агросектору — більш стійкої, інноваційної та орієнтованої на додану вартість [1]. Проте досягнення цих цілей ускладнюється високим рівнем невизначеності воєнного часу, ризиками безпеки (мінна небезпека на полях, загроза атак на інфраструктуру), відтоком трудових ресурсів та капіталу. Також нинішні виклики аграрного сектору охоплюють не лише фізичні втрати та логістичні обмеження, але й структурну перебудову галузі, що вимагає адаптивного управління і модернізації технологічних процесів для збереження конкурентоспроможності [5]. В цих умовах традиційні методи планування і управління виявляються недостатніми. Необхідний ситуаційний менеджмент — гнучкий підхід до управління, що дозволяє оперативно реагувати на зміни обставин, приймати рішення з урахуванням окремої ситуації та координувати дії всіх зацікавлених сторін в режимі реального часу.

**АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ
І ПУБЛІКАЦІЙ**

Ситуаційний менеджмент розглядається як мистецтво керівника зрозуміти конкретну ситуацію, що склалася під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, і обрати відповідний стиль та методи управління, основані на універсальних принципах. На відміну від просто реагування на обставини, ситуаційний підхід спрямований на пошук такого рішення, яке не лише розв'язує нагальну проблему, а й зберігає та вдосконалює систему організації в цілому. Результати досліджень українських агропідприємств показують, що найбільше проблемних ситуацій виникає в сферах організації бізнесу, структури управління, збуту, фінансування та інформаційного забезпечення. У кризові періоди недовіки в цих сферах загострюються, що підтвердилося в умовах воєнної кризи 2022—2025 рр. Таким чином, науковці обґрунтовують необхідність ситуаційного управління в аграрному секторі в періоди трансформацій і потрясінь (трансформаційна криза, економічний спад тощо) [6]. Однак специфіка повоєнного відновлення після повномасштабної війни ставить нові виклики, які ще недостатньо досліджені — зокрема, це одночасний вплив військових ризиків, масштабних руйнувань інфраструктури та вимушеної релокації ресурсів.

Окрему увагу варто звернути на дослідження З. Б. Лещенко, присвячене розвитку системи менеджменту персоналу аграрних підприємств. Авторка обґрунтовує методичні підходи до адаптації персоналу в умовах трансформацій та криз, що безпосередньо корелює з принципами інклюзивного та ситуаційного менеджменту [7].

Отже, огляд літератури свідчить, що існує теоретична й методична база для використання ситуаційного підходу в менеджменті, а також окремі напрацювання щодо розвитку аграрного сектору на засадах диверсифікації, сталості, інклюзивності та інноваційності. Водночас недостатньо комплексних досліджень, які б об'єднали ці підходи та запропонували цілісну модель управління відновленням аграрного потенціалу в умовах воєнної невизначеності.

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ
(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є обґрунтування застосування ситуаційного менеджменту в системі повоєнного відновлення та розвитку аграрного сектору України на засадах сталого, інклюзивного розвитку. Реалізація поставленої мети вимагає вирішення таких завдань: проаналізувати

вплив війни на аграрну галузь; окреслити концептуальні засади ситуаційного підходу до управління в умовах кризи; запропонувати напрями та приклади управлінських дій для відбудови агросектору з урахуванням найкращих світових практик і попередніх досліджень.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ
ДОСЛІДЖЕННЯ**

Війна створила складне середовище для агробізнесу України. Як зазначалося, значна частина ресурсного потенціалу галузі була вилучена з обігу через бойові дії. Крім прямих руйнувань техніки, інфраструктури, посівів і поголів'я тварин, фермери зіткнулися з проблемою небезпеки на полях — після бойових дій залишаються міни та уламки снарядів, що потребує розмінування перед відновленням обробітку землі. Наразі реалізуються програми з очищення сільгоспугідь від вибухонебезпечних предметів, починаючи з найбільш постраждалих областей (Харківської, Миколаївської, Херсонської), щоб якнайшвидше повернути землю в продуктивне використання [3].

Одночасно агровиробники стикаються з логістичними труднощами, адже з початком війни морські порти Чорного моря, через які експортувалася основна частина зерна, були заблоковані, що змусило переорієнтовувати експорт на більш довгі та дорогі маршрути через західні сухопутні кордони та Дунай [1]. Це підвищило витрати на транспортування і спричинило падіння цін на українську агропродукцію. Великі аграрні підприємства змушені шукати нові логістичні рішення та партнерства для збуту продукції закордон, тоді як малі та середні господарства, які зорієнтовані переважно на внутрішній ринок, потерпають від зниження платоспроможності населення і втрати частини споживачів через евакуацію закордон. Доступ до фінансування також ускладнився, адже воєнні ризики стримують банки від кредитування аграріїв, а власні обігові кошти фермерів виснажено, зокрема, через втрату доходів у 2022 р. Така комбінація факторів — фізичні втрати, ризики безпеки, логістичні обмеження, фінансова скрута — створює ситуаційне поле високої невизначеності, в якому агроменеджмент має діяти нестандартно. Для виживання і розвитку аграрному бізнесу необхідно постійно змінюватися та адаптуватися, що відповідає філософії ситуаційного менеджменту [1]. Керівники агропідприємств повинні оперативно приймати рішення, виходячи з поточної ситуації, прогнозувати розвиток подій і готувати плани на випадок різних сценаріїв.

Таблиця 1. Ситуаційні сценарії та управлінські рішення в умовах невизначеності

Сценарій	Ключова проблема / виклик	Управлінські рішення	Очікувані результати
Заміна експортної логістики	блокування або ускладнення морських шляхів експорту	- інвестиції у внутрішню переробку сировини; - розвиток збуту готової продукції на внутрішньому ринку; - пошук партнерств, грантів для створення/модернізації переробних підрозділів	- зростання доданої вартості продукції; - зменшення залежності від сировинного експорту; - формування інтенсивної моделі агросектору
Дефіцит ресурсів та технологій	перебої з постачанням пального, добрив, засобів захисту рослин; зростання цін на ресурси	- впровадження технологій точного землеробства (дрони, диференційоване внесення, GPS); - використання Agriculture 4.0 / 5.0 (AI, Big Data); - державні/донорські ваучери на IT-рішення, навчання фермерів	- економія до 20 % добрив; - підвищення ефективності використання пального на 10–15 %; - зменшення екологічного навантаження
Релокація виробництва	господарство у зоні бойових дій/окупації	- переміщення техніки, персоналу, поголів'я, насіннєвого фонду; - планування «плану Б» з визначенням безпечних регіонів; - співпраця з господарствами-приймачами	- збереження виробничого потенціалу; - продовження діяльності у безпечних умовах
Відбудова після деокупації	необхідність відновлення агровиробництва «з нуля»	- проєктний підхід до відбудови (розмінування, ремонт меліоративних систем, ферм, складів); - пільговий доступ до техніки (аграрні розписки, лізинг); - відновлення поголів'я та залучення людського капіталу	- відновлення виробництва; - повернення населення; - створення нових робочих місць
Зміна ринкової кон'юнктури та політики	свроінтеграція, нові екостандарты, попит на органічну продукцію	- переорієнтація на екологічно чисте виробництво; - використання доступу до ринку ЄС без квот/мит; - підтримка органічного виробництва (податкові пільги, компенсація сертифікації, гранти)	- вихід на нові ринки; - збільшення частки органічних земель понад 3 % (ціль Національної стратегії–2030); - посилення конкурентних переваг

Джерело: сформовано автором на основі [1, 2, 4, 10, 12, 13].

Як наголошують Кузьменко Г. О. та Телендій А. А., ефективне державне управління у воєнний період має спиратися на ситуаційний підхід, що поєднує фінансові інструменти, міжнародну підтримку та відновлення логістичної інфраструктури з урахуванням регіональної специфіки [8].

Ситуаційний менеджмент у повоєнній відбудові слід розуміти як цілісну систему управлінських підходів, за якої стратегія відновлення формується гнучко, з урахуванням специфіки кожного етапу та регіону. Його складовими елементами є:

1) моніторинг ситуації — безперервний збір та аналіз інформації про стан виробництва, ринків, загроз (включаючи військові ризики, погодні умови, зміну політики);

2) сценарне планування — розробка альтернативних сценаріїв розвитку подій (від оптимістичних до кризових) і напрацювання для кожного сценарію відповідного плану дій;

3) адаптивне управління — швидке коригування операційних планів, бюджетів, постачань у відповідь на зміни обставин;

4) координація та комунікація — налагодження тісної взаємодії між усіма учасниками аграрної сфери (фермерами, переробниками, трейдерами, місцевою владою, державними інституціями, міжнародними донорами) для узгоджених дій у ситуаціях, що стрімко змінюються.

Важливо підкреслити, що ситуаційний підхід не заперечує наявності загальної стратегії розвитку — навпаки, як зазначає Ю. Курило, у стратегічному аспекті зміст ситуаційного ме-

недждменту полягає у формуванні такої стратегії підприємства, яка передбачає прогнозування та коригування комплексу внутрішніх ситуацій відповідно до загальної мети розвитку [6]. Іншими словами, стратегічна ціль (наприклад, відбудова агросектору на інноваційних засадах) залишається фіксованою, але шляхи її досягнення можуть змінюватися залежно від ситуації. Синергетичний ефект від реалізації ситуаційного менеджменту досягається через консолідацію зусиль і ресурсів на вирішенні різних типів ситуацій — стандартних, нестандартних, кризових. Як підкреслюють Копчак Ю.С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М., криза змінює традиційні управлінські моделі, зменшуючи роль жорстких ієрархій та посилюючи значення горизонтальних комунікацій і цифрових технологій у прийнятті рішень [9].

В умовах воєнної невизначеності аграрний сектор України потребує гнучкого та сценарно-орієнтованого управління, яке дозволяє ефективно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. На основі проведеного аналізу [3, 10] виділено п'ять ключових сценаріїв, що визначають траєкторію управлінських рішень у процесі відновлення аграрного потенціалу. Кожен сценарій пов'язаний із конкретними викликами — від блокування експортної логістики до зміни ринкової кон'юнктури внаслідок євроінтеграційних процесів. Для кожного сценарію визначено цільові управлінські рішення, які спрямовані на:

- мінімізацію економічних і виробничих ризиків;
- підвищення доданої вартості агропродукції;
- розвиток технологічної та організаційної стійкості агропідприємств;
- інтеграцію принципів сталого, інклюзивного та смарт-розвитку [11].

У таблиці 1 систематизовано сценарії та запропоновано управлінські рішення з урахуванням наявних стратегічних документів, міжнародних практик та наукових досліджень.

Запропонована класифікація сценаріїв та управлінських рішень підтверджує необхідність інтеграції ситуаційного менеджменту у систему відновлення аграрного сектору України. Реалізація управлінських дій у межах кожного сценарію забезпечує адаптивність та гнучкість агробізнесу до змін середовища [6], дозволяє зберегти або відновити виробничий потенціал у кризових умовах [3], сприяє трансформації моделі агросектору від експортно-сировинної до інтенсивної, інноваційної та екологічно орієнтованої [1, 4].

Впровадження описаних підходів дає змогу синхронізувати короткострокові антикризові заходи з довгостроковими цілями сталого розвитку, соціальної інклюзії та цифрової трансформації сільських територій [14, 15]. Таким чином, застосування запропонованих сценаріїв може стати методологічною основою для формування стратегії повоєнної відбудови аграрного сектору, що підвищить його конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Важливо, що ситуаційний менеджмент повоєнної відбудови не зводиться лише до реагування на кризові явища — він має одночасно прокладати шлях до майбутнього розвитку, який відповідає цілям сталості, інклюзивності та цифровізації. Як зазначено в дослідженнях, успішне управління сталим розвитком сільських територій базується на ефективному використанні ресурсів, урахуванні потреб громади, державній підтримці та впровадженні інновацій, що підвищують конкурентоспроможність [14].

Адже, відбудовуючи виробничі потужності, слід впроваджувати енергоощадні та екологічно безпечні рішення (відновлювані джерела енергії на фермах, точно-вивірене внесення добрив, органічні методи). Сталий розвиток також вимагає диверсифікації економіки села — розвитку не тільки рослинництва чи тваринництва, а й переробки, логістики, сільського туризму, ремесел. Децентралізація відкрила можливості для громад самим планувати та підтримувати такі ініціативи [14]. Кожна громада може визначити свої "смарт-спеціалізації" — тобто пріоритетні напрями, де має локальні переваги (наприклад, органічне ягідництво, зелений туризм, виробництво крафтових продуктів). Повоєнні інвестиції доцільно спрямовувати саме у створення доданої вартості на місцях, що дасть довгостроковий ефект.

Відновлення аграрного виробництва має бути зорієнтоване на людей — на повернення сільського населення, створення робочих місць, залучення вразливих груп (внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, молоді, жінок) до економічної активності. Програми підтримки малого фермерства, сімейних ферм, сільських кооперативів є важливими інструментами інклюзивного росту [11]. Досвід проєктів розвитку, реалізованих у співпраці з міжнародними донорами в Україні, свідчить, що гранти та навчання для малих агровиробників дозволяють не лише підняти їх бізнес, а й укріплюють соціальну згуртованість у громадах [1]. Тому управлінці на рівні громад мають приділяти увагу рівномірному розподілу допомоги, прозо-

рості та залученню громадськості до планування відбудови (через аграрні ради громад, обговорення стратегій тощо).

Цифровізація та інновації повинні стати невід'ємною складовою відбудови. Ідеться не лише про точне землеробство, але й про розбудову смарт-інфраструктури в селах: швидкісний інтернет, цифрові платформи збуту агропродукції, системи дистанційного навчання фермерів, електронні сервіси для отримання державної підтримки (наприклад, вже функціонує Державний аграрний реєстр, через який здійснюється частина виплат [16]). Смарт-технології сприяють прозорості та підконтрольності витрачання коштів відбудови, знижують корупційні ризики, а також підвищують привабливість агробізнесу для молоді. Прикладом є збереження унікальної колекції генетичних ресурсів рослин України під час війни — за підтримки ФАО було прийнято рішення перемістити колекцію до захищеного сховища і модернізувати її електронну базу даних [17]. Це демонструє, як поєднання оперативного ситуаційного рішення (рятування колекції шляхом релокації) з новітніми технологіями (оцифрування, автоматизоване зберігання) забезпечує як збереження, так і розвиток науково-технічного потенціалу агросектору.

Варто зауважити, що реалізація зазначених підходів значною мірою залежить від політики держави. Державний ситуаційний менеджмент у аграрній сфері має проявлятися у своєчасному коригуванні аграрної політики: запровадженні податкових та кредитних пільг для постраждалих аграріїв, страхуванні воєнних ризиків у сільському господарстві, стимулюванні інвестицій через державно-приватне партнерство. Наприклад, для швидкого залучення інвестицій до відбудови елеваторів, переробних заводів доцільно спростити регуляторні процедури, гарантувати права інвесторів та співфінансувати ключові проекти. Також необхідне інституційне посилення, тобто створення платформи координації відбудови агросектору, до якої увійдуть представники держави, бізнесу і міжнародних партнерів. Злагоджена діяльність такої платформи відповідала б основним принципам ситуаційного менеджменту — швидкому обміну інформацією та спільному виробленню рішень.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Повоєнне відновлення аграрного потенціалу України відбувається в умовах надзвичай-

но динамічних і непередбачуваних змін середовища. Дослідження показало, що для успішного управління в таких умовах доцільно застосовувати парадигму ситуаційного менеджменту, яка передбачає гнучкість, адаптивність і сценарний підхід до прийняття рішень. Ситуаційний підхід дозволяє аграрним менеджерам поєднати реагування на короткострокові виклики (наслідки війни, кризи постачання, релокація тощо) із досягненням довгострокових стратегічних цілей. В межах дослідження сформовано сценарії та запропоновано управлінських рішень, реалізація яких сприятиме мінімізації ризиків і втрат, відновленню виробництва та нарощенню конкурентних переваг українського агросектору. Центральним елементом всіх рішень має бути інтеграція принципів сталого розвитку, соціальної інклюзивності та смарт-спеціалізації. Це забезпечить, що відбудова буде не просто поверненням до довоєнного стану, а якісним перезавантаженням аграрної галузі з більш ефективним використанням ресурсів, екологізацією виробництва, залученням малих виробників і громад до економічної активності та запровадженням інноваційних технологій управління. Таким чином, ситуаційний менеджмент є методологічною основою для синхронізації зусиль держави, бізнесу та громад у процесі відновлення агропромислового комплексу України. Подальші дослідження в цьому напрямі можуть бути спрямовані на розробку моделей сценарного планування для різних підсекторів (рослинництво, тваринництво, переробка) та на створення цифрових інструментів підтримки управлінських рішень в аграрному секторі. Це поглибить науково-методичне забезпечення повоєнної відбудови і сприятиме практичній реалізації запропонованих підходів.

Література:

1. Кулик Я. Українське сільське господарство: виклики війни та нові можливості для аграріїв. Агробізнес сьогодні. URL: <https://agrobusiness.com.ua/agro/dumky-pro-vazhlyve/item/31795-ukrainske-silske-hospodarstvo-vyklyky-viiny-ta-novi-mozhlyvosti-dlia-ahra-riiv.html> (дата звернення: 01.08.2025).
2. Rebuilding Ukraine's agriculture after the full-scale war: a humanitarian and economic imperative: Policy paper. Brussels: CEMA, 2023. 26 p. URL: https://www.cema-agri.org/images/publications/position-papers/CEMA-Rebuilding_Ukraines_Agriculture_after_the_War-Policy_Paper-2023-08.pdf (дата звернення: 01.08.2025).

3. Ukraine: FAO and WFP join forces to clear agricultural land from remnants of the war and help farmers resume production. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). URL: <https://www.fao.org/newsroom/detail/ukraine--fao-and-wfp-join-forces-to-clear-agricultural-land-from-remnants-of-the-war-and-help-farmers-resume-production/en> (дата звернення: 20.07.2025).

4. Передумови повоєнної відбудови аграрного сектору України UkraineInvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/18-10-22-2> (дата звернення: 20.07.2025).

5. Негрей М. В., Тараненко А. А., Костенко І. С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474> (дата звернення: 22.07.2025).

6. Курило Ю. А. Удосконалення формування та реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства. Агросвіт. 2024. № 15. С. 80—88.

7. Лещенко З. Б. Розвиток системи менеджменту персоналу аграрних підприємств: дис.... канд. екон. наук: 08.00.04 / Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, Харків, 2024. 280 с.

8. Кузьменко Г. О., Телендій А. А. Вплив війни на аграрний сектор України: виклики та роль державного управління у відновленні галузі. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Т. 35 (74). № 5. С. 22—29.

9. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2480/2399> (дата звернення: 20.07.2025).

10. Khomiuk N., Pavlikha N. Management of sustainable inclusive rural development projects. Information systems in project and program management: Collective monograph. European University Press. Riga: ISMA, 2023. P. 163—178.

11. Павліха Н.В., Цимбалюк І.О., Хомюк Н.А., Войчук М. В., Савчук А.Ю., Коломечук В.В., Цимбалюк С.М. Безпека сталого розвитку регіонів та територіальних громад України на засадах інклюзивного зростання: монографія. Луцьк: Вежа-Друк. 2022. 514 с.

12. Війна та релокація: як фермери знаходять прихисток на Київщині та відновлюють агробізнес. КиївВлада. URL: <https://kyivvlada.com.ua/texts/vijna-ta-relokacziya-yak-fermery-znahodyat-pryhystok-na-kyivshhyni-ta-vidnovlyuyut-agrobiznes>. (дата звернення: 01.08.2025).

13. Хомюк Н.А. Методичні підходи до формування фінансової державної підтримки органічного виробництва в ЄС. Аграрна політика Європейського Союзу: виклики та перспективи: монографія / за ред. Т.О. Зінчук. Київ: "Центр учбової літератури", 2019. С. 476—487.

14. Хомюк Н. А. Диверсифікація розвитку сільських територій в умовах децентралізації: монографія. Луцьк: Вежа Друк, 2019. 320 с.

15. Павліха Н.В., Хомюк Н. А. Трансформація системи платежів за користування землями сільськогосподарського призначення. Луцьк, 2017. 242 с.

16. Всі програми підтримки на єдиній платформі. Державний аграрний реєстр. URL: <https://www.dar.gov.ua> (дата звернення: 01.08.2025).

17. FAO and EU support relocation of Ukraine's national seed collection to a secure site. FAO. URL: <https://www.fao.org/plant-treaty/news/news-detail/en/c/1638241> (дата звернення: 01.08.2025).

References:

1. Kulyk, Ya. (2025), "Ukrainian agriculture: challenges of war and new opportunities for farmers", Ahrobiznes sohodni, [Online], available at: <https://agro-business.com.ua/agro/dumky-pro-vazhlyve/item/31795-ukrainske-silke-hospodarstvo-vyklyky-viiny-ta-novi-mozhlyvosti-dlia-ahhrariiv.html> (Accessed 1 August 2025).

2. CEMA (2023), "Rebuilding Ukraine's agriculture after the full-scale war: a humanitarian and economic imperative", available at: https://www.cema-agri.org/images/publications/position-papers/CEMA-Rebuilding_Ukraines_Agriculture_after_the_War-Policy_Paper-2023-08.pdf (Accessed 1 August 2025).

3. FAO (2023), "Ukraine: FAO and WFP join forces to clear agricultural land from remnants of the war and help farmers resume production", available at: <https://www.fao.org/newsroom/detail/ukraine--fao-and-wfp-join-forces-to-clear-agricultural-land-from-remnants-of-the-war-and-help-farmers-resume-production/en> (Accessed 20 July 2025).

4. UkraineInvest (2022), "Prerequisites for the post-war recovery of Ukraine's agricultural sector", available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/18-10-22-2> (Accessed 20 July 2025).

5. Nehrei, M.V., Taranenko, A.A. and Kostenko, I.S. (2022), "Agricultural sector of Ukraine in wartime: problems and prospects", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 40, available at:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474> (Accessed 22 July 2025).

6. Kurylo, Yu.A. (2024), "Improving the formation and implementation of a situational management strategy at the levels of agricultural enterprise management", *Ahrosvit*, vol. 15, pp. 80—88.

7. Leschenko, Z.B. (2024), "Development of the personnel management system of agricultural enterprises". Abstract of Ph.D. dissertation, Economics, Livestock farming institute of NAAS of Ukraine, Kharkiv, Ukraine.

8. Kuzmenko, H.O. and Telendii, A.A. (2024), "The impact of the war on the agricultural sector of Ukraine: challenges and the role of state management in the recovery of the industry", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 35 (74), no. 5, pp. 22—29.

9. Kopchak, Yu.S., Matveiev, M.E. and Puha-chov, V.M. (2023), "Transformation of modern management in wartime", *Ekonomika ta suspilstvo*, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2480/2399> (Accessed 20 July 2025).

10. Khomiuk, N. and Pavlikha, N. (2023), "Management of sustainable inclusive rural development projects", *Information systems in project and program management: collective monograph*, ISMA University, Riga, Latvia.

11. Pavlikha, N.V., Tsymbaliuk, I.O., Khomiuk, N.L., Voichuk, M.V., Savchuk, A.Yu., Kolo-mechiuk, V.V. and Tsymbaliuk, S.M. (2022), *Bezpeka staloho rozvytku rehioniv ta terytorialnykh hromad Ukrainy na zasadakh inkliuzyvnoho zrostannia* [Security of sustainable development of regions and territorial communities of Ukraine based on inclusive growth], Vezha-Druk, Lutsk, Ukraine.

12. Kyiv Vlada (2024), "War and relocation: how farmers find refuge in Kyiv region and restore agribusiness", available at: <https://kyivvlada.com.ua/texts/vijna-ta-relokacziya-yak-fermery-znahodyat-pryhystok-na-kyivshhyni-ta-vidnovlyuyut-agrobiznes> (Accessed 1 August 2025).

13. Khomiuk, N.L. (2019), "Methodical approaches to forming financial state support of organic production in the EU", *Agrarian policy of the European Union: challenges and prospects: collective monograph*, Center of Educational Literature, Kyiv, Ukraine.

14. Khomiuk, N.L. (2019), *Dyversyfikatsiia rozvytku silskykh terytorii v umovakh detsentralizatsii* [Diversification of rural development in the context of decentralization], Vezha-Druk, Lutsk, Ukraine.

15. Pavlikha, N.V. and Khomiuk, N.L. (2017), *Transformatsiia systemy platezhiv za korystuvannia zemliamy silskohospodarskoho pryznachennia* [Transformation of the system of payments for the use of agricultural land], Lutsk, Ukraine.

16. Derzhavnyi ahrarnyi reiestr (2025), "All support programs on a single platform", available at: <https://www.dar.gov.ua> (Accessed 1 August 2025).

17. FAO (2023), "FAO and EU support relocation of Ukraine's national seed collection to a secure site", available at: <https://www.fao.org/plant-treaty/news/news-detail/en/c/1638241> (Accessed 1 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.08.2025 р.



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

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

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

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

УДК 336.1:338.27

С. В. Качула,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2540-862X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.22

АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛІННІ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ: СУЧАСНІ ПРАКТИКИ ТА ВИКЛИКИ

S. Kachula,

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

ANALYTICAL TOOLS IN PUBLIC FINANCE MANAGEMENT: CURRENT PRACTICES AND CHALLENGES

Застосування аналітичних засобів стало одним із головних чинників удосконалення системи управління державними фінансами, сприяючи більш раціональному використанню бюджетних ресурсів, зміцненню відкритості фінансових операцій та посиленню контролю з боку органів влади на всіх рівнях. У статті проведено аналіз теоретико-методологічних основ аналітики, а також розглянуто сучасні практики її застосування у державах-лідерах світової економіки, країнах Східної Європи та в Україні. Акцентовано увагу на виявленні основних викликів і обмежень, таких як фрагментарність систем, недостатня якість і сумісність даних, кадровий дефіцит та обмежений політичний запит на аналітичну підтримку прийняття рішень. Наголошено на необхідності розробки і впровадження національної стратегії розвитку аналітики, модернізації цифрової інфраструктури та посилення компетентності фахівців. Запропоновано практичні рекомендації для удосконалення бюджетного аналізу і впровадження data-driven підходів в управлінні публічними фінансами, що сприятимуть зміцненню підзвітності та сталому розвитку.

Analytical tools play a crucial role in the modernization of public finance management by enhancing the efficiency, transparency, and accountability of the budgeting process at various levels of government. This article presents a comprehensive analysis of the theoretical and methodological foundations of analytics, alongside a detailed examination of contemporary practices of their application in leading countries worldwide, as well as in Eastern European nations and Ukraine. Particular attention is given to identifying key challenges and limitations, such as fragmented systems, insufficient data quality and interoperability, shortage of qualified personnel, and limited political demand for analytical support in decision-making. The study emphasizes the necessity of developing and implementing a national strategy for analytics advancement, modernizing digital infrastructure, and strengthening the competencies of specialists in the public finance sector. Practical recommendations are proposed to improve budget analysis processes and promote data-driven approaches in public finance management. These measures are expected to contribute significantly to enhancing fiscal accountability and supporting sustainable development. The findings underscore the importance of integrating analytical tools as a fundamental element of strategic governance, enabling timely identification of fiscal risks, evidence-based policymaking, and efficient resource allocation. Furthermore, the article highlights successful examples of analytical tool implementation in Eastern European countries, illustrating potential pathways for Ukraine's digital transformation in public finance. The

research contributes to the growing discourse on digital governance and offers actionable insights for policymakers, financial managers, and researchers aiming to foster innovation and transparency in public sector financial management.

Ключові слова: аналітичні інструменти; публічні фінанси; управління бюджетом; фінансова аналітика; бізнес-аналітика; цифрові технології; прогнозування; сценарний аналіз; прозорість фінансів.

Key words: analytical tools; public finance; budget management; financial analytics; business intelligence; digital technologies; forecasting; scenario analysis; financial transparency.

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

Управління публічними фінансами в умовах нестабільної економічної ситуації, посилення фіскального тиску та потреби у більш раціональному використанні коштів бюджету вимагає впровадження сучасних підходів до аналітичного забезпечення управлінських рішень. Класичні підходи до фінансового аналізу часто не відповідають викликам цифровізації, яка вимагає оперативності, відкритості процедур та адаптивності управлінських рішень, що спричиняє затримки у процесі бюджетного планування, неефективне використання фінансових ресурсів і ослаблення контролю за дотриманням фінансових норм. Особливої актуальності набуває використання аналітичних інструментів нового покоління — таких як бізнес-аналітика, економетричне моделювання, системи прогнозування та моніторингу, які здатні забезпечити всебічну оцінку результативності публічних витрат, прогнозування фіскальних ризиків та оптимізацію процесів прийняття рішень. Однак ефективне впровадження таких інструментів наштовхується на низку викликів: від технічної та кадрової неспроможності до відсутності єдиних стандартів аналітики у державному секторі. Таким чином, існує необхідність комплексного наукового аналізу сучасних практик застосування аналітичних інструментів в управлінні публічними фінансами, а також виявлення бар'єрів і перспектив їх розвитку. Розв'язання цієї проблеми має вагоме практичне значення для удосконалення фінансового управління на державному та місцевому рівнях, посилення відкритості та відповідальності у сфері публічних фінансів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Застосування аналітичних інструментів у сфері управління публічними фінансами актив-

но досліджується як зарубіжними, так і українськими науковцями та експертами. Основна увага приділяється розробці підходів до оцінки зростання рівня відкритості фінансових процедур і підвищення звітності щодо витрат публічних ресурсів, впровадженню цифрових технологій в управлінські процеси та удосконаленню системи фінансового контролю. Зокрема, наголошується на важливості середньострокового бюджетного планування, інтеграції оцінки ефективності (performance-based budgeting) та застосування інструментів фіскального ризик-менеджменту. Європейські дослідження, представлені в аналітичних доповідях OECD, зосереджуються на впровадженні Business Intelligence (BI), використанні open data, розвитку фінансових дашбордів (dashboard analytics), а також цифрових платформ для автоматизації моніторингу та прогнозування бюджетних показників [13—16]. Серед українських дослідників важливий внесок у вивчення цифровізації публічних фінансів та інструментів аналітики зробили Н. Давиденко, Д. Сидоренко [2], В. Дем'янишин, З. Лободіна, В. Костецький [3], С. Єсімов [4], М. Коваленко, М. Сікало [6], С. Криниця [7;8] та ін., які досліджували шляхи оптимізації системи державного фінансового менеджменту шляхом інтеграції інноваційних цифрових технологій, а також проблеми інституційної спроможності органів публічної влади.

Однак, попри значну кількість теоретичних і прикладних праць, залишається недостатньо дослідженим комплексний підхід до використання аналітичних інструментів у публічних фінансах в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, кадрової спроможності та інституційних бар'єрів, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз актуальних засобів фінансово-аналітичного забезпечення, які ви-

користовуються для прийняття управлінських рішень у сфері публічних фінансів, із урахуванням як зарубіжної, так і національної практики, а також ідентифікація бар'єрів, що ускладнюють їх результативне використання в системі публічного адміністрування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах суттєвого посилення вимог до ефективності, раціонального використання бюджетних ресурсів із дотриманням принципів відкритості, аналітика в управлінні публічними фінансами відіграє все більш значущу роль. Аналітичні інструменти розглядаються як сукупність методів, прийомів, технологій і цифрових рішень, спрямованих на збирання, обробку, інтерпретацію та представлення фінансової інформації для забезпечення ухвалення виважених та аргументованих управлінських дій. Класифікація аналітичних інструментів здійснюється за різними ознаками, зокрема за функціональним призначенням (описові, діагностичні, прогнозні, рекомендаційні), за технологічною базою (BI-системи, економетричні пакети, системи візуалізації даних, геоінформаційні рішення) та за рівнем застосування (державний або місцевий рівень управління публічними фінансами).

Фінансова аналітика забезпечує підтримку управлінських рішень на всіх етапах бюджетного циклу: від стратегічного планування й прогнозування до контролю виконання бюджетних програм і звітності. Її функції охоплюють виявлення фінансових ризиків, оцінку ефективності витрат, моделювання сценаріїв бюджетного розвитку, моніторинг виконання завдань та формування бази для підзвітності органів влади перед суспільством. Застосування аналітики дозволяє не лише оперативно реагувати на поточні виклики, але й забезпечує стратегічне управління фінансовими потоками в умовах обмежених ресурсів [17].

З теоретичної точки зору, фінансова аналітика у публічному секторі ґрунтується на концепціях управління за результатами, оновленому публічному менеджменті, підходах до оцінювання суспільної цінності та фіскальної відповідальності. Методичні основи включають такі підходи, як *performance-based budgeting* (дослівно: бюджетування на основі результатів діяльності), *cost-benefit analysis* (аналіз витрат і вигод), *value for money* (співвідношення ціни та якості), а також інструменти бенчмаркінгу (аналізу кращих світових практик) та *spending reviews* (дослівно: огляд витрат). *Performance-*

based підхід передбачає визначення чітких цілей та індикаторів результативності, що дозволяє зіставляти заплановані результати з фактичними показниками виконання. Підхід *value for money* акцентує на співвідношенні між ресурсами, які витрачаються, та результатами, що досягаються, з урахуванням ефективності, економичності та результативності. У рамках *spending reviews* здійснюється періодичний перегляд усіх програмних видатків з метою підвищення ефективності та перерозподілу бюджетних ресурсів відповідно до пріоритетів державної політики.

Особливе значення в оцінці ефективності використання публічних фінансів має використання кількісних методів та моделей, зокрема економетричних інструментів, систем прогнозування, статистичних оцінок та геоаналітичних платформ. Застосування таких інструментів створює можливості для комплексної оцінки не лише фінансових показників, а й соціально-економічного впливу бюджетних рішень. Водночас ефективність аналітичної підтримки управління публічними фінансами переважно залежить від якості та доступності даних, кваліфікації аналітичного персоналу та рівня цифрової зрілості органів публічної влади.

Інструменти фінансової аналітики — зокрема, звітність за методом нарахування, бюджетування з урахуванням ризиків та оцінка ESG-параметрів — сприяють більш глибокому й прозорому розкриттю джерел потенційної фінансової нестійкості. У цьому контексті закладається підґрунтя для всебічного аналітичного підходу, який поєднує не лише описову статистику, а й аналітику причинно-наслідкових зв'язків, що дає змогу не просто ідентифікувати загрози, а й моделювати напрями їх подальшого розвитку [1].

С. Криниця [7] акцентує увагу на важливості модернізації підходів до цифрової трансформації системи управління публічними фінансами в Україні, підкреслюючи можливі шляхи інтеграції інноваційних цифрових рішень — зокрема технологій штучного інтелекту, алгоритмів машинного навчання та інструментів обробки великих масивів даних — задля підвищення результативності державного фінансового менеджменту.

Процеси цифрової трансформації суттєво змінюють підходи до надання фінансових послуг населенню, забезпечуючи їх доступність через електронні сервіси та мінімізуючи потребу у прямому контакті з органами державної влади. Створення централізованої електронної

системи для подання податкової звітності дозволяє оптимізувати податкове адміністрування, одночасно відкриваючи можливості для об'єднання з іншими державними цифровими ресурсами, що формує цілісне інформаційне середовище в сфері публічного управління [6; 7].

Таким чином, теоретико-методологічні основи аналітики в управлінні публічними фінансами формують фундамент для подальшого дослідження сучасних практик застосування аналітичних інструментів, аналізу викликів і обмежень їх впровадження та розробки рекомендацій щодо посилення аналітичної спроможності держави.

В умовах цифрової трансформації публічного управління дедалі більшої ваги набувають практичні аспекти впровадження аналітичних інструментів у сфері управління публічними фінансами. Світовий досвід засвідчує, що ефективне використання фінансової аналітики сприяє зміцненню фіскальної дисципліни, підвищенню якості бюджетного планування та забезпеченню прозорості у використанні публічних ресурсів. Особливу увагу у цьому контексті приділяють впровадженню інтегрованих інформаційно-аналітичних систем, які поєднують функції збору, обробки, візуалізації та аналізу бюджетних даних у реальному часі.

Найпоширенішим інструментом є система Business Intelligence (BI), яка використовуються для створення інтерактивних панелей моніторингу виконання бюджету, виявлення відхилень, порівняння фінансових показників у динаміці та між рівнями управління. У країнах-членах ОЕСР BI-рішення стали стандартом для підготовки візуалізованих звітів, зручних для громадськості, контролюючих органів і міжнародних партнерів. Зокрема, у таких країнах як Естонія, Фінляндія, Канада та Нідерланди інтеграція BI з державними фінансовими інформаційними системами дала змогу істотно підвищити оперативність управлінських рішень та їхню обґрунтованість (табл. 1) [4; 13–16].

Поширеною практикою є застосування економетричних моделей для прогнозування доходів бюджету, моделювання впливу макроекономічних факторів на бюджетні параметри та оцінювання фіскальних ризиків. Такі моделі активно використовуються у фіскальних інститу-

Таблиця 1. Сучасні практики використання аналітичних інструментів у сфері публічних фінансів у зарубіжних країнах

Країна	Аналітичні інструменти / системи	Ключові характеристики / результати
Канада	GC InfoBase, IFMS, BI-платформи (Power BI)	онлайн-доступ до показників бюджетного виконання по всіх міністерствах; інтеграція з KPI урядових програм
Фінляндія	Kieku BI-система + інтеграція з SAP	автоматизація бюджетного планування; скорочення часу на підготовку бюджетних звітів на 40%
Естонія	e-Financials, X-Road, Tableau	повна цифровізація фінансового менеджменту; звітність у режимі реального часу
Нідерланди	Open Spending Dashboard + CBA моделі	відкриті дашборди бюджетних витрат за регіонами; оцінка інфраструктурних проектів за моделями «витрати–вигоди»
Південна Корея	Digital Budget and Accounting System (dBrain) + Forecasting Models	центральна система BI-аналізу та управління всіма видами публічних витрат на національному рівні
Велика Британія	Whole of Government Accounts, Spending Reviews, Performance Budgeting	щорічні огляди витрат; оцінка ефективності за принципом Value for Money; інтеграція з національною статистикою
Чехія	Monitor státní pokladny (FMIS + BI інтерфейс)	платформа візуалізації доходів і витрат у реальному часі; інтеграція з плануванням на основі результативності

Джерело: сформовано автором за [4; 13–16].

тах при Міністерствах фінансів, а також незалежними аудиторськими та аналітичними центрами для обґрунтування бюджетної політики. У розвинених країнах економетричне моделювання стало основою для середньострокового бюджетного планування та оцінки стійкості публічних фінансів [4]. Окремий напрям сучасної практики становить використання геоінформаційних систем (GIS) для просторового аналізу бюджетних даних, зокрема у сферах інфраструктурних проектів, екологічних програм, охорони здоров'я й освіти. Поєднання фінансової інформації з просторовими даними дозволяє оцінювати територіальну ефективність видатків, виявляти зони фінансової недоохопленості та сприяти більш справедливому розподілу ресурсів. У багатьох країнах запроваджено механізми відкритого бюджету (open budget), що передбачають публікацію даних у форматі відкритих даних (open data), доступ до інтерактивних бюджетних порталів, а також можливість громадян здійснювати незалежний аналіз витрат і надходжень, що значно розширює можливості громадського фінансового контролю та забезпечує підзвітність органів влади.

В Україні використовуються подібні аналітично-управлінські інструменти такі як: Єдиний вебпортал використання публічних коштів (spending.gov.ua), "Відкритий бюджет" (openbudget.gov.ua), дашборди на базі Power BI у сфері місцевого самоврядування, а також початкові етапи впровадження систем оцінки ре-

зультативності бюджетних програм. Проте ці ініціативи ще не набули системного характеру й потребують подальшого інституційного, кадрового та технічного зміцнення особливо під час воєнного стану в Україні.

Узагальнюючи зарубіжний та вітчизняний досвід, можна стверджувати, що сучасні практики застосування аналітичних інструментів у публічних фінансах охоплюють не лише технологічні аспекти, але й організаційні моделі управління аналітикою, стандартизацію даних, механізми взаємодії між органами влади та суспільством. Саме інтеграція цих елементів створює передумови для переходу від реактивного до проактивного фінансового управління на основі даних.

Актуалізація потреби у впровадженні сучасних аналітичних рішень у сферу управління публічними фінансами в багатьох країнах зумовлена як зростаючим обсягом бюджетних зобов'язань, так і необхідністю забезпечення високої адаптивності фіскальної політики до динамічних соціально-економічних змін. Відтак державні органи дедалі частіше звертаються до аналітичних інструментів не лише як до засобів оцінки фактичного стану публічних фінансів, але й як до ключових механізмів підтримки стратегічних управлінських рішень. Формується нова культура бюджетного аналізу, в основі якої лежить принцип "управління на основі даних" (data-driven governance).

Найефективніші моделі аналітики у публічному секторі мають інтегрований характер і функціонують на перетині бюджетного планування, управління результативністю та цифрової трансформації. У провідних країнах — зокрема членах ОЕСР — застосування спеціалізованих аналітичних платформ стало частиною інституційної інфраструктури державного фінансового управління. Аналітичні панелі, прогнозні модулі, системи бюджетного моделювання та інструменти порівняльного аналізу використовуються не лише у центральних фінансових відомствах, а й на рівні окремих департаментів та агентств, що забезпечує горизонтальну узгодженість фіскальної політики [13—16].

Основним фактором поширення таких практик стала цифровізація державних фінансових систем, яка надає можливість інтегрувати великі масиви структурованих та неструктурованих даних у режимі реального часу. У

Таблиця 2. Застосування аналітичних інструментів у сфері публічних фінансів у країнах Східної Європи та Україні

Країна	Інструменти / системи	Ключові характеристики / результати
Польща	Trezor (FMIS), бюджетна аналітика в системі ePUAP	візуалізація бюджетних даних у форматі дашбордів; обов'язкове використання BI у бюджетному процесі з 2020 р.
Литва	VSAKIS (Integrated State Accounting and Budget Reporting System)	централізована система управління бюджетом; застосування BI-модулів для планування та контролю витрат
Словаччина	ISUF (Informačný systém účtovníctva a financovania)	модульна система бюджетного управління; включає елементи performance-based budgeting
Румунія	FMIS (implemented with World Bank support), e-budget	обмежене використання BI; розвиток системи моніторингу витрат на рівні міністерств
Україна	C-data, spending.gov.ua, Портал відкритих даних, Open Budget, SmartRegion, Power BI	збір і публікація даних про транзакції бюджетних установ; перші кроки в автоматизованому бюджетному моніторингу
	Local Finance Dashboard, модулі в ЦНАП, регіональні ініціативи	BI-додатки для моніторингу виконання місцевих бюджетів; нерівномірне впровадження між громадами

Джерело: сформовано автором за [4; 13—16].

цьому контексті характерним є поступовий перехід від ізольованих електронних таблиць та адміністративної звітності до динамічних платформ з функціоналом автоматизованого аналізу, сценарного прогнозування, контролю за виконанням програмних бюджетів і візуалізації ключових показників.

Аналітика дедалі частіше слугує не лише діагностичним, а й стратегічним інструментом, що дозволяє своєчасно виявляти фіскальні ризики, оцінювати варіанти політичних рішень і здійснювати бюджетне коригування в контексті цілей сталого розвитку [9].

У державах Східної Європи впровадження таких практик відбувається з певним відставанням, проте з чіткою тенденцією до гармонізації з європейськими стандартами управління фінансами. Переважна більшість реформ орієнтована на розвиток державних фінансових інформаційних систем (FMIS), інтеграцію BI-інструментів у бюджетний процес та посилення аналітичної спроможності міністерств фінансів. Успішні приклади демонструють Польща, Литва та Словаччина, де на рівні фінансових відомств вже функціонують комплексні аналітичні модулі, які забезпечують розрахунок показників результативності, оцінку бюджетних програм та формування обґрунтованих бюджетних запитів (табл. 2) [4; 13—16].

У країнах-членах ОЕСР спостерігається системна інтеграція аналітичних технологій у бюджетний процес на всіх етапах — від стратегічного планування до оцінки ефективності

програм. Характерними ознаками таких практик є використання ВІ-систем з елементами автоматизованого прогнозування, застосування performance-based budgeting, інтеграція аналітики з геоінформаційними платформами та широке впровадження відкритих даних для суспільного контролю. У країнах Східної Європи, які проходять етап адаптації до європейських стандартів публічного управління, аналітичні інструменти вже запроваджуються на рівні фінансових відомств і регіональних бюджетних структур. Польща, Литва та Словаччина демонструють приклади успішного використання інтегрованих фінансово-аналітичних систем із можливістю візуалізації, моніторингу та оцінки ефективності видатків. Водночас у таких країнах, як Румунія, зазначається обмежене використання ВІ-рішень і потреба в подальшому цифровому укріпленні бюджетного процесу [4; 13—16].

В українській практиці застосування аналітичних інструментів, попри окремі позитивні приклади, має поки що фрагментарний характер. Існуючі платформи, як-от spending.gov.ua чи openbudget.gov.ua, переважно орієнтовані на публічність та прозорість, ніж на глибоку аналітику, а більшість бюджетних рішень все ще ґрунтуються на інерційних розрахунках. Разом із тим, на регіональному рівні спостерігаються локальні ініціативи щодо впровадження ВІ-систем для аналізу виконання місцевих бюджетів, а також спроби адаптації моделей оцінки ефективності витрат до умов територіальних громад. Окремі проекти за участю міжнародних донорів (наприклад, програма U-LEAD) сприяли запуску таких інструментів, однак відсутність єдиної концепції розвитку аналітичної спроможності держави значно ускладнює масштабування позитивних практик.

Практика застосування аналітичних інструментів у сфері управління публічними фінансами формує нову управлінську парадигму, в якій домінують підходи, засновані на доказах, даних і прогнозах. Вони не лише змінюють характер прийняття фінансових рішень, але й виступають індикатором зрілості бюджетного процесу, а відтак — потенціалу держави до стійкого розвитку та ефективного використання публічних ресурсів.

Головними чинниками, що зумовлюють успіх у впровадженні аналітики у публічному секторі, є:

- наявність єдиної цифрової стратегії державного управління фінансами;
- інституційна спроможність органів влади до впровадження аналітичних інструментів;

- достатня якість та сумісність фінансових і нефінансових даних;

- наявність підготовлених кадрів з відповідною аналітичною та ІТ-кваліфікацією;

- політична воля до прозорості та підзвітності.

Таким чином, Україна має значний потенціал для розвитку аналітики у сфері публічних фінансів за умови імплементації системного підходу, орієнтованого на поетапне впровадження цифрових інструментів, розвиток кадрового потенціалу та стандартизацію аналітичних процесів. Запозичення успішних практик у економічно розвинених державах може стати основою для розробки національної моделі аналітичної підтримки бюджетного процесу, адаптованої до українських реалій.

Незважаючи на очевидні переваги впровадження аналітичних інструментів у сфері управління публічними фінансами, у багатьох країнах, зокрема в Україні, цей процес супроводжується низкою системних викликів та обмежень, які стримують реалізацію потенціалу аналітики як рушія якісної трансформації бюджетного процесу. Перепони мають як інституційну, так і технологічну природу, а також пов'язані з дефіцитом аналітичної культури на рівні публічної адміністрації.

М. Коваленко та М. Сікало [6] до ключових проблем у сфері аналітики публічних фінансів відносять потребу інтегрування цифрових інфраструктур, зміцнення систем захисту від кіберзагроз, створення і впровадження національних цифрових рішень разом із розвитком технічної бази, підвищення цифрових компетентностей фахівців у сфері публічного управління, а також подолання цифрового розриву в малодоступних територіях. На їх думку особливої уваги потребує пошук балансу між активним впровадженням інновацій у систему фінансового адміністрування та гарантуванням збереження персональних даних і безпеки інформаційних потоків в умовах стрімкого зростання обсягів цифрової взаємодії.

Ми вважаємо, що головною проблемою є фрагментарність аналітичної інфраструктури та відсутність узгодженої національної стратегії розвитку систем підтримки прийняття рішень на основі даних. У більшості випадків впровадження аналітичних платформ відбувається в межах окремих міністерств, регіональних програм або міжнародних проєктів технічної допомоги, що призводить до слабкої інтероперабельності, дублювання функцій, несумісності форматів даних і неможливості агрегованого аналізу на рівні держави. Крім того,

централізовані системи фінансового управління часто не інтегрують аналітичні модулі як структурну складову, а використовуються переважно як платформи обліку.

Важливим обмеженням залишається низька якість, неповнота або несвоєчасність бюджетних та управлінських даних, що істотно знижує аналітичну достовірність та унеможливорює моделювання альтернативних сценаріїв. Особливо гостро це питання постає у країнах із нерозвиненими системами управління публічними фінансами, де відсутні національні реєстри показників ефективності, а обмін даними між органами влади здійснюється у ручному режимі або за допомогою застарілих технологій. У таких умовах аналітичні платформи не лише не дають відчутного ефекту, а й можуть генерувати помилкові висновки, що впливають на якість управлінських рішень.

Окремої уваги потребує проблема кадрового забезпечення аналітичної функції у публічному секторі. Відсутність аналітиків, здатних працювати на перетині фінансової, економічної та цифрової сфер, суттєво знижує ефективність навіть тих інструментів, які вже запроваджені. Часто системи закуповуються або впроваджуються без достатнього рівня підготовки користувачів, що зводить їх використання до формального звітування без глибокого аналізу причин, тенденцій чи наслідків бюджетних рішень. Водночас, без належної інституціоналізації аналітичних функцій (наприклад, створення аналітичних відділів, підрозділів з оцінки ефективності, офісів аналітики при міністерствах тощо), проблема людського ресурсу матиме сталий характер.

Важливою перешкодою залишається недостатній інтерес керівництва на політичному рівні до впровадження аналітичних підходів у процес ухвалення управлінських рішень. Часто домінує політична доцільність, а не обґрунтованість на базі даних, що нівелює аналітичну функцію. Експерти підкреслюють недостатній рівень залучення громадян до процесів ухвалення бюджету на етапі його затвердження законодавцями, а також обмежені можливості впливу на реалізацію бюджетної політики виконавчими органами [2]. В умовах відсутності політичної волі до прозорого і підзвітного управління публічними фінансами навіть найкращі інструменти залишаються недієвими або використовуються вибірково. Також ризиковим є формальний підхід до впровадження інструментів оцінки ефективності, що призво-

дить до імітації аналітики без реального впливу на бюджетний процес.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ключовими умовами подолання згаданих викликів є:

- формування національної політики розвитку аналітики в публічному секторі;
- модернізація цифрової інфраструктури управління фінансами;
- підвищення якості та сумісності даних між рівнями влади;
- розвиток кадрового потенціалу через спеціалізоване навчання;
- створення інституційних механізмів інтеграції аналітики в процес прийняття рішень;
- стимулювання політичного попиту на аналітично обґрунтоване управління.

Лише за умови системного підходу можлива повноцінна імплементація сучасних аналітичних інструментів, які здатні забезпечити ефективніше управління публічними фінансами, підвищити рівень підзвітності та наблизити практику бюджетного управління до кращих європейських стандартів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, аналітичні інструменти у сфері управління публічними фінансами поступово трансформуються з допоміжного засобу обліку та звітності у стратегічний механізм поліпшення доступу до бюджетної інформації та зміцнення механізмів звітування у публічному секторі. У країнах з високим рівнем інституційної спроможності та цифрової зрілості аналітика стала органічною складовою ухвалення фінансальних рішень, сприяючи впровадженню принципів управління на основі даних. Зіставлення міжнародного та українського досвіду засвідчує, що, незважаючи на наявність окремих прогресивних ініціатив, в Україні процес впровадження аналітичних інструментів залишається несистемним, фрагментарним і нерівномірним. Основними стримувальними чинниками є інституційна неузгодженість, слабка інтеграція аналітики в бюджетне планування, дефіцит кваліфікованих кадрів і недостатній політичний інтерес на аналітичну підтримку управлінських рішень. Враховуючи окреслені проблеми, доцільним є формування комплексної політики розвитку аналітики у сфері публічних фінансів, яка має спиратися на такі практичні рекомендації:

- інституційне закріплення аналітичної функції — створення окремих підрозділів або

офісів аналітики в межах фінансових органів центрального та місцевого рівнів, із чітким визначенням мандатом на підтримку управлінських рішень;

— розробка та впровадження Національної стратегії розвитку аналітики у публічному секторі — як частини цифровізації управління публічними фінансами;

— модернізація державної фінансової цифрової інфраструктури з урахуванням потреб аналітики, включаючи інтеграцію ВІ-модулів, аналітичних панелей, інструментів сценарного прогнозування та моделювання;

— професійна підготовка кадрів — розширення освітніх програм, підвищення кваліфікації аналітиків публічного сектору, впровадження сертифікаційних стандартів та обміну досвідом із зарубіжними партнерами;

— розвиток партнерств між державними органами, науковими установами, ІТ-сектором і громадянським суспільством для стимулювання інновацій у сфері аналітики;

— моніторинг і оцінювання ефективності впроваджених інструментів — із застосуванням чітких індикаторів результативності та можливістю періодичного перегляду аналітичної політики.

Реалізація перелічених заходів дозволить не лише підвищити якість управління публічними фінансами, а й зміцнити довіру громадян до державних інституцій, забезпечити відповідність європейським стандартам фінансової підзвітності та створити основу для стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Бойко І.М. Оцінка ризиків фінансової стійкості в державному управлінні: аналітичні інструменти і сфери застосування. Економіка: реалії часу. 2025. № 3 (79). С. 39—48. DOI: <http://doi.org/10.15276/ETR.03.2025.4>

2. Давиденко Н. М., Сидоренко Д. О. Прозорість бюджетних операцій в Україні та її забезпечення в умовах війни. Фінанси України. 2025. № 3. С. 92—110. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.03.092>

3. Дем'янишин В., Лободіна З., Костецький В. Напрями розвитку інформаційних технологій в управлінні публічними фінансами, державними фінансовими ресурсами та фінансовою безпекою суб'єктів господарювання державного сектору. Інноваційна економіка. 2023. № 1. С. 58—70. DOI: <http://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.1.9>

4. Єсімов С. С. Зарубіжний досвід цифровізації державних послуг. Аналітично-порівняль-

не правознавство. 2024. № 1. С. 386—390. DOI: <http://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.01.68>

5. Коваленко М. М., Дунаєв І. В. Складові публічної політики в умовах реалізації мобілізаційної моделі розвитку економіки. Теорія та практика державного управління. 2023. Вип. 1 (76). С. 7—25. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-01>

6. Коваленко М.М., Сікало М.В. Роль цифровізації у розвитку публічних фінансів. Теорія та практика державного управління. 2024. Вип. 2 (79). С. 217—242. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-11>

7. Криниця С. Поняття та сутність цифрової трансформації у публічних фінансах. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 3—4 (316—317). С. 63—70. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-63-70>

8. Криниця С. Сучасні тренди розвитку цифрових технологій та їх вплив на публічні фінанси. Збірник наукових праць Державного податкового університету. 2023. № 2. С. 82—120. DOI: <http://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2023.82-120>

9. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження КМУ від 17 листопада 2021 р. № 1467-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text> (дата звернення 31.07.2025)

10. Стефанишин О.В., Качула С.В., Лисяк А.В. Особливості розвитку людського інтелектуального потенціалу та бюджетна політика в умовах відновлення економіки України. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2022. Вип. 62. С. 279—291. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6221>

11. Lysiak L, Kachula S., Hrabchuk O., Filipova M., Kushnir A. Assessment of financial sustainability of the local budgets: case of Ukraine. Public and Municipal Finance. 2020. 9/1. PP. 48—59. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/pmf.09\(1\).2020.05](http://dx.doi.org/10.21511/pmf.09(1).2020.05)

12. Lysiak L., Kachula S., Kushnir A., Datsenko V., Tereshchenko T. Assessment of Financial Sustainability of Local Budgets in the Budget Management System Using Kohonen Maps. Universal Journal of Accounting and Finance, Vol. 9(6), pp. 1558—1570, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.13189/ujaf.2021.090633>

13. OECD Government at a Glance 2025: Paris: OECD Publishing, 2025. 249 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/perfor

mance-budgeting_eb0a21ea.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 31.07.2025).

14. Performance Budgeting: OECD. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/topics/performance-budgeting.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 31.07.2025).

15. OECD: Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives. Paris: OECD Publishing, 2019. <https://doi.org/10.1787/9789264312012-en12>.

16. OECD: Digital Economy Outlook 2024: Embracing the Technology Frontier. Paris: OECD Publishing, 2024. Vol. 1 <https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en>. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_a1689dc5-en

17. Romenska K., Kachula S., Huba M., Dudchuk O., Lapa M. State financial flows for ensuring security in the international economic environment. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2024. Vol. 4 (57). C.317—331. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4430>

References:

1. Boiko, I.M. (2025), "Assessing financial sustainability risks in public administration: analytical tools and areas of application", *Ekonomika: realii chasu*, vol. 3 (79), pp. 39—48.

2. Davydenko, N. and Sydorenko, D. (2025), "Transparency of budget operations in Ukraine and its implementation in wartime", *Finansy Ukrainy*, vol.3, pp. 92—110.

3. Demianyshyn, V.H., Lobodina, Z.M., Kostetskyi, V.V. and Demianyshyn, V.V. (2023), "Directions for the development of information technologies in the management of public finances, state financial resources and financial security of public sector entities", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 1, pp. 58—70.

4. Yesimov, S. S. (2024), "Foreign experience in the digitalization of public services", *Analitichno-porivnial'ne pravoznavstvo*, vol. 1, pp. 386—390.

5. Kovalenko, M. M. and Dunaiev, I. V. (2023), "Components of public policy in the context of implementing a mobilization model of economic development", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1 (76), pp. 7—25.

6. Kovalenko, M. M. and Sikalo, M. V. (2024), "The role of digitalization in the development of public finance", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2 (79), pp. 217—242.

7. Krynytsia, S. (2024), "Concept and essence of digital transformation in public finance", *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 3—4 (316—317), pp. 63—70.

8. Krynytsia, S. (2023), "Modern trends in the development of digital technologies and their impact on public finances", *Zbirnyk naukovykh prats' Derzhavnoho podatkovoho universytetu*, vol. 2, pp. 82—120.

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "On approval of the Strategy for reforming the public finance management system for 2022-2025 and the action plan for its implementation", [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text> (Accessed 31 July 2025).

10. Stefanyshyn, O., Kachula, S., and Lysiak, L. (2022), "Budget policy impact on the human intellectual potential development under post-war recovery of the of ukrainian economy", *Visnyk L'vivs'koho universytetu. Serii ekonomichna*, vol. 62, pp. 279—291.

11. Lysiak, L., Kachula, S., Hrabchuk, O., Filipova, M. and Kushnir, A. (2020), "Assessment of financial sustainability of the local budgets: case of Ukraine", *Public and Municipal Finance*, vol. 9 (1), pp. 48—59.

12. Lysiak, L., Kachula, S., Kushnir, A., Datsenko, V. and Tereshchenko, T. (2021), "Assessment of Financial Sustainability of Local Budgets in the Budget Management System Using Kohonen Maps", *Universal Journal of Accounting and Finance*, vol. 9 (6), pp. 1558—1570.

13. OECD (2025), "Government at a Glance 2025", [Online], available at: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/performance-budgeting_eb0a21ea.html?utm_source=chatgpt.com (Accessed 31 July 2025).

14. OECD (2024), "Performance Budgeting", [Online], available at: https://www.oecd.org/en/topics/performance-budgeting.html?utm_source=chatgpt.com (Accessed 31 July 2025).

15. OECD (2019), "Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives", [Online], available at: <https://doi.org/10.1787/9789264312012-en> (Accessed 31 July 2025).

16. OECD (2024), "Digital Economy Outlook 2024: Embracing the Technology Frontier", [Online], vol. 1, available at: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_a1689dc5-en (Accessed 31 July 2025).

17. Romenska, K., Kachula, S., Huba, M., Dudchuk, O. and Lapa, M. (2024), "State financial flows for ensuring security in the international economic environment", *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 4 (57), pp. 317—331.

Стаття надійшла до редакції 08.08.2025 р.

УДК 336.02:338.124.4(477)

Р. Й. Бачо,

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

Закарпатський угорський інститут ім. Ф. Ракоці II

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5957-7571>

К. А. Сочка,

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

Закарпатський угорський інститут ім. Ф. Ракоці II

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6247-221X>

Е. Г. Шебештень,

доктор філософії з економіки, старший викладач кафедри обліку і аудиту,

Закарпатський угорський інститут ім. Ф. Ракоці II

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9471-5458>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.31

РОЛЬ ІНСТРУМЕНТІВ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ НА СТРЕСОСТІЙКІСТЬ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

R. Bacho,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting and Auditing,

Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

K. Sochka,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing,

Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education,

E. Shebeshten,

PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Accounting and Auditing,

Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

THE ROLE OF MONETARY POLICY INSTRUMENTS IN ENSURING THE RESILIENCE OF UKRAINE'S ECONOMY UNDER CONDITIONS OF MARTIAL LAW

У статті досліджено трансформацію монетарної політики Національного банку України (НБУ) в умовах військового стану, з особливим акцентом на аналіз впливу основних інструментів грошово-кредитного регулювання на забезпечення стресостійкості національної економіки. Обґрунтовано, що криза, спричинена повномасштабною війною, вимагала від НБУ адаптивної реакції та нестандартного використання класичних інструментів монетарної політики з метою запобігання фінансовій дестабілізації. У процесі дослідження було використано методи порівняльного та структурного аналізу, динамічних рядів і систематизації. Особливу увагу приділено таким інструментам як облікова ставка, операції з державними цінними паперами, валютні інтервенції, нормативи обов'язкових резервів. Встановлено, що своєчасне підвищення облікової ставки до 25% дозволило частково стримати інфляційні ризики та стабілізувати очікування економічних агентів. Також було проаналізовано вплив емісійного фінансування бюджету через первинне розміщення ОВДП на рівень інфляції та ліквідність банківської системи. Автори підкреслюють важливість координації фінансової та монетарної політик у період кризового управління. Стаття також містить оцінку обмежень і ризиків у застосуванні інструментів грошово-кредитного регулювання в умовах воєнного часу, включаючи обмеження функціонування валютного ринку, втрачену довіру до гривні, обмеження руху капіталів. За результатами дослідження зроблено висновок, що монетарна політика НБУ в умовах війни була критично важливою для збереження макрофінансової стабільності, а її подальша еволюція повинна бути орієнтована на підтримку економічного відновлення через помірну лібералізацію та розвиток внутрішнього боргового ринку. Водночас, наголошено на важливості впровадження антикризової стратегії управління інфляційними та валютними очікуваннями.

The article examines the transformation of the monetary policy of the National Bank of Ukraine (NBU) under martial law, with a special focus on the impact of key monetary policy instruments on ensuring the resilience of the national economy. It is substantiated that the crisis caused by the full-scale war required an adaptive response from the NBU and a non-standard application of classical monetary tools to prevent financial destabilization. The study employed methods of comparative and structural analysis, time series dynamics, and systematization. Particular attention is paid to such instruments as the key policy rate, operations with government securities, foreign exchange interventions, and reserve requirement norms. It was established that the timely increase of the key rate to 25% contributed to mitigating inflationary risks and stabilizing economic agents' expectations. The impact of budget deficit financing through the primary placement of domestic government bonds (OVDs) on inflation and banking system liquidity was also examined. The authors emphasize the necessity of coordinating fiscal and monetary policies during crisis management. The article provides an assessment of the limitations and risks associated with the use of monetary policy tools during wartime, including restrictions on the currency market, erosion of confidence in the national currency, and capital movement controls. Based on the results of the study, the authors conclude that the monetary policy of the NBU during the war has been crucial for maintaining macro-financial stability. Its future evolution should focus on supporting economic recovery through moderate liberalization and the development of the domestic debt market. At the same time, the importance of implementing an anti-crisis strategy for managing inflationary and exchange rate expectations is underlined.

Ключові слова: монетарна політика, Національний банк України, облікова ставка, обов'язкові резерви, інфляція, фінансова стабільність.

Key words: monetary policy, National Bank of Ukraine, key interest rate, reserve requirements, inflation, financial stability.

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

Актуальність дослідження монетарної політики НБУ та інструментарію її забезпечення визначається важливою роллю банківської системи, а також регулятивних та стабілізаційних функцій держави в особі центрального банку на ринку в процесі забезпечення суб'єктів господарювання необхідними інвестиційними ресурсами та регулювання економічних відносин. Успішність цієї політики залежить як від розробки стратегічних документів і довгострокового бачення, так і від конкретних шляхів та інструментів реалізації цієї політики, її доведення до суб'єктів господарювання у фінансовій, банківській, виробничій сферах. Розвиток світових та національного фінансових ринків упродовж останніх десятиліть зазнавав впливу таких агресивних факторів, як глобальна фінансова криза, пандемія коронавірусу та, останні три роки, повномасштабне вторгнення росії на українську територію. Вказане вимагає від державних регуляторів, в тому числі від НБУ, працювати над пошуком сучасних ефек-

тивних і нестандартних рішень та інструментів регулювання грошової сфери, валютного ринку, стимулювання інвестиційних процесів, що є конче необхідно як за умов війни, так і в післявоєнний період для відбудови національної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання проведення та підвищення ефективності монетарної політики в Україні знайшли своє висвітлення в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців.

Так, автори Барон С., Оггеро Д. та Даміано М. [14] досліджують, як жорсткі монетарні режими впливають на фінстабільність. На базі нової макромоделі показано, що підвищені облікові ставки ефективно стримують інфляцію, але водночас знижують ліквідність банків та збільшують частку проблемних кредитів. Науковці Хардіні Т.Х., Суброто В.Т. та Сакті Н.С. [15] встановили, що адаптивна монетарна політика допомагає обмежувати інфляцію й підтримувати зростання. Проте її ефективність суттєво залежить від співпраці з фіскальною політикою, особливо в умовах невизначеності

Таблиця 1. Процентні ставки та обсяги депозитів і кредитів (в національній та іноземній валюті) в Україні у 2015–2023 роках

Показники	2015	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Зростання/ зменшення, разів, в.п., 2023/2015
Процентні ставки за новими кредитами резидентам, %	17,5	17,2	17,0	13,1	12,2	16,2	16,8	-0,7
Обсяги кредитів резидентам, млн грн	1405837	2447107	3016172	3235181	3872334	2702935	2481669	+1,77
Процентні ставки за новими депозитами резидентів (крім інших депозитних корпорацій), млн грн	11,6	10,9	11,5	5,6	4,3	7,2	10,5	-1,1
Обсяги депозитів резидентів, млн грн	2572899	3393460	3542728	3517321	3636940	4383129	15986548	+6,2

Джерело: [9].

та економічних шоків. Детальний бібліометричний аналіз авторів Жаннет В.Б. та Баргуеллі А. [16] показує, що довіра до центрального банку суттєво знижує вразливість обмінного курсу. Найстабільніші валюти — ті, де довіра висока, що підкреслює значення прозорості та репутації у валютній політиці. Вітчизняні науковці Щербатих Д. та Котвицька Н. [12] досліджують вплив змін режиму монетарної політики України з 2014 р. на її ефективність. Встановлено, що трансмісія ефекту облікової ставки значно послаблюється в умовах кризи й війни, а для відновлення довіри населення потрібна вдосконалена комунікація та координація з фіскальною політикою. Науковці Яковлев В. та Ткаченко М. [13] аналізують вплив облікової ставки, резервних вимог та валютних резервів на доступність кредитування. і роблять висновок щодо рекомендацій для стимулювання кредитування для зниження системних ризиків.

У статті авторів Кузьмак О. та Бондар Ю. [6] описано, як НБУ адаптував інструменти політики під виклики воєнного часу: підтримання ліквідності банків, збереження капіталу та запровадження нових кредитних програм. Водночас на даний час потребує комплексного аналізу впливу інструментів монетарної політики на забезпечення стресостійкості економіки України в умовах воєнного стану.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження впливу інструментів грошово-кредитної політики НБУ у забезпеченні стресостійкості економіки України в умовах воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Перелік інструментів монетарної політики Національного банку України, які використо-

вуються ним на сучасному етапі, включає [3]: інтервенції на валютному ринку, процентну політику, операції з регулювання ліквідності банків та інші інструменти. Валютні інтервенції визнано основним інструментом монетарної політики під час війни. До інших інструментів віднесено обов'язкові резерви; операції РЕПО; купівля та продаж державних цінних паперів; операції своп.

З початком повномасштабної військової агресії РФ проти України, облікова ставка продовжує залишатись ключовим параметром грошової сфери та важливим інструментом регулювання грошового обігу, вона являє собою варіант установлення якісного параметра ринку, а саме — вартості банківських кредитів. Саме за цією ставкою проводяться основні операції з регулювання ліквідності. Змінюючи ключову процентну ставку, НБУ впливає на короткострокові процентні ставки на міжбанківському грошово-кредитному ринку, які, в свою чергу, транслюються в зміни процентних ставок за іншими фінансовими активами (депозитами, кредитами, державними цінними паперами та цінними паперами підприємств). Ці ставки мають безпосередній вплив на обсяги споживання та інвестицій домогосподарств і підприємств, а отже і на інфляцію.

Динаміка облікової ставки НБУ за період 2015–2024 років свідчить про суттєві хвилі її коливання — зниження у 2017 році до 12–13 % і подальше зростання до 18%, знову скорочення і зростання (табл. 1). За досліджуваний період найнижчим рівень облікової ставки був середині 2020 року — 6%. У рік початку повномасштабної війни облікова ставка була підвищена до 25%, подальше поступове її зниження спостерігалось у 2023–2024 роках. Станом на жовтень 2024 року облікова ставка становила 13%.

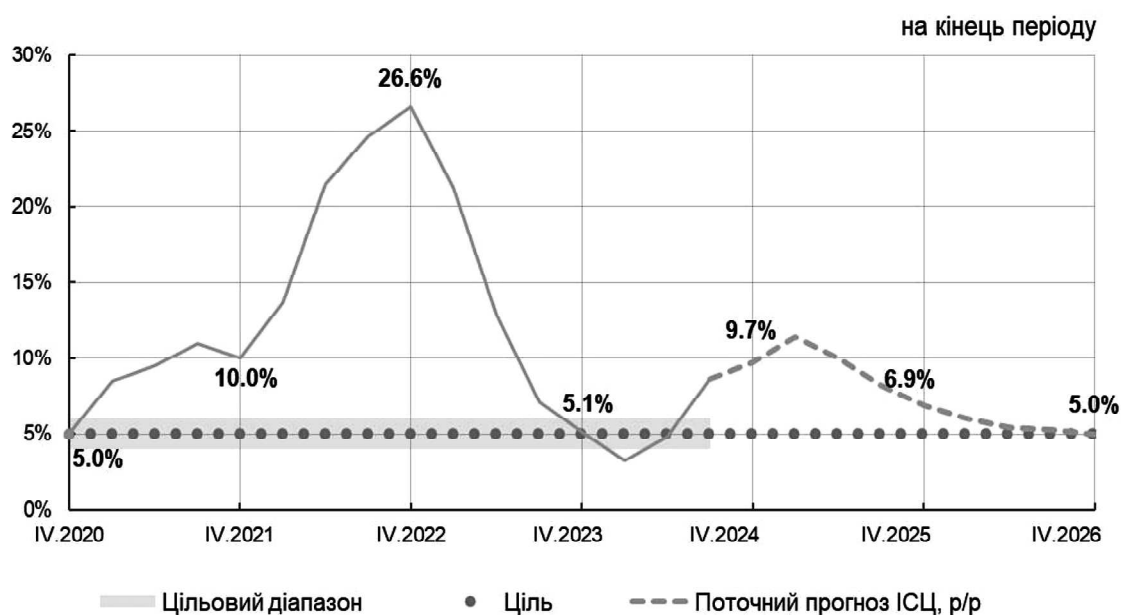


Рис. 1. Інфляція та інфляційні цілі НБУ (2020—2026 роки) [4].

Фактично облікова ставка НБУ відображає нижчий рівень вартості грошей на ринку кредитів рефінансування. Одночасно ставки кредитів рефінансування є вищими за облікову ставку, адже вона представляє собою мінімальну ціну національних грошей в економіці, і всі процентні ставки за різними кредитами рефінансування не можуть бути нижчими за її рівень. У результаті рівень відсотка за різними інструментами рефінансування щонайменше на 2—4 відсоткові пункти вищий за рівень облікової ставки НБУ.

Сутність зміни облікової ставки і ставок рефінансування як методу грошово-кредитної політики полягає в тому, що ця зміна впливає на величину відсотків за кредитами і депозитами в економічній системі країни, виступаючи проявом політики кредитної рестрикції чи кредитної експансії (табл. 1) та впливаючи на масштаби кредитування економіки країни. Попри високі відсоткові ставки в 2018—2019 роках відбувалося зростання обсягів кредитування, різке падіння цих масштабів відбулося з початком війни у 2022 році. За результатами діяльності 2023 року обсяги кредитів повернулись до масштабів 2018 року. Натомість динаміка депозитної бази стабільно зростала, особливо різке зростання масштабів цих операцій відбулося в 2023 році — в 3,6 рази порівняно з попереднім роком. За досліджуваний період обсяги депозитів зросли в 6,2 рази на відміну від зростання кредитів всього в 1,8 рази (табл. 1).

За результатами 2023 року в Україні спостерігалось певне сповільнення інфляції та поліпшення інфляційних очікувань. Поступове

відновлення дієвості каналів монетарної трансмісії сприяло посиленню впливу ключової (облікової) процентної ставки на стан грошово-кредитного ринку, мотиви поведінки економічних агентів та динаміку макроекономічних показників, зокрема інфляції та обмінного курсу. На думку НБУ, це створило належні передумови для подальшого поступового повернення до повноцінного формату інфляційного таргетування з плаваючим обмінним курсом як більш стійкого монетарного режиму [8].

Основними засадами грошово-кредитної політики на середньострокову перспективу, схваленими НБУ у 2024 році, задекларовано намір використовувати режим гнучкого інфляційного таргетування, який буде характеризуватися керованою гнучкістю обмінного курсу, застосуванням валютних обмежень та подовженим горизонтом політики. Цим документом передбачено, що монетарна політика буде спрямовуватись на приведення інфляції (індекс споживчих цін у річному вимірі) до цілі 5% на належному горизонті політики (до 3-х років). В окремі періоди інфляція може відхилятися від зазначеної цілі під дією таких чинників: зміни цін на сировинні товари й інші високоволатильні компоненти індексу споживчих цін, відхилення адміністративно регульованих цін від раніше заявленого рівня тощо. Горизонт політики, тобто період часу упродовж якого НБУ має намір повернути інфляцію до цілі 5%, гнучко визначатиметься з урахуванням об'єктивних процесів і не перевищуватиме 3-х років (рис. 1) [8].

Таблиця 2. Макроекономічні та монетарні показники України за 2015—2023 роки*

Показники	2015	2019	2020	2021	2022	2023	Зміна (+, -) 2023 до 2015, разів
ВВП України у фактичних цінах, млрд грн	1979,5	3974,6	4194,1	5459,6	5191,0	6537,8	+3,3
Рівень безробіття, %	9,5	8,6	9,9	10,3	**	**	
Грошова маса МЗ, млрд грн	994,1	1438,3	1850,0	2071,4	2501,6	3077,2	+3,1
Рівень монетизації (за МЗ), %	50,0	36,2	44,1	37,9	48,2	47,1	-3,3 в.п
Швидкість обертання грошової маси МЗ, обертів за рік	2,0	2,8	2,3	2,6	2,1	2,1	+0,1
Грошова база (ГБ), млрд грн	336,0	477,5	596,0	662,5	792,5	976,9	+2,9
Грошовий мультиплікатор (МЗ/ГБ)	2,96	3,01	3,10	3,13	3,16	3,15	+0,19
Норматив обов'язкового резерву (діапазон на кінець періоду, %)	3-6,5	3-6,5	0-10,0	0-10,0	0-10,0	10-30	+3-5 разів
Облікова ставка НБУ (на кінець періоду), %	22,0	13,5	6,0	9,0	25,0	15,0	-7,0 в.а

Джерело: *складено та розраховано за даними [1, 2, 10].

**Дані відсутні.

Оцінюючи ефективність процентної політики як методу грошово-кредитного регулювання, слід зазначити, що це досить гнучкий інструмент регулювання, водночас результати його застосування важко спрогнозувати. Порівняно з операціями на відкритому ринку, за допомогою яких центральний банк має можливість оперативно, виходячи з власних намірів, змінювати грошову базу, процентна політика є менш значущим інструментом регулювання.

В Україні можливості використання операцій на відкритому ринку цінних паперів є досить обмеженими, оскільки немає достатньо відповідних фінансових інструментів, цінних паперів високого рівня надійності та ліквідності. За таких умов обов'язкові резерви посідають домінуюче місце серед інструментів монетарної політики, за допомогою яких можна здійснювати доволі ефективне управління грошово-кредитним ринком.

Головна мета обов'язкового резервування коштів полягає в обмеженні дії грошового мультиплікатора та підтриманні на певному рівні грошової маси в обігу. Для збільшення пропозиції грошей Національний банк України зменшує норматив обов'язкового резервування, а для зменшення пропозиції — підвищує норматив.

З 2001 року НБУ почав застосовувати диференційовані нормативи обов'язкового резервування. З метою посилення стимулюючої спрямованості політики обов'язкових резервних вимог було введено диференціацію норми резервування з урахуванням трьох критеріїв:

термін залучення коштів (короткострокові чи середньострокові пасиви); валюта залучення коштів (національна чи іноземна валюта); категорія вкладника (фізичні чи юридичні особи). Установлення диференційованих норм обов'язкового резервування давало змогу певним чином стимулювати або обмежувати різні види депозитних операцій комерційних банків.

Норматив обов'язкового резервування має безпосередній вплив на величину грошово-кредитного мультиплікатора, і, відповідно, на обсяги кредитної емісії в банківській системі країни. Як свідчать дані НБУ [8], зниження норм обов'язкового резервування призводило до поступового зростання грошово-кредитного мультиплікатора (у 2019—2022 роки), і навпаки — в періоди підвищення нормативу мультиплікатор мав тенденцію до скорочення. Негативну стрибкоподібну динаміку з 2015 року засвідчив показник монетизації ВВП, який скоротився до рівня 47,1% у 2023 році, а ще нижчим був у 2019 році, що відповідно відображалось на зміні показника швидкості грошової одиниці.

Зміни нормативів резервування мають вплив і на інші параметри грошового ринку та монетарної сфери. Дані табл. 2 відображають волатильну динаміку з тенденцією до зниження частки готівки у структурі МЗ: за представлений шестирічний період найнижчий рівень готівки спостерігався у 2023 році. Негативним є зниження частки строкових депозитів до рівня 19—23%, в т.ч. строкових депозитів в національній валюті до 11—15%. Одночасно надзвичайно низькою є частка цінних паперів, менше

Таблиця 3. Обсяги розміщення ОВДП на первинному ринку та залучення коштів до бюджету України у 2018—2023 роках

Період	Розміщення облігацій внутрішньої державної позики, номінованих у гривні, на первинному ринку		Кошти, залучені до бюджету	
	сума, млн грн	дохідність (середньозважена), %	сума, млн грн	дохідність (середньозважена), %
2018	65127,79	17,79	65127,79	17,79
2019	227551,81	16,93	227551,81	16,93
2020	265668,72	10,20	258828,72	10,22
2021	309719,48	11,34	287896,18	11,44
2022	594384,51	18,26	164384,51	12,72
2023	401785,12	18,70	401785,12	18,70

Джерело: [5].

0,1% в 2021—2023 роках, що опосередковано відображає низький рівень розвитку фондового ринку в країні.

Отже, в сучасних умовах обов'язкове резервування має виключно монетарне призначення. В періоди загострення стану ринку увага до цього інструменту зростає, оскільки завдяки йому можна "зв'язувати" грошову масу в умовах надлишку ліквідності в банківській системі.

Проведення операцій на відкритому ринку в світовій практиці вважається найбільш ефективним інструментом монетарної політики, адже вони дають можливість вирішувати цілий комплекс проблем грошової політики, а саме: 1) беземісійне фінансування державних витрат, а звідси — управління націй основі державним боргом; 2) надання суб'єктам ринкової економіки високонадійних і високоліквідних інструментів для тимчасового розміщення власних фінансових ресурсів; 3) надання можливості центральному банку економічними засобами впливати не лише на попит і пропозицію грошей, а й на співвідношення їх структурних агрегатів — готівки і безготівкових грошей; 4) визначення засобами ринкового механізму реальної вартості державного боргу, а значить — і цінних паперів, що його обслуговують. Визначена ринком ставка процента за цінними паперами держави є орієнтиром ринкового процента для інших (приватних і корпоративних) інструментів фінансового і грошового ринку.

Важливою особливістю операцій центрального банку на відкритому ринку є швидка реакція на короткотермінові тенденції ринку, що дозволяє стабілізувати стан грошового обігу й економіки в цілому. Необхідно зазначити, що при порівняно невеликих масштабах операції на відкритому ринку спричиняють в основному якісний, а не кількісний вплив на ліквідність банківської системи й стан грошового обігу. В міру розширення обсягу операцій на відкрито-

му ринку з'являється можливість ефективно впливати й на кількісні параметри грошового ринку. В результаті ці операції стають дієвим засобом регулювання стану грошового обігу й економіки у цілому.

У світовій практиці грошово-кредитного регулювання операції центрального банку щодо купівлі-продажу цінних паперів уряду називають політикою відкритого ринку. До її позитивних якостей належать: гнучкість; оперативність; швидкість впливу на грошово-кредитну сферу; масштаби і періодичність проведення операцій. Центральний банк визначає самостійно, виходячи з політики, яку проводить; можна заздалегідь спрогнозувати вплив операцій на відкритому ринку на резерви комерційних банків, а отже, і на сукупну грошову масу.

Крім позитивних якостей операцій з цінними паперами уряду, існує ціла низка важливих проблем, що виникають перед Національним банком і економікою у цілому. Йдеться про те, що в Україні НБУ операцій на відкритому ринку у класичному розумінні, тобто операцій на вторинному ринку цінних паперів, практично не проводить. Національний банк не може оперативно регулювати грошову масу в обігу завдяки операціям на відкритому ринку через відсутність нормально функціонуючого ліквідного вторинного ринку взагалі. Левова частка операцій Національного банку практично зводилася до купівлі ним ОВДП при первинному їх розміщенні для покриття дефіциту бюджету, по суті це було "завуальованою" емісією.

Інша група проблем полягає у короткостроковості облігацій та казначейських зобов'язань Міністерства фінансів, наслідком чого є стрімке збільшення державного боргу. Важливою проблемою в різні періоди було залучення нерезидентів до операцій на внутрішньому ринку державних цінних паперів, перелив спеку-

Таблиця 4. Обсяг та структура ОВДП, які знаходяться в обігу, за номінально-амортизаційною вартістю у 2020–2024 роках

Облігації, які знаходяться у власності	01.01.20	01.01.21	01.01.22	01.01.23	01.01.24	13.11.24
Обсяги, млрд грн						
НБУ	337,077	324,577	312,606	704,570	689,990	677,606
Банки	336,467	519,498	547,088	485,645	658,119	835,545
Юридичні особи	26,340	58,074	83,128	107,298	138,941	148,646
Фізичні особи	9,776	11,100	25,162	30,170	53,249	73,307
Нерезиденти	117,719	85,291	92,646	58,403	43,639	23,420
Територіальні громади	0,000	0,186	0,077	1,884	2,031	0,772
Страхові компанії	0,000	0,000	0,000			19,996
Всього	827,38	998,73	1060,71	1387,97	1585,97	1779,29
Структура, %						
НБУ	40,74	32,50	29,47	50,76	43,51	38,08
Банки	40,67	52,02	51,58	34,99	41,50	46,96
Юридичні особи	3,18	5,81	7,84	7,73	8,76	8,35
Фізичні особи	1,18	1,11	2,37	2,17	3,36	4,12
Нерезиденти	14,23	8,54	8,73	4,21	2,75	1,32
Територіальні громади	0,00	0,02	0,01	0,14	0,13	0,04
Страхові компанії	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,12
Всього	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Джерело: складено за даними: [7].

лятивних капіталів яких може підірвати стабільність економічної системи країни у цілому.

ОВДП як джерело покриття дефіциту бюджету працюватимуть лише у тому випадку, коли співвідношення ВВП/ОВДП буде незначним, а також борг буде тривалим у часі і дешевим. Якщо звернутися до досвіду не лише високорозвинених країн, а й країн, що розвиваються, можна зробити висновок, що жодна країна не залучає дорогі кредитні ресурси на короткий термін. Незважаючи на недоліки, для держави ринок цінних паперів повинен стати одним з найважливіших елементів національного ринку позичкових капіталів, ефективним інструментом регулювання грошово-кредитних відносин. Проблема у тому, що на ринок ОВДП не можна покладатися як на основне джерело доходів держави.

Початок російської військової агресії змусив НБУ переглянути підходи до ролі державних цінних паперів у формуванні доходів бюджету, адже війна поставила перед країною жорстко питання необхідності фінансування значних за обсягами військових видатків.

За досліджуваний період спостерігалось зростання обсягів розміщення облігацій внутрішньої державної позики, номінованих у гривні, на первинному ринку (табл. 3). Практично всі ці залучення (за винятком 2022 року) були спрямовані до бюджету.

Серед власників облігацій внутрішньої державної позики, які перебувають в обігу, найбільша частка за весь період дослідження припадає на НБУ та комерційні банки, саме вони є

найбільш активними учасниками цього ринку. Разом з тим зростає частка юридичних і фізичних осіб (табл. 4).

У цілому щодо активності НБУ на ринку цінних паперів, слід зазначити, що він головним чином бере участь в операціях первинного ринку як агент з розміщення цінних паперів, а також як покупець цінних паперів держави, вкладаючи в цей актив кошти кредитної емісії.

За даними Депозитарію НБУ, у січні-жовтні 2024 року Уряд України залучив від розміщення ОВДП на аукціонах майже 498 млрд грн в еквіваленті: 363 976,1 млн грн, 2 536,3 млн дол. США та 754,9 млн євро. Загалом з початку повномасштабної війни до 31 жовтня 2024 року урядом на первинних аукціонах залучено майже 1 316 млрд грн в еквіваленті: 918 151,8 млн грн, 8 153,5 млн дол. США та 2 468,0 млн євро [11].

Розгортанню активності внутрішнього боргового ринку та зростанню інтересу до нього з боку банків сприяли спільні зусилля уряду та НБУ. Зокрема, банкам була надана можливість покривати частину обов'язкових резервів за рахунок бенчмарк-ОВДП із визначеного НБУ переліку. Крім того, НБУ дав змогу нерезидентам переказувати за кордон кошти, отримані від сплати відсотків за ОВДП після 1 квітня 2023 року, за умови дотримання ними мінімального безперервного строку володіння ОВДП до моменту отримання відсотків. Зі свого боку уряд пропонує ставки за ОВДП на ринковому рівні: у жовтні 2024 року максимальна дохідність ОВДП становила в гривні 16,80% річних, у доларах США — 4,66% річних [11].

Активна робота внутрішнього боргового ринку є важливою для забезпечення макрофінансової стійкості. З одного боку, вона є запобіжником емісійного фінансування дефіциту бюджету, а з іншого — важливим фактором позитивної зміни строкowości коштів у банківській системі, мінімізації ризиків на валютному ринку та цінової стабільності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, в надзвичайних умовах військового стану валютні інтервенції, облікова ставка, обов'язкові резерви та операції на відкритому ринку набули ключового значення як засоби забезпечення стійкості грошово-кредитної системи, стримування інфляційного тиску та забезпечення стресостійкості економіки України. Проаналізовані динамічні зміни облікової ставки демонструють її адаптивне використання для протидії інфляційним ризикам та коливанням попиту на грошовому ринку. Доведено, що облікова ставка виступає основним каналом монетарної трансмісії, що впливає на процентні ставки за кредитами та депозитами, а також на споживчі та інвестиційні рішення економічних агентів. Важливою є роль інструментів обов'язкового резервування як важеля гнучкого регулювання грошової маси. Запровадження диференційованих нормативів дозволило Нацбанку ефективно впливати на структуру банківських пасивів, оптимізуючи ліквідність та зменшуючи проінфляційний потенціал. Особливу увагу у дослідженні приділено аналізу використання державних облігацій як інструменту покриття бюджетного дефіциту. Встановлено, що активне залучення коштів до бюджету через первинне розміщення ОВДП, зокрема серед банків та самого НБУ, дозволяє зменшити потребу в прямій емісії грошей. Разом з тим обмеженість функціонування вторинного ринку цінних паперів знижує ефективність використання політики відкритого ринку у класичному розумінні.

Узагальнюючи, можна констатувати, що в умовах війни Національний банк України успішно адаптував арсенал монетарних інструментів до нових викликів. Його діяльність була спрямована не лише на стабілізацію внутрішнього фінансового ринку, а й на формування передумов для майбутнього економічного відновлення. Перспективним напрямом подальших досліджень є поглиблений

аналіз взаємозв'язку між грошово-кредитною політикою та структурними реформами у сфері державного боргу та фондового ринку України.

Література:

1. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>
2. Грошово-кредитна статистика. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms>
3. Інструменти монетарної політики. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/tools#section-1>
4. Інфляція та інфляційні цілі НБУ (2020-2026 роки). URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary>.
5. Інформація щодо розміщення ОВДП у 2018—2023 роках. Статистика фінансових ринків. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#2fs>
6. Кузьмак, О., Бондар, Ю. Вплив монетарної політики на розвиток банківської системи України. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-14>
7. ОВДП, які знаходяться в обігу, за сумою основного боргу. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/t-bills>
8. Основні засади грошово-кредитної політики на середньострокову перспективу. Рішення Ради НБУ від 11 вересня 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MPG_2024-mt.pdf?v=10.
9. Процентні ставки за новими депозитами резидентів (крім інших депозитних корпорацій) за секторами економіки. Процентні ставки за новими кредитами резидентам (крім інших депозитних корпорацій) за секторами економіки. Статистика фінансового сектору. Грошово-кредитна статистика. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>
10. Рівень безробіття в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/>
11. Уряд залучив майже 1 316 млрд грн від продажу ОВДП на аукціонах упродовж воєнного стану. Статистика щодо продажу та погашення ОВДП. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/uryad-zaluchiv-mayje-1316-mlrd-grn-vid-prodaju-ovdp-na-auksionah-uprodovj-voennogo-stanu>
12. Щербатих Д., Котвицька Н. Монетарна політика під час криз: реформи, очікування споживачів та роль трансмісійного механізму в поверненні України до таргетування інфляції.

Економіка та суспільство, 2025, №70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-185>

13. Яковлев, В., Ткаченко, М. Дослідження впливу сучасної державної грошово-кредитної політики на кредитний потенціал банків України. Економіка та суспільство. 2024, № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-177>

14. Barone, S., Oggero, N., and Damilano M. (2025). Monetary policy and financial stability: Evidence from a new framework. Research in International Business and Finance, Vol. 77, Part B. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S027553192500248X>

15. Hardini H.T., Subroto W.T. and Sakti N. C. (2025), Monetary Policy Analysis Of Economic Stability and Growth in Facing Global Economic Challenges, International Journal of Economics, Commerce, and Management, 2 (1), 433—446. URL: <https://doi.org/10.62951/ijecm.v2i1.444>

16. Jannet, W. B. and Barguelli, A. (2025), Central Bank Credibility and Exchange Rate Volatility: A Comprehensive Bibliometric Analysis, Journal of Risk and Financial Management, 18 (2), 44. <https://doi.org/10.3390/jrfm18020044>

References:

1. Financial information website (2025). "Gross domestic product (GDP) in Ukraine", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (Accessed 20 July 2025).

2. The official site of National Bank of Ukraine (2024). "Monetary and credit statistics", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms> (Accessed 20 July 2025).

3. The official site of National Bank of Ukraine (2024). "Monetary policy instruments", available at: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/tools#section-1> (Accessed 20 July 2025).

4. The official site of National Bank of Ukraine (2024). "Inflation and NBU inflation targets (2020-2026)", available at: <https://bank.gov.ua/ua/monetary>. (Accessed 20 July 2025).

5. The official site of National Bank of Ukraine (2023). "Information on the placement of government bonds in 2018-2023", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#2fs> (Accessed 20 July 2025).

6. Kuzmak, O. and Bondar, Y. (2024), "The Impact of Monetary Policy on the Development of the Banking System of Ukraine", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-14>.

7. The official site of National Bank of Ukraine (2024). "Government bonds in circulation, by principal amount", available at: <https://bank.gov.ua/ua/markets/t-bills> (Accessed 20 July 2025).

8. The official site of National Bank of Ukraine (2024). "Basic principles of monetary policy for the medium term", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MPG_2024-mt.pdf?v=10 (Accessed 20 July 2025).

9. The official site of National Bank of Ukraine (2024). "Interest rates on new deposits of residents (except other deposit-taking corporations) by economic sectors. Interest rates on new loans to residents (except other deposit-taking corporations) by economic sectors", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>

10. Financial information website (2025). "Unemployment rate in Ukraine", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/> (Accessed 20 July 2025).

11. The official site of National Bank of Ukraine (2024). "The government raised almost UAH 1,316 billion from the sale of government bonds at auctions during martial law. Statistics on the sale and repayment of government bonds", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/uryad-zaluchiv-mayje-1316-mlrd-grn-vid-prodaju-ovdp-na-auksionah-uprodovj-voyennogo-stanu> (Accessed 20 July 2025).

12. Shcherbatykh, D. and Kotvytska N. (2025), "Monetary Policy During Crises: Reforms, Consumer Expectations and the Role of the Transmission Mechanism in Ukraine's Return to Inflation Targeting", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-185>

13. Yakovlev, V. and Tkachenko, M. (2024), "Research on the impact of modern state monetary policy on the credit potential of Ukrainian banks", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-177>

14. Barone, S., Oggero, N., and Damilano M. (2025), "Monetary policy and financial stability: Evidence from a new framework", Research in International Business and Finance, Vol. 77, Part B, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S027553192500248X> (Accessed 20 July 2025).

15. Hardini H.T., Subroto W.T. and Sakti N. C. (2025), "Monetary Policy Analysis Of Economic Stability and Growth in Facing Global Economic Challenges", International Journal of Economics, Commerce, and Management, vol. 2 (1), pp. 433—446. <https://doi.org/10.62951/ijecm.v2i1.444>

16. Jannet, W. B. and Barguelli, A. (2025), "Central Bank Credibility and Exchange Rate Volatility: A Comprehensive Bibliometric Analysis", Journal of Risk and Financial Management, vol. 18 (2), 44. <https://doi.org/10.3390/jrfm18020044>

Стаття надійшла до редакції 21.07.2025 р.

УДК 339.5:338.439.4:005.6:658.8

І. М. Паска,

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

І. В. Свиноус,

д. е. н., професор кафедри обліку і оподаткування,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0346-1596>

І. В. Артімонова,

к. е. н. доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1054-1356>

Л. Г. Бартків,

к. тех. н., заступник генерального директора з наукової роботи,
ДП "КИЇВОБЛАНДАРМЕТРОЛОГІЯ"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7045-6010>

О. В. Тимошенко,

к. е. н., доцент, заступник генерального директора з фінансових питань,
ДП "КИЇВОБЛАНДАРМЕТРОЛОГІЯ"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0073-3076>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.40

ЕКСПОРТ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ З ВИСОКОЮ ДОДАНОЮ ВАРТІСТЮ: МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ

I. Paska,

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

I. Svytnous, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Accounting and Taxation,
Bila Tserkva National Agrarian University

I. Artimonova,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance, Banking and Insurance,
Bila Tserkva National Agrarian University

L. Bartkiv,

PhD in Technical Sciences, Deputy Director General for Scientific Work, State Enterprise
"KYIVOBLSANDARMETROLOGIYA"

O. Tymoshenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Deputy Director General for Financial Affairs, State Enterprise
"KYIVOBLSANDARMETROLOGIYA"

EXPORT OF HIGH VALUE-ADDED AGRICULTURAL PRODUCTS: OPPORTUNITIES AND RISKS FOR UKRAINIAN PRODUCERS

У статті здійснено комплексний аналіз перспектив розвитку експорту аграрної продукції з високою доданою вартістю як одного з ключових напрямів трансформації експортної моделі аграрного сектору України. Акцентовано увагу на структурних недоліках чинної моделі, орієнтованої переважно на експорт сировини, що робить українську економіку вразливою до цінових коливань на світових ринках, посилює залежність від логістичних ризиків і знижує рівень економічної складності. Визначено низку конкурентних переваг України у виробництві продукції з високою

доданою вартістю, зокрема сприятливі агрокліматичні умови, наявність надлишкових обсягів сировини, розташування поблизу ринків ЄС і Близького Сходу, зростання глобального попиту на органічну, безпечну та сертифіковану продукцію.

Разом із тим у статті детально проаналізовано ризики, що стримують розвиток цього напрямку: обмежений доступ до інвестицій у переробні потужності, брак сучасних логістичних центрів і складів, недостатній рівень експортної інфраструктури, низька впізнаваність українських брендів, відсутність державної експортної підтримки та слабка інтеграція до міжнародних торговельних альянсів. Автори пропонують еколого-економічний підхід до формування стратегії розвитку аграрного експорту з фокусом на сталий розвиток, цифрову трансформацію та просування вітчизняної продукції з доданою вартістю на глобальних ринках.

The article provides a comprehensive analysis of the prospects for the development of exports of high value-added agricultural products as one of the key areas of transformation of Ukraine's agricultural export model. It highlights the structural shortcomings of the current model, which is mainly focused on the export of raw materials, making the Ukrainian economy vulnerable to price fluctuations on world markets, increasing dependence on logistical risks and reducing the level of economic complexity. It is argued that the development of production and foreign trade in processed products, in particular vegetable oils, flour, cereals, canned goods, juices, finished animal products, organic and niche goods, opens up broad opportunities for increasing foreign exchange earnings, reducing logistics costs, stimulating the domestic processing industry, developing rural areas and creating additional employment. A number of competitive advantages of Ukraine in the production of high value-added products have been identified, including favourable agro-climatic conditions, the availability of surplus raw materials, proximity to EU and Middle East markets, and growing global demand for organic, safe and certified products.

At the same time, the article provides a detailed analysis of the risks that hinder the development of this sector: limited access to investments in processing facilities, lack of modern logistics centres and warehouses, insufficient export infrastructure, low recognition of Ukrainian brands, lack of state export support, and weak integration into international trade alliances. A SWOT analysis of the export potential of highly processed products was carried out, and strategic opportunities for its implementation in the context of martial law and post-war recovery were identified. The authors propose an ecological and economic approach to the formation of a strategy for the development of agricultural exports with a focus on sustainable development, digital transformation, and the promotion of domestic products with added value in global markets. The practical significance of the results lies in the possibility of their application in the development of state policy to support agricultural exports, attract investment in the processing industry, and form a new model of Ukraine's participation in global value chains.

Ключові слова: аграрна продукція, додана вартість, агроекспорт, переробна галузь, логістика, зовнішня торгівля, конкурентоспроможність, економічна безпека, стратегія розвитку, державна підтримка.

Key words: agricultural products, added value, agricultural exports, processing industry, logistics, foreign trade, competitiveness, economic security, development strategy, state support.

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

Аграрний сектор України традиційно відіграє провідну роль у забезпеченні валютних надходжень та економічної стабільності країни. За останнє десятиліття частка агропродовольчої продукції в загальному експорті стабільно перевищувала 40%, підтверджуючи статус України як одного з ключових гравців на світовому ринку продовольства. Водночас, переважання сировинної моделі експорту (зерно, насіння, олії) обмежує потенціал зростан-

ня національної економіки, оскільки не дозволяє повною мірою використовувати ефект доданої вартості, що утворюється на етапах переробки, пакування, брендування та логістики.

Сучасні геополітичні, економічні та технологічні трансформації, зокрема повномасштабна війна в Україні, радикально змінили умови функціонування аграрного експорту. Втрата традиційних логістичних маршрутів, зміна торгових партнерів, зростання конкуренції та ускладнення доступу до ринків із жорсткими регуляторними вимогами сприяли актуалізації питання переходу від сировинної

до інноваційно-переробної моделі експорту. У цих умовах експорт аграрної продукції з високою доданою вартістю (готова продукція харчової промисловості, м'ясо, молокопродукти, продукти переробки зернових та олійних культур) розглядається не лише як можливість економічного зростання, а й як стратегічна відповідь на виклики глобальної нестабільності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання експорту аграрної продукції з високою доданою вартістю дедалі частіше стає предметом наукового аналізу, особливо в контексті пошуку стійких моделей економічного розвитку для країн із вираженою сировинною спеціалізацією. У працях вітчизняних дослідників, зокрема В. Месель-Веселяка, підкреслюється необхідність стратегічного переходу від експорту сировини до виробництва готової харчової продукції як чинника зростання національного доходу та підвищення стійкості експортної моделі аграрного сектору. На думку В. Юрчишина, переробка сільськогосподарської сировини в Україні використовується лише частково, через що країна втрачає значну частину потенційного експортного доходу.

Зарубіжні автори — такі як Р. Swinnen, J. von Braun, J. Anderson — у своїх роботах наголошують, що ключовими детермінантами успішного агроекспорту з високою доданою вартістю є не лише ефективність виробництва, а й функціонування інституцій, торгової політики, гнучкість митно-тарифного регулювання, доступ до міжнародних ланцюгів поставок. У контексті України вони вказують на великий нерелізований потенціал через обмеження логістики, нерозвиненість експортної інфраструктури та фрагментованість державної політики підтримки переробки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є комплексний аналіз можливостей і ризиків, пов'язаних із розвитком експорту продукції з високою доданою вартістю в аграрному секторі України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сільськогосподарський експорт традиційно є фундаментом української зовнішньої торгівлі, формуючи базу для наповнення валютних резервів, підтримки платіжного балансу та за-

безпечення макроекономічної стабільності. У 2020 році частка агропродовольчої продукції у загальному експорті становила близько 45%, що еквівалентно приблизно 22,2 млрд дол. США. Найвищий показник експортної виручки зафіксовано у 2021 році — \$27,7 млрд, що стало рекордним результатом за останнє десятиліття.

Однак, із початком повномасштабної агресії у 2022 році, обсяги експорту аграрної продукції почали знижуватись: до \$23,4 млрд у 2022-му та \$21,8 млрд у 2023 році, що свідчить про загальне зменшення вартості експорту майже на 21% за два роки. Серед основних причин — втрата портової логістики в Чорному морі, порушення виробничих ланцюгів, інфраструктурні пошкодження, а також підвищення логістичних і витрат [1].

Структурно основну частку експортної виручки продовжують формувати традиційні номенклатури — зернові та олійні культури, рослини олії, залишки харчової промисловості. У першому півріччі 2024 року зернові забезпечили \$5,264 млрд (42% загального обсягу агроекспорту), а жири й олії — \$3,079 млрд (25%). У 2020-2021 роках лідерами за темпами приросту були саме жири/олії (зростання +22% до \$5,8 млрд у 2020 році) та продукція глибокої переробки (+4% до \$3,4 млрд).

Разом із тим, війна зумовила важливу трансформацію експортної стратегії. Внаслідок обмеження експорту сировинних груп (особливо зерна та соняшнику), українські виробники активізували постачання товарів з високою доданою вартістю. Так, у 2021—2023 роках відбулося суттєве зростання експорту глибоко перероблених продуктів: цукор — з \$14 млн у 2021 р. до \$391 млн у 2023 р.; м'ясо птиці — з \$716 млн до \$800 млн; міцний етиловий спирт — з \$23 млн до \$85 млн; інші продукти переробки: яйця, фруктові соки, м'ясні консерви, дріжджі, морозиво, сири, соуси тощо.

У підсумку, у 2023 році виручка від експорту цих товарів перевищила \$2 млрд, що на \$0,74 млрд більше, ніж у 2021 році. Частка глибокої переробки хоч і залишається меншою за 15% загального обсягу експорту агропродовольства, але демонструє потенціал як компенсаторний механізм для втрат у традиційному експорті.

Додатковим позитивним сигналом стало те, що товари з високою доданою вартістю забезпечили позитивне сальдо аграрної зовнішньої торгівлі на рівні \$1,5 млрд у 2023 році. Це вказує на конкурентоспроможність відповідної продукції навіть в умовах складної логістики,

валютних коливань та зростання вимог з боку країн-імпортерів.

Ключовими ринками збуту для таких продуктів стали країни Європейського Союзу, зокрема Польща, Румунія, Німеччина, Нідерланди та Італія. У той же час, окремі позиції, як от сири, морозиво чи консервована продукція, активно постачаються на ринки країн Близького Сходу, Північної Африки та СНД [2].

Варто також відзначити, що попри зниження фізичних обсягів експорту, вищі світові ціни на продовольство у 2022—2023 роках, а також структурна переорієнтація на продукти переробки дозволили уникнути пропорційного падіння валютної виручки. Наприклад, у березні 2025 року аграрна галузь забезпечила 58% валютних надходжень від експорту України — найвищий показник за останні 10 років.

Загалом, динаміка останніх п'яти років демонструє поступову, хоч і вимушену, переорієнтацію експортної моделі українського аграрного сектору у бік підвищення рівня доданої вартості. Цей тренд, за умов належної підтримки з боку держави, має всі шанси перерости у стійкий вектор розвитку післявоєнного аграрного експорту. Це відкриває перспективу для формування нової експортної моделі, орієнтованої на якість, інноваційність та глибоку переробку, здатної забезпечити довгострокову економічну стійкість.

Україна володіє потужним аграрним потенціалом, який створює сприятливі передумови для масштабування експорту продукції з високою доданою вартістю. Сукупність природно-ресурсних, технологічних, логістичних та гео-економічних чинників формує систему конкурентних переваг, які можуть бути використані для стратегічного зміцнення позицій на зовнішніх ринках [3]. Одним із ключових елементів цієї системи є продуктивність базових ресурсів, від якої залежить ефективність усього експортного ланцюга.

Сприятливі агрокліматичні умови, родючі ґрунти та висока агротехнічна культура створюють базу для високої урожайності сільськогосподарських культур. Це особливо помітно у порівнянні з країнами Близького Сходу та частини Африки, які є імпортозалежними і мають дефіцит орних земель. Українські чорноземи займають понад 30% усіх світових запасів родючих ґрунтів, що забезпечує конкурентну собівартість вирощування сировини для подальшої переробки.

Окрім цього, вітчизняні агрохолдинги та середні господарства наростили технологічний потенціал: зростає рівень точного землеробства, впроваджуються цифрові платформи управління виробництвом, модернізуються переробні комплекси. понад 65% великих агропідприємств уже застосовують елементи smart-агротехнологій, зокрема GPS-навігацію, дрони, диференційоване внесення добрив [4]. Поєднання сучасних агротехнологій з вигідним розташуванням країни підсилює спроможність оперативно реагувати на потреби зовнішніх ринків і оптимізувати логістику поставок.

Географічне розташування України — між ринками ЄС, Близького Сходу та Центральної Азії — створює логістичну перевагу. Хоча морська логістика частково заблокована війною, зберігається потужний потенціал залізничного та річкового (Дунайського) експорту. За даними Мінінфраструктури, лише у 2023 році експорт через Дунай виріс утричі порівняно з 2021 роком.

Угода про асоціацію з ЄС та режим GSP+ відкривають доступ до спрощених умов торгівлі, зокрема — безмитного експорту широкого переліку агропродукції, включаючи вироби з м'яса, молокопродукти, соки, крупи, цукор, яйця. У 2025 році Україна й ЄС узгодили оновлену систему тарифних квот, що розширює можливості для експорту продукції з доданою вартістю (мед, олія, пшениця, кукурудза, сир тощо). Ці зміни в торговельному режимі збігаються з глобальними тенденціями, що формують нову структуру попиту на агропродовольчу продукцію.

У світі спостерігається зростаючий попит на продукцію рослинного походження, органічні продукти, функціональні харчові компоненти (протеїни, глютен, рослинні жири, ферментовані напої, суперфуди тощо). Згідно з прогнозами FAO та OECD, попит на продукти харчування з підтвердженням походженням, високою біобезпекою, сертифікованою за європейськими або CODEX стандартами, зростатиме в найближче десятиліття на 2—4% щорічно [5].

У цьому контексті Україна вже посідає п'яте місце за обсягами експорту органічної продукції до ЄС. Основними товарними позиціями є органічне зерно, олія, мед, ягоди, соки. Це відкриває перспективи для розширення експорту до преміального сегменту ринків Німеччини, Швеції, Нідерландів, Франції та інших країн, де органічний попит формує окрему нішу на полицях рітейлу. Для реалізації цього потен-

ціалу важливим інструментом стає державна політика, що має забезпечити системну підтримку виходу українських виробників на стратегічно важливі ринки.

На національному рівні реалізується Державна експортна стратегія України на період до 2030 року, яка акцентує увагу на розвитку аграрного експорту з високою доданою вартістю. Основними інструментами її реалізації є: підтримка сертифікації та відповідності вимогам країн-імпортерів; фінансування маркетингових активностей і торгових місій; часткова компенсація відсоткових ставок за кредитами; страхування експортних контрактів через ЕКА; держгарантії на інвестиційні кредити під розвиток переробки та логістики.

Згідно з офіційними даними, Експортно-кредитне агентство України (ЕКА) у першому півріччі 2025 року підтримало експорт агропродукції на суму 7,38 млрд грн, що на 60% більше порівняно з аналогічним періодом 2024 року. Найбільшими отримувачами стали компанії з секторів м'ясопереробки, цукрової промисловості та виробництва рослинного білка.

Крім того, діють програми компенсацій для будівництва сховищ, пакувальних ліній, сушарок, а також для виходу на нові ринки через участь у міжнародних виставках (BioFach, SIAL, ANUGA, GulFood). За підтримки EU4Business та USAID відбувається навчання МСП у галузі експорту та цифрової сертифікації продукції. Проте навіть за умов міжнародної технічної допомоги внутрішні й зовнішні бар'єри залишаються суттєвими факторами стримування експансії українського експорту.

Попри очевидний потенціал нарощування експорту продукції з високою доданою вартістю, українські виробники стикаються з низкою системних ризиків, які значною мірою стримують реалізацію цього потенціалу. Вони охоплюють логістичну інфраструктуру, регуляторні бар'єри, внутрішню політико-економічну нестабільність і зовнішні макроекономічні впливи [6]. Розуміння цих викликів є критично важливим для формування державної політики та стратегій підтримки експортоорієнтованого агробізнесу.

Найгострішим викликом для українського агроекспорту після 2022 року стала криза логістики. Блокування основних морських портів на Чорному морі (Одеса, Чорноморськ, Південний) істотно скоротило можливості прямого експорту, особливо об'ємної продукції (зерна,

олій, шроту). За оцінками Мінінфраструктури, Україна втратила понад 50% традиційних логістичних каналів, що спричинило зростання вартості транспортування на 30—60% залежно від напрямку.

У цих умовах ключовими "рятивними" маршрутами стали альтернативні коридори через Дунайські порти (Ізмаїл, Рені), західні прикордонні переходи (особливо Польща, Словаччина, Угорщина), а також балтійські та північні європейські порти. Проте ці маршрути мають обмежену пропускну здатність, не розраховані на довгострокове навантаження та потребують постійних інвестицій. За даними УААЕ, перевалка через Дунайські порти у 2023 році виросла у 3,5 рази порівняно з 2021, але вартість обробки вантажу була в середньому на 40% вищою, ніж у чорноморських портах.

Без скоординованої державної підтримки, зокрема у формі компенсацій або інфраструктурного субсидування, існує ризик втрати навіть цих маршрутів. Наприклад, порт Ізмаїл уже поступається Одесі за обсягами, оскільки не витримує конкуренції через зростання витрат і брак інвестицій у модернізацію. Окремим питанням залишається залізнична логістика: перевантажені пункти пропуску, нестача вагонів-зерновозів та залежність від потужностей країн ЄС, особливо Польщі та Румунії, створюють вузькі місця на експортному шляху.

Українська аграрна продукція, орієнтована на експорт з високою доданою вартістю (м'ясо, молочна продукція, консерви, соки, органіки), дедалі частіше зіштовхується з жорсткими регуляторними вимогами країн-імпортерів [7]. Це стосується, зокрема, стандартів якості, харчової безпеки, фітосанітарних процедур, екологічного маркування та сертифікацій за системами НАССР, ISO, BRC, GlobalG.A.P., Organic EU тощо.

У ЄС, США, Канаді, Японії діють вимоги до наявності сертифікатів походження, лабораторних досліджень на залишки пестицидів, відсутності генетично модифікованих компонентів (або спеціального маркування), а також відповідності ветеринарним і санітарним правилам. Порушення або несертифіковане походження продукції може призвести до її вилучення з обігу або заборони поставок на кілька років.

Крім того, з початку 2025 року припинилася дія тимчасового режиму безмитної торгівлі з ЄС, запровадженого в 2022—2024 рр. У рамках нових переговорів про продовження лібералізації, ЄС наполягає на введенні обсягових

квот та процедур додаткового контролю. Це може призвести до фітосанітарного "затору" на кордонах та збільшення витрат на відповідність, особливо для малих і середніх підприємств.

У середині країни експортерам доводиться працювати в умовах посилення державного регулювання. З 2023 року діє режим "експортного забезпечення" для чутливих аграрних груп: зерно, соняшник, мед, горіхи, макуха, олії тощо. У межах цього порядку встановлюється: обов'язкове подання звітності; наявність ПДВ-статусу у експортера; мінімальні експортні ціни; обов'язковий обмін даними між НБУ, ДПС та Держмитслужбою.

Метою таких заходів є боротьба з контрабандою, ухиленням від податків та втратами валютної виручки. Проте на практиці це часто створює додаткові бюрократичні перешкоди, особливо для підприємств, що працюють з переробленою продукцією, мають довгі виробничі цикли або потребують гнучких контрактів.

Додатковим дестабілізуючим чинником є нестабільність валютного курсу, інфляційний тиск та високі кредитні ставки [8]. Зміцнення гривні у 2023—2024 роках при одночасному зростанні витрат на логістику знизило цінову привабливість українських товарів на зовнішніх ринках. За оцінками бізнес-асоціацій, при курсі нижче 37 грн/\$ багато експортерів втрачають маржинальність, особливо у низькомаржинальних сегментах агропереробки. Високі ставки (15—20% річних у гривні) ускладнюють модернізацію виробництва і обмежують інвестиції в експортноорієнтовану інфраструктуру.

Розвиток експорту продукції з високою доданою вартістю у аграрному секторі неможливий без активної ролі держави у створенні сприятливого середовища, стимулювання експортерів, усунення бар'єрів і розширення доступу до зовнішніх ринків. У 2022—2025 роках, у відповідь на виклики повномасштабної війни, українська влада активізувала заходи з підтримки зовнішньої торгівлі АПК, зробивши акцент на спрощення процедур, фінансове сприяння та експортну інфраструктуру.

Одним із ключових кроків стала реалізація режиму "експортного забезпечення" для окремих категорій аграрної продукції з високим ризиком заниження митної вартості. Згідно з постановою КМУ, цей режим передбачає: встановлення мінімальних індикативних цін для експорту (на мед, зерно, олії, макуху, горіхи, іншу продукцію); обмеження на реекспорт через компанії-нерезиденти або офшорні

юрисдикції; експорт винятково платниками ПДВ; автоматизований обмін інформацією між Державною податковою службою, НБУ, Держмитслужбою та профільними міністерствами.

Цей механізм має на меті протидію ухиленню від оподаткування, контроль за валютними надходженнями та уніфікацію умов торгівлі для сумлінних експортерів. Попри окрему критику з боку бізнесу, зокрема щодо гнучкості контрактних умов, система поступово вдосконалюється та дозволяє забезпечити прозорість торговельних потоків [9].

Також, в межах платформи "Дія.Бізнес" реалізуються освітні програми для підприємців щодо особливостей аграрного експорту, стандартів ринків ЄС та країн MENA, логістики, пошуку партнерів. Ці ініціативи охопили понад 2500 агровиробників у 2022—2024 роках.

Координацію державної експортної політики в агросекторі здійснюють такі ключові інституції:

- Міністерство економіки України та Офіс Торгового представника — займаються розширенням доступу до ринків, двосторонніми перемовинами, тарифною політикою;

- Українська асоціація аграрного експорту, УКАБ, Органік Україна — виконують роль галузевих провайдерів і платформи зворотного зв'язку між бізнесом та державою;

- Експортно-кредитне агентство України (ЕКА) — страхує ризики та надає фінансові гарантії.

Одним із ключових каналів підтримки є програма "Доступні кредити 5-7-9%", яка передбачає пільгове фінансування: на модернізацію переробних потужностей; на будівництво зерносховищ, холодильних складів; на придбання пакувального обладнання, логістичної інфраструктури.

У 2024—2025 роках на ці цілі було спрямовано понад 12,6 млрд грн, з яких понад третина — на підприємства агропродовольчого експорту. Також діє механізм часткової компенсації відсоткових ставок для підприємств, які інвестують у технологічне оновлення та вихід на нові ринки.

Крім того, у співпраці з міжнародними партнерами (EU4Business, IFC, USAID) реалізуються спеціалізовані проєкти: грантова підтримка маркетингових стратегій і брендування; розробка експортних планів (Export Readiness); субсидування участі у сертифікації Bio/Organic продукції; технічна допомога у розробці ланцюгів постачання та електронної торгівлі.

Таким чином, експортноорієнтовані агро-виробники в Україні отримали значно ширший доступ до інструментів фінансової та нефінансової підтримки. Водночас подальше зростання ефективності цієї політики потребує узгодженості між міністерствами, цифровізації процедур, прогнозованості умов та розширення спеціалізованих програм саме для продукції з високою доданою вартістю.

Наявність потужного експортного потенціалу України в агросекторі не гарантує автоматичного розширення позицій на зовнішніх ринках, адже там точиться жорстка конкурентна боротьба. Основні сегменти українського експорту, як сировинні, так і продукція з доданою вартістю, перебувають під тиском глобальних виробників, які мають не лише більші обсяги, а й усталені бренди, логістичну перевагу або політичну підтримку. Аналіз конкурентного середовища є необхідною передумовою формування експортної стратегії агросектору України.

На глобальному зерновому ринку ключовими гравцями є США, Бразилія, Аргентина, Канада, Росія та Франція. За обсягами експорту пшениці Україна традиційно конкурує з Росією, США та Францією, а на ринку кукурудзи — з Бразилією та Аргентиною. Наприклад, Бразилія значно розширила поставки кукурудзи до Китаю після укладення двосторонньої угоди у 2022 році, що частково витіснило український експорт з цього напрямку.

У сегменті олійних культур ситуація подібна. Українська соняшникова олія є домінуючою на світовому ринку, але зіткнулася з конкуренцією з боку Туреччини, Росії та Казахстану. У свою чергу, Китай активно нарощує внутрішнє виробництво та експорт соєвої олії, що знижує попит на українські поставки в Азійському регіоні.

Окрім цього, більшість країн-імпортерів не є пасивними споживачами: багато з них розвивають власну агропереробку та сприяють імпорту напівфабрикатів, а не готової продукції. Така структура попиту підтримує збереження Україною ролі постачальника сировини, але не сприяє збільшенню експорту продукції з високою доданою вартістю.

Конкуренція у високодохідному сегменті агроекспорту — продукції глибокої переробки — ще інтенсивніша. У різних товарних групах Україна конкурує з потужними регіональними або глобальними гравцями:

— М'ясо птиці: основними конкурентами є Бразилія (лідер за обсягами експорту до Близького Сходу та Азії) та Польща (№1 в ЄС). Польща активно експортує курятину і до країн

ЄС, і в Африку, витісняючи українську продукцію на ряді ринків.

— Молочна продукція та сири: головні конкуренти — Німеччина, Польща, Франція, Нідерланди. Український сир рідко конкурує у преміальному сегменті, а продається переважно на ринках СНД або як дешевий експорт до Азії. Європейські виробники, окрім того, мають підтримку через CAP (Common Agricultural Policy) і дотації на експорт.

— Мед: попри те, що Україна 0 найбільший постачальник меду до ЄС (20% європейського імпорту), вона конкурує з дешевим китайським медом, іспанськими брендами, а також Аргентиною. Проблемаю є слабкий бренд українського меду та відсутність сегментованого просування (монофлорні, органічні сорти).

— Консерви, соки, макарони, напівфабрикати: у цих категоріях конкурують з країнами Балтії, Польщею, Італією, а також з країнами колишнього СРСР (Узбекистан, Азербайджан, Грузія), які активно просувають переробку з місцевої сировини.

Цікаво, що багато з основних імпортерів української агропродукції (Нідерланди, Німеччина, Італія, Іспанія, Польща) водночас є виробниками-конкурентами. Наприклад, Нідерланди імпортують українське зерно для власної переробки, після чого експортують готові комбікорми або борошно. Таким чином, Україна часто виконує роль сировинного донора для переробки в інших країнах, втрачаючи прибутки на кінцевому етапі ланцюга створення вартості.

Окрім конкуренції за кордоном, важливим аспектом є імпортна конкуренція всередині України, яка в ряді сегментів є нетто-імпортером. Наприклад, за даними Євростату, у 2023 році країни ЄС експортували в Україну: тютюнових виробів — на €1,2 млрд; олійних культур — на €870 млн; какао та продуктів з нього — на €500 млн; готових харчових продуктів — ще на понад €600 млн.

Китай і Індія постачають на український ринок значні обсяги пшениці, бобових, рису, чаю, сої, у 2023 році їх сумарний обсяг склав понад €6 млрд. Це свідчить про структурну незбалансованість аграрної торгівлі: у низькоціновому та середньоціновому сегменті продукції з переробки Україна часто поступається не лише на зовнішніх, а й на внутрішніх ринках.

Таким чином, конкурентне середовище на цільових ринках агропродукції характеризується високою насиченістю постачальників; перевагами великих гравців із доступом до дешевих кредитів, держпідтримки та розвиненої

логістики; структурною роллю України як експортера сировини, а не готової продукції.

Переходу до інтенсивної моделі експорту мають передувати: брендування української агропродукції за принципом "країни походження"; створення нових експортних ніш — органіки, спеціалізовані продукти (gluten-free, baby food, plant-based тощо); розвиток експортних кооперативів або кластерів у переробці; просування продукції на виставках, торгових форумах, у професійних асоціаціях.

Без структурних змін у моделі агроекспорту Україна ризикує залишитися в сировинній пастці, втрачаючи значну частку доданої вартості на користь імпортерів і посередників.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Експорт продукції з високою доданою вартістю поступово перетворюється на один із ключових векторів розвитку українського аграрного сектору. У контексті геополітичних викликів, трансформації глобальних ланцюгів постачання та зростаючих вимог до безпеки й якості продукції, саме цей сегмент експорту відкриває можливості для збільшення валютних надходжень, зміцнення економічної стійкості та підвищення конкурентоспроможності українських виробників на світових ринках.

Позитивна динаміка зростання обсягів експорту таких товарів, як цукор, м'ясо птиці, етиловий спирт, соки, консерви, мед, яйця та інша перероблена продукція, свідчить про наявність реального потенціалу для поглиблення переробки сировини в межах країни. Це дозволяє створювати додаткову вартість на кожному етапі виробничого ланцюга — від поля до готового продукту — та забезпечувати вищу прибутковість і стабільнішу валютну виручку навіть у кризових умовах.

Разом із тим, реалізація цього потенціалу потребує комплексних зусиль з боку держави, бізнесу та інституцій громадянського суспільства. Ключовими умовами успішного нарощування експорту продукції з доданою вартістю є: модернізація переробних потужностей, включно з технологічним оновленням виробництв, впровадженням стандартів харчової безпеки (НАССР, ISO, BRC тощо), підвищенням енергоефективності; розвиток логістичної інфраструктури, передусім — альтернативних маршрутів експорту (Дунай, залізничні хаби, прикордонні перевантажувальні пункти) з державною підтримкою тарифів, інвестиціями в

перевалку, холодові ланцюги й інфраструктурні кластери; послідовна державна політика підтримки експорту, зокрема через стимулюючі податкові режими, гарантії експортних кредитів, субсидування сертифікації, просування української продукції на міжнародних виставках і торгових місіях; адаптація до стандартів країн-імпортерів — не лише через технічне забезпечення відповідності, але й через підготовку фахівців, створення галузевих асоціацій, підвищення прозорості та простежуваності походження продукції; посилення бренду країни як експортера якісної, безпечної та відповідальної аграрної продукції, з особливим акцентом на екологічність, органічність, інноваційність та традиції.

Водночас, подолання викликів — логістичних, регуляторних, валютних та інституційних — потребує стратегічного планування і гнучкої реакції на зміни глобального ринку. Війна продемонструвала, що в умовах руйнування традиційних каналів збуту та транспортної інфраструктури саме диверсифікація продукції та перехід до глибокої переробки можуть слугувати основою для економічної витривалості.

Таким чином, експорт продукції з високою доданою вартістю в агросекторі має стати не лише антикризовою стратегією, а й довгостроковим орієнтиром економічної політики держави, орієнтованої на підвищення національного добробуту, зміцнення продовольчого суверенітету та інтеграцію України у глобальні економічні ланцюги на засадах рівноправного партнерства.

Література:

1. Костюченко Я. М. Використання інструментів міжнародної торгівлі для стимулювання економічного відновлення України у післявоєнний період. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2024. № 3. С. 228—134.
2. Козак О., Грищенко О. Торгівля агропродовольчою продукцією з вищою доданою вартістю між Україною та Європейським Союзом. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2024. № 5. С. 484—490.
3. Миськів Г., Миськів О. М., Коломієць О., Слудніков, М. (2024). Стратегічні пріоритети розвитку експорту агропродовольчої продукції України в умовах воєнного стану. Сталій розвиток економіки. 2024. № 1 (48). С. 189—195.
4. Решитко Т. Розвиток міжнародних торговельних відносин аграрного сектору еконо-

міки України в контексті євроінтеграції. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2023. № 9 (42). С. 117—124.

5. Решитко Т. В. Експорт агропродовольчої продукції України як фактор розвитку міжнародних економічних відносин. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2024. Вип. 11. С. 327—334.

6. Федулова І. Зовнішня торгівля України продукцією АПК. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2024. № 4. С. 86—107.

7. Антонюк П. О., Антонюк О. П., Ступницька Т. М., Баранюк Х. О. Зміни в товарній структурі як умова зростання експорту агропродовольчих товарів: аналітична оцінка. Економіка харчової промисловості. 2024. Т. 16, Вип. 3. С. 3—12.

8. Мостов'як М. І., Смолий В. О. Експортна агропродовольча спеціалізація України: оцінка та стратегічні пріоритети. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2024. Вип. 105 (2). С. 242—253.

9. Коваленко В., Шелудько С. Ревальваційний потенціал аграрного експорту України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Журнал європейської економіки. 2024. Т. 23, № 3. С. 491—512.

References:

1. Kostyuchenko, Ya.M. (2024), "Using international trade instruments to stimulate Ukraine's economic recovery in the post-war period", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho Natsional'noho Universytetu*, vol. 3, pp. 228—134.

2. Kozak, O. and Hryshchenko, O. (2024), "Trade in agri-food products with higher added value between Ukraine and the European Union", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 5, pp. 484—490.

3. Mys'kiv, H. Mys'kiv, O.M. Kolomiets', O. and Sludnikov, M. (2024), "Strategic priorities for the development of Ukrainian agri-food exports under martial law", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 1(48), pp. 189—195.

4. Reshytko, T. (2023), "Development of international trade relations of the agrarian sector of the Ukrainian economy in the context of European integration", *Tsentralkoukrains'kyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 9 (42), pp. 117—124.

5. Reshyt'ko, T.V. (2024), "Export of agri-food products of Ukraine as a factor in the development of international economic relations", *Tsentralkoukrains'kyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 11, pp. 327—334.

6. Fedulova, I. (2024), "Ukraine's foreign trade in agri-food products", *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, vol. 4, pp. 86—107.

7. Antoniuk, P.O. Antoniuk, O.P. Stupnyts'ka, T.M. and Baraniuk, Kh.O. (2024), "Changes in the commodity structure as a condition for the growth of agri-food exports: an analytical assessment", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 16, no. 3, pp. 3—12.

8. Mostov'iak, M.I. and Smolij, V.O. (2024), "Export agri-food specialization of Ukraine: assessment and strategic priorities", *Zbirnyk naukovykh prats' Umans'koho natsional'noho universytetu sadivnytstva*, vol. 105 (2), pp. 242—253.

9. Kovalenko, V. and Shelud'ko, S. (2024), "Revaluation potential of Ukrainian agri-food exports under martial law and post-war recovery", *Zhurnal ievropejs'koi ekonomiky*, vol. 23, no. 3, pp. 491—512.

Стаття надійшла до редакції 30.07.2025 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 338.23

В. В. Липчук,

д. е. н., професор, член-кореспондент НААН України, професор кафедри туристичного бізнесу та гостинності, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6696-6006>**Н. В. Липчук,**

к. е. н., доцент кафедри туристичного бізнесу та гостинності, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3437-8063>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.49

МУЛЬТИПЛІКАТИВНИЙ ЕФЕКТ АГРОТУРИЗМУ

V. Lypchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Corresponding member of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, Professor of the Department Tourism Business and Hospitality, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

N. Lypchuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Tourism Business and Hospitality, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

MULTIPLIER EFFECT OF AGRITOURISM

У статті розкрито сутність і особливості мультиплікативного ефекту агротуризму з урахуванням його економічних та соціальних аспектів. Досліджено прояви цього ефекту на різних рівнях — від локального до національного. Встановлено, що найбільший вплив спостерігається на рівні агротуристичних господарств і безпосередньо залежить від попиту на місцеві послуги й товари. Зі збільшенням просторового масштабування ефект розширюється, проте його вагомість поступово зменшується. Підкреслено важливу роль агротуризму у розвитку сільського господарства, інфраструктури, збереженні культурної спадщини та підвищенні якості життя місцевого населення. Водночас виокремлено як позитивні, так і негативні наслідки, зокрема ризики, пов'язані з проникненням зовнішнього бізнесу. Визначено основні труднощі кількісного вимірювання мультиплікативного ефекту агротуризму, які пов'язані з відсутністю єдиної методики та надійної інформаційної бази. Зроблено висновок, що мультиплікативний ефект має переважно локальний характер і є важливою умовою ефективного функціонування використання місцевих ресурсів.

The article, based on desk research methods and own experience, examines the features of the manifestation of the multiplicative effect in agritourism. The purpose of the publication is to clarify the essence and specifics of this effect, taking into account the features of agritourism activity. The economic and social levels of manifestation of the multiplicative effect are considered, as well as its varieties and differences between agritourism, rural and mass tourism, in particular regarding the structure and volume of tourist expenses. It is established that the direct multiplicative effect is directly related to the activities of agritourism farms and depends on the demand for their services. The highest effect is observed at the level of the farms themselves, while with the expansion of the geographical market, the overall scale increases, but the intensity of the impact decreases. The importance of agritourism for the development of agriculture, local economy and regional development, as well as problems arising at the national level in modern conditions, is determined. The role of agritourism in attracting investments in infrastructure, increasing the competitiveness of regions, strengthening local identity, preserving cultural heritage and improving the quality of life of the population is emphasized. The opinion is expressed that the multiplier effect is local in nature and is most pronounced in regions with a high level of

rural tourism development. The need to take into account not only economic, but also social factors that affect the sustainable development of territories is indicated. The key factors for scaling the effect are the level of tourist spending, the use of local goods and services and the ability of local businesses to meet demand. The problems of quantitative assessment of the multiplier effect, associated with the lack of unified methods and a reliable information base, are separately considered. Possible negative consequences are also noted, in particular, the displacement of local entrepreneurs by external players and socio-economic difficulties for communities. In general, it is concluded that the multiplier effect in agritourism is fully manifested at the level of the agritourism farm and is an important factor in the development of local communities.

Ключові слова: агротуризм, мультиплікативний ефект, затрати, неекономічний ефект, сільські території.

Key words: agritourism, multiplier effect, costs, non-economic effect, rural areas.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Туризм сьогодні є одним із ключових драйверів зростання світової економіки. Туристична галузь відіграє значну роль для багатьох країн, сприяючи економічному розвитку, створенню нових робочих місць і формуванню національних доходів. Розуміння економічного впливу туризму, зокрема його мультиплікативного ефекту, дозволяє країнам, регіонам та громадам приймати виважені рішення щодо туристичної політики. Наслідки такої політики виходять далеко за межі самого туристичного сектора, позитивно впливаючи на ширший економічний і соціальний розвиток територій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні засади та базові концепції мультиплікативного ефекту, розроблені визаними класиками економічної науки, зокрема Дж. М. Кейнсом, П. Самуельсоном, С. Фішером та іншими, знайшли своє відображення і в сфері туризму. Значний внесок у дослідження мультиплікативного ефекту в туризмі зробили К. Купер, Х. Клемент, Б. Арчер, С. Оуен та інші. Серед вітчизняних дослідників дана проблематика розглядалася в працях М. Бойко [1], В. Демко [2], М. Колосінської, С. В. Бойди [3], Т. Ткаченко [4] та ряду інших науковців.

Тема мультиплікативного ефекту в агротуризмі почала активно розвиватися з початку 1990-х років, і найбільшого визнання набула у працях американських (A.R. Khanal, A.K. Mi-

shra, A. Omobitan [5]) та австрійських (Firgo, M., Pennerstorfer, D. [6]) вчених. В Україні ця тема досі залишається новою і майже не дослідженою, хоча її значення є надзвичайно важливим для формування ефективних стратегій і програм розвитку агротуризму, обґрунтування інвестиційних проектів, а також прийняття управлінських рішень — передусім на місцевому та регіональному рівнях.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета публікації — з'ясувати сутність та особливості мультиплікативного ефекту агротуризму з огляду на специфіку даного виду діяльності.

Основна робоча гіпотеза полягає у визнанні агротуризму як важливої сфери, що формує як економічні, так і неекономічні ефекти у різних галузях та на різних рівнях.

Основним методом дослідження обрано desk research, що передбачає систематичний аналіз наявних статистичних, аналітичних та наукових даних із відкритих джерел, а також результатів власних спостережень і досліджень авторів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мультиплікативний ефект — це економічна концепція, яка описує багаторазове зростання зайнятості та доходу унаслідок збільшення інвестицій або споживчих витрат. Такий ефект здатен позитивно впливати як на

діяльність окремих суб'єктів господарювання, так і на загальне соціально-економічне середовище. В економічній (і не тільки) літературі досить часто використовуються синоніми мультиплікативного ефекту (ефект множника, ефект хвилі, ефект пульсації, ефект економічного поштовху, ефект лавини та ін.), які за загальними підходами характеризують явище примноження результатів, але за своїм виміром, структурою та масштабністю суттєво відрізняються.

Залежно від характеру впливу господарюючого суб'єкта на результати діяльності інших фірм у його середовищі розрізняють два основних типи мультиплікативних ефектів. Ефект пропозиції виникає внаслідок додаткового попиту, створеного новоствореними або такими, що розширюються, фірмами, що сприяє зростанню підприємств-постачальників і стимулює розвиток суміжних галузей. Ефект доходу пов'язаний зі збільшенням купівельної спроможності населення через виплату заробітної плати працівникам, що стимулює розвиток фірм, які задовольняють споживчий попит. Таким чином, "зростання одних фірм через додатковий попит на товари та послуги "мультиплікується" у вигляді зростання інших економічних суб'єктів, які, у свою чергу, також створюють додатковий попит, запускаючи послідовні цикли мультиплікативних ефектів" [7, с. 98].

Мультиплікативний ефект туризму полягає у багаторазовому примноженні економічних вигод завдяки діяльності цього одного з найдинамічніших і найшвидше зростаючих секторів у світі, що стимулює розвиток багатьох економік. Особливу користь отримують ті, хто безпосередньо або опосередковано пов'язаний із туристичною галуззю. Найбільше значення цей ефект має для країн, які суттєво залежать від туризму як основного джерела доходу.

Мультиплікативний ефект диференціюється в залежності від типу туризму і в агротуризмі він проявляється особливо. Це зумовлено тим, що агротуризм є додатковою або підсобною формою сільськогосподарської діяльності. Він розвивається переважно в регіонах із низькою підприємницькою активністю та в місцевостях, які недостатньо придатні для традиційного сільського господарства.

Масовий туризм відрізняється від сільського туризму, зокрема агротуризму, за багатьма параметрами, перш за все — за рівнем витрат туристів. У випадку масового туризму туристи зазвичай витрачають більше коштів на прожи-

вання, транспорт, харчування та туристичні атракції, що сприяє більшому впливу на місцеву економіку. Натомість сільський туризм і агротуризм часто сприймаються як бюджетні форми відпочинку, що обмежує їх привабливість для частини потенційних туристів. Таке ставлення частково зумовлене стереотипами про нижчу якість послуг, зокрема в аспекті обслуговування. Відповідно, масовий туризм, завдяки вищим витратам і значній кількості туристів, може генерувати більший мультиплікативний ефект. Водночас, щорічні темпи зростання сільського туризму в розвинених країнах становлять близько 6% на рік [8, с. 63].

У сфері агротуризму витрати туристів формують три взаємопов'язані ефекти — прямий, непрямий та індукований, кожен з яких по-своєму впливає на економіку. Прямий мультиплікативний економічний ефект пов'язаний із діяльністю безпосередніх суб'єктів агротуризму, тобто агротуристичних господарств. Розмір їхнього доходу залежить від попиту на надані послуги та рівня його задоволення. Вищий попит і краща якість обслуговування сприяють також зростанню заробітної плати персоналу, що, у свою чергу, активізує індукований ефект: працівники витрачають отримані доходи на товари та послуги в інших секторах економіки, створюючи додатковий попит і стимулюючи загальне економічне зростання.

Непрямий мультиплікативний економічний ефект виникає внаслідок потреби агротуристичних господарств у забезпеченні своєї діяльності через закупівлю товарів і послуг в інших секторах економіки. Агротуризм, стимулюючи розвиток суміжних галузей, створює додатковий попит на продукцію місцевих виробників і постачальників, що веде до подальшої економічної вигоди.

Індукований мультиплікативний економічний ефект полягає у збільшенні витрат у місцевій економіці, що стало можливим завдяки зростанню доходів осіб, зайнятих як у сфері агротуризму, так і в суміжних галузях. Це стимулює додатковий попит, сприяє відкриттю нових підприємств і створенню нових робочих місць, що в цілому підвищує економічну активність [9].

Агротуристичний ринок займає невелику частку в загальній структурі туристичної галузі, тому як абсолютні, так і відносні показники його ефективності значно варіюються залежно від рівня аналізу. Найвищий економічний ефект спостерігається безпосередньо на рівні надавача агротуристичних послуг. Зі зро-

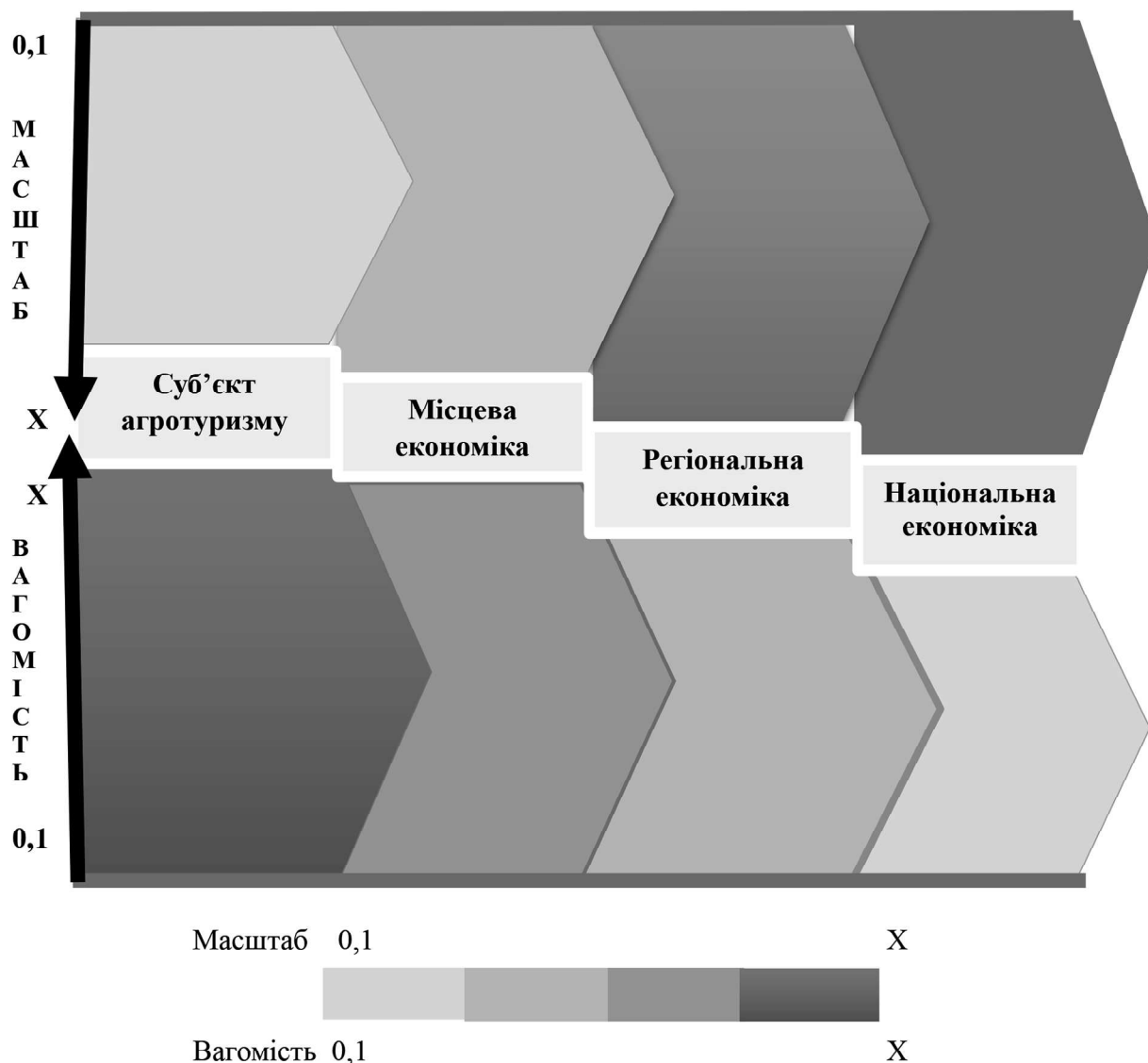


Рис. 1. Ланцюг мультиплікативного ефекту агротуризму: масштаб (абсолютний) та вагомість (відносний) впливу

Джерело: власна розробка.

станням географічного охоплення ринку збільшуються загальні масштаби діяльності та обсяги грошових потоків, проте відносні показники, навпаки, знижуються — частка агротуризму та його вплив стають менш помітними. Це свідчить про зменшення ролі мультиплікативного ефекту в міру віддалення від джерела (рис. 1).

Отже, основна вигода концентрується у надавача послуг та місцевої громади. З одного боку, це зумовлено невеликою часткою агротуризму в загальній структурі туристичного ринку та обмеженим попитом з боку споживачів. З іншого — це підкреслює важливість місцевих ініціатив, малого підприємництва та їх підтримки у сільській місцевості.

Основою мультиплікативного ефекту агротуризму є агротуристичні господарства, на рівні яких концентрується найбільший і найпряміший вплив. Саме тут відбувається значний перерозподіл коштів і створюються робочі місця [10]. Ефект на цьому рівні формується завдяки додатковим доходам від надання послуг проживання, харчування та організації різноманітних атракцій. Він полягає не лише у сприянні розвитку селянського господарства через інвестиції в сільськогосподарську діяльність (зокрема в ті напрямки, що безпосередньо не пов'язані з перебуванням туристів), а й у створенні додаткових робочих місць для членів сім'ї, підвищенні їхніх доходів та можливості акумулювати фінансові ресурси для подальших інвестицій у розвиток туристичної

діяльності. Зокрема, це стосується розширення асортименту туристичних послуг, що дозволяє задовольняти нові та актуальні потреби, передусім рекреаційні й реабілітаційні. Крім того, агротуристичне господарство отримує можливість збільшити обсяги та розширити ринки збуту сільськогосподарської продукції через її безпосередній продаж туристам, що сприяє зростанню виробництва, підвищенню зайнятості членів родини та загальній рентабельності господарювання.

Результати досліджень різних авторів доводять, що агротуризм здебільшого слугує для залучення нових клієнтів, інформування громадськості про сільське господарство та підвищення якості життя фермерських родин. Це приносить як економічні, так і неекономічні вигоди, тому роль агротуризму слід оцінювати також як ефективний маркетинговий інструмент [11].

Масштаб ефекту для окремого агротуристичного господарства обмежується тим, що частина витрат туристами здійснюється поза його межами ("ефект витоку") та залежить від його пов'язаності з іншими місцевими суб'єктами господарювання.

Економічні та соціальні наслідки розвитку агротуризму в основному проявляються в масштабах місцевої економіки [12]. Мультиплікативний ефект полягає у формуванні додаткових надходжень не лише безпосередньо в агротуризмі, а й у суміжних сферах сільської місцевості, що активізує економічні процеси на всій території. Доходи, отримані завдяки витратам туристів, сприяють збільшенню обороту місцевих підприємств і бізнесу. Найбільший його вплив в сільській місцевості проявляється передусім в таких сферах як сільське господарство, народні промисли торгівля, транспорт інші послуги,

Щодо сільського господарства, то туризм здатен забезпечити інвестиційні можливості диверсифікації в аграрному секторі, тісно пов'язані з розширенням асортименту продукції. Йдеться, зокрема, про вирощування лікарських рослин, прянощів, а також про створення туристичних локацій та атракцій — наприклад, квіткових полів чи ділянок з декоративними рослинами. Такий підхід не лише забезпечує додаткові джерела доходу для сільськогосподарських виробників, а й формує привабливі туристичні об'єкти, здатні залучати відвідувачів. Водночас туризм сприяє покращенню умов збуту сільськогосподарської продукції для дрібних виробників, що, у свою чергу, підвищує ефек-

тивність їхньої діяльності та конкурентоспроможність на ринку.

Інші підприємці несільськогосподарської сфери на селі також отримують вигоду завдяки зростанню попиту на існуючі й нові товари та послуги. Це стосується туристичних, рекреаційних, реабілітаційних, медичних, косметологічних, прокатних, гастрономічних та інших напрямів діяльності

Доходи, отримані завдяки витратам туристів реінвестуються в розвиток місцевої економіки, що може призвести до подальшого туристичного потоку і генерувати більший мультиплікативний ефект "Відновлення економіки, старт нових інвестицій, зростання зайнятості та зменшення кількості безробітних призводять до збільшення податкових надходжень до місцевих бюджетів [13], що в свою чергу, створює сприятливі умови для подальшого соціально-економічного розвитку регіону.

Ключовим проявом мультиплікативного ефекту агротуризму в сільській місцевості є формування сприятливого підприємницького середовища та активізація підприємницької діяльності. Це відбувається завдяки створенню та розвитку нових господарюючих суб'єктів, які здатні впроваджувати концепцію сталого та багатофункціонального розвитку сільських територій, сприяючи тим самим залученню інвестицій у різні сфери сільської економіки, розвитку інфраструктури та покращенню якості життя в громадах, зростанню добробуту мешканців, посиленню соціальної згуртованості та місцевого патріотизму.

Завдання органів місцевого самоврядування полягає у максимізації мультиплікативного ефекту агротуризму для підтримки місцевого економічного розвитку. Місцева громада може відігравати ключову роль у цьому процесі, активно долучаючись до туристичних ініціатив. Для досягнення максимальних вигод від агротуризму необхідна тісна співпраця між усіма зацікавленими сторонами — місцевою владою, бізнесом, мешканцями та неурядовими організаціями. За умов належного розвитку та ефективного управління туристична галузь має потенціал генерувати значні доходи, створювати нові робочі місця та сприяти загальному економічному зростанню.

Агротуризм є потужним рушієм економічного зростання регіонів, особливо тих, що вирізняються унікальними природними, культурними або історичними ресурсами. Навіть не-

значне збільшення туристичного потоку завдяки мультиплікативному ефекту здатне суттєво вплинути на розвиток місцевого бізнесу, зростання доходів громади та створення нових робочих місць.

Однією з ключових проблем у застосуванні ефекту мультиплікатора до туристичного сектору є явище економічного витоку, коли значна частина доходів, отриманих від туристів, залишає місцеву економіку і йде зовнішнім суб'єктам підприємництва з-поза меж регіону призначення. Як наслідок, додана вартість для місцевого ринку є набагато нижчою, ніж потенційно можлива, що обмежує реальний вплив туризму на економічний розвиток регіону.

Розвиток агротуристичного сектору сприяє:

- залученню інвестицій у місцеву інфраструктуру (транспорт, комунікації, об'єкти гостинності);

- підвищенню конкурентоспроможності регіону на національному й міжнародному рівнях через ефективну промоцію і брендинг;

- зміцненню місцевої ідентичності, збереженню традицій та популяризації культурної спадщини;

- стимулюванню розвитку суміжних галузей — виробництва сільськогосподарської продукції, ремесел, сфери послуг;

- підвищенню якості життя місцевого населення завдяки розширенню можливостей зайнятості та зростанню добробуту.

Таким чином, агротуризм не лише забезпечує додаткові джерела доходу, а й формує передумови для сталого соціально-економічного розвитку регіонів, зберігаючи їхню унікальність і привабливість.

Агротуристична діяльність як допоміжна для селянських господарств не оподатковується, проте податки формують суб'єкти в інших галузях, які залишаються у розпорядженні регіону і становлять його дохід [14]. Це може бути доброю інвестицією в туризм, оскільки стимулює розвиток регіональної інфраструктури та створення інфраструктури міжнародного туризму [15, с. 99—100]. Покращена доступність регіону, краще транспортне сполучення та туристичні зручності можуть стати вирішальними факторами для приваблення потенційних туристів.

Мультиплікативний ефект у агротуризмі не слід фетишизувати, оскільки він проявляється переважно локально. Лише в тих регіонах, де масштаби розвитку сільського туризму суттєво перевищують середній рівень по країні, цей ефект може мати помітне зна-

чення для економічного розвитку. При цьому необхідно враховувати просторовий розподіл мультиплікативних ефектів, адже вони пов'язані як із розвитком місцевих підприємств, так і з діяльністю постачальників, розташованих поза межами регіону. Чим більше матеріалів і послуг закуповують організації на місцевому ринку, тим вищим є рівень регіонального "закриття" мультиплікативних ефектів.

Мультиплікативний ефект агротуризму не обмежується лише економічною сферою, тому необхідно враховувати також неекономічні ефекти, які з часом можуть трансформуватися в економічні. Розвиток агротуризму може мати позитивний вплив на багато аспектів життя мешканців. Підвищення доступності освіти, покращення охорони здоров'я, розвиток культурної інфраструктури або захист культурної спадщини — це лише деякі з переваг, які можуть бути результатом розвитку агротуризму. За умов належного управління агротуризм може стати потужним інструментом підтримки сталого розвитку [16], сприяти збереженню культурної спадщини, підтримувати охорону нематеріальних культурних елементів і популяризувати місцеву ідентичність. Це, у свою чергу, позитивно впливає на громаду, зміцнюючи її ціннісні орієнтири, соціальну згуртованість, гордість за культурну спадщину та сприяючи розвитку місцевого патріотизму. Агротуризм, таким чином, стає добрим способом на підприємницьку активізацію місцевого населення, на створення майбутнього саме для місцевої громади [17, с. 21].

Масштаб мультиплікативного ефекту в агротуризмі залежить від кількох ключових чинників: рівня витрат туристів (більші витрати відвідувачів — відчутніший економічний ефект); використання місцевих товарів і послуг (задоволення потреб туристів за рахунок місцевої продукції та сервісу); здатність місцевого бізнесу реагувати на попит туристів (задоволення додаткового попиту). Чим активніше залучені місцеві ресурси та бізнес, тим більший позитивний вплив має агротуризм на місцевий і регіональний розвиток.

Безперечно, більший мультиплікативний ефект генерує більша кількість господарств та їх потужностей. Цю залежність підтверджують дослідження сили і масштабу ефекту агротуризму в окремих країнах Європейського Союзу [18]. Однак у періоди ускладненої соціально-політичної ситуації та економічної невизначеності, характерних для сучасного

стану суспільства, розвиток агротуризму, а отже і мультиплікативний ефект, обмежуються через скорочення витрат споживачів і бізнесу.

Вимірювання мультиплікативного ефекту туризму, а особливо агротуризму, є складним аналітичним завданням, оскільки потребує врахування широкого спектра економічних, соціальних та просторових факторів. Варто погодитися з М. Бойко, що уніфікованих методичних підходів до розрахунку мультиплікативного ефекту не існує. Його обчислення ускладнюється з кількох причин: по-перше, через брак коректної інформації про економічні зв'язки між окремими сегментами туризму як міжгалазевого комплексу; по-друге, через невизначеність реакції суміжних секторів економіки регіону, наприклад, на зростання попиту на внутрішній туризм; по-третє, через відсутність методики врахування витрат туристів із класифікацією відповідно до рекомендацій UNWTO [1, с. 29—30].

Існує кілька перевірених методик оцінки мультиплікативного ефекту туризму, зокрема модель "витрати-випуск", соціальна облікова матриця (SAM), програмний продукт IMPLAN. Використання цих інструментів дозволяє більш точно визначити реальний вплив туризму на місцевий економічний розвиток. Проте їх застосування, особливо в агротуризмі, є проблематичним через відсутність повних, детальних і надійних даних. Наявні дані переважно фрагментарні, застарілі або суперечливі, що значно ускладнює їх використання для раціонального стратегічного планування, прогнозування та розробки стратегій і програм розвитку бізнесу, сільських територій і регіонів.

Мультиплікативний ефект агротуризму може бути не лише позитивним, а й негативним. Наприклад, закриття агротуристичного господарства або популярного об'єкта на селі призводить до зменшення туристичного потоку, що негативно впливає на пов'язані бізнеси та знижує доходи громади. Особливо небезпечно, коли зовнішні суб'єкти господарювання витісняють місцевих підприємців. Разом з тим надмірний туризм створює соціальні та економічні труднощі для місцевих жителів [19], прикладами чого є Венеція, Барселона чи австрійський Гальштат. Тому політики повинні балансувати між вигодами розвитку туризму та захистом місцевого бізнесу, створюючи умови для підтримки місцевих підприємців і мінімізуючи ризики витіснення їх великими зовнішніми гравцями.

Підсумовуючи, відзначимо, що мультиплікативний ефект у агротуризмі є важливим механізмом підтримки економічного зростання та розвитку місцевих громад та регіонів. Глибоке розуміння його механізмів і свідоме впровадження сталих практик дозволяють туристичному сектору на селі повністю реалізувати свій потенціал, стати надійним джерелом доходів, створювати нові робочі місця та сприяти соціально-культурному розвитку.

ВИСНОВКИ

Хоча мультиплікативний ефект туризму є макроекономічним явищем, його принципи проявляються й на рівні агротуристичного господарства. Через витрати туристів та власні інвестиції господарство стимулює місцеву економіку, створюючи додаткові доходи для інших учасників ринку. Водночас масштаб і сила цього ефекту залежать від багатьох чинників і мають свої обмеження, які варіюються в різних умовах.

Агротуризм є наглядним прикладом того, як навіть невеликий потік туристів може мати значний мультиплікативний ефект, сприяючи розвитку місцевих бізнесів, підвищенню якості життя в сільській місцевості та зростанню попиту на місцеву продукцію.

У контексті зростаючої глобалізації, стрімкого технологічного прогресу та нестабільних політичних і економічних умов значення та ефективність мультиплікативного ефекту залишатимуться предметом постійних досліджень і аналізу. Особливої уваги потребують питання адаптації існуючих стратегій для максимально ефективного використання мультиплікативного ефекту з метою стимулювання сталого економічного зростання, одночасно враховуючи потенційні ризики та невизначеності.

Література:

1. Бойко М. Ефект мультиплікації у туризмі: обмеження та можливості. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2016. № 4. С. 23—32. URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2016/4\(87\)/4.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2016/4(87)/4.pdf).
2. Демко В. С. Вплив мультиплікативного ефекту інвестиційних витрат індустрії туристичних послуг на економіку України. Науковий вісник Полісся. 2020. № 2. С. 145—154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2020_2_18.
3. Колосінська М. І., Бойда С. В. Мультиплікативний ефект туристичної сфери. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/81.pdf.

4. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. К.: КНТЕУ, 2009. 463 с.
5. Khanal A. R., Mishra A. K., Omobitan A. Spending on farms ripples into the region: agri-tourism impacts. *Frontiers in Environmental Economics*. 2023. Vol. 2. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/environmental-economics/articles/10.3389/frevc.2023.1219245/full>
6. Firgo M., Pennerstorfer D. The causal effect of agritourism on farm survival. — Johannes Kepler University of Linz, Working Paper No. 2315. — 2023. — URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/289850/1/188560470X.pdf>
7. Wiedermann K. Koncepcja efektow mnoznikowych w wyznaczaniu wplywu przedsiebiorstw na otoczenie spoleczno-gospodarcze. *Prace Komisji Geografii Przemyslu*. 2008. № 11. С. 98—106.
8. Bosworth G., McElwee G. Agri-tourism in Recession: Evidence from North East England. *Journal of Rural and Community Development*. 2014. Vol. 9 (3). P. 62—77.
9. Tourism Teacher. Tourism multiplier effect — made SIMPLE. 2023. URL: <https://tourism-teacher.com/tourism-multiplier-effect/>.
10. Dhungana P., Khanal A. R. Spending on farms ripples into the region: agritourism impacts. *Frontiers in Environmental Economics*. 2023. Vol. 2. URL: <https://doi.org/10.3389/frevc.2023.1219245>
11. Tew C., Barbieri, C. The perceived benefits of agritourism: The provider's perspective/ *Tourism Management*, Elsevier. 2012. Vol. 33 (1). P/ 215—224. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S02615177-11000495>.
12. Sorte B., Fery M., Comerford A. An Initial Economic Impact Estimate of Agritourism in Oregon's Willamette Valley. *Oregon State University*, EM 9421, February 2024. URL: https://extension.oregonstate.edu/sites/extd8/files/documents/donnella/an-initial-economic-impact-estimate-of-agritourism-in-oregons-willamette-valley_0.pdf.
13. Guzik H., Ostrowska B. Ekonomiczne aspekty gospodarowania przestrzeni turystycznej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*. 2013. № 913. С. 57—76.
14. Орленко О. В. Туризм як стратегічний мультиплікатор розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 5. С. 86—89. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/1307>.
15. Трусова Н. В., Демко В. С. Світова практика оцінювання мультиплікативного ефекту від інвестицій в індустрії туристичних послуг. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. № 1(41). С. 99—107.
16. Faster Capital. Tourism: Multiplier Effect of Tourism: Energizing Local Economies. 2025. URL: <https://fastercapital.com/content/Tourism-Multiplier-Effect-of-Tourism-Energizing-Local-Economies.html>.
17. Липчук В. В., Липчук Н. В. Агротуризм: Організаційно-економічні засади розвитку: Монографія. Львів. СПОЛОМ., 2008. 160 с.
18. Pascariu G. C., Ibanescu B.-C. Determinants and implications of the tourism multiplier effect in EU economies: Towards a core-periphery patterns. *Amfiteatru Economic*. 2018. Vol. 20, Special Issue No. 12. P. 982—997. URL: <https://doi.org/10.24818/EA/2018/S12/982>.
19. Milano C., Cheer J. M., Novelli M. Overtourism: Excesses, Discontents and Measures in Travel and Tourism. Wallingford, Boston: CABI, 2019. URL: <https://www.cabi.org/bookshop/book/9781786399823/>.

References:

1. Boiko, M. (2016), "Effect of multiplication in tourism: limitations and opportunities", *Zovnishnia torgivlia: ekonomika, finansy, pravo*, vol. (4), pp. 23—32, available at: [http://zt.knute.edu.ua/files/2016/4\(87\)/4.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2016/4(87)/4.pdf) (Accessed 24 January 2025).
2. Demko, V. S. (2020), "Influence of the multiplicative effect of investment costs in the tourism industry on Ukraine's economy", *Naukovyi visnyk Polissia*, vol. (2), pp. 145-154, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2020_2_18 (Accessed 24 april 2025).
3. Kolosinska, M. I. and Boida, S. V. (2021), "Multiplicative effect in the tourism sphere", *Efektivna ekonomika*, vol. (1), <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.79>.
4. Tkachenko, T. I. (2009), *Stalyi rozvytok turizmu: teoriia, metodolohiia, realii biznesu: monohrafiia* [Sustainable development of tourism: theory, methodology, business realities: monograph], KNTU, Kyiv, Ukraine
5. Khanal, A. R., Mishra, A. K. and Omobitan, A. (2023), "Spending on farms ripples into the region: agritourism impacts", *Frontiers in Environmental Economics*, vol. (2). available at: <https://www.frontiersin.org/journals/environmental-economics/articles/10.3389/frevc.2023.1219245/full> (Accessed 5 july 2025).
6. Firgo, M. and Pennerstorfer D. (2023), "The causal effect of agritourism on farm survival", Working Paper No. 2315. Johannes Kepler Uni-

versity of Linz, available at: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/289850/1/1885604-70X.pdf> (Accessed 5 July 2025).

7. Wiedermann, K. (2008), "The concept of multiplier effects in determining the impact of enterprises on the socio-economic environment", *Prace Komisji Geografii Przemysłu*, vol. (11), pp. 98—106.

8. Bosworth, G. and McElwee, G. (2014), "Agri-tourism in recession: evidence from North East England", *Journal of Rural and Community Development*, vol. 9 (3), pp. 62—77.

9. Tourism Teacher (2023), "Tourism multiplier effect — made SIMPLE", available at: <https://tourismteacher.com/tourism-multiplier-effect/> Accessed 24 February 2025).

10. Dhungana, P. and Khanal, A. R. (2023), "Spending on farms ripples into the region: agritourism impacts", *Frontiers in Environmental Economics*, vol. (2). <https://doi.org/10.3389/frevc.2023.1219245>

11. Tew, C. and Barbieri, C. (2012), "The perceived benefits of agritourism: The provider's perspective", *Tourism Management*, vol. (33(1)), pp. 215—224, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S02615177-11000495> (Accessed 11 July 2025).

12. Sorte B, Fery M. and Comerford A. (2024), "An initial economic impact estimate of agritourism in Oregon's Willamette Valley", Oregon State University: EM 9421, available at: https://extension.oregonstate.edu/sites/extd8/files/documents/donnella/an-initial-economic-impact-estimate-of-agritourism-in-oregons-willamette-valley_0.pdf (Accessed 13 July 2025).

13. Guzik, H. and Ostrowska, B. (2013), "Economic aspects of managing tourist space", *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, vol. (913), pp. 57—76.

14. Orlenko, O. V. (2016), "Tourism as a strategic multiplier of hotel and restaurant business development", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. (5), pp. 86—89, available at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/1307> Accessed 24 January 2025).

15. Trusova, N. V. and Demko, V. S. (2020), "Global practice of evaluating multiplicative effect of investments in tourism industry", *Zbirnyk naukovykh prats TDAUT imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, vol. 1 (41), pp. 99—107.

16. Faster Capital (2025), "Tourism: Multiplier Effect of Tourism: Energizing Local Economies", available at: <https://fastercapital.com/content/Tourism--Multiplier-Effect-of-Tourism--Energizing-Local-Economies.html> Accessed 4 February 2025).

17. Lypchuk, V. V. and Lypchuk, N. V. (2008), *Ahrhoturizm: Orhanizatsiino-ekonomichni zasady rozvytku: monohrafiia* [Agritourism: Organizational and economic foundations of development: monograph], Spolom, Lviv, Ukraine.

18. Pascariu, G. C. and Ibanescu, B.-C. (2018), "Determinants and implications of the tourism multiplier effect in EU economies: towards core-periphery patterns", *Amfiteatru Economic*, vol. (20), (Special Issue No. 12), pp. 982—997. <https://doi.org/10.24818/EA/2018/S12/982>

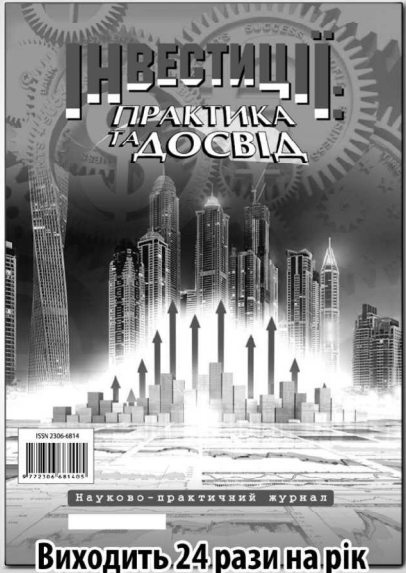
19. Milano, C., Cheer, J. M. and Novelli, M. (2019), "Overtourism: Excesses, discontents and measures in travel and tourism", Wallingford, Boston: CABI, available at: <https://www.cabi.org/bookshop/book/9781786399823/> Accessed 17 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 30.07.2025 р.

ІНВЕСТИЦІЇ:

ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

<https://nayka.com.ua>



Науково-практичний журнал

Виходить 24 рази на рік

Передплатний індекс: 23892

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

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

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

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

УДК 338.24

О. О. Бендасюк,

д. е. н., доцент, заступник директора з наукової та інноваційної роботи, ІВМ НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7865-494X>

Т. М. Квятко,

к. е. н., доцент, завідувач відділу координації наукової роботи та підготовки наукових кадрів, ІВМ НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8963-3696>

Д. В. Людвенко,

д. е. н., доцент, старший науковий співробітник відділу економіки аграрного виробництва, ННЦ "ІАЕ"

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-7908-5718>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.58

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ ВЕТЕРИНАРНИХ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ

O. Bendasiuk,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Deputy Director for Research and Innovation, IVM NAAS

T. Kviatko,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department for the Coordination of Scientific Work and Training of Scientific Personnel, IVM NAAS

D. Liudvenko,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,

Senior Researcher of the Department of Agricultural Production Economics, NSC "IAE"

STRATEGIC PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF THE DOMESTIC VETERINARY PHARMACEUTICALS MARKET

У статті розглядаються актуальні питання повоєнного відновлення ринку ветеринарних лікарських засобів з акцентом на основні фактори, які впливають на ефективність функціонування даного сегменту ринку. Визначено ключові виклики та окреслено основні проблеми спричинені військовим конфліктом, а також перспективи розвитку ветеринарного сектору економіки в повоєнний період, зокрема, подальше проведення модернізації галузі, адаптація законодавства до норм та стандартів країн ЄС, удосконалення регуляторної, фінансово-кредитної, податкової та інвестиційної політики; запровадження системи пільг та дотацій для виробників, відкритість та прозорість у роботі державних та приватних інституцій тощо. На основі аналізу наукових праць, програмних документів, нормативно-правової бази, було розроблено рекомендації з питань відновлення та розвитку ринку ветеринарних лікарських засобів.

The article examines the topical issues of the post-war recovery of the veterinary drugs market with a focus on the key factors that affect the efficiency of this market segment. The author identifies key challenges and outlines the main problems of the veterinary industry caused by military aggression, which negatively affected both the functioning of the sector and its financial stability and human resources. At the same time, the prospects for the development of the veterinary sector of the economy in the post-war period are considered, in particular, the emphasis is placed on the need for further large-scale modernisation of the industry, updating the material and technical base and market infrastructure. The paper also considers options for introducing the latest innovative technologies in veterinary practices, including the use of modern diagnostic tools, automation of accounting and product quality control. Attention is focused on the process of modernising the investment policy, which will further ensure the possibility of attracting both internal and external financial resources to support innovative projects and expand production capacity.

During the study, the researchers raise the issues of import substitution of veterinary drugs and export expansion, which will ultimately stimulate the competitiveness of domestic producers in the international market of veterinary drugs, which will contribute to the sustainable development of the veterinary sector in the post-war period. Based on the analysis of the scientific achievements of researchers, policy documents, and the regulatory framework, the article develops recommendations for the recovery of the veterinary drugs market, improvement of management strategies, and proposes the implementation of a post-war market recovery strategy, which involves measures focused on the short, medium and long term. Proposed directions will contribute to a comprehensive and structurally systematic approach to solving problems related to post-war restoration and development of the veterinary medicines market, taking into account all necessary components.

Ключові слова: ринок ветеринарних лікарських засобів, повоєнне відновлення, стратегія сталого розвитку, інституційна система управління.

Key words: market of veterinary medicinal products, post-war reconstruction, sustainable development strategy, institutional management system.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Військовий конфлікт в Україні супроводжується не лише значними руйнуваннями інфраструктури, людськими та виробничо-господарськими втратами, але й призвів до стрімкого скорочення обсягів фінансування, зниження рівня платоспроможності товаровиробників ветпрепаратів, порушення системи епідеміологічного нагляду та забезпечення ветеринарними лікарськими засобами, посилення еміграції та міграції економічно активного населення з постраждалих від військового протистояння регіонів і, відповідно, до дефіциту висококваліфікованих фахівців.

Покращення ефективності функціонування ринку ветеринарних лікарських засобів у період відновлення з одного боку є досить складним і багатоаспектним завданням, яке вимагає системного підходу до вирішення актуальних проблем у післявоєнний період, а з іншого — має формуватися на основі ефективної інституційної системи управління, регулювання та взаємодії між усіма учасниками ринку, сприяючи стабілізації і розвитку даного сектору. Проте ефективність інституційних механізмів повоєнного відновлення можлива лише за умови дотримання ключових концептуальних засад, а саме:

1) внесення відповідних змін у чинне законодавство у сфері регулювання обігу ветеринарних лікарських засобів (виробництво, імпорту, експорту, реєстрація, контроль якості, дистрибуція та роздрібна торгівля тощо), а також забезпечення прозорості та відповідальності за порушення правових актів;

2) наявності у даному сегменті ринку значної кількості гравців, як приватних, так і державних, формування дієвої системи державно-партнерських відносин і ефективних механізмів комунікації та координації між ними;

3) забезпечення рівності, вільного доступу до інформації, реєстрації і обігу ветпрепаратів при проведенні державних закупівель;

4) створення умов для добросовісної конкуренції та запобігання монополізації ринку;

5) імплементації національного законодавства відповідно до вимог, норм та директив країн ЄС;

6) створення ефективного інституційного механізму, моніторингу та оцінки ефективності функціонування ринку.

Ефективність заходів, спрямованих на швидке відновлення ветеринарного сектору, залежить і від визначення ключових пріоритетів, які матимуть не лише науково-практичне значення, а й відіграватимуть важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни,

соціально-економічної та екологічної стабільності у суспільстві, а отже і у збереженні здоров'я тварин.

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена напрацюваннями щодо розробки нових підходів до забезпечення стабільної діяльності ринку ветеринарних лікарських засобів у поствоєнний період.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На основі аналізу наукових праць вітчизняних науковців, відносно розвитку та функціонування ветеринарної галузі, нами було визначено, що більшість публікацій стосувалися: питань впровадження державної кадрової політики, ефективності стратегій управління людськими ресурсами на підприємствах ветеринарного сектору, а також підготовки та підвищення кваліфікації фахівців ветеринарної галузі; проблем розвитку, модернізації та інноваційного оновлення ветеринарної інфраструктури; процесу посилення впливу держави в управлінні та регулюванні галузі; формування сприятливих умов для покращення інвестиційної привабливості даного сегменту ринку.

Важливим аспектом сучасних досліджень є аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління ринком ветеринарних лікарських засобів, комп'ютеризації та цифровізації, обліку й контролю якості ветеринарних послуг, економічної ефективності суб'єктів бізнесу та підвищення їх конкурентоспроможності у ринкових умовах господарювання, оптимізації управлінських процесів, а також оцінювання впливу нормативно-правової бази на їхню діяльність. Дані питання порушуються у наукових працях Г. Петькуна, Ю.П. Булира, Ю.В. Дідока, А.Є. Корнієнка, В.А. Ситника та інших [1—2]. Проте, незважаючи на значні напрацювання у даному напрямку досліджень, вважаємо, що подальшого вивчення і визначення потребують питання, що пов'язані з основними стратегічними напрямками саме повоєнного відновлення та розвитку ринку ветеринарних лікарських засобів.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження поточного стану вітчизняного ринку ветеринарних лікарських засобів та основних викликів спричинених військовим конфліктом, визначення основних факторів, які впливають на процес виробництва, розподілу та споживання ветпрепаратів, а також визначення стра-

тегічних напрямів сталого розвитку даного сегменту ринку.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Відповідно до поставленої мети дослідження нами були окреслені наступні завдання: проаналізувати поточний стан ринку ветеринарних лікарських засобів у сучасних умовах функціонування; виділити ключові проблеми та виклики, що сформувались у даному сегменті ринку; визначити головні напрямки та заходи для подолання кризових ситуацій.

МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ ТА МАТЕРІАЛИ

Дане дослідження базується на комплексному аналізі та враховує наукові здобутки фахівців у галузі тваринництва та ветеринарної медицини, які зосереджуються на сучасних технологіях, методиках та ефективних підходах щодо забезпечення сталого розвитку галузі. Крім того, у процесі дослідження авторами було використано законодавчі та нормативні акти України, що регулюють діяльність у сфері ветеринарної медицини, стандарти та вимоги безпеки й якості продукції. Аналіз наукових джерел і нормативних документів дав змогу сформулювати обґрунтовані рекомендації для подальшого розвитку ринку ветеринарних лікарських засобів в Україні з урахуванням сучасних викликів. У процесі дослідження використовувався комплекс загальних та специфічних методів та інструментів: методи економічного аналізу, статистичних досліджень, метод експертних оцінок, метод графічного моделювання, метод порівняння та групування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Початок 2022 р. ознаменувався шоковими викликами практично для всіх галузей національної економіки, не став виключенням і ринок ветеринарних лікарських засобів. Зокрема, військові дії призвели до втрати вагомої частки виробничих потужностей вітчизняних підприємств, руйнування інфраструктури, порушення логістичних операцій тощо, що у кінцевому підсумку негативно вплинуло на процес виробництва та безперебійне постачання ветпрепаратів до споживачів. Окрім цього українські виробники зіштовхнулися з новими викликами, які створили загрози для розвитку вітчизняного ринку ветеринарних лікарських засобів, а саме:

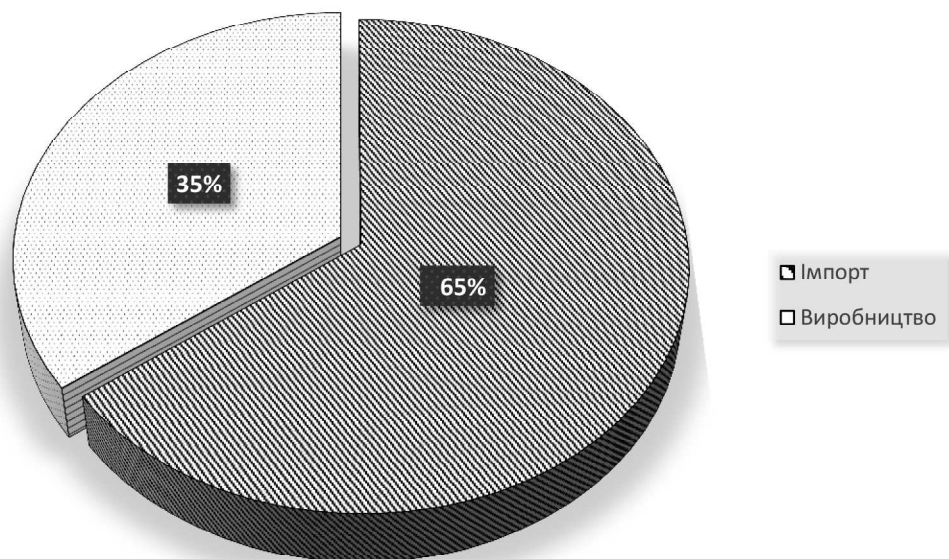


Рис. 1. Структура вітчизняного ринку ветеринарних лікарських засобів у натуральному вираженні, %

Джерело: побудовано автором на основі [4].

— обмеження доступу до іноземної сировини та необхідних компонентів через блокування морських портів, порушення зв'язків у роботі з міжнародними партнерами, санкції тощо;

— стрімке зростання цін на іноземну сировину та компоненти, як наслідок, підвищення цін для українських споживачів та зменшення обсягів продажів;

— скорочення доходів населення;

— зниження інвестиційної привабливості галузі;

— підвищення ризиків щодо якості ветпрепаратів через порушення доступу до відповідних лабораторних установ;

— зростання конкуренції з боку іноземних товаровиробників, які мають безперешкодний доступ до ресурсів та стабільну логістику.

Окрім негативних процесів, що притаманні ветеринарному сектору, дана галузь національної економіки, як і будь-яка інша галузь, залишається під дією впливу загальних факторів. Це зокрема, соціально-економічна та екологічна ситуація в країні, недосконалість вітчизняного законодавства у сфері регулювання виробничо-господарської діяльності, конкуренція та цінова політика виробників і постачальників ветпрепаратів, що впливає також і на якість продукції, і звісно ж, розвиток галузі загалом, наукові дослідження, онлайн-торгівля та інші чинники [3].

На нашу думку, саме зазначені фактори формують довгострокові виклики неефективного розвитку ринку ветеринарних лікарських

засобів, ставлять під загрозу його самодостатність та спроможність повністю задовольняти потреби споживачів на високоякісні препарати. Однак, з іншої точки зору, дана ситуація актуалізує питання пошуку альтернативних шляхів підтримки українських товаровиробників та стабілізації на внутрішньому сегменті даного ринку.

В умовах нестабільного функціонування ринку спостерігається стрімке зростання обсягу ветеринарних лікарських засобів саме іноземного виробництва. Так, наприклад, у 2023 р. основними імпортерами ветпрепаратів виступали Китай (24,3 %), Чехія (21,8 %), Польща (8,7 %), Румунія (6,8 %), а також Угорщина (3,1 %) за кількістю імпортованих товарів. У грошовому вираженні позиції були розподілені наступним чином: Угорщина — 14,8 %; Австрія — 8,2 %, Чехія — 8,1 %, Польща — 2,9 % та Іспанія — 2,7 % (відносно імпортних операцій). Зауважимо, що майже 80 % імпортованої продукції було у натуральному вимірі, тоді як у грошовому — 87,3 %. Найбільшу питому вагу у структурі імпорту займали антибактеріальні, протипаразитні препарати та вакцини. Найменший відсоток припадав на вітаміни, мінерали, лікувальні та дезінфекційні засоби. Загалом у 2023 р. імпорт ветеринарних лікарських засобів становив 114 млн євро, а експорт — 9,3 млн євро. На рис. 1 наглядно представлено структуру ринку ветеринарних лікарських засобів у натуральному вираженні.

За оцінками експертів консалтингової компанії Pro-Consulting, частка тіньових продажів

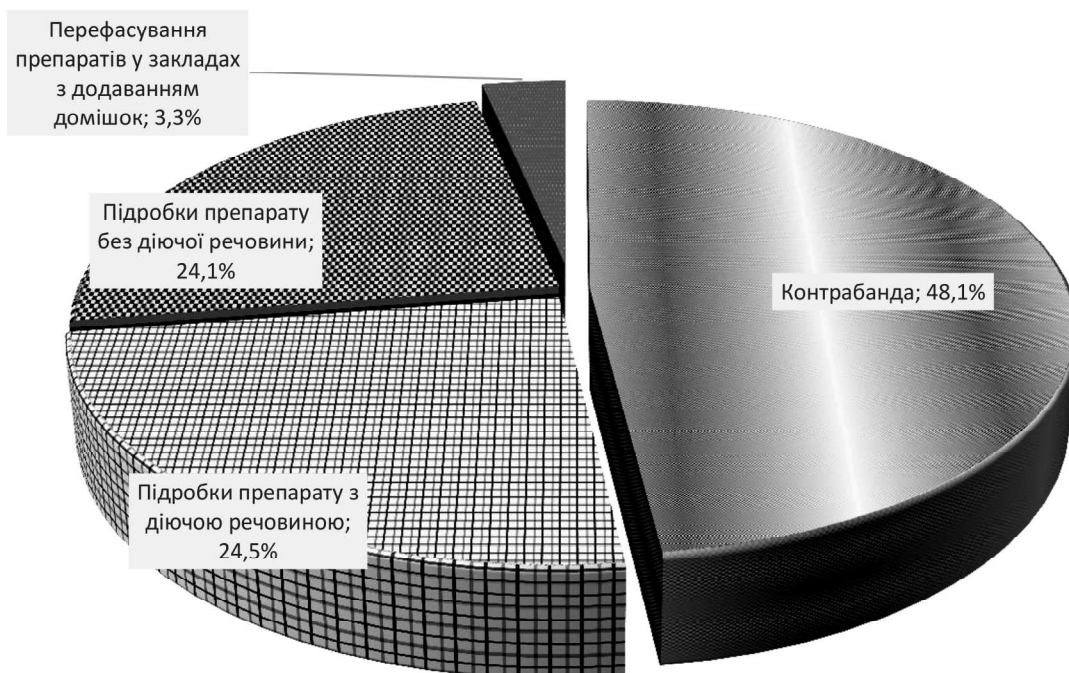


Рис. 2. Структура вітчизняного тіньового ринку ветеринарних лікарських засобів у 2023 р.

Джерело: побудовано автором на основі [5].

ветеринарних лікарських засобів в Україні може становити від 10 до 20 % від загального обігу [4]. У процесі досліджень фахівцями було встановлено, що у структурі вітчизняного тіньового ринку ветпрепаратів питома вага контрабанди становить 48,2 %, підробки препарату з діючою речовиною — 24,5 % (аналогічна ситуація і відносно препаратів без діючих речовини), перефасування препаратів у закладах з додаванням домішок — 3,3 % (рис. 2) [5].

Разом з тим, слід відмітити, що політика українського уряду у даній сфері, не завжди спрямована на розвиток позитивних тенденцій на цьому ринку, а чинні нормативно-правові документи формують занадто суворі вимоги до виробників при відсутності належного державного контролю за обігом ветпрепаратів. Дана ситуація може призвести до зниження конкурентоспроможності високоякісних ветеринарних препаратів у порівнянні з контрафактними аналогами, які не піддаються жорсткому контролю. Останнє сприяє поживленню тіньового ринку та зниженню мотивації у виробництві високоякісних ветеринарних лікарських засобів виробниками, які володіють усіма необхідними дозвільними документами. Поглиблення ситуації, яка сформувалась у секторі ветеринарних лікарських засобів спроможне призвести до ускладнення процесу контролю за якістю та безпекою пропонованих ветпрепаратів, а також до деяких комплікацій через розповсюд-

ження продукції, що немає відповідної сертифікації.

Зауважимо, що у процесі повоєнного відновлення ринку ветеринарних лікарських засобів, ключовими гравцями на даному сегменті товарного ринку, від яких суттєво залежатиме ефективність його подальшого розвитку, виступатимуть аграрні підприємства та фермерських господарств, які є основними споживачами продукції. На основі аналізу статистичної звітності було встановлено, що станом на 01.01.2025 р. в Україні нараховувалось 1755 од. ветеринарних підприємств, що на 26,5 % вище аналогічного показника 2022 р. Їх частка у структурі виробництва ветеринарних лікарських засобів становила практично 55 %, що на 17 відсоткових пункти вище у порівнянні з 2021 р. [6]. При цьому, деякі фахівці зазначають, що на ринку ветеринарних лікарських засобів намітилася позитивна динаміка розвитку, особливо у регіонах, які суттєво не постраждали від бойових дій. Так, у 2024/2025 МР у структурі попиту на ветпрепарати найбільшу питому вагу займали аграрні підприємства та фермерські господарства — 79,3 %, на долю приватних підприємств припадало 13,6 %, підприємств державної форми власності — 7,1 % [4]. За підрахунками експертів Global Market Insights Inc. очікується поживлення на ринку ветеринарних лікарських засобів на 5,8 % до 11,5 млрд.дол. США [7]. Аналогічна тенденція фіксується і на міжнародному ринку вете-

ринарних фармацевтичних препаратів. Так, 2022 р. обсяг ринку склав 45,1 млрд. дол. США. За прогнозами експертів у подальшому середньорічний темп (CAGR) зростання становитиме 8,5 %, генеруючи дохід у розмірі 99,0 млрд. дол. США до 2032 р. [8].

Також у процесі дослідження нами було проаналізовано основні нормативно-правові акти, які регламентують порядок контролю якості, безпечності та обігу ветеринарних лікарських засобів [9; 2] та встановлено, що за сучасних умов економічного розвитку існує нагальна потреба їх перегляду та удосконалення, в частині, що стосується ветеринарної галузі з обов'язковим врахуванням міжнародних стандартів та їх гармонізації із законодавством ЄС. Першочергово необхідно удосконалити законодавчі акти з питань забезпечення прав інтелектуальної власності, захисту реєстраційної інформації та інших пов'язаних аспектів, що дозволить, не лише зменшити бюрократичне навантаження, а й забезпечить належний контроль у галузі ветеринарії, стабілізацію на даному сегменті ринку, а також гарантії безпеки для здоров'я тварин та біобезпеки держави загалом.

Слід відмітити, що в Україні прийнято ряд нормативно-правових актів [12—13] спрямованих не на розвиток ринку ветеринарних лікарських засобів, а на забезпечення біобезпеки, контролю якості препаратів та запобігання антибіотикорезистентності.

Зважаючи на виклики сучасності, першочерговим завданням відповідних державних інституцій, асоціацій підприємців та громадських організацій має бути не лише забезпечення ефективного функціонування ринку ветеринарних лікарських засобів, але й розробка та впровадження Стратегії сталого розвитку даного ринку, що сприятиме: формуванню позитивного інвестиційного середовища та іміджу; відновленню зруйнованих та пошкоджених інфраструктурних об'єктів і мереж; зниженню імпортозалежності; посиленню контролю за розповсюдженням фальсифікованих препаратів; поглибленню співпраці з міжнародними партнерами; використанню новітніх технологій у виробничому процесі; впровадженню більш дієвих маркетингових стратегій; вирішенню питань кадрового забезпечення.

У зв'язку з цим, необхідним є розроблення і прийняття окремої спеціальної Стратегії сталого розвитку ринку ветеринарних лікарських засобів, як окремого стратегічного документа (рис. 3). Підходи до побудови Стратегії сталого розвитку ринку ветеринарних лікарських

засобів України, на нашу думку, вимагатиме системності, комплексності та плідної співпраці між державними органами, підприємцями, освітніми і науково-дослідними установами та міжнародними партнерами, що у кінцевому результаті сприятиме не лише швидкому відновленню даного сегмента товарного ринку, але й забезпечить продовольчу безпеку держави.

Враховуючи реалії сьогодення, можна відзначити, що питання забезпечення ефективного повоєнного відновлення та функціонування ринку ветеринарних лікарських засобів відіграватиме значну роль у соціально-економічному та екологічному розвитку країни, що потребуватиме основних напрямків швидкого відновлення даного сегменту ринку. На рис. 4 нами представлено основні напрямки відновлення та стабілізації ринку ветеринарних лікарських засобів.

Запропоновані напрямки сприятимуть, комплексному та структурно-систематичному вирішенню проблем, що стосуються повоєнного відновлення та розвитку ринку ветеринарних лікарських засобів, з урахуванням усіх необхідних компонентів, а саме:

- модернізація інституціональної системи та її інституцій — внесення необхідних змін до нормативно-правових актів та їх гармонізація з законодавством ЄС відносно ринку ветпрепаратів; забезпечення системності та контролю зі сторони державних органів, підприємницьких та громадських організацій;

- оптимізація логістичних процесів та відновлення інфраструктури ринку — відновлення та побудова нових транспортних та логістичних напрямків з усіма необхідними складовими; побудова дієвих центрів епізоотичного реагування;

- науковий супровід розвитку бізнесу та кадрове забезпечення — розробка та реалізація програм (за рахунок державного фінансування) спрямованих на підготовку кадрового резерву, а також перекваліфікація та підвищення кваліфікації існуючого; стимулювання обміну міжнародними практиками з даного напрямку; взаємодія зі стейкхолдерами, а також з науково-дослідними установами; формування науково-консультаційних центрів щодо фінансової, податкової та соціальної підтримки; державне стимулювання фахівців щодо розвитку проєктів, які пов'язані з пошуком нових методів лікування та профілактики захворювань тварин;

- диджиталізація — реалізація на території України проєктів з застосуванням цифрових

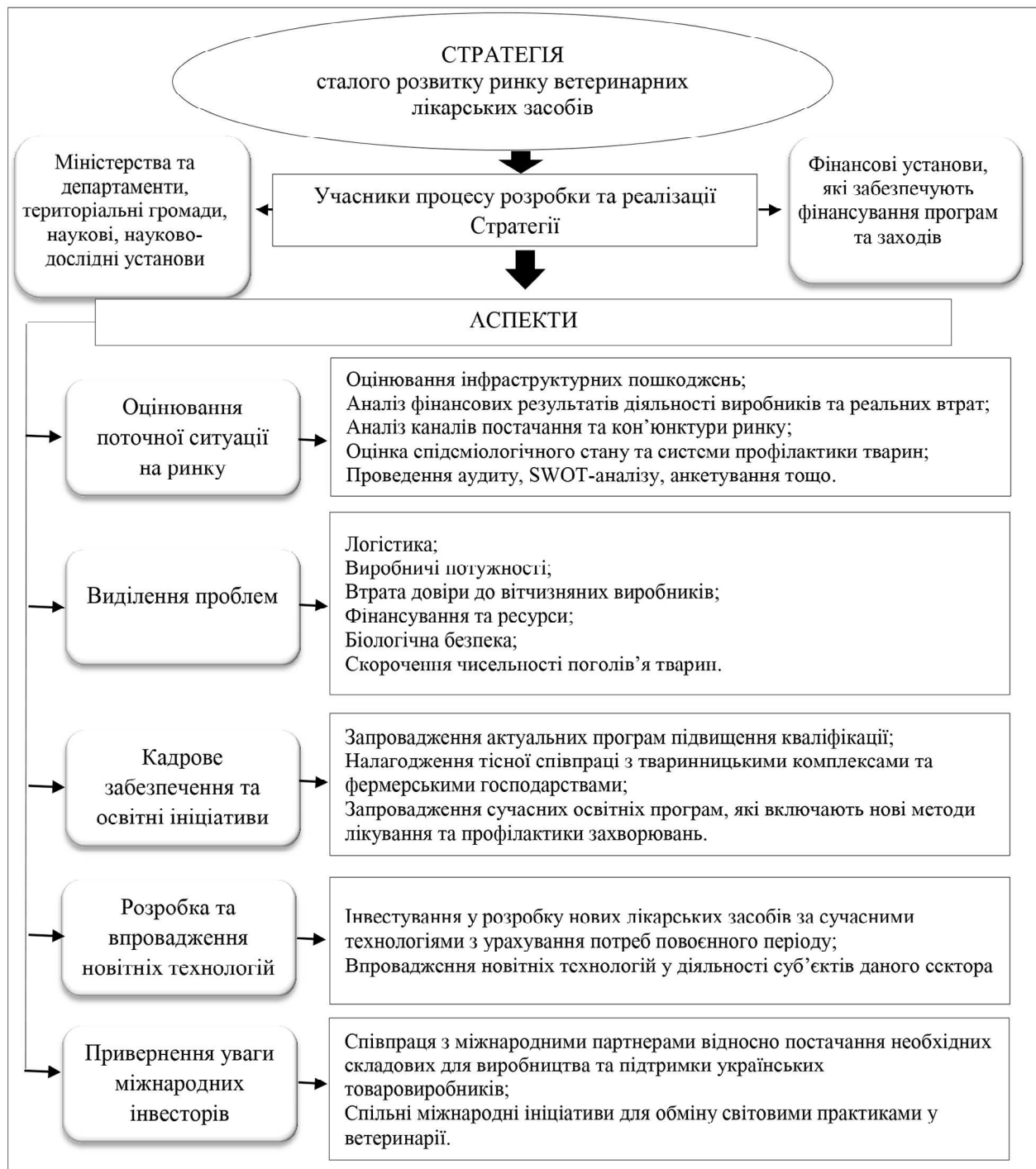


Рис. 3. Ключові аспекти Стратегії сталого розвитку ринку ветеринарних лікарських засобів

Джерело: побудовано авторським колективом.

платформ, які направлені на профілактику та моніторинг захворювань; впровадження системи електронного обліку тварин, е-сертифікації тощо;

— диверсифікація та технологічне оновлення виробничих потужностей — поліпшення системи залучення інвестицій до галузі та впровадження нових інноваційних технологій за

державної підтримки; реалізація державних програм щодо стимулювання виробників ветеринарних лікарських засобів; реалізація техніко-технологічної модернізації виробничих потужностей;

— становлення та розвиток державно-приватного партнерства — розвиток спільних ініціатив державних органів влади та суб'єктів



Рис. 4. Основні напрямки стабілізації ринку ветеринарних лікарських засобів

Джерело: побудовано авторським колективом.

бізнесу щодо проведення профілактичних та протиепідемічних заходів, вакцинації, діагностики та попередження захворювань. Впровадження механізмів пільгового кредитування для підприємницьких структур, а також сприяння їх участі у міжнародних грантових програмах для залучення додаткових інвестицій та підтримки інноваційних ініціатив;

— інтегрування у міжнародний простір — активна участь українських виробників у міжнародних проектах, а також їх інтеграція у програми ЄС з системи контролю якості та безпеки, участь у глобальних антикризових ініціативах, таких як програми FAO, USAID і GIZ та підключення до міжнародних баз даних OIE та TRACES, а також перегляд і вдосконалення експортної політики з метою спрощення процедур щодо експорту товарів.

Загалом можна відзначити, що забезпечення стабільної кон'юнктури на ринку ветеринарних лікарських засобів досягається за рахунок: техніко-технологічного оновлення виробництв

суб'єктів діяльності, що у подальшому сприяє підвищенню конкурентоспроможності пропонуваної ними продукції, як на зовнішньому так і на внутрішньому ринку; залучення інвестицій до процесу розробки та виробництва нових ветеринарних лікарських засобів; повна цифровізація всіх фаз ринку (виробництво, обіг, споживання); поліпшення рівня екологічної, економічної та біологічної безпеки за рахунок своєчасної діагностики, профілактичних заходів та лікування захворювань.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На шляху до свого відновлення і подальшого розвитку вітчизняний ринок ветеринарних лікарських засобів потребуватиме напрацювання нових напрямків та шляхів підтримки та регулювання, а саме: адаптація законодавства до норм та стандартів країн ЄС; прийняття Стратегії сталого розвитку ринку ветеринарних

лікарських засобів; удосконалення регуляторної, фінансово-кредитної та податкової політики; розвиток нових перспективних ніш на ветеринарному ринку; запровадження системи пільг та дотацій для виробників ветпрепаратів; модернізації виробничих потужностей; відкритості та прозорості у роботі державних та приватних інституцій; створення єдиного реєстру з QR-кодами; проведення активної інвестиційної політики; цифровізація, формування кластерів та освітніх програм.

У зв'язку з цим, подальше становлення та функціонування ветеринарного ринку потребуватиме визначення пріоритетних напрямків, проведення SWOT-аналізу і окреслення низки невідкладних заходів спрямованих на забезпечення його розвитку на основі системного підходу з урахуванням коротко-, середньо— і довгострокових пріоритетів.

Література:

1. Петькун Г. Реформа ветеринарного законодавства: чи є загроза постачанню ліків для тварин? 2025. URL: <https://agroportal.ua/ru/blogs/reforma-veterinarnogo-zakonodavstva-chi-ye-zagroza-postachannyu-likiv-dlya-tvarin> (дата звернення: 13.07.2025).

2. Бурило Ю.П. Новели законодавства про ветеринарні лікарські засоби. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2021. Вип. 66. С. 142—146.

3. Ринок ветеринарних препаратів в Україні: фактори впливу та проблеми розвитку. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-veterinarnykh-preparatov-v-ukraine-factory-vliyaniya-i-problemy-razvitiya> (дата звернення: 05.07.2025).

4. Аналіз ринку ветеринарних препаратів в Україні. 2023 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-veterinarnykh-preparatov-v-ukraine-2023-god> (дата звернення: 05.07.2025).

5. Аналіз ринку ветеринарних препаратів. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-veterinarnih-preparativ-v-ukrayini> (дата звернення: 05.07.2025).

6. Animal Health Day: як нове законодавство вплине на галузь. URL: <https://eba.com.ua/animal-health-day-yak-nove-zakonodavstvo-vplyne-na-galuz/> (дата звернення: 07.07.2025).

7. Капіталізація ринку ветеринарних вакцин та тенденції зростання галузі. Частина 1. URL: <https://www.vetfactor.com/ua/news/kapitalizatsiya-rinku-veterinarnikh-vaktcin-ta-5-tendentsii-zrostannya-galuzi-do-2027-roku/> (дата звернення: 07.07.2025).

8. Огляд ветеринарних фармацевтичних препаратів. URL: <https://www.researchdive.com/8859/veterinary-pharmaceuticals-market> (дата звернення: 07.07.2025).

9. Закон України "Про ветеринарну медицину" від 04.02.2021 р. № 1206-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1206-20/ed20210204#Text> (дата звернення: 10.07.2025).

10. Закон України "Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів" від 18.12.2024 р. № 771/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80/ed20241218#Text> (дата звернення: 10.07.2025).

11. Закон України "Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності" від 09.02.2025 р. № 877-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16/ed20250209#Text> (дата звернення: 11.07.2025).

12. Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Державної стратегії боротьби із стійкістю до протимікробних препаратів на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024—2026 роках" від 13.12.2024 р. № 1265-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1265-2024-%D1%80?utm_source=chatgpt.com#Text (дата звернення: 14.07.2025).

13. Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Стратегії продовольчої безпеки України на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації" від 23.07.2024 р. № 684-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2024-%D1%80?utm_source=chatgpt.com#Text (дата звернення: 14.07.2025).

14. Вітковський Ю.П. Агромаркетинг в Україні: аспекти розвитку. Вісник ХНТУСГ: економічні науки. 2019. Вип. 206. С. 193—201.

References:

1. Petkun, G. (2025), "Reform of veterinary legislation: is there a threat to the supply of medicines for animals?", available at: <https://agroportal.ua/ru/blogs/reforma-veterinarnogo-zakonodavstva-chi-ye-zagroza-postachannyu-likiv-dlya-tvarin> (Accessed 13 July 2025).

2. Burilo, Yu.P. (2021), "Amendments to legislation on veterinary medicinal products", *Naukovy visnyk Uzhhorods'koho Natsional'noho Universytetu*, vol. 66, pp. 142—146.

3. Pro-consulting (2023), "The veterinary drugs market in Ukraine: influencing factors and development issues", available at: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-veteri>

naryh-preparatov-v-ukraine-factory-vliyaniya-i-problemy-razvitiya (Accessed 05 July 2025).

4. Pro-consulting (2023), "Analysis of the veterinary drugs market in Ukraine. 2023.", available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-veterinarnyh-preparatov-v-ukraine-2023-god> (Accessed 05 July 2025).

5. InVenture (2025), "Analysis of the veterinary drugs market", available at: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-veterinarnih-preparativ-v-ukrayini> (Accessed 05 July 2025).

6. European Business Association (2025), "Animal Health Day: how the new legislation will affect the industry", available at: <https://eba.com.ua/animal-health-day-yak-nove-zakonodavstvo-vplyne-na-galuz/> (Accessed 07 July 2025).

7. Vetfactor (2025), "Capitalisation of the veterinary vaccine market and industry growth trends. Part 1.", available at: <https://www.vetfactor.com/ua/news/kapitalizatsiya-rinku-veterinarnikh-vaktsin-ta-5-tendentsii-zrostannya-galuzi-do-2027-roku/> (Accessed 07 July 2025).

8. Researchdive (2023), "Review of veterinary pharmaceuticals", available at: <https://www.researchdive.com/8859/veterinary-pharmaceuticals-market> (Accessed 07 July 2025).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "About veterinary medicine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1206-20/ed20210204#Text> (Accessed 10 July 2025).

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "On the basic principles and requirements for food safety and quality", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80/ed20241218#Text> (Accessed 10 July 2025).

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On the basic principles of state supervision (control) in the field of economic activity", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16/ed20250209#Text> (Accessed 11 July 2025).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On the approval of the State Strategy for Combating Antimicrobial Resistance for the period up to 2030 and the approval of the operational plan of measures for its implementation in 2024—2026", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1265-2024-%D1%80?-utm_source=chatgpt.com#Text (Accessed 14 July 2025).

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On the approval of Ukraine's Food Security Strategy for the period up to 2027 and the approval of an operational plan for its implementation", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2024-%D1%80?-utm_source=chatgpt.com#Text (Accessed 14 July 2025).

14. Vitkovsky, Yu.P. (2019), "Agricultural marketing in Ukraine: aspects of development", Visnyk KhNTUSH: ekonomichni nauky, vol. 206, pp. 193—201.

Стаття надійшла до редакції 09.08.2025 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

І. М. Парасій-Вергуненко,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансового аналізу та аудиту,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6506-6965>

І. С. Люльчук,

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, освітня програма "Фінансовий контроль та аудит", Державний торговельно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2975-7065>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.68

АНАЛІТИЧНІ ПРОЦЕДУРИ В АУДИТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ

I. Parasii-Verhunenکو,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Financial Analysis and Audit, State University of Trade and Economics

I. Liulchuk,

Higher education student of the Department of Financial Analysis and Audit, State University of Trade and Economics

ANALYTICAL PROCEDURES IN THE AUDIT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES

У статті розкрито роль аналітичних процедур у процесі аудиту зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу. Особливу увагу приділено специфіці аграрного сектору в контексті здійснення ЗЕД-операцій, що зумовлює необхідність адаптації стандартних методів аудиту до особливих умов господарювання. Проаналізовано можливості та обмеження застосування порівняльного, трендового та факторного аналізу з урахуванням сезонності, коливань цін, логістичних і регуляторних чинників. Виокремлено ключові ризики, що супроводжують експортно-імпорتنі операції аграрних підприємств, зокрема валютні коливання, митні бар'єри, трансфертне ціноутворення. Визначено етапи впровадження аналітичних процедур в аудиті та охарактеризовано їхню роль у формуванні обґрунтованого і незалежного аудиторського висновку. Обґрунтовано необхідність удосконалення процедур через впровадження сучасних цифрових інструментів, зокрема аналітики великих даних, і забезпечення відповідності міжнародним стандартам аудиту для підвищення ефективності та достовірності аудиторських перевірок.

The article reveals the role of analytical procedures in the audit of foreign economic activity of agribusiness enterprises, emphasizing their significance in identifying risks and improving audit quality in the context of international trade. Special attention is given to the specific characteristics of the agricultural sector, which involve seasonal production cycles, exposure to international price volatility, and dependence on cross-border logistics and regulations. These factors require auditors to adapt traditional approaches to the unique operational and risk environment of agribusiness entities engaged in export and import activities. The study examines the advantages and limitations of applying comparative, trend, and factor analyses during different stages of the audit process. These methods allow auditors to identify unusual deviations, forecast expected performance, and isolate the influence of individual factors on financial indicators. The article also highlights the key risks inherent in foreign economic operations, such as currency exchange rate fluctuations, customs duties and controls, and the challenges of complying with transfer pricing rules. The stages of conducting analytical procedures — planning, execution, interpretation, and documentation are outlined, with a focus on how each contributes to forming a justified and independent audit opinion. Moreover, the article stresses the importance of

enhancing analytical procedures by incorporating advanced digital technologies, such as big data analytics, automation tools, and visualization dashboards. These innovations improve the depth, efficiency, and accuracy of analytical reviews. Finally, the necessity of aligning procedures with International Standards on Auditing (ISAs) is emphasized, as this ensures global comparability and strengthens the credibility of audit results in the eyes of stakeholders, investors, and regulatory authorities. The proposed improvements aim to modernize audit practices, better address sector-specific risks, and support the overall transparency and accountability of agribusiness enterprises operating in international markets.

Ключові слова: аудит, аналітичні процедури, зовнішньоекономічна діяльність, агробізнес, фінансовий аудит, ризики, імпорт, експорт.

Key words: audit, analytical procedures, foreign economic activity, agribusiness, financial audit, risks, import, export.

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

Сфера агробізнесу в Україні має значний експортний потенціал. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) сільськогосподарських підприємств включає операції з експорту продукції рослинництва, імпорту техніки, добрив, насіння, що потребує особливої уваги з боку контролюючих органів, зокрема незалежних аудиторів. Аудит зовнішньоекономічних операцій вимагає використання спеціальних процедур, зокрема аналітичних, які дозволяють виявити аномалії, оцінити ризики та ефективно перевірити достовірність інформації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у формування базових положень та концепцій щодо використання аналітичних процедур в аудиті зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу зроблено дослідниками: Басанець І. [1], Бунда О. [2], Винниченко Н. [3], Волкова І. [4], Гордополов В. [14], Дацій Н. [5], Жукова Т. [6], Ільчук М. [7], Кармазін В. [8], Карпачова О. [9], Кащена Н. [10], Лубенченко О. [11], Назарова К. [17–18], Парасій-Вергуненко І. [12], Підвальна О. [13], Фещенко Є. [15], та інші. Вони досліджували різноманітні аспекти застосування аналітичних процедур, зокрема у контексті аудиту операцій експорту та імпорту, оцінювання ризиків зовнішньоекономічної діяльності, методологічного забезпечення аналізу фінансової звітності, а також удосконалення інструментарію аудитора з урахуванням специфіки аграрного сек-

тору. Значна увага у працях вчених приділяється адаптації методів трендового, факторного, порівняльного аналізу до потреб агробізнесу, підвищенню ефективності виявлення суттєвих відхилень, а також забезпеченню достовірності аудиторських висновків в умовах зростаючої відкритості зовнішніх ринків і валютних коливань. Водночас окремі дослідження акцентують на важливості цифровізації аналітичних процедур і впровадженні інформаційних технологій у практику аудиту, що відкриває нові можливості для оперативного та об'єктивного прийняття рішень. Проте не дослідженими лишаються питання комплексного використання аналітичних процедур саме на етапах планування, проведення та завершення аудиту зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств з урахуванням їх галузевих та операційних особливостей. Недостатньо розкрито також аспекти інтеграції аналітичних процедур із сучасними цифровими платформами та системами обробки великих масивів даних (Big Data), що могли б підвищити ефективність і достовірність аудиторських висновків. Крім того, потребують подальшого дослідження питання взаємозв'язку аналітичних процедур із системою внутрішнього контролю підприємства, вплив трансфертного ціноутворення на достовірність фінансової звітності та ризики викривлень, пов'язаних із валютними коливаннями.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у розкритті сутності та значення аналітичних процедур в аудиті зовнішньоекономічної діяльності підприємств

агробізнесу, визначенні основних ризиків, що виникають у процесі експортно-імпорتنих операцій, а також обґрунтуванні напрямів удосконалення аналітичного інструментарію аудитора з урахуванням специфіки аграрного сектору та вимог міжнародних стандартів аудиту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах активної інтеграції українського аграрного сектору до міжнародних ринків зростає значення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств агробізнесу. Саме через ЗЕД здійснюється експорт основної частини вітчизняної сільськогосподарської продукції, а також імпортується технологічне обладнання, насіння, добрива та інші ресурси, необхідні для ефективного виробництва. У цьому контексті аудит зовнішньоекономічної діяльності набуває особливого значення, оскільки дозволяє забезпечити достовірність фінансової інформації, контролювати відповідність вимогам митного, податкового та валютного законодавства, а також виявляти ризики і потенційні викривлення у фінансовій звітності.

Одним із найважливіших елементів аудиту ЗЕД є аналітичні процедури. Вони дають можливість аудитору виявити аномалії, оцінити динаміку змін, співставити результати із зовнішніми та внутрішніми чинниками, а також сформулювати обґрунтовану професійну думку щодо стану справ у компанії. У випадку аграрного сектору ці процедури мають свою специфіку, пов'язану із сезонністю, валютною волатильністю та багатокомпонентністю логістичних і контрактних операцій. Саме тому доцільно зосередити увагу на аналітичних аспектах аудиту зовнішньоекономічної діяльності саме підприємств агробізнесу.

Аудит в Україні проводиться відповідно до міжнародних стандартів, а у світовій практиці аудиту аналітичним процедурам приділяють значну увагу, зокрема, у Міжнародних стандартах з аудиту міститься окремий норматив Міжнародний стандарт аудиту 520 "Аналітичні процедури" [16]. Наразі, однією з найбільш проблем українських аудиторів є нерозуміння самої суті аналітичних процедур та асоціювання їх лише з аналізом фінансового стану підприємства [2].

Завдяки проведеному дослідженню [1—18], можна стверджувати, що аналітичні процедури складаються з оцінок фінансової

інформації, отриманої аудитором на підставі ймовірних і очікуваних відносин між фінансовими і нефінансовими даними. Їх рамки коливаються від простих порівнянь (порівняння показників поточного року з показниками попереднього року) до використання складних моделей при наявності множинних зв'язків та елементів даних (регресійний аналіз).

Згідно МСА 520 "Аналітичні процедури" [16] проведення аналітичних процедур базується на припущенні, що між показниками в обліку існують певні зв'язки і вони мають місце при відсутності доказів протилежного. Аудитор повинен застосовувати аналітичні процедури в якості процедур оцінки ризиків для правильного поняття бізнесу клієнта. Рівень довіри, яку аудитор покладає на результати аналітичних процедур, залежить від наступних факторів:

- достовірності досліджуваних статей;
- інших аудиторських процедур, спрямованих на подібні цілі;
- точності, з якою очікувані результати аналітичних процедур можуть бути передбачені.

Співвідношення, що використовуються в аналітичних процедурах, повинні бути правдоподібні та передбачувані. Правдоподібність припускає існування очевидного причинно-наслідкового зв'язку.

Аналітичні процедури в аудиті виконують важливу функцію в системі оцінювання достовірності фінансової звітності та загального фінансово-економічного стану підприємства. Їх застосування дозволяє виявити потенційно нетипові або помилково відображені результати господарської діяльності, що можуть свідчити про наявність ризиків та потребують додаткового аудиторського вивчення. Використання аналітичних процедур сприяє більш глибокому розумінню особливостей діяльності суб'єкта господарювання, дозволяє оцінити ймовірність виникнення суттєвих викривлень у звітності, встановити рівень аудиторського ризику та суттєвості. Крім того, аналітичні методи дають змогу зменшити обсяги трудомісткого детального тестування, підвищити ефективність перевірки, а також зробити обґрунтовані висновки щодо фінансової стабільності та здатності підприємства продовжувати діяльність у довгостроковій перспективі.

Цілі й завдання проведення аналітичних процедур залежать від етапу, на якому вони виконуються. Застосування аналітичних проце-

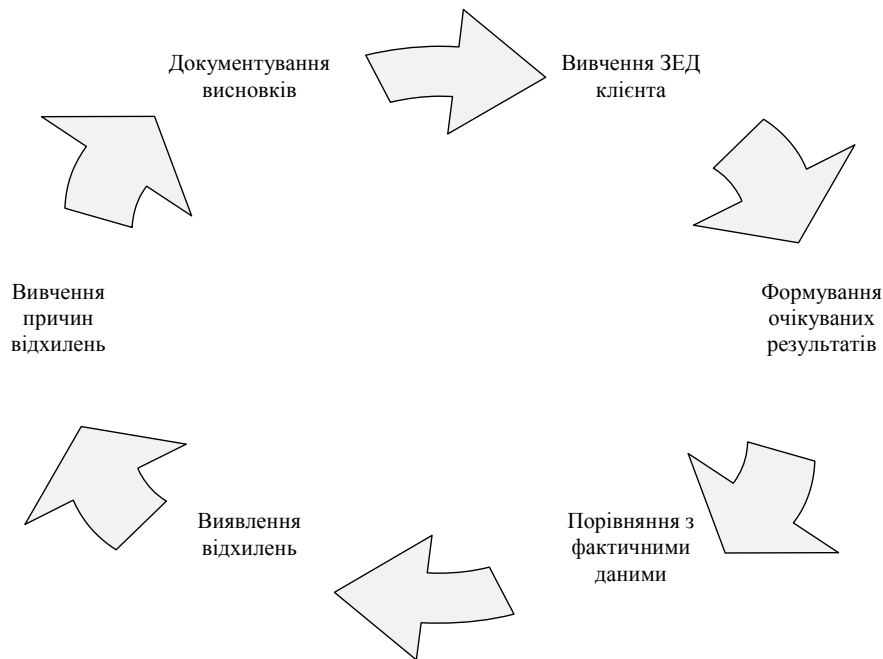


Рис. 1. Етапи застосування аналітичних процедур в аудиті ЗЕД

Джерело: розроблено авторами.

дур передбачено МСА 520 "Аналітичні процедури" [16] на всіх етапах проведення аудиту. Найбільшого поширення аналітичні процедури отримали на етапах планування та завершення аудиту [17].

Аналітичні процедури в аудиті ґрунтуються на співставленні очікуваних та фактичних даних. Залежно від етапу аудиту, ці процедури можуть мати різне призначення: на етапі планування — виявлення зон ризику, на етапі проведення — підтвердження даних, на етапі завершення — перевірка загальної логіки і узгодженості інформації (рис. 1). Методологічно вони поділяються на кількісні та якісні. У випадку ЗЕД агропідприємств доцільним є поєднання обох підходів, оскільки не всі операції мають чітку цифрову природу, а багато рішень залежать від ринкової кон'юнктури, державної політики або міжнародної торговельної ситуації.

Ключовим етапом є формування очікувань. Для цього аудитор може використовувати нормативно-правову базу, внутрішню звітність підприємства, ринкові дані, статистику галузі, митні тарифи та іншу релевантну інформацію. Очікування повинні мати аналітичну логіку та бути обґрунтованими, інакше порівняння втратить зміст.

У процесі аудиту зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств аудитори часто стикаються з низкою ризиків, які складно виявити без глибоких аналітичних процедур (табл. 1).

Таблиця 1. Основні джерела аудиторського ризику у ЗЕД агробізнесу

Джерело ризику	Приклад	Наслідки
Митна вартість	Занижена вартість імпортової техніки	Неправильний розрахунок ПДВ
Валютні курси	Розбіжність між курсом НБУ і комерційним курсом	Викривлення фінансового результату
Контракти з пов'язаними особами	Експорт за заниженими цінами	Порушення принципів трансфертного ціноутворення

Джерело: розроблено авторами.

Наприклад, заниження митної вартості продукції, що імпортується, або навпаки — завищення вартості при експорті для виведення коштів за кордон. Аналогічно, різниця між фактичними курсами валют і тими, що використовуються в обліку, може свідчити про викривлення результатів діяльності. Ці ризики особливо актуальні для підприємств, які працюють із кількома юрисдикціями або залучають офшорні компанії.

Аналітичні процедури є невід'ємним інструментом аудиту зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств. Вони дозволяють не лише виявити помилки чи шахрайство, а й краще зрозуміти специфіку бізнес-моделі підприємства, особливості ринкового середовища та потенційні зони ризику. З огляду на складність сучасних ЗЕД-операцій, поєднання якісного аналізу з кількісним підходом є обов'язковою умовою для формування надійного аудиторського висновку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, аналітичні процедури є невід'ємною складовою аудиту зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу. Їх ефективне застосування дозволяє аудиторам не лише забезпечити підтвердження достовірності фінансової інформації, а й виявити аномальні операції, потенційні зони ризику, а також оцінити вплив зовнішніх економічних чинників на фінансові результати підприємства. Специфіка аграрного сектору, зокрема сезонність, валютна чутливість, логістична складність ЗЕД-операцій, обумовлює необхідність поєднання класичних аналітичних методів із сучасними інструментами економіко-статистичного аналізу та використанням зовнішніх джерел даних (ринкових, митних, валютних, макроекономічних). Особливу увагу слід приділяти контролю за трансфертним ціноутворенням, правильністю відображення валютних курсів і митної вартості, а також за ризиками маніпуляцій у контрактах із пов'язаними особами. Удосконалення аналітичних процедур повинно здійснюватися через їх автоматизацію, інтеграцію з інформаційними системами підприємства, а також розробку галузевих методичних рекомендацій з урахуванням вимог міжнародних стандартів аудиту. Перспективним напрямом подальших наукових досліджень є розробка моделей оцінки ризиків у ЗЕД на основі штучного інтелекту та Big Data, що дозволить суттєво підвищити якість аудиторських послуг у сфері агробізнесу.

Література:

- Басанець, І. В. (2021). Теоретична сутність аудиту зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*, 3, 248—253.
- Бунда, О. М., & Фаренюк, К. С. (2020). Аналітичні процедури діяльності підприємств автосервісних послуг. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*, 22, 124—131.
- Винниченко, Н. В., & Федяй, А. Ю. (2019). Аналітичні процедури для отримання аудиторських доказів. *Ефективна економіка*, 12. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_12_15
- Волкова, І. М., & Степаненко, Н. І. (2021). Діагностика маркетингового інформаційного забезпечення товарної політики підприємств сфери агробізнесу. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, 26 (5), 36—41.
- Дацій, Н. В., & Малахова, Т. В. (2023). Державний фінансовий контроль розрахунків з податковою системою на основі аналітичних процедур. *Публічне управління та митне адміністрування*, 3, 28—33.
- Жукова, Т. А., Басанець, І. В., & Плікус, І. Й. (2022). Удосконалення фінансового аналізу та аудиту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*, 2, 29—35.
- Ільчук, М. М., Свиноус, І. В., & Томашевська, О. А. (2024). Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу. *Агросвіт*, 22, 31—37.
- Кармазін, В. А. (2024). Синхронізація аналітичних процедур як система послідовних дій у відповідь на оцінку ризиків під час аудиту. *Ефективна економіка*, 8. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_107
- Карпачова, О. В. (2021). Застосування аналітичних процедур при аудиті МСФЗ звітності. *Вісник Університету банківської справи*, 3, 75—80.
- Кашена, Н. Б., Остапенко, Р. М., & Чміль, Г. А. (2023). Стратегічний аналіз в управлінні діяльністю підприємств агробізнесу: організаційно-методичний аспект. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*, 2, 40—46.
- Лубенченко, О. Е. (2018). Предметна область аудиту зовнішньоекономічної діяльності. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*, 3, 80—86.
- Парасій-Вергуненко, І., Безверхий, К., Григоревська, О., Матюха, М., Юрченко, О., & Грищенко, Н. (2024). Аналітичні процедури в системі антикорупційного аудиту для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 4, 82—97.
- Підвальна, О. Г., Колесник, Т. В., & Пронько, А. М. (2024). Розвиток управлінської траєкторії інноваційно активних підприємств в системі міжнародного агробізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*, 15, 33—40.
- Татенко, М. Ю., & Гордополов, В. Ю. (2024). Облікове забезпечення аудиту зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу. *Агросвіт*, 14, 28—36.
- Фещенко, Є. А., & Портненко, О. С. (2022). Обліково-аналітичне забезпечення ліквідаційної процедури підприємств пов'язаної з банкрутством. *Інфраструктура ринку*, 65, 201—210.
- Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance and

Related Services Pronouncements. 2020. URL: <https://www.iaasb.org/publications/2020-handbook-international-quality-control-auditing-review-other-assurance-and-related-services>

17. Nazarova, K., Hordopolov, V., Zarembo, O., & Nezhyva, M. (2019). Analytical procedures of auditing within the framework of raising standards for its quality control. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3 (30), 128—135.

18. Nazarova, K., Zarembo, O., Nezhyva, M., Hordopolov, V., Harbar, V., & Gorovyj V. (2021). Business analysis and audit of foreign economic activity of the enterprise. Studies of applied economics, 39(5). <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i5.5332>

References:

1. Basanets, I.V. (2021), "Theoretical essence of audit of foreign economic activity of business entities", Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomika, vol. 3, pp. 248—253.

2. Bunda, O.M. and Farenjuk, K.S. (2020), "Analytical procedures in the activity of auto service enterprises", Problemy innovatsiino-investytsiynoho rozvytku, vol. 22, pp. 124—131.

3. Vynnychenko, N.V. and Fediay, A.Yu. (2019), "Analytical procedures for obtaining audit evidence", Efektyvna ekonomika, vol. 12, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_12_15 (Accessed 15 June 2025).

4. Volkova, I.M. and Stepanenko, N.I. (2021), "Diagnostics of marketing information support of product policy of agribusiness enterprises", Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika, vol. 26 (5), pp. 36—41.

5. Datsiia, N.V. and Malakhova, T.V. (2023), "State financial control of settlements with the tax system based on analytical procedures", Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia, vol. 3, pp. 28—33.

6. Zhukova, T.A., Basanets, I.V. and Plikus, I.Y. (2022), "Improvement of financial analysis and audit of foreign economic activity of the enterprise", Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomika, vol. 2, pp. 29—35.

7. Ilchuk, M.M., Svyous, I.V. and Tomashyvska, O.A. (2024), "Organizational and economic support of competitiveness of agribusiness enterprises", Ahrosvit, vol. 22, pp. 31—37.

8. Karmazin, V.A. (2024), "Synchronization of analytical procedures as a system of sequential actions in response to risk assessment during audit", Efektyvna ekonomika, vol. 8, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_107 (Accessed 15 June 2025).

9. Karpachova, O.V. (2021), "Application of analytical procedures in the audit of IFRS reporting", Visnyk Universytetu bankivskoi spravy, vol. 3, pp. 75—80.

10. Kashchena, N.B., Ostapenko, R.M. and Chmil, H.L. (2023), "Strategic analysis in management of agribusiness enterprises: organizational and methodological aspect", Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky, vol. 2, pp. 40—46.

11. Lubenchenko, O.E. (2018), "Subject area of foreign economic activity audit", Mizhnarodnyi naukovi zhurnal "Internauka". Serii: Ekonomichni nauky, vol. 3, pp. 80—86.

12. Parasi-Verhuneno, I., Bezverkhy, K., Hryhorevska, O., Matiukha, M., Yurchenko, O. and Hryshchenko, N. (2024), "Analytical procedures in the anticorruption audit system to ensure enterprise economic security", Finansovokredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky, vol. 4, pp. 82—97.

13. Pidvalna, O.H., Kolesnyk, T.V. and Pronko, L.M. (2024), "Development of managerial trajectory of innovative active enterprises in the international agribusiness system", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 15, pp. 33—40.

14. Tatenko, M.Yu. and Hordopolov, V.Yu. (2024), "Accounting support of audit of foreign economic activity of agribusiness enterprises", Ahrosvit, vol. 14, pp. 28—36.

15. Feschenko, Ye.A. and Portnenko, O.S. (2022), "Accounting and analytical support of liquidation procedure of enterprises related to bankruptcy", Infrastruktura rynku, vol. 65, pp. 201—210.

16. International Auditing and Assurance Standards Board (2020), "Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements", available at: <https://www.iaasb.org/publications/2020-handbook-international-quality-control-auditing-review-other-assurance-and-related-services> (Accessed 15 June 2025).

17. Nazarova, K., Hordopolov, V., Zarembo, O. and Nezhyva, M. (2019), "Analytical procedures of auditing within the framework of raising standards for its quality control", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 3 (30), pp. 128—135.

18. Nazarova, K., Zarembo, O., Nezhyva, M., Hordopolov, V., Harbar, V. and Gorovyj, V. (2021), "Business analysis and audit of foreign economic activity of the enterprise", Studies of Applied Economics, vol. 39 (5). <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i5.5332>

Стаття надійшла до редакції 30.07.2025 р.

УДК 339.9+339.5

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>

Л. О. Тарасенко,

аспірант кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, магістр міжнародних економічних відносин, магістр міжнародних відносин, суспільних комунікацій та регіональних студій, Навчально-науковий інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3292-5284>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.74

ТРАНСФОРМАЦІЯ СУЧАСНИХ РЕЖИМІВ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ ТОВАРАМИ ПОДВІЙНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ГЕОПОЛІТИЧНОГО ТИСКУ (ГРУПА 77)

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

L. Tarasenko,

Postgraduate Student, Department of World Economy and International Economic Relations, Master of International Economic Relations, Master of International Relations, Public Communications and Regional Studies, Educational and Research Institute of International Relations, Taras Shevchenko National University of Kyiv

TRANSFORMATION OF CURRENT REGIMES OF INTERNATIONAL TRADE IN DUAL-USE GOODS AS AN INSTRUMENT OF GEOPOLITICAL PRESSURE (GROUP 77)

Метою даної статті є аналіз трансформації сучасних режимів міжнародної торгівлі товарами подвійного призначення як інструменту геополітичного тиску з акцентом на виклики та стратегії для Групи 77. У роботі розглянуто еволюцію багатосторонніх механізмів, таких як Вассенаарська домовленість, Група Австралії, Режим контролю за технологіями ракет та Група ядерних постачальників, а також національного і регіонального регулювання, зокрема Регламенту Європейського Союзу 2021/821 та Правил експортного адміністрування Сполучених Штатів Америки, які все частіше слугують засобами економічного стримування країн, що розвиваються. Встановлено, що ця трансформація спричиняє фрагментацію глобальної торгівлі, обмеження технологічного трансферу та посилення нерівності між постіндустріальними економіками Глобальної Півночі та державами Глобального Півдня, перетворюючи режими на інструмент використання торгівлі як зброї, де торговельні бар'єри виступають геополітичними важелями. Особливо акцентовано на тому, що подібна динаміка набуває рис неоколоніалізму другого покоління, де контроль над технологіями подвійного призначення утримує Глобальний Південь у технологічній залежності, блокуючи доступ до критичних інновацій, таких як штучний інтелект, квантові обчислення та біотехнології, які є ключовими для досягнення Цілей сталого розвитку, зокрема інновацій та інфраструктури, а також партнерства. У статті розгля-

нуто переваги та ризики поточних підходів до регулювання, включаючи добровільні багатосторонні домовленості та односторонні санкції, а також їхній вплив на міжнародну торгівлю, де опосередкована роль СОТ через винятки за міркуваннями безпеки дозволяє вводити обмеження без порушення принципів вільної торгівлі, але провокує подальшу деглобалізацію. Стаття підготовлена в рамках виконання науково-дослідної роботи 0123U102061 "Міжнародні механізми забезпечення ресурсами стратегічного значення для підвищення обороноздатності України".

The purpose of this article is to analyze the transformation of contemporary regimes of international trade in dual-use goods as an instrument of geopolitical pressure, with a focus on challenges and strategies for the Group of 77. The paper examines the evolution of multilateral mechanisms such as the Wassenaar Arrangement, the Australia Group, the Missile Technology Control Regime, and the Nuclear Suppliers Group, as well as national and regional regulations, in particular European Union Regulation 2021/821 and the Export Administration Regulations of the United States of America, which are increasingly serving as means of economic restraint against developing countries. It has been established that this transformation is causing fragmentation of global trade, restrictions on technology transfer, and increased inequality between the post-industrial economies of the Global North and the countries of the Global South, turning regimes into instruments for using trade as a weapon, where trade barriers act as geopolitical levers. Particular emphasis is placed on the fact that such dynamics are taking on the characteristics of second-generation neocolonialism, where control over dual-use technologies keeps the Global South in technological dependence, blocking access to critical innovations such as artificial intelligence, quantum computing, and biotechnology, which are key to achieving the Sustainable Development Goals, particularly innovation and infrastructure, as well as partnerships. The article examines the advantages and risks of current approaches to regulation, including voluntary multilateral agreements and unilateral sanctions, as well as their impact on international trade, where the indirect role of the World Trade Organization through security exceptions allows restrictions to be imposed without violating the principles of free trade, but provokes disputes and further deglobalisation. In addition, it analyses how the integration of new technologies as a new frontier of transformation can exacerbate asymmetries between countries if not accompanied by support in the form of reforms and capacity building, in particular through collective declarations by the Group of Seventy-Seven, such as the 2023 Havana Declaration, which call for democratization of access to overcome the digital divide. Particular attention is paid to the role of international organizations such as the United Nations, the Trade and Development Conference and the World Trade Organization, in ensuring the fair implementation of standards, as well as the need for coordinated policy decisions to avoid disproportionate advantages for developed economies, including reforms of the Wassenaar Arrangement with the inclusion of representatives of the Group of Seventy-Seven. The study demonstrates the active role of the Group of 77 in lobbying against the use of trade as a weapon, both in statements at conferences of the Conference on Trade and Development and at sessions of the United Nations General Assembly, where the group acts as a moral actor, proposing inclusive regimes that balance security with development.

The article was prepared as part of research work 0123U102061 "International mechanisms for providing resources of strategic importance for enhancing Ukraine's defense capabilities."

Ключові слова: Група 77, товари подвійного призначення, торговельні режими, міжнародна торгівля, експортний контроль, геополітичний тиск, трансформація режимів, санкції, технологічний трансфер, розвинуті країни, країни, що розвиваються, глобальна Північ, глобальний Південь, нерозповсюдження, торговельні бар'єри, економічна дипломатія, міжнародна безпека, глобальна торгівля, фрагментація торгівлі, економічний тиск, технології подвійного використання, багатосторонні угоди, геоэкономика.

Keywords: Group of 77, dual-use goods, trade regimes, international trade, export controls, geopolitical pressure, regime transformation, sanctions, technology transfer, developed countries, developing countries, global North, global South, non-proliferation, trade barriers, economic diplomacy, international security, global trade, trade fragmentation, economic pressure, dual-use technologies, multilateral agreements, geoeconomics.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах посилення геополітичної конкуренції між провідними державами, режимами експортного контролю над товарами подвійного призначення (dual-use goods) все частіше вико-

ристовуються не лише для забезпечення нерозповсюдження зброї масового знищення, але й як засіб економічного стримування країн, що розвиваються. Ця ситуація спричиняє фрагментацію глобальної торгівлі, обмеження техноло-

гічного трансферу та посилення нерівності між постіндустріальними економіками та державами Глобального Півдня, які зокрема входять до Групи 77. Пояснюючи це, можна відзначити, що трансформація таких режимів міжнародної торгівлі, як, наприклад, Вассенаарська домовленість чи нормативно-правових актів Європейського Союзу (ЄС) з питань регуляції експорту товарів подвійного призначення, перетворюється на інструмент "weaponization of trade", де торгівельні бар'єри слугують геополітичним важелям [33]. Я.Фельбермайр визначає поточну ситуацію в глобальній торгівлі як "деглобалізацію через санкції", проте ця деглобалізація не є симетричною, оскільки країни Групи 77, прагнучи диверсифікації експорту та доступу до технологій, стикаються з асиметричними обмеженнями [21]. Звіти SIPRI [29; 34; 37] підкреслюють, що посилення контролю над технологіями та технологіями подвійного призначення в ЄС та США не тільки обмежує торгівлю, але й провокує відповідні заходи з боку Китаю та інших акторів, зокрема таких, що відносяться до країн Глобального Півдня, що загострює конфлікти в Групі 77 [37]. Окреслене засвідчує: така трансформація набуває рис "неоколоніалізму 2.0", де контроль над технологіями подвійного призначення утримує Глобальний Південь у технологічній залежності, хоча може обернутися "геополітичним бумерангом" через стимулювання альтернативних альянсів. Особливо актуально це для emerging technologies (AI, quantum computing), які не повністю охоплені існуючими режимами, дозволяючи G77 позиціонувати себе як "морального актора" в реформі глобальної торгівлі, що є більш справедливою й кліматичноорієнтованою.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Новітні дослідження зосереджені на вивченні питання трансформації режимів міжнародної торгівлі товарами подвійного призначення (англ. dual-use items), які все частіше використовуються як інструмент геополітичного тиску, особливо в контексті інтересів країн Групи 77. Зокрема, у доповіді Генеральної Асамблеї ООН (A/77/96) підкреслюється позиція Групи 77, де наголошується, що експортний контроль, пов'язаний з нерозповсюдженням, не повинен перетворюватися на ідеологічний чи геополітичний інструмент, оскільки це обмежує торгівлю та технологічний трансфер для країн, що розвиваються [35]. Аналогічно, у заяві Групи 77 та Китаю на конференції

UNCTAD акцентується увага на бар'єрах доступу до ринків, включаючи обмеження на товари подвійного призначення, які перешкоджають доданій вартості в експорті сировини з країн, що відносяться до Глобального Півдня [22]. Дослідження SIPRI щодо застосування європейського законодавства про експорт товарів подвійного призначення у свою чергу аналізує роль правоохоронних органів ЄС у запобіганні поширенню, але також вказує на те, як такі режими можуть слугувати геополітичним важелям проти країн Групи 77, посилюючи нерівність у глобальних ланцюгах постачань [37]. У контексті питань координації експортного контролю виокремлюємо звіт Конгресу США, що розглядає міжнародні виклики, включаючи використання цих інструментів для стримування технологічного розвитку в країнах, що розвиваються, з посиланням на позиції Групи 77 щодо балансу між безпекою та торгівлею [20]. Дослідження Carnegie Endowment for International Peace про геополітику та економічну державну політику ЄС підкреслює перехід до "геополітичного підходу" в експортному контролі, де обмеження, пов'язані із товарами подвійного призначення, стають інструментом для збереження технологічної переваги над Глобальним Півднем [23]. У чисельних дослідженнях [17], серед яких ауковий доробок М. Д. Бека та С. А. Джонса [13], І. Девіса [16], С. А. Еванса [18], Р. Бреетзина [14], О. Булатової [1], В. Панченка [2; 3; 4; 5], експертів SIPRI [29; 34], О. Чугаєва [10; 11], і авторів [6; 7; 8; 9] аналізується міжнародна економічна політика в умовах конфліктогенності глобального середовища і ризиків протистояння, де експортний контроль над товарами подвійного призначення слугує геополітичним важелем. Дослідження [2—11; 29; 34; 36] доводять, що геополітична фрагментація через режими торгівлі подвійного призначення обмежує інтереси країн, що розвиваються, апелюючи до балансу між безпекою та справедливою торгівлею.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета статті полягає в проведенні аналізу трансформації сучасних режимів міжнародної торгівлі товарами подвійного призначення як інструменту геополітичного тиску, з акцентом на ролі Групи 77 у забезпеченні технологічної незалежності та справедливої торгівлі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Регулювання міжнародної торгівлі товарами подвійного призначення на сучасному

етапі розвитку міжнародних економічних відносин є складним і багатофакторним процесом, що поєднує елементи міжнародного права, національних регуляцій та багатосторонніх угод, спрямованих на запобігання поширенню технологій, які можуть бути використані як для цивільних, так і для військових цілей. Товари подвійного призначення включають широкий спектр продуктів, таких як хімічні речовини, біологічні матеріали, електроніка, програмне забезпечення, а також *emerging technologies* (до яких наразі відносять, наприклад, штучний інтелект, технології квантового обчислення та біотехнології), що робить їх регулювання ключовим елементом глобальної безпеки та нерозповсюдження зброї масового знищення (ЗМЗ). Станом на 2025 рік, це регулювання еволюціонує під впливом геополітичної напруги, технологічних інновацій та асиметрії між розвинутими країнами (Глобальна Північ) та країнами, що розвиваються (Глобальний Південь), часто перетворюючись на інструмент геоекономічного тиску. Основні режими базуються на добровільних багатосторонніх домовленостях, національних законах та регіональних регуляціях, тоді як у випадку торгівлі товарами подвійного призначення Світова організація торгівлі (СОТ) відіграє лише опосередковану роль через винятки з правил вільної торгівлі.

Основними багатосторонніми режимами регулювання товарів і технологій подвійного призначення є чотири ключові групи: Вассенаарська домовленість (Wassenaar Arrangement), Група Австралії (Australia Group), Режим контролю за технологіями ракет (Missile Technology Control Regime, MTCR) та Група ядерних постачальників (Nuclear Suppliers Group, NSG). Вассенаарська домовленість, заснована 1996 року, охоплює експорт конвенційної зброї та товарів подвійного призначення, включаючи дев'ять категорій (від спеціальних матеріалів до електроніки та комп'ютерів), з метою підвищення прозорості та відповідальності в трансферах, щоб запобігти дестабілізації регіонів чи підтримці тероризму. Станом на 2025 рік, вона налічує 42 учасники, переважно розвинуті країни, і передбачає національне впровадження списків контролю, з регулярними оновленнями [31]. Група Австралії, створена 1985 року, фокусується на хімічних та біологічних товарах подвійного призначення, гармонізуючи експортні контролю для запобігання розвитку хімічної чи біологічної зброї; вона включає списки контрольованих речовин і технологій,

з 43 учасниками [25]. МТСР, започаткований 1987 року, регулює експорт ракетних технологій та безпілотних систем доставки ЗМЗ, з 35 партнерами, і його рекомендації включають оцінку ризиків для *dual-use* компонентів, таких як двигуни чи навігаційні системи; оновлення 2024 року підкреслили контроль над гіперзвуковими технологіями [26]. NSG, з 48 учасниками, контролює ядерні матеріали та технології подвійного призначення через два набори рекомендацій (для ядерних експортів та пов'язаних товарів), забезпечуючи, щоб торгівля не сприяла проліферації, з акцентом на мирне використання [27].

Окрім описаних нами багатосторонніх режимів торгівлі товарами подвійного призначення, значну роль відіграють регіональні та національні регуляції. У Європейському Союзі торгівля товарами подвійного призначення регулюється Регламентом (ЄС) 2021/821, який встановлює єдиний список контрольованих товарів, вимагає ліцензування експорту, транзиту та брокерських послуг [19]. У США контроль здійснюється через *Export Administration Regulations* (EAR), керовані Бюро промисловості та безпеки (BIS), з списками *Commerce Control List* (CCL), що охоплюють 10 категорій *dual-use*, серед нещодавніх оновлень 2025 року слід звернути увагу на тому, що США розширили контроль над напівпровідниками та AI-технологіями в контексті конкуренції з Китаєм [28]. Китай, у свою чергу, реформував свій режим експортного контролю товарами подвійного призначення у січні 2025 року, оновивши списки та посилюючи ліцензування для технологій, таких як метали та лазери, з метою відповідності міжнародним стандартам, але з акцентом на національну безпеку [32].

Як нами попередньо було зазначено, роль СОТ у регулюванні торгівлі товарами подвійного призначення є опосередкованою, оскільки СОТ не має спеціальних правил для цих товарів, але дозволяє винятки через Статтю XXI Генеральної угоди з тарифів і торгівлі (ГАТТ) 1994 року, яка передбачає "винятки з міркувань безпеки" для дій, необхідних для захисту суттєвих інтересів національної безпеки, включаючи запобігання поширенню ЗМЗ. Це дозволяє країнам вводити санкції чи експортні обмеження без порушення принципів вільної торгівлі, як у випадках санкцій США проти Китаю чи ЄС проти Росії, де товари подвійного призначення були обмежені, однак, це призводить до спорів у СОТ, таких як панельні розслі-

дування щодо використання торгівлі як зброї (англ. "weaponization of trade"), що, наприклад, відображено у спорі DS582 про санкції США) [30].

Регулювання торгівлі товарами подвійного призначення між розвинутими країнами та країнами, що розвиваються характеризується наразі значною асиметрією, де розвинуті держави домінують у встановленні стандартів, часто обмежуючи технологічний трансфер до Глобального Півдня через ліцензійні вимоги, ембарго тощо. Країни Групи 77 (G77) критикують подібні кроки з боку розвинутих економік як "неоколоніалізм", оскільки обмеження блокують доступ до технологій для розвитку, посилюючи нерівність [17]. У 2024—2025 роках фрагментація торгівлі товарами подвійного призначення зросла на 20% через геополітичні конфлікти, з втратами для країн, що розвиваються у \$50 млрд. Такі обмеження часто запроваджуються в односторонньому порядку і розвинуті країни вільно торгують між собою, тоді як експорт до країн G77 вимагає додаткових перевірок, що уповільнюють торгівлю на 30—50% [38]. Така асиметрія в регулюванні торгівлі товарами подвійного призначення, на нашу думку, набуває рис "неоколоніалізму 2.0", де контроль над товарами подвійного призначення слугує не лише нейтральним інструментом нерозповсюдження, але й механізмом для збереження технологічного домінування розвинутими країнами над Глобальним Півднем. У контексті режимів на кшталт Вассенаарської домовленості чи експортних контролів США (EAR), ці механізми часто позиціонуються як об'єктивні заходи безпеки, спрямовані на запобігання проліферації ЗМЗ, проте на практиці вони створюють "технологічну пастку розвитку", обмежуючи трансфер критичних технологій до країн, що розвиваються, і посилюючи глобальну нерівність. Наприклад, режими Wassenaar та NSG, доміновані розвинутими державами, встановлюють жорсткі критерії оцінки ризиків, які непропорційно впливають на країни Глобального Півдня, блокуючи доступ до технологій, необхідних для економічної розвитку країни. Це проявляється в блокуванні трансферу виникаючих технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), біотехнології та напівпровідники, які є ключовими для досягнення Цілей сталого розвитку (SDG), зокрема SDG 9 (інновації та інфраструктура) та SDG 17 (партнерство). Для країн G77, як Індія чи

Бразилія, такі обмеження перешкоджають розвитку власних програм: наприклад, Індія, прагнучи лідерства в ШІ, стикається з обмеженнями на експорт високопродуктивних чипів, що, за оцінками UNCTAD, уповільнює локальні R&D проекти на 20—30%. Аналогічно, Бразилія, фокусуючись на біотехнологіях для агросектору через EMBRAPA програми, обмежена положеннями Австралійської Групи контролю над генетичними матеріалами, які класифікуються як dual-use, призводячи до втрат у \$1—2 млрд щорічно в потенційному експорті біопродуктів. Такі бар'єри систематично посилюють залежність G77 від імпорту готових технологій з Глобальної Півночі, відтворюючи колоніальні патерни економічної експлуатації в цифрову еру [15].

Рекомендації щодо політики для Організації Об'єднаних Націй та Групи 77, запропоновані нами, щодо подальшого регулювання торгівлі товарами подвійного призначення між розвинутими країнами та країнами, що розвиваються, включають низку стратегічних заходів, спрямованих на балансування інтересів безпеки та розвитку в торгівлі товарами подвійного призначення. По-перше, пропонується створення глобального фонду під егідою ЮНКТАД для моніторингу трансферів товарів подвійного призначення з акцентом на справедливість. Цей фонд міг би забезпечити прозорий контроль за технологічними потоками, з обов'язковим розвитком потенціалу для країн Групи сімдесяти семи, включаючи навчання, технічну допомогу та інфраструктурну підтримку. Такий підхід дозволив би уникнути зловживань, коли обмеження слугують інструментом тиску, і натомість перетворив би торгівлю на каталізатор економічного зростання. По-друге, необхідна реформа Вассенаарської домовленості з включенням представників Групи 77 до процесу прийняття рішень, що дозволило б балансувати геополітичну силу з потребами розвитку. Наразі цей режим домінується розвинутими країнами, що призводить до асиметрії, коли оцінки ризиків непропорційно обмежують трансфер технологій до Глобального Півдня. Реформа через резолюції Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй могла б запровадити механізми, де голоси країн, що розвиваються, матимуть вагу, сприяючи створенню спільних списків контролю з урахуванням соціально-економічних факторів. Це не тільки знизило б напругу в торгівлі, але й також посилює глобальну безпеку

через ширшу співпрацю. По-третє, впровадження гібридного полегшення санкцій для країн, що дотримуються правил, могло б стимулювати інтеграцію Цілей сталого розвитку в торговельні режими. Замість жорстких обмежень, цей механізм передбачав би умовне зняття бар'єрів для держав, які демонструють відповідальність у використанні технологій, наприклад, через прозорі звіти та співпрацю з міжнародними організаціями. Такий підхід заохочував би країни Групи сімдесяти семи до активної участі в глобальних стандартах, перетворюючи санкції з інструменту стримування на стимул для взаємовигідної торгівлі.

ВИСНОВКИ

Трансформація сучасних режимів міжнародної торгівлі товарами подвійного призначення виразно набуває проявів інструменту геополітичного тиску з боку країн Групи 77. Аналіз багатосторонніх механізмів, таких як Вассенаарська домовленість, Група Австралії, Режим контролю за технологіями ракет та Група ядерних постачальників, а також національних і регіональних регулятивних нормативно-правових актів свідчить про еволюцію цих режимів від інструментів запобігання розповсюдженню зброї масового знищення до засобів економічного стримування. Ця трансформація посилює асиметрію між розвинутими країнами Глобальної Півночі та країнами, що розвиваються, де перші домінують у встановленні стандартів, обмежуючи технологічний трансфер через ліцензійні вимоги, ембарго та оцінки ризиків, що призводить до фрагментації глобальних ланцюгів постачань і посилення нерівності. Опосередкована роль Світової організації торгівлі, з її винятками за статтею XXI ГАТТ, лише підкреслює цю тенденцію, дозволяючи санкції без порушення принципів вільної торгівлі, але провокуючи спори та подальшу деглобалізацію.

Література:

1. Булатова О. В., Федоров Є. В. Інструментарій оцінки ризиків безпечного розвитку країн. Вісник Маріупольського державного університету. Сер. Економіка. 2021. № 22. С. 73—87.
2. Панченко В. Г. Теоретичні підходи до визначення економічної сили та економічних інтересів держави як детермінант її економічної політики (випадок неопротекціонізму). Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 5. С. 12—19.
3. Панченко В. Г. Трансформація інструментів класичного протекціонізму в сучасних умовах світового господарства: конфлікт теорії та практики. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 18. С. 11—16.
4. Резнікова Н. В., Панченко В. Г. Репортажі із цивілізаційних фронтів. На передовій міжнародної економічної політики. Київ: Аграр Медіа Груп, 2023. 234 с.
5. Резнікова Н., Панченко В. Мінні поля міжнародної економічної політики: як країнам не втратити здатність до розвитку. Київ: Аграр Медіа Груп, 2022. 674 с.
6. Резнікова Н., Тарасенко А. Макроекономічні ризики реалізації енергетичного та зеленого переходів в умовах глобальної невизначеності міжнародного економічного розвитку. Агросвіт. 2024. № 8 (квітень). С. 15—22. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.8.15.
7. Резнікова Н., Тарасенко А. Міжнародна економічна політика в умовах конфліктогенності глобального середовища: ризики економічного протистояння. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 8 (квітень). С. 83—90. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.8.83.
8. Резнікова Н., Тарасенко А. Міжнародна економічна політика США і КНР як фактор геополітичної фрагментації світової економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 9 (травень). С. 59—68. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3638/3673>
9. Резнікова Н., Тарасенко А. Сучасні тренди в міжнародній торгівлі та міжнародному русі капіталів в умовах нових викликів глобальному співробітництву. Ефективна економіка. 2024. № 4 (квітень). URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10952>
10. Чугаєв О. А. Вимірювання сили економічного іміджу країн світу. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 12. С. 67—72.
11. Чугаєв О. А. Економічна сила країн як невід'ємний атрибут міжнародних економічних відносин. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2013. № 117. С. 203—210.
12. Bauer S., Bromley M., Brockmann K., Maletta G. Dual-use export controls. SIPRI, URL: <https://www.sipri.org/research/armament-and-disarmament/dual-use-and-arms-trade-control/dual-use-export-controls>
13. Beck M.D., Jones S.A. The Once and future Multilateral Export Control Regimes: Innovate or Die. Strategic Trade Research Institute, 2019. URL: <https://strategictraderesearch.org/wp-content/uploads/2019/04/The-Once-and-Future->

Multilateral-Export-Control-Regimes-Innovate-or-Die.pdf

14. Bretzin R.H. Nonproliferation vs. Industrial Competitiveness: U.S. Export Controls and the Dual-Use Machine Tool Industry. Naval Postgraduate School, 1995. URL: <https://calhoun.nps.edu/server/api/core/bitstreams/527decfd-7ccf-4b45-9967-35e52d578365/content>

15. Current Development Challenges: The Role of Science, Technology and Innovation: Havana declaration on. 2023. URL: <https://unsouth-south.org/wp-content/uploads/2023/09/HAVANA-DECLARATION-2023.pdf>

16. Davis I. The Regulation of Arms and Dual-Use Exports: Germany, Sweden and the UK. SIPRI, 2002. URL: <https://www.sipri.org/sites/default/files/files/books/SIPRI02Davis.pdf>

17. Dual-use and arms trade control / Bauer S. et al. SIPRI. URL: <https://www.sipri.org/research/armament-and-disarmament/dual-use-and-arms-trade-control>

18. Evans S.A. Governing trade in dual-use items: the problem of definition. 2008. URL: <https://evansresearch.org/wp-content/uploads/2008/07/evans-1may2008.pdf>

19. Export Administration Regulations (EAR). Bureau of Industry and Security, URL: <https://www.bis.doc.gov/index.php/regulations/export-administration-regulations-ear>

20. Export Controls — International Coordination: Issues for Congress. CRS Report No. R47684. Congressional Research Service, 2023. URL: <https://www.congress.gov/crs-product/R47684>

21. Felbermayr G. Deglobalization: Reasons and Effects. Walter de Gruyter GmbH, 2023. URL: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/ev-2023-0064/html?lang=en>

22. General Statement of the Group of 77 and China at the 15th Session Multi-year Expert Meeting on Commodities and Development. 2024. URL: https://unctad.org/system/files/non-official-document/g77-china_myem2024.pdf

23. Geopolitics and Economic Statecraft in the European Union / Balfour R. et al. Carnegie Endowment for International Peace, 2024. URL: <https://carnegieendowment.org/research/2024/11/geopolitics-and-economic-statecraft-in-the-european-union?lang=en>

24. Huguley J. Chokepoints and Consensus: The Origins and Evolution of Multilateral Export Control Regimes: Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Politics. Brandeis University, Department of Politics, 2022. 280 p. URL: https://scholarworks.brandeis.edu/view/pdfCoverPage?instCode=01BRAND_INST&filePid=13475681660001921&download=true

25. MTCR Guidelines. MTCR. URL: <https://www.mtc.info/en/mtcr-guidelines>

26. Nuclear Suppliers Group. NSG Documents. URL: <https://www.nuclearsuppliersgroup.org/index.php/en/resources/documents>

27. Report highlights EU's approach to export controls of dual-use items. Directorate-General for Trade and Economic Security. EU Trade Policy, 2025. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/news/report-highlights-eus-approach-export-controls-dual-use-items-2025-01-31_en

28. Shibolet & Co. Law Firm. Developments in Global Trade Controls: January — March 2025. 2025. URL: <https://www.shibolet.com/en/developments-in-global-trade-controls-january-march-2025/>

29. SIPRI Yearbook 2025 summary. SIPRI. 2025. URL: https://www.sipri.org/sites/default/files/2025-06/yb25_summary_en.pdf

30. Strath B. The G77 and the NIEO: The Contours of a New World Order. Taylor & Francis, URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/mono/10.4324/9781003318804-4/g77-nieo-contours-new-world-order-bostr%C3%A5th>

31. The Australia Group. URL: <https://www.australiagroup.net/introduction.html>

32. The General Agreement on Tariffs and Trade (GATT 1947). World Trade Organization. 1947. URL: https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/gatt47_02_e.htm

33. The Weaponization of Trade: A Study of Modern Trade Conflicts from the Mid-1900s to Present / Feldhaus L. et al. Columbia University SIPA, 2020. URL: <https://www.sipa.columbia.edu/sites/default/files/migrated/downloads/Capstone%2520Report%2520%2528Eurasia%2520Group%2529.pdf>

34. Trends in international arms transfers, SIPRI Fact Sheet, 2025. URL: <https://www.sipri.org/publications/2025/sipri-fact-sheets/trends-international-arms-transfers-2024>

35. United Nations. Document A/77/96. 2022. URL: <https://docs.un.org/en/A/77/96>

36. Wassenaar Arrangement on Export Controls for Conventional Arms and Dual-Use Goods and Technologies: Founding Documents. 2019. URL: <https://www.wassenaar.org/app/uploads/2019/12/WA-DOC-19-Public-Docs-Vol-I-Founding-Documents.pdf>

37. Wetter A. Enforcing European Union Law on Exports of Dual-use Goods. SIPRI Research Report No. 24, 2009. URL: <https://www.sipri.org/sites/default/files/files/RR/SIPRI24.pdf>

38. Zhen N., Freire C., Lema R., Rabellotti R. Opening Green Windows: Technological oppor-

tunities for a low-carbon world. UNCTAD, 2023. URL: <https://unctad.org/publication/technology-and-innovation-report-2023>

References:

1. Bulatova, O. V. & Fedorov, Ye. V. (2021), "Instruments for assessing the risks of national security development", *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, vol. 22, pp. 73—87.
2. Panchenko, V. H. (2018), "Theoretical approaches to defining the economic power and national interests of the state as determinants of its economic policy (the case of neo-protectionism)", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 5, pp. 12—19.
3. Panchenko, V. H. (2017), "Transformation of classical protectionism instruments in the modern world economy: the conflict between theory and practice", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 18, pp. 11—16.
4. Reznikova, N. and Panchenko, V. (2023), *Reportazhi iz tsyvilizatsiinykh frontiv. Na peredovii mizhnarodnoi ekonomichnoi polityky* [Reports from the Frontlines of Civilization: At the Forefront of International Economic Policy], Ahrar Media Hrup, Kyiv, Ukraine.
5. Reznikova, N. and Panchenko, V. (2022), *Minni polia mizhnarodnoi ekonomichnoi polityky: yak krainam ne vtratyty zdatnist do rozvytku* [The Minefields of International Economic Policy: How Countries Can Avoid Losing Their Development Capacity], Ahrar Media Hrupa, Kyiv, Ukraine.
6. Reznikova, N. and Tarasenko, L. (2024), "Macroeconomic risks of energy and green transition implementation under global uncertainty in international economic development", *Ahrosvit*, vol. 8, pp. 15—22. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.8.15>
7. Reznikova, N. and Tarasenko, L. (2024), "International economic policy in the context of global conflictogenicity: risks of economic confrontation", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 8, pp. 83—90. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.8.83>
8. Reznikova, N. and Tarasenko, L. (2024), "The international economic policy of the USA and China as a factor in the geopolitical fragmentation of the global economy", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 9, pp. 59—68, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3638/3673> (Accessed 20 July 2025).
9. Reznikova, N. and Tarasenko, L. (2024), "Current trends in international trade and capital movement under new global cooperation challenges", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10952> (Accessed 20 July 2025).
10. Chuhajev, O. A. (2015), "Measuring the strength of countries' economic image", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, vol. 12, pp. 67—72.
11. Chuhajev, O. A. (2013), "Economic power of countries as an integral attribute of international economic relations", *Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn*, vol. 117, pp. 203—210.
12. Bauer, S., Bromley, M., Brockmann, K. and Maletta, G. (2025), "Dual-use export controls", SIPRI, available at: <https://www.sipri.org/research/armament-and-disarmament/dual-use-and-arms-trade-control/dual-use-export-controls> (Accessed 20 July 2025).
13. Beck, M. D. and Jones, S. A. (2019), "The Once and future Multilateral Export Control Regimes: Innovate or Die", Strategic Trade Research Institute, available at: <https://strategictraderesearch.org/wp-content/uploads/2019/04/The-Once-and-Future-Multilateral-Export-Control-Regimes-Innovate-or-Die.pdf> (Accessed 20 July 2025).
14. Bretzin, R. H. (1995), "Nonproliferation vs. Industrial Competitiveness: U.S. Export Controls and the Dual-Use Machine Tool Industry", Naval Postgraduate School, available at: <https://calhoun.nps.edu/server/api/core/bitstreams/527decfd-7ccf-4b45-9967-35e52d578365/content> (Accessed 20 July 2025).
15. Group of 77 and China. (2023), "Current Development Challenges: The Role of Science, Technology and Innovation". Havana Declaration, available at: <https://unsouthsouth.org/wp-content/uploads/2023/09/HAVANA-DECLARATION-2023.pdf> (Accessed 20 July 2025).
16. Davis, I. (2002), "The Regulation of Arms and Dual-Use Exports: Germany, Sweden and the UK", SIPRI, available at: <https://www.sipri.org/sites/default/files/files/books/SIPRI02Davis.pdf> (Accessed 21 July 2025).
17. Bauer, S., Bromley, M., Maletta, G., Varisco, A., Brockmann, K. and H?au, L. (2025), "Dual-use and arms trade control", SIPRI, available at: <https://www.sipri.org/research/armament-and-disarmament/dual-use-and-arms-trade-control> (Accessed 21 July 2025).
18. Evans, S. A. (2008), "Governing trade in dual-use items: the problem of definition", available at: <https://evansresearch.org/wp-content/uploads/2008/07/evans-1may2008.pdf> (Accessed 20 July 2025).
19. Bureau of Industry and Security. (2025), "Export Administration Regulations", available at:

<https://www.bis.doc.gov/index.php/regulations/export-administration-regulations-ear> (Accessed 20 July 2025).

20. Congressional Research Service. (2023), "Export Controls — International Coordination: Issues for Congress". CRS Report No. R47684, available at: <https://www.congress.gov/crs-product/R47684> (Accessed 20 July 2025).

21. Felbermayr, G. (2023), "Deglobalization: Reasons and Effects", Walter de Gruyter GmbH, available at: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/ev-2023-0064/html?lang=en> (Accessed 21 July 2025).

22. Group of 77 and China. (2024), "General Statement at the 15th Session Multi-year Expert Meeting on Commodities and Development", available at: https://unctad.org/system/files/non-official-document/g77-china_myem2024.pdf (Accessed 21 July 2025).

23. Balfour, R., Baroncelli, E., Bomassi, L., Csernaton, R., Goldthau, A., Grevi, G., Hoeffler, C., Jones, E., Nair, P. P., ?lgen, S. and Youngs, R. (2024), "Geopolitics and Economic Statecraft in the European Union", Carnegie Endowment for International Peace, available at: <https://carnegieendowment.org/research/2024/11/geopolitics-and-economic-statecraft-in-the-european-union?lang=en> (Accessed 21 July 2025).

24. Huguley, J. (2022), "Chokepoints and Consensus: The Origins and Evolution of Multilateral Export Control Regimes", Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Politics, Brandeis University, Department of Politics, Waltham, USA, available at: https://scholarworks.brandeis.edu/view/pdfCoverPage?instCode=01BRAND_INST&filePid=13475681-660001921&download=true (Accessed 20 July 2025).

25. MTCR. (2025), "MTCR Guidelines", available at: <https://www.mtc.info/en/mtcr-guidelines> (Accessed 20 July 2025).

26. Nuclear Suppliers Group. (2025), "NSG Documents", available at: <https://www.nuclear-suppliersgroup.org/index.php/en/resources/documents> (Accessed 20 July 2025).

27. Directorate-General for Trade and Economic Security. (2025), "Report highlights EU's approach to export controls of dual-use items", EU Trade Policy, available at: https://policy.trade.ec.europa.eu/news/report-highlights-eus-approach-export-controls-dual-use-items-2025-01-31_en (Accessed 20 July 2025).

28. Shibolet & Co. Law Firm. (2025), "Developments in Global Trade Controls: January — March 2025", available at: [https://www.shibolet.com/en/developments-in-global-trade-](https://www.shibolet.com/en/developments-in-global-trade-controls-january-march-2025/)

[controls-january-march-2025/](https://www.shibolet.com/en/developments-in-global-trade-controls-january-march-2025/) (Accessed 21 July 2025).

29. SIPRI. (2025), "SIPRI Yearbook 2025 summary", available at: https://www.sipri.org/sites/default/files/2025-06/yb25_summary_en.pdf

30. Strath, B. (2025), "The G77 and the NIEO: The Contours of a New World Order", Taylor & Francis, available at: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/mono/10.4324/9781003318804-4/g77-nieo-contours-new-world-order-bostr%C3%A5th> (Accessed 21 July 2025).

31. The Australia Group. (2025), Available at: <https://www.australiagroup.net/introduction.html> (Accessed 20 July 2025).

32. World Trade Organization. (1947), "The General Agreement on Tariffs and Trade (GATT 1947)", available at: https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/gatt47_02_e.htm (Accessed 21 July 2025).

33. Feldhaus, L., Huang, Y., Kim, S., Kim, W., Lee, J. S., Marechal, D., Sun, X. and Weiss, S. (2020), "The Weaponization of Trade: A Study of Modern Trade Conflicts from the Mid-1900s to Present", Columbia University SIPA, available at: <https://www.sipa.columbia.edu/sites/default/files/migrated/downloads/Capstone%2520Report%2520%2528Eurasia%2520Group%2529.pdf> (Accessed 20 July 2025).

34. SIPRI. (2025), "Trends in international arms transfers", SIPRI Fact Sheet, available at: <https://www.sipri.org/publications/2025/sipri-fact-sheets/trends-international-arms-transfers-2024> (Accessed 20 July 2025).

35. United Nations. (2022), "Document A/77/96", available at: <https://docs.un.org/en/A/77/96> (Accessed 20 July 2025).

36. Wassenaar Arrangement. (2019), "Wassenaar Arrangement on Export Controls for Conventional Arms and Dual-Use Goods and Technologies: Founding Documents", available at: <https://www.wassenaar.org/app/uploads/2019/12/WA-DOC-19-Public-Docs-Vol-I-Founding-Documents.pdf> (Accessed 20 July 2025).

37. Wetter, A. (2009), "Enforcing European Union Law on Exports of Dual-use Goods", SIPRI Research Report No. 24, available at: <https://www.sipri.org/sites/default/files/files/RR/SIPRIrr24.pdf> (Accessed 20 July 2025).

38. Zhen, N., Freire, C., Lema, R. and Rabelotti, R. (2023), "Opening Green Windows: Technological opportunities for a low-carbon world", UNCTAD, available at: <https://unctad.org/publication/technology-and-innovation-report-2023> (Accessed 20 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 03.08.2025 р.

УДК 005.334:005.52:001.891(045)

Т. В. Гринько,

д. е. н., професор, декан факультету економіки, професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>

Т. І. Олійник,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1224-3790>

В. А. Петьков,

магістр кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4808-0412>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.83

МЕТОДОЛОГІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ФОРМУВАННІ ЛІДЕРСЬКИХ ПІДХОДІВ ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

T. Grynko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Economics, Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Dnipro National University named after Oles Honchar

T. Oliynyk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Dnipro National University named after Oles Honchar

V. Petkov,

Master's student of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Dnipro National University named after Oles Honchar

METHODOLOGY OF SCIENTIFIC RESEARCH IN THE FORMATION OF LEADERSHIP APPROACHES TO ANTI-CRISIS BUSINESS MANAGEMENT

У статті розкрито роль і значення методології наукових досліджень при розробці ефективних лідерських підходів до антикризового управління суб'єктами підприємницької діяльності. Обґрунтовано необхідність міждисциплінарного підходу, що поєднує сучасні інструменти кризового менеджменту з лідерськими моделями організаційної поведінки в контексті різноманітних форм бізнесу та підприємницьких структур. Встановлено, що в умовах зростаючої невизначеності та економічної турбулентності, суб'єкти підприємницької діяльності потребують не лише класичних стратегій подолання криз, а й активного впровадження лідерства як ключового фактора мобілізації ресурсів, мотивації персоналу та ефективної трансформації управлінських систем. Зазначено, що методологія наукового дослідження забезпечує системність, логічну послідовність і наукову обґрунтованість управлінських рішень, дозволяючи адаптувати лідерські підходи до специфіки різних типів кризових ситуацій у підприємницькому середовищі. Запропоновано концептуальну модель інтеграції наукової методології у процес прийняття рішень під час кризових викликів, яка поєднує системний аналіз та принципи адаптивного лідерства.

The article reveals the role and significance of the methodology of scientific research in the development of effective leadership approaches to crisis management among entrepreneurial entities. It substantiates the necessity of an interdisciplinary approach that integrates modern crisis management tools with leadership models of organizational behavior, tailored to the diverse forms of business and entrepreneurial structures. The study demonstrates that, under conditions of increasing uncertainty and economic turbulence, entrepreneurial entities require not only classical crisis resolution strategies but also the active implementation of leadership as a key factor in resource mobilization, employee motivation, and effective transformation of management systems.

The article emphasizes that the methodology of scientific research ensures systematic, logical consistency and scientific justification of managerial decisions, allowing leadership approaches to be adapted to the specific nature of various types of crisis situations within the entrepreneurial environment. Existing scientific approaches to the classification of anti-crisis strategies are generalized, and mechanisms of their implementation under the influence of different leadership styles — transformational, adaptive, situational, among others — are analyzed.

The study considers the specifics of leadership actions at different stages of crisis management, including detection, diagnosis, localization, and overcoming the crisis within entrepreneurial structures. A conceptual model is proposed that integrates scientific methodology into the decision-making process during crisis challenges, combining systems analysis, elements of strategic forecasting, and principles of adaptive leadership.

It is demonstrated that such integration contributes to improving the quality of managerial actions, reducing risks and losses, ensuring the sustainability of entrepreneurial entities under external pressures, and fostering new organizational competencies for recovery and growth in the post-crisis period.

Ключові слова: методологія наукових досліджень, лідерські підходи, антикризове управління, підприємницька діяльність, трансформаційне лідерство, адаптивне лідерство, ситуативне лідерство, антикризові стратегії.

Key words: scientific research methodology, leadership approaches, crisis management, entrepreneurial activity, transformational leadership, adaptive leadership, situational leadership, anti-crisis strategies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах сучасної економічної нестабільності та зростаючої невизначеності, вітчизняні підприємства дедалі частіше стикаються з кризовими ситуаціями, які вимагають не тільки оперативних заходів з їх подолання, а й впровадження ефективних лідерських підходів для мобілізації ресурсів і трансформації управлінських систем. Проте на сьогодні існує нестача узгоджених методологічних підходів, які поєднували б наукові дослідження з практичними моделями лідерства у сфері антикризового управління. Саме методологія наукових досліджень під впливом різних стилів лідерства (трансформаційного, адаптивного, ситуативного) відіграє ключову роль у становленні лідерської позиції щодо впровадження заходів антикризового управління суб'єктами підприємницької діяльності в умовах зростаючої економічної турбулентності. Така інтеграція лідерських стилів сприятиме підвищенню якості управлінських дій, зменшенню ризиків і втрат, забезпечуючи стійкість суб'єктів підприємницької діяльності в умовах невизначеності зовнішнього середовища, а також сформує нові організаційні компетенції для відновлення та зростання підприємства в посткризовий період.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні методологічні дослідження з формування лідерських підходів до антикризового управління бізнесом, які базуються на системному аналізі наукових джерел, методах порівняння, узагальнення та моделюванні, відзначаються своєю актуальністю, серед таких дослідників необхідно виокремити Н.Я. Михаліцьку, М.Р. Яцик [1]; О.Г. Данильян, О.П. Дзьобань [2]; Т.І. Олійник [3]; Т.В. Гринько, Р.К. Іванова [4]; Н.С. Носань, О.В. Борисенко, Т.С. Назаренко [5]; А.С. Панчук, Н.С. Ляліну [6] та багато інших.

У своїх роботах вони акцентують увагу на важливості міждисциплінарних підходів у кризовому менеджменті, які інтегрують інструменти стратегічного управління, психології лідерства та організаційної поведінки. Також відзначається і зростаюча роль трансформаційного, адаптивного та ситуативного лідерства як ключових стилів управління в кризових умовах. Однак більшість досліджень зосереджені або на теоретичних моделях, або на практичних рекомендаціях, без достатньої уваги до методологічної бази, яка могла б забезпечити системний і науково обґрунтований підхід до формування лідерських стратегій антикризового управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ролі та значення методології наукових досліджень у формуванні ефективних лідерських підходів до антикризового управління суб'єктів підприємницької діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасних умовах економічної нестабільності та високої невизначеності, підприємницька діяльність стикається з численними викликами, що зумовлюють виникнення кризових ситуацій. Успішне подолання таких криз залежить не лише від застосування класичних управлінських стратегій, а й від впровадження ефективних лідерських підходів, які здатні мобілізувати ресурси, мотивувати персонал та трансформувати управлінські системи. У цьому контексті методологія наукових досліджень виступає важливим інструментом, що забезпечує системність, логічну послідовність і наукову обґрунтованість управлінських рішень. В цьому також проявляється і необхідність інтеграції міждисциплінарних підходів, які поєднують інструменти кризового менеджменту з сучасними моделями лідерства в умовах динамічних змін бізнес-середовища.

Незважаючи на численні дослідження в галузі антикризового управління та лідерства, існує недостатня увага до формування його методологічної бази, яка б дозволяла адаптувати лідерські стратегії відповідно до специфіки діяльності різних суб'єктів підприємництва із спрямуванням таких досліджень на підвищення якості управлінських рішень, зменшення ризиків і втрат, а також забезпечення стійкості і конкурентоспроможності бізнесу в умовах кризових викликів.

Сучасне підприємницьке середовище характеризується високою динамічністю, складністю та непередбачуваністю, що створює значні виклики для управління підприємствами різного типу і масштабу. У таких умовах традиційні однопрофільні підходи до антикризового управління часто виявляються недостатньо ефективними, оскільки не враховують всієї багатогранності кризових явищ і складної взаємодії численних факторів. Саме тому виникає гостра потреба у впровадженні міждисциплінарного підходу, який поєднує сучасні інструменти кризового менеджменту з лідерськими моделями організаційної поведінки.

Одним із ключових чинників успішного антикризового управління суб'єктами підприєм-

ницької діяльності є застосування методології наукових досліджень, яка забезпечує системний, комплексний та науково обґрунтований підхід до формування лідерських стратегій. Методологія наукових досліджень виступає фундаментом, що дозволяє не лише теоретично осмислити сутність і специфіку кризових явищ, а й розробити практичні рекомендації, спрямовані на ефективне подолання кризових ситуацій.

Перш за все, методологія наукових досліджень забезпечує системність у підході до вивчення кризових процесів, що виникають у підприємницькому середовищі. Це означає, що дослідження здійснюється за певним планом із визначенням об'єкту, предмету, гіпотез, методів та інструментів аналізу, що дозволяє всебічно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на виникнення і розвиток кризи [7]. Такий системний підхід дає змогу побудувати цілісну картину кризового стану підприємства, визначити найбільш уразливі напрями, а також перспективні точки втручання.

Крім того, методологія наукових досліджень визначає логічну послідовність дій у процесі розробки лідерських підходів. Науковий підхід дозволяє відокремити факти від припущень, критично оцінити існуючі концепції кризового управління і лідерства, порівняти їх ефективність у різних умовах та вибрати оптимальні стратегії. Це запобігає імпровізації та хаотичним діям в умовах невизначеності, що часто характерно для кризових ситуацій.

Важливим аспектом є також те, що методологія наукових досліджень сприяє міждисциплінарності — інтеграції знань і методів з різних наукових галузей [8]. Такий підхід дозволяє враховувати комплексність кризових явищ, де економічні, соціальні та організаційні чинники взаємодіють і впливають один на одного. Відповідно лідерські підходи, які формуються на основі такого багатогранного аналізу, є більш гнучкими, адаптивними і здатними реагувати на специфічні виклики конкретного підприємства чи сектора.

Міждисциплінарний підхід дозволяє створити більш цілісне і багатогранне уявлення про кризу як про соціально-економічне явище, що має не лише технічні чи фінансові, а й психологічні, культурні та поведінкові аспекти. Це особливо важливо для суб'єктів підприємницької діяльності, які можуть суттєво відрізнитися за організаційною структурою, масштабом діяльності, галузевою належністю та внутрішньою культурою. Застосування такого підходу забезпечує гнучкість у виборі управлінських

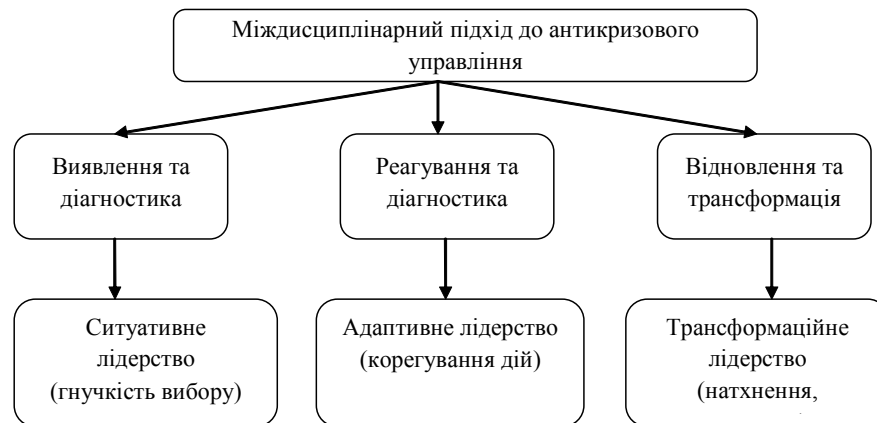


Рис. 1. Міждисциплінарний взаємозв'язок стилів лідерства з антикризовим управлінням

рішень і стиль лідерства, що відповідає конкретним умовам і потребам підприємства.

Наукова методологія також забезпечує обґрунтованість і перевірюваність розроблених моделей і стратегій. Вона передбачає використання як кількісних, так і якісних методів дослідження, які дають змогу не лише кількісно оцінити вплив різних факторів на кризову ситуацію, а й глибоко зрозуміти поведінку і мотивацію учасників процесу. Такий комплексний підхід підвищує ймовірність успішної реалізації лідерських стратегій і зменшує ризики непередбачуваних негативних наслідків.

Особливої уваги заслуговує той факт, що методологія наукових досліджень допомагає адаптувати лідерські підходи до специфіки різних типів кризових ситуацій та суб'єктів підприємницької діяльності, виходячи з того що кожне підприємство має свої унікальні особливості, які зумовлюють різні виклики та потребують диференційованих рішень. Науковий підхід дозволяє створювати моделі і рекомендації, що враховують ці особливості, забезпечуючи тим самим більшу ефективність управлінських заходів.

Загалом методологія наукових досліджень у контексті антикризового управління суб'єктами підприємницької діяльності є не просто інструментом аналізу, а ключовим фактором, що формує якість, ефективність і результативність лідерських підходів. Вона створює основу для системного мислення, логічної побудови рішень і інтеграції різних знань, які у підсумку сприяють зміцненню стійкості підприємств та їх успішному розвитку навіть у складних і нестабільних умовах.

Кризове управління традиційно спирається на методи оперативного реагування, аналізу ризиків, планування і контролю, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки та відновити

стабільність суб'єкта господарювання. Однак у сучасних умовах ці інструменти повинні доповнюватися та інтегруватися з теоріями лідерства, які вказують на роль людського фактора, мотивації, комунікації і культури в процесі подолання криз. І якщо говорити про лідерство, то воно впливає на формування організаційних цінностей керівника (управлінця) у здатність до інновацій, адаптивності і гнучкості як ключові характеристики управління підприємством, і які успішно долають кризові ситуації.

Так трансформаційне лідерство, яке орієнтоване на надихання і розвиток співробітників, сприяє створенню атмосфери довіри і підтримки, необхідної для успішної реалізації антикризових стратегій. Адаптивне лідерство допомагає керівництву підприємства швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, коригувати пріоритети і процеси, що забезпечує більшу стійкість і конкурентоспроможність.

У свою чергу ситуативне лідерство дає можливість обирати найбільш ефективний стиль управління залежно від етапу кризового циклу і конкретної ситуації. Звідси виникає міждисциплінарний зв'язок між адаптивним, ситуативним та трансформаційним (стиль керівництва з мотивації працівників) лідерством, який інтегрує інструменти кризового менеджменту і лідерські моделі організаційної поведінки, дозволяє розробити більш комплексні, адаптивні та ефективні стратегії антикризового управління. Це особливо актуально для підприємницьких структур різних форм: від малих і середніх підприємств до великих корпорацій, які функціонують у різних секторах економіки (рис. 1).

Впровадження такого підходу сприяє формуванню нових організаційних компетенцій, підвищенню мотивації та залученості персоналу, поліпшенню комунікаційних процесів і

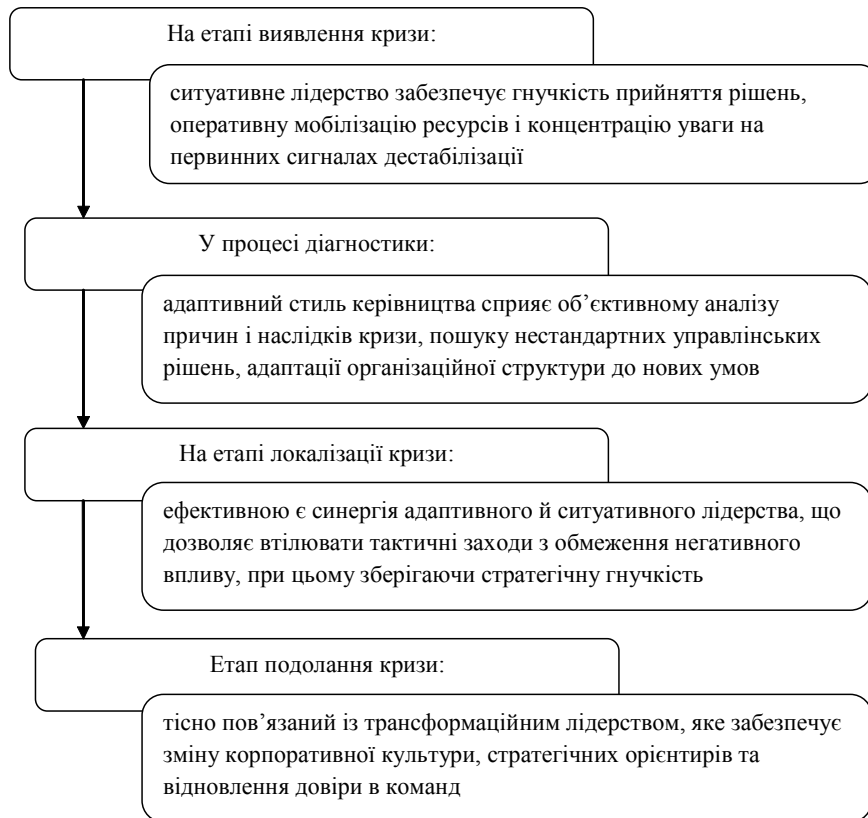


Рис. 2. Вплив стилів лідерства на реалізацію антикризових стратегій

корпоративної культури. Це у свою чергу створює фундамент для сталого розвитку підприємств, здатних не лише виживати в кризових умовах, а й активно використовувати кризові виклики як можливості для інновацій і зростання.

Виявлена нами необхідність міждисциплінарного підходу із формування лідерських позицій до антикризового управління полягає в його здатності забезпечити комплексний аналіз проблем, пошуку адаптивності управлінських рішень із максимальним врахуванням особливостей різних суб'єктів підприємницької діяльності, що є запорукою ефективного подолання криз і подальшого успішного розвитку бізнес одиниць.

Важливо зазначити, наразі антикризові стратегії розглядаються як системні заходи, спрямовані на забезпечення стабільності функціонування суб'єктів підприємницької діяльності в умовах зовнішніх чи внутрішніх загроз. Серед загально визнаних підходів до класифікації антикризових стратегій переважає поділ за характером реакції (проактивні, реактивні), часовою перспективою (коротко-, довгострокові), спрямованістю дій (внутрішні, зовнішні заходи), рівнем масштабності (локальні, регіональні, комплексні) тощо [9, 10]. А якщо розглядати із стратегічної точки зору, то до основ-

них типів антикризових стратегій належать стратегія зниження витрат, стратегія стабілізації, стратегія реструктуризації, стратегія реорганізації бізнес-процесів, стратегія інноваційного оновлення [11]. Успішність їх реалізації значною мірою визначається тим, який стиль лідерства домінує в управлінському середовищі підприємства.

Аналізуючи практику антикризового управління, нами виявлено, що трансформаційний стиль лідерства є особливо ефективним на етапах глибоких організаційних змін спонукваних розширенням інформаційних потоків та глобальних потрясінь (пандемії, війни) [12, 13]. Лідери такого типу здатні надихати працівників, формувати бачення спільної мети, стимулювати інноваційність і креативність. Саме тому трансформаційне лідерство тісно пов'язується зі стратегіями стратегічної перебудови, реінжинірингу та впровадження інноваційних рішень.

Натомість адаптивне лідерство відіграє ключову роль у періоди невизначеності, коли підприємство змушене швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Адаптивні лідери здатні гнучко змінювати управлінські підходи, делегувати повноваження, активно використовувати зворотний зв'язок і коригувати стратегії відповідно до нових умов. Цей

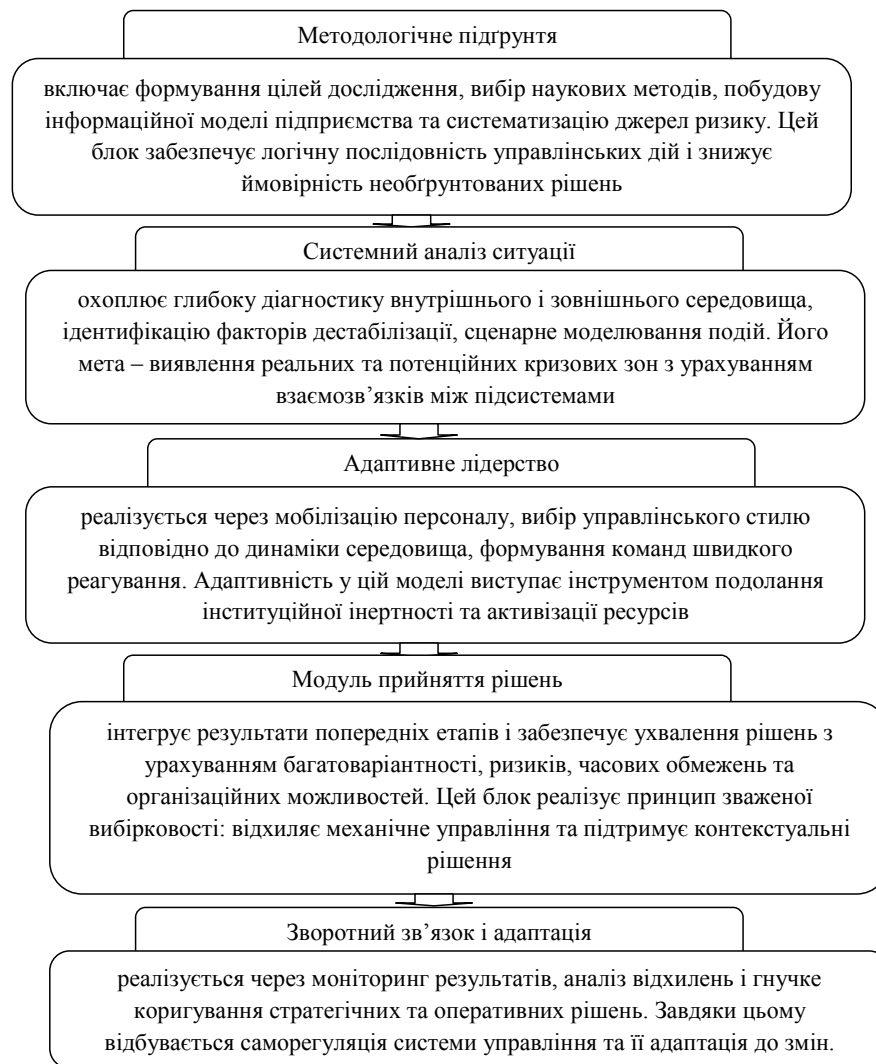


Рис. 3. Концептуальна модель інтеграції наукової методології в антикризове управління підприємницькими структурами на основі адаптивного лідерства

стиль особливо ефективний у поєднанні зі стратегіями стабілізації або часткової реструктуризації.

Ситуативне лідерство, як гнучка управлінська модель, дозволяє обирати найдоцільніший стиль взаємодії з персоналом залежно від поточної ситуації, рівня зрілості працівників, масштабів загрози та наявних ресурсів. Такий підхід виправдано застосовувати на ранніх етапах кризового циклу, зокрема під час виявлення та початкової діагностики кризових явищ.

Таким чином, вплив того чи іншого стилю лідерства на реалізацію антикризових стратегій є ключовим чинником ефективного управління в умовах нестабільності. При цьому адаптація лідерських моделей до типу кризової ситуації та етапу її розвитку дозволяє забезпечити більш гнучкий, науково обґрунтований та дієвий підхід до стабілізації функціонування підприємницьких структур (рис. 2).

Вплив стилів лідерства на реалізацію антикризових стратегій є ключовим чинником ефективного управління в умовах нестабільності. Адаптація ж лідерських моделей до типу кризової ситуації та етапу її розвитку, дозволяє забезпечити більш гнучкий, науково обґрунтований та дієвий підхід до стабілізації функціонування підприємницьких структур в мінливому навколишньому середовищі.

Разом з тим, ефективність такого підходу значною мірою залежить від наявності чіткої методологічної основи, яка дозволяє системно оцінювати ситуацію, обирати релевантні лідерські інструменти та приймати стратегічно вивірені управлінські рішення. У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція наукової методології в процес антикризового управління, що передбачає не лише застосування сучасних методів аналізу, але й поєднання їх із принципами адаптивного лідерства як

гнучкого інструменту впливу на організаційні зміни в середині підприємства. Все це покладає початок досліджень, яке базується на системному аналізі наукових джерел, методах порівняння, узагальнення, моделювання, з'ясування лідерського стилю та зайнятої лідерської позиції як міждисциплінажного взаємозв'язку з етапами антикризового управління підприємством.

З урахуванням цього, пропонується концептуальна модель, яка відображає логіку інтеграції наукової методології у процес ухвалення управлінських рішень в умовах кризових викликів. Модель базується на п'яти взаємопов'язаних блоках: методологічному підґрунті, системному аналізі, адаптивному лідерстві, модулі прийняття рішень та механізмі зворотного зв'язку. Її мета — забезпечити наукову обґрунтованість, гнучкість і адаптивність управлінських дій у динамічному середовищі.

В даному випадку в моделі використовується міждисциплінарний підхід, що поєднує теорію кризового управління, організаційну поведінку та теорію лідерства. Внаслідок чого концептуальна модель узагальнює принципи наукової методології та адаптивного лідерства, формуючи системну основу для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах криз, що складається з п'яти функціонально пов'язаних блоків інтегрованих між собою певною методологією (рис. 3).

Таким чином, запропонована концептуальна модель інтеграції наукової методології та адаптивного лідерства в антикризове управління суб'єктами підприємницької діяльності демонструє потенціал поєднання системного підходу з лідерською гнучкістю в умовах нестабільного економічного середовища. Її практична реалізація дозволяє підприємствам не лише ефективно ідентифікувати та нейтралізувати кризові загрози, а й створити передумови для сталого розвитку в посткризовий період.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Застосування трансформаційного, адаптивного та ситуативного стилів лідерства на відповідних етапах антикризового циклу підприємства, підвищує ефективність реалізації його управлінських рішень, сприяє мобілізації ресурсів, формуванню мотиваційного середовища та забезпеченню організаційної гнучкості. При цьому особливу увагу набуває науковий підхід до класифікації антикризових стратегій,

який дозволяє диференційовано проводити вибір управлінських дій залежно від типу кризи та характеристик підприємницької структури.

Розробка концептуальної моделі інтеграції методології наукових досліджень і принципів адаптивного лідерства в процесі ухвалення управлінських рішень у кризових умовах, забезпечує наукову обґрунтованість, логічну послідовність і гнучкість управлінського впливу, що не лише знижує ризики та втрати, але й створює умови для формування нових організаційних компетенцій які стають основою для відновлення та сталого розвитку підприємств у посткризовий період.

Впровадження системно-методологічного підходу до лідерства в контексті антикризового управління, має розглядатися як стратегічний напрям удосконалення управлінських практик у підприємницькому середовищі, спрямований на забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємницьких суб'єктів у сучасних нестабільних економічних умовах.

Література:

1. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Лідерство та комунікації в організації. Навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
2. Данильян О.Г., Дзьобань О.П. Методологія наукових досліджень. Підручник. Харків: Право, 2019. 368 с.
3. Олійник Т.І., Маліновський С.А. Методичні аспекти формування антикризової програми в плануванні економічної діяльності суб'єктів підприємництва. Ефективна економіка. 2023. № 11 Режим доступу: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/2516/2552> (дата звернення: 04.08.2025).
4. Гринько Т.В., Базик О.В., Іванов К.Р. Стратегічне управління людськими ресурсами у сфері підприємницької діяльності. Економічний простір. 2024. № 192. С. 7—11
5. Носань Н.С., Борисенко О.В., Назаренко Т.С. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. Економіка та суспільство. 2024. № 68. С. 36—42.
6. Панчук А.С., Ляліна Н.С. Соціально-економічні проблеми управління бізнесом. Монографія. Харків: Видавництво ФОП Федорко, 2021. 303 с.
7. Кравченко М.С., Митюк М.С. Антикризове управління в сучасних економічних умовах. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. № 18. С. 190—198.

8. Буняк Н.М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. № 2 (88). С. 56—61.

9. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2 (28). С. 19—24.

10. Юрша О.М., Коваль С.Ю., Мельник Л.М. Трансформація антикризового управління підприємствами в парадигмі цифрової економіки. Вісник КНТЕУ. 2024. № 12 (45). С. 201—213.

11. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. Економіка та суспільство. 2023. № 55. С. 56—60.

12. Токмакова І.В., Панченко Н.Г., Кургузова М.Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 76—77. С. 58—63.

13. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 70—71. С. 75—82.

References:

1. Mykhalytska, N.Ya. and Jacyk, M.R. (2024), *Liderstvo ta komunikatsii v orhanizatsii* [Leadership and communication in the organization], L'vivs'kyj derzhavnyj universytet vnutrishnikh sprav, Lviv, Ukraine.

2. Danylyan, O.G. and Dzyoban, O.P. (2019), *Metodolohiia naukovykh doslidzhen'* [Methodology of scientific research], Pravo, Kharkiv, Ukraine.

3. Oliynyk, T.I. and Malinovsky, S.L. (2023), "Methodological aspects of forming an anti-crisis program in planning the economic activity of business entities", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2516/2552> (Accessed 4 August 2025).

4. Hrinko, T.V. Bazik, O.V. and Ivanov, K.R. (2024), "Strategic human resource management in business", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 192, pp. 7—11.

5. Nosan, N.S. Borisenko, O.V. and Nazarenko, T.S. (2024), "Anti-crisis management and strategic development of enterprises during the war", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 68, pp. 36—42.

6. Panchuk, A.S. and Lyalina, N.S. (2021), *Sotsial'no-ekonomichni problemy upravlinnia biznesom* [Socio-economic problems of business management], Vydavnytstvo FOP Fedorko, Kharkiv, Ukraine.

7. Kravchenko, M.S. and Mityuk, M.S. (2018), "Anti-crisis management in modern economic conditions", *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noi vlasnosti*, vol. 18, pp. 190—198.

8. Bunyak, N.M. (2022), "Features of adaptive enterprise management in times of crisis", *Problemy systemnoho pidkholu v ekonomitsi*, vol. 2, no. 88, pp. 56—61.

9. Gudzy, O.E. (2019), "Formation of an anti-crisis management strategy for an enterprise", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 2, no. 28, pp. 19—24.

10. Yursha, O.M. Koval, S.Yu. and Melnyk, L.M. (2024), "Transformation of anti-crisis management of enterprises in the paradigm of the digital economy", *Visnyk KNTEU*, vol. 12, no. 45, pp. 201—213.

11. Boguslavskaya, S. Bilous, S. and Dyak, V. (2023), "Strategies for anti-crisis management of an enterprise", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 55, pp. 56—60.

12. Tokmakova, I.V. Panchenko, N.G. and Kurguzova, M.Yu. "Development of an anti-crisis strategy for an enterprise in the context of digital transformation", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 76—77, pp. 58—63.

13. Steshenko, O.D. and Masalygina, V.V. (2020), "Anti-crisis management in a pandemic", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 70—71, pp. 75—82.

Стаття надійшла до редакції 09.08.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

УДК 338.439.5:631.95

V. Nahorny,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics,
National University of Life and Environmental Sciences of UkraineORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5551-4779>A. Salnikova,
PhD in Ecology, Associate Professor of the Department of General Ecology, Radiobiology
and Life Safety, National University of Life and Environmental Sciences of UkraineORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6706-2140>T. Mirzoieva,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
National University of Life and Environmental Sciences of UkraineORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0034-6138>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.91

ECONOMIC FACTORS INFLUENCING THE DEVELOPMENT OF THE PLANT PROTECTION PRODUCTS MARKET

В. В. Нагорний,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, Національний університет біоресурсів і природокористування України

А. В. Сальнікова,

к. с.-г. н., доцент, доцент кафедри загальної екології, радіобіології та безпеки життєдіяльності,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Т. В. Мірзоєва,

д. е. н., професор, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА РОЗВИТОК РИНКУ ЗАСОБІВ ЗАХИСТУ РОСЛИН

The purpose of this article is to conduct a comprehensive analysis of the main economic factors shaping the development of the plant protection products market, as well as to determine their impact on decision-making by agricultural market participants. As a result of the analysis, it was found that the development of the plant protection products (PPP) market is influenced by a wide range of economic factors, among which the following play a key role: the price situation in the agricultural products market, the purchasing power of agricultural producers, the level of prices for PPPs and logistics costs, investment activity in the agricultural sector, the competitive environment, government regulatory policy, macroeconomic stability and the national currency exchange rate, external economic conditions, as well as the transformation of consumer priorities. The study has proven that the price situation in the agricultural products market determines the level of production profitability and, consequently, affects the financial capacity of farmers to invest in high-quality plant protection products. It has also been demonstrated that the purchasing power of agricultural producers is a decisive factor in shaping the demand for plant protection products in the domestic market. It has been stated that the level of prices for plant protection products and logistics costs determines the final cost of production. It has been demonstrated that investment activity in agriculture promotes the technological renewal of the sector, while the competitive environment ensures price flexibility, improves product quality, and fosters the implementation of innovative solutions. It has been proven that government regulatory policy can both stimulate and restrain the development of the plant protection products market,

while macroeconomic stability and the national currency exchange rate influence pricing processes and the accessibility of products for consumers. It has been demonstrated that external economic conditions determine the stability of supply, the product range, and pricing policy in the plant protection products market, while shifts in consumer priorities create new market niches—primarily for biological products and environmentally safe plant protection solutions. Thus, the PPP market is a dynamic system, sensitive to changes in both the domestic and external environment, requiring flexible adaptation strategies from market participants and effective government policy.

Метою статті є комплексний аналіз економічних чинників, що формують розвиток ринку засобів захисту рослин, а також визначення їх впливу на прийняття рішень суб'єктами аграрного ринку. У результаті проведеного аналізу було встановлено, що на розвиток ринку засобів захисту рослин (ЗЗР) впливає ціла низка економічних чинників, серед яких ключове значення мають: цінова кон'юнктура на аграрну продукцію, купівельна спроможність сільськогосподарських виробників, рівень цін на ЗЗР та логістичні витрати, інвестиційна активність в агросекторі, конкурентне середовище, регуляторна політика держави, макроекономічна стабільність і курс національної валюти, зовнішньоекономічні умови, а також трансформація споживчих пріоритетів. У ході дослідження доведено, що цінова кон'юнктура на аграрну продукцію визначає рівень рентабельності виробництва та, відповідно, впливає на фінансову спроможність аграріїв інвестувати у якісні засоби захисту рослин. Доведено, що купівельна спроможність сільгоспвиробників виступає вирішальним фактором формування попиту на ЗЗР на внутрішньому ринку, а рівень цін на ЗЗР та логістичні витрати зумовлює кінцеву вартість продукції. Доведено, що інвестиційна активність у сільському господарстві сприяє технологічному оновленню галузі. Доведено, що конкурентне середовище забезпечує цінову гнучкість, підвищує якість продукції та сприяє впровадженню інноваційних рішень. Доведено, що регуляторна політика держави може як стимулювати, так і стримувати розвиток ринку ЗЗР. Звернено увагу, що макроекономічна стабільність та курс національної валюти впливають на процеси ціноутворення й доступність препаратів для споживача. Доведено, що зовнішньоекономічні обставини визначають сталість постачання, асортимент та цінову політику на ринку ЗЗР, а зміна споживчих пріоритетів формує нові ніші на ринку — насамперед для біологічних препаратів та екологічно безпечних засобів захисту рослин. Отже, ринок ЗЗР є динамічною системою, чутливою до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що потребує гнучких стратегій адаптації з боку учасників ринку та ефективної державної політики.

Key words: price situation; agricultural products; agricultural producers; plant protection products market; investment activity; agricultural sector; macroeconomic stability; external economic conditions; transformation of consumer priorities.

Ключові слова: цінова кон'юнктура; аграрна продукція; сільськогосподарські виробники; ринок засобів захисту рослин; інвестиційна активність; агросектор; макроекономічна стабільність; зовнішньоекономічні умови; трансформація споживчих пріоритетів.

PROBLEM STATEMENT

In modern agricultural production, plant protection products (or PPPs) play a key role in ensuring the stability and efficiency of farming.

According to a Markets and Markets study, the global PPP market was valued at over USD 76 billion in 2023, and it is projected to reach USD 101 billion by 2028, with an average annual growth rate of approximately 5.8%. The main drivers of this growth are the increasing demand for food due to population growth, the intensification of agricultural production, the expansion of monoculture areas, as well as the negative effects of climate change, which lead to a rise in the incidence of diseases and pests. In Ukraine, the consumption of plant protection products is also increasing.

According to the State Service of Ukraine for Food Safety and Consumer Protection, in 2023, the import of plant protection products amounted to approximately 75.5 thousand tons, with the value of

imported products exceeding USD 1.28 billion. Moreover, the share of imported PPPs in the structure of agricultural enterprises' expenses is steadily growing, indicating the importance of these products in modern agricultural production technologies.

It should be noted that this development is largely driven by the influence of a complex set of economic factors that not only affect the plant protection products market but actually shape it. These issues become particularly relevant in conditions of economic instability, declining purchasing power of agricultural producers, and limited access to financing.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The peculiarities of the formation and development of the plant protection products market are highlighted in the scientific works of Neryanov I. V., Holiuk V. Ya. [1], Hruzinska I.,

Smagina A., Zhygadlo V., Stadnyk R., Perepelytsia O. [2], and others. In particular, these scholars examine various aspects of the PPP market, including its structure and dynamics, fundamental principles of its formation, regulatory environment, innovative development of plant protection products, and prospects for further market growth.

At the same time, the economic factors shaping the development of the plant protection products market have not been sufficiently explored, which, in our opinion, is due to the relative complexity of assessing their impact in a dynamic agricultural environment and the limited availability of empirical data on the financial performance of PPP producers and consumers.

This highlights the necessity for further research to identify the economic factors influencing the development of the plant protection products market.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The purpose of this article is to conduct a comprehensive analysis of the main economic factors shaping the development of the plant protection products market, as well as to determine

their impact on the decision-making of agricultural market participants.

THE PAPER MAIN BODY

Within the framework of the outlined study, the authors examined the plant protection products market as a set of economic relations formed between producers, suppliers, distributors, and consumers of products intended for controlling pests, diseases, and weeds in agriculture.

In particular, the focus is on the production and circulation of the following types of plant protection products: herbicides (used to eliminate weeds), fungicides (for combating fungal diseases), insecticides (against harmful insects), seed treatments (used for treating seeds before sowing), growth regulators, biological products, and others [2]. In this context, the plant protection products market encompasses:

1. Supply of the aforementioned PPPs from manufacturers (including global companies such as Bayer, Syngenta, BASF, Corteva, etc., as well as local players [3]), importers, distributors, and retail sellers.

2. Demand for PPPs from agricultural enterprises, farming households, agricultural cooperatives, and agroholdings.

3. Pricing processes. It is important to note that the cost of plant protection products depends on the type of product, manufacturer, season, global raw material prices, logistics, exchange rate fluctuations, and other factors.

4. Regulation, including government licensing, certification, customs policy, and environmental restrictions.

The analysis of the above provisions makes it possible to identify a list of key economic factors influencing the development of the plant protection products market, including: price trends for agricultural products, purchasing power of agricultural producers, the price level of PPPs and logistics costs, investment activity in the agricultural sector, the competitive environment, government regulatory policy, macroeconomic stability and the exchange rate of the national currency, external economic conditions, and changes in consumer preferences.

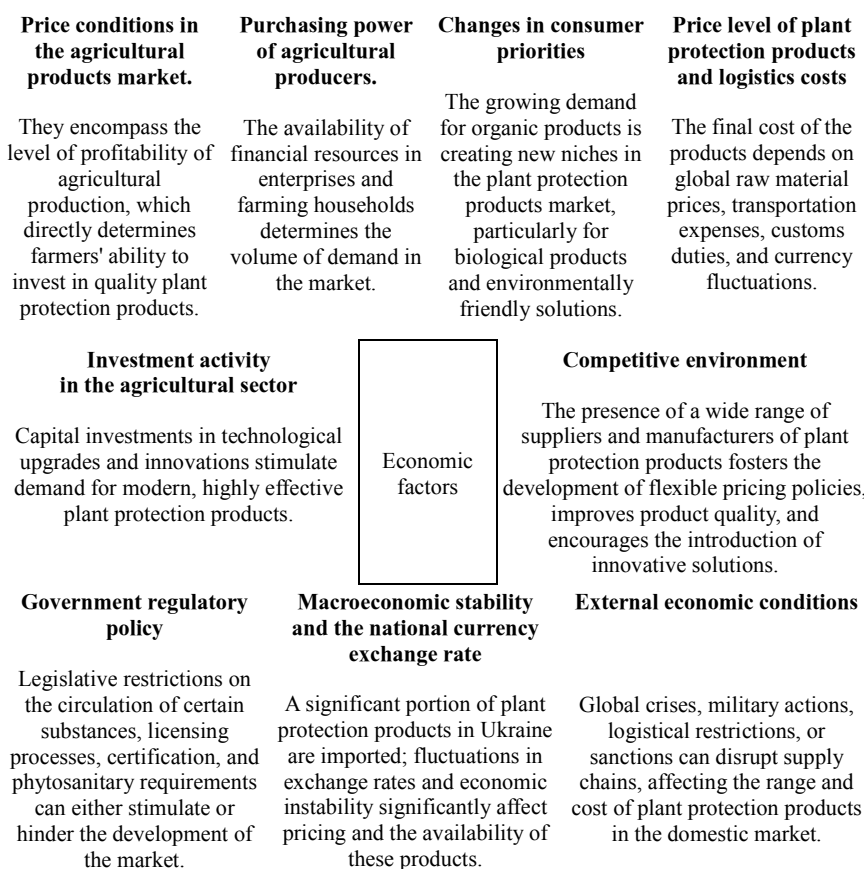


Fig. 1. Systematization of economic factors influencing the development of the plant protection products market

Source: compiled based on [1; 5–6].

Table 1. The impact of price conditions in the agricultural products market on farmers' behavior and the structure of demand in the plant protection products market

Indicator characterizing the situation	Situation: Low prices for agricultural products	Situation: High prices for agricultural products
Financial condition of agricultural producers	Decreased income, shortage of working capital	Increased profitability, availability of free resources
Spending strategy	Optimization: reduction of expenses on plant protection products	Active investment in technologies, including plant protection products
Types of products predominantly used	Generics, budget-friendly products, simplified formulations	Original, innovative, highly effective products
Volume of plant protection products purchases	Reduction in overall purchase volumes	Growing demand—both in volume and value terms
Application rates of products	Decrease in application rates, fewer treatments	Maintaining or increasing application rates, full adherence to technological schemes
Treated areas	Partial refusal to treat certain areas or crops	Expansion of treated areas with full technological support
Demand structure in the plant protection products market	Shift towards cheaper products, decreased demand for specialized products	Rising demand for comprehensive solutions, premium segment
Overall condition of the plant protection products market	Market stagnation or contraction	Active growth, emergence of new products, expansion of the product range

Source: compiled based on [1; 3; 5].

The economic dynamics of the plant protection products market are shaped by a multitude of interrelated economic factors (see Fig. 1), which model both the internal conditions of the agricultural sector's functioning and external macro-economic and global challenges.

The price situation in the agricultural products market is one of the economic factors that shapes the financial capacity of agricultural producers and compels them to invest in high-quality plant protection products.

The higher the purchase prices for the produced goods, the greater the income of farmers and the amount of funds they can allocate to improve production efficiency. Conversely, when prices for agricultural products are low, farmers' incomes decrease, forcing them to optimize expenses (which is reflected in reducing purchases of expensive or specialized products, lowering application rates, choosing cheaper or generic products, and sometimes even completely foregoing certain treatments), as is evident from the data in Table 1.

Thus, the profitability level of agricultural production, shaped by the current price conditions, directly influences the effective demand for plant protection products. This makes the market vulnerable to fluctuations in global agricultural prices, seasonal trends, and the pricing policies of major exporting/importing countries

of agricultural products. For example, following the sharp rise in grain prices in 2021, Ukraine experienced an increase in demand for original plant protection products and biological preparations. At the same time, in 2022—2023, due to falling global prices and logistical difficulties

Table 2. The impact of pricing on the development of the plant protection products market

Pricing components	Features by which the component affects the price level of PPPs and logistics costs:	Example of pricing impact
Global raw material prices	The cost of key chemical components and active ingredients forms the basic production cost.	An increase in the prices of oil, mineral fertilizers, or chemicals directly raises the cost of herbicides, fungicides, and insecticides..
Transportation and logistics costs	The cost of delivering PPPs from the manufacturer to the end consumer includes maritime, rail, road, and domestic logistics expenses.	Rising fuel prices, port disruptions, or logistical delays increase the final cost of products.
Customs duties and taxes	Taxation of imported PPPs (customs duties, VAT, excise taxes) directly affects the purchase price for farmers and agricultural enterprises.	Changes in customs policy can sharply raise or lower prices.
Currency fluctuations	Since most imported PPPs are priced in US dollars or euros, fluctuations in the hryvnia exchange rate impact the cost of products on the domestic market.	Hryvnia devaluation makes imports more expensive, driving up final prices.

Source: compiled based on [5; 7].

caused by the war, some farmers reduced their expenditures on plant protection products by opting for cheaper products or decreasing the number of treatments.

Alongside price conditions, the purchasing power of agricultural producers is also crucial, as it determines the volume of demand in the plant protection products market. It reflects the availability of financial resources within enterprises, farming households, and agrohholdings, which can be allocated to the purchase of products for combating pests, diseases, and weeds.

Pricing of plant protection products is one of the key economic factors determining the accessibility of products for farmers and, consequently, the development of the market. The formation of the final cost of PPPs is influenced by several interrelated components, including global raw material prices, transportation and logistics costs, customs duties and taxes, and currency fluctuations (see Table 2).

Thus, the final price of plant protection products is shaped by global economic processes and local market conditions. It is a critical factor for the profitability of agricultural production, as effective and stable production cannot be ensured without accessible and competitively priced plant protection products.

Investment activity in agriculture is one of the economic factors that determines the development of the plant protection products market. This is due to the fact that capital investments in the agricultural sector are directed not only toward expanding cultivated areas, equipment, and infrastructure but also toward the implementation of modern technologies that enhance production efficiency and reduce crop losses.

The main aspects of how investment activity influences the PPP market include technological process modernization, the introduction of innovative products, increased volumes of plant protection products purchases, stimulation of research and development, and a positive multiplier effect (see Table 3).

Thus, investment activity in agriculture acts not only as a catalyst for the technological development of the agricultural sector but also directly stimulates growth and structural changes in the plant protection products market [3—4]. Targeted capital investments increase demand for innovative, environmentally friendly, and more

Table 3. Key aspects of the impact of investment activity on the development of the plant protection products market

Components of investment activity	Features through which the component influences the development of the plant protection products market	Example of the impact of investment activity
Modernization of the technological process	Investments enable agricultural enterprises to transition to precision farming, automated pest control and treatment systems, which require the use of high-quality, specialized PPPs.	Use of GPS systems and drones for targeted application of herbicides and fungicides.
Introduction of innovative products	Enterprises gain access to the latest biological products and formulations with low environmental impact, enhancing crop protection efficiency.	Use of biological products for pest control.
Increase in volumes of PPP purchases	With available financial resources, invested enterprises can regularly supply their crops with the necessary treatments.	Large agrohholdings purchase the required volumes of fungicides and herbicides for the entire season.
Stimulation of research and development	Investments create the conditions for developing new, effective products adapted to local climatic and agronomic conditions.	Collaboration between agricultural enterprises and research institutions to test new PPP formulations.
Positive multiplier effect	Increased productivity and profitability of production raise farmers' incomes, stimulating further demand for PPPs.	Increased farmer incomes allow for expansion of treated areas and greater product purchases

Note / *This refers to products that reduce the toxic load on soil and water.
Source: compiled based on [3—4; 6].

effective products, while also creating favorable conditions for the advancement of scientific research in the field of crop protection.

We have also identified the competitive environment as one of the factors that determines the nature of functioning and the dynamics of development of the plant protection products market.

A high level of competition among market participants—both international and domestic companies—creates conditions for improving the efficiency of market mechanisms, contributes to price optimization, enhances product quality, and expands the range of products available.

This is because the main aspects of the competitive environment's influence are focused on forming a flexible pricing policy, improving product quality, fostering innovation and technological development, attracting new players, and promoting localization of production.

Regulatory policy of the state is one of the key tools influencing the formation, structure, and dynamics of the development of the plant protection products market. It includes a system of legislative, regulatory, and administrative measures that govern the production, import, circulation, application, and disposal of PPP [6].

Table 4. The impact of state regulatory policy on the development of the plant protection products market

Indicator characterizing the impact	Stimulating impact	Restraining impact
Registration and certification procedures for PPPs	The introduction of a transparent and predictable registration system reduces the administrative burden on businesses, accelerates the market entry of new products, and increases the level of competition.	Bureaucratic procedures, lengthy document review periods, excessive burden on applicants, limited transparency in decision-making processes.
Import and circulation of innovative products	Reduction of customs barriers, harmonization of technical regulations with EU standards, and simplified access for modern biopreparations and innovative formulations.	Restrictions on the import of certain active substances, complex approval procedures for new products, lack of incentives for introducing innovative solutions.
Phytosanitary requirements for products	Clear and effective phytosanitary requirements for products protect the domestic market from counterfeit, smuggled, and uncertified plant protection products, which can have negative consequences for ecosystems and human health.	Excessive rigidity or opacity of requirements can complicate market access for products, delay supplies, and create risks of shortages of plant protection products during critical periods.

Source: compiled based on [2; 6].

These mechanisms can either stimulate or restrain the development of the industry, as evidenced by the data in Table 4.

Macroeconomic stability is one of the factors that determine the overall investment climate in the country, the financial confidence of economic entities, as well as the predictability of develop-

For example, Ukraine has a system of state registration for PPP, without which the use of these products is prohibited. Simplification or digitization of this process can reduce costs for companies in the PPP market.

State regulatory policy defines the "rules of the game" in the plant protection products market. Its effectiveness lies in achieving a balance between ensuring access to high-quality and effective plant protection products and the need to guarantee environmental safety, public health, and compliance with international standards. Both excessive regulation and insufficient control can negatively impact the market dynamics.

Table 5. Impact of external economic changes on the development of the plant protection products market

Components of external economic changes	Features Through which the component affects the development of the plant protection products market	Example of the impact of foreign economic changes
Global economic crises	Global financial shocks disrupt production and logistics chains, leading to shortages of certain active substances, increased raw material costs, and delays in supply.	Under such conditions, manufacturers reduce production or change pricing policies, leading to higher prices for plant protection products for the end consumer.
Armed conflicts and military actions	Due to destroyed infrastructure, blocked logistics routes, complicated customs clearance, and rising insurance and transportation costs, the plant protection products market experiences supply disruptions, higher prices, and limited options for farmers.	The ongoing military conflict in Ukraine since 2022 has resulted in reduced imports of plant protection products, disrupted logistics, and increased prices of the products.
Sanctions and international trade restrictions	Trade sanctions restrict access to certain supplier countries, technologies, or active ingredients. This may force the market to seek alternative sources, affecting the price, quality, and availability of products.	Sanctions against Russian and Chinese chemical companies cause a reduction in the supply of plant protection products, a shift toward European or Indian manufacturers, and increased logistics costs.
Disruptions of global logistics chains	Restrictions on container transportation, port congestion, rising fuel prices, or changes in trade routes cause supply delays and increase the production costs of plant protection products.	The closure of Black Sea ports and the overload of land border crossings in Ukraine have led to delivery delays of plant protection products and shortages of certain products during peak seasons.

Source: compiled based on [1—2; 5—7].

ment in specific markets, including the market for plant protection products [3; 5]. Considering that over 90% of PPPs on the Ukrainian market are of imported origin, this segment is highly sensitive to fluctuations in the exchange rate, inflationary processes, and external economic risks.

Global or regional external economic changes (including global crises, military conflicts, logistics restrictions, or sanctions) also directly impact supply volumes, pricing policies, product assortment, and the overall stability of the plant protection products market [1–2].

Foreign economic factors are inherently unpredictable but at the same time critically important for the functioning of the plant protection products market. Their impact is multi-layered: ranging from the macroeconomic environment to specific price situations in the domestic market. In the current conditions, the agricultural sector requires adaptive logistics, diversification of import sources, and the development of domestic production of plant protection products to reduce vulnerability to external shocks.

In modern agricultural production, the environmental component and food safety are becoming increasingly important factors shaping the development of the plant protection products market. As consumers increasingly prefer organic products, this affects the demand for agricultural goods and, accordingly, the use of plant protection products [1]. Specifically, this trend has several economic implications for the PPP market: the development of new market segments, redistribution of investments, price differentiation, impact on import-export flows, and the formation of sustainable development in the agricultural sector (Table 6).

The shift in consumer priorities stimulates the emergence of new market segments, promotes the redistribution of investments into research and development of biopreparations, creates price differentiation of products, and influences import-export flows.

CONCLUSIONS

As a result of the conducted analysis, it was established that the development of the plant protection products market is influenced by a range

Table 6. Nature of the impact of changing consumer priorities on the development of the plant protection products market

Components of changing consumer priorities	Features explaining how each component influences the development of the plant protection products market	Example of the impact of changing consumer priorities
Development of new market segments	The growing demand for organic products stimulates the production and sales of biopesticides, natural fungicides and insecticides, as well as plant growth regulators of natural origin.	Sales of biological fungicides in the organic farming segment in Ukraine have increased by 15–20% over the last 3 years.
Redistribution of investments	Manufacturers of plant protection products increasingly invest in the development of environmentally safe formulations, laboratory research, and product certification for organic farming. This leads to a shift in the investment structure within the market and the emergence of new technological solutions.	Manufacturers invest in R&D of biopreparations and obtain organic product certification for export to the EU.
Price differentiation	Organic and biological plant protection products are generally more expensive than traditional chemical pesticides. However, growing demand allows companies to offset development and marketing costs, while also creating added value for consumers.	The cost of biopreparations for seed treatment is 25–30% higher than traditional chemical counterparts.
Impact on import and export flows	The increasing demand for biopesticides stimulates the import of innovative products and opens up opportunities for the export of certified organic produce.	Import of biopreparations from Germany and export of Ukrainian organic grain to the EU.
Formation of sustainable development in the agricultural sector	The use of environmentally safe plant protection products reduces the negative impact on soils, water, and the environment, while enhancing market stability.	Reduction in synthetic pesticide use by 10% in farms applying biopreparations while maintaining crop yields.

Source: compiled based on [1; 5; 7].

of economic factors, among which the key ones are: the price conjuncture of agricultural products, the purchasing power of agricultural producers, the price levels of PPP and logistics costs, investment activity in the agricultural sector, the competitive environment, state regulatory policy, macroeconomic stability and the national currency exchange rate, foreign economic conditions, as well as the transformation of consumer priorities.

The study substantiated the following points:

— The price conjuncture of agricultural products determines the profitability level of production and, accordingly, influences the financial capacity of farmers to invest in quality plant protection products.

— The purchasing power of agricultural producers is a decisive factor in shaping the demand for plant protection products in the domestic market.

— The price level of plant protection products and logistics costs determine the final product price, taking into account global fluctuations in raw material prices, transportation costs, customs duties, and currency risks.

— Investment activity in agriculture stimulates demand for innovative and highly effective products, contributing to the technological renewal of the sector.

— The competitive environment ensures price flexibility, improves product quality, and promotes the implementation of innovative solutions.

— State regulatory policy can both stimulate and restrain the development of the plant protection products market.

— Macroeconomic stability and the national currency exchange rate directly affect pricing processes and the availability of products for consumers.

— External economic conditions determine the stability of supply, product assortment, and pricing policy in the plant protection products market.

— Changes in consumer priorities create new market niches—primarily for biological products and environmentally friendly plant protection solutions.

Thus, the plant protection products market is a dynamic system sensitive to changes in both domestic and external environments, requiring flexible adaptation strategies from market participants and effective government policies.

The prospects for further research lie in a deeper analysis of the impact of innovative technologies, the biologization of production, and changes in the regulatory environment on the transformation of the structure and dynamics of the PPP market.

Література:

1. Нерянова І. В., Голук В. Я. Проблеми та стан ринку засобів захисту рослин від початку повномасштабного вторгнення. Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції "Бізнес, Інновації, менеджмент: проблеми та перспективи". Київ, 25.04.2024. с. 88—89.

2. Грузинська І., Смагіна А., Жигадло В., Стадник Р., Перепелиця О. Зелена книга. Регулювання внутрішнього виробництва та обігу засобів захисту рослин. 2018. 104 с.

3. Vasylenko L. World tendencies of development of the plants protecting tools market. *Ekonomika APK*, 2018, № 25 (2), 100—106.

4. Круть М. В. Екологічна спрямованість інновацій Інституту захисту рослин НААН. *Захист і карантин рослин*. 2014. Вип. 60. С. 184—190.

5. Wen Jun Zhang, Fu Bin Jiang, Jian Feng Ou. Global pesticide consumption and pollution: with China as a focus. *Proceedings of the International Academy of Ecology and Environmental Sciences*, 2011. № 1 (2). p. 125—144.

6. Вдовенко Н., Томілін О., Коваленко Л., Гечбаія Б., Кончаковський Є. Світові тенденції та перспективи розвитку ринку засобів захисту рослин. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8 (2). С. 179—205.

7. Кучер А. В., Кучер Л. Ю., Пащенко Ю. В. Циркулярна економіка в системі сталого розвитку аграрного сектора в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-24>

References:

1. Neryanova, I.V. and Golyuk, V.Ya. (2024), "Problems and state of the plant protection products market since the beginning of the full-scale invasion", *Zbirnyk tez V Mizhnarodnoyi naukovopraktychnoyi konferentsiyi "Biznes, innovatsiyi, menedzhment: problemy ta perspektyvy"* [Collection of Abstracts of the V International Scientific and Practical Conference "Business, Innovation, Management: Problems and Prospects"], Kyiv, Ukraine, 25.04.2024, pp. 88—89.

2. Hruzins'ka, I., Smahina, A., Zhyhadlo, V., Stadnik, R. and Perepelytsya, O. (2018), *Zelena knyha. Rehulyuvannya vnutrishn'oho vyrobnytstva ta obihu zasobiv zakhystu roslyn* [Green Book. Regulation of domestic production and circulation of plant protection products], Kyiv, Ukraine

3. Vasylenko, L. (2018), "World tendencies of development of the plants protecting tools market", *Ekonomika APK*, vol. 25 (2), pp. 100—106.

4. Krut, M.V. (2014), "Ecological orientation of innovations of the Institute of Plant Protection of the NAAS", *Plant Protection and Quarantine*, vol. 60, pp. 184—190.

5. Zhang, W.J., Jian, F.B. and Ou, J.F. (2011), "Global pesticide consumption and pollution: with China as a focus", *Proceedings of the International Academy of Ecology and Environmental Sciences*, vol. 1 (2), pp. 125—144.

6. Vdovenko, N., Tomilin, O., Kovalenko, L., Gechbaiya, B. and Konchakovsky, E. (2022), "World trends and prospects for the development of the plant protection products market", *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, vol. 8 (2), pp. 179—205.

7. Kucher, A.V., Kucher, L.Yu. and Pashchenko, Yu.V. (2021), "Circular economy in the system of sustainable development of the agricultural sector in the context of European integration", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-24>

Стаття надійшла до редакції 08.08.2025 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: 10.32702/2306-6792.2025.16.99

ІНФОРМАЦІЙНА СИНЕРГІЯ ДЕРЖАВНИХ РЕЄСТРІВ ЯК ОСНОВА ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

Y. Biliak,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

INFORMATION SYNERGY OF STATE REGISTERS AS A BASIS FOR FINANCIAL SECURITY IN THE AGRICULTURAL SECTOR

В умовах цифрової трансформації системи державного управління ключовим фактором забезпечення фінансової безпеки аграрного сектору виступає інтеграція державних інформаційних ресурсів, яка дозволяє мінімізувати ризики шахрайства, дублювання фінансування, використання фіктивних даних для отримання державної підтримки. Доступ до достовірної інформації про структуру землекористування, виробничі потужності, податкову поведінку та фінансові зобов'язання аграрних суб'єктів є необхідною умовою для обґрунтованого ухвалення рішень як державними органами, так і фінансовими установами.

У статті досліджено потенціал міжреєстрової взаємодії державних електронних систем у контексті забезпечення фінансової безпеки аграрного сектору України. Основну увагу приділено аналізу функціонування Державного аграрного реєстру (ДАР) як цифрової платформи, що інтегрує ключові державні реєстри, зокрема Державний земельний кадастр, Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, Реєстр речових прав, податкові бази даних, реєстр тварин і фінансові сервіси. Обґрунтовано, що така інтеграція забезпечує автоматизовану верифікацію даних, підвищує достовірність фінансових профілів суб'єктів господарювання та сприяє ідентифікації потенційних загроз фінансовій стабільності на рівні окремого підприємства й галузі в цілому.

Показано, що міжреєстрова взаємодія є важливим елементом формування прозорого середовища, вільного від зловживань, подвійного фінансування та недобросовісного використання бюджетних ресурсів. На прикладі аграрних підприємств, що скористалися можливостями ДАР, розкрито практичні аспекти підвищення фінансової безпеки через цифрову ідентифікацію активів, верифікацію прав власності, кредитну історію та податкову сумлінність. Таким чином, міжреєстрова взаємодія є не лише технічною умовою модернізації інформаційної інфраструктури, а й стратегічним механізмом формування фінансово стійкого та прозорого аграрного середовища. Її подальший розвиток має стати пріоритетом для державної політики у сфері фінансової безпеки агросектору.

Автором зроблено висновок про те, що стратегічний напрям державної політики у сфері цифрового врядування — це розвиток міжреєстрової взаємодії, котрий безпосередньо впливає на якість фінансового контролю, рівень довіри до фінансової системи та загальну фінансову стійкість аграрного виробництва.

In the framework of the continuing digitization of public administration, incorporating governmental data assets guarantees fiscal stability for the agricultural sector. Initially, registries' integration curtails risks of fraud as well as funding duplication. It curtails the employment of apocryphal data for procuring governmental assistance. Concerning government agencies and financial institutions, access toward reliable data about agricultural entities' land utilization structure, output capability, tax conduct, and monetary responsibilities is a requirement toward educated decision-making.

The article explores the potential of inter-registry interaction of state electronic systems in the context of ensuring financial security of the agricultural sector of Ukraine. The main attention is paid to the analysis of the functioning of the State Agrarian Register (SAR) as a digital platform that integrates key state registers, including the State Land Cadastre, the Unified State Register of Legal Entities and Individual Entrepreneurs, the Register of Property Rights, tax databases, the Animal Register, and financial services. It is substantiated that such integration provides automated data verification, increases the reliability of financial profiles of business entities and helps to identify potential threats to financial stability at the level of an individual enterprise and the industry as a whole.

It is shown that inter-registry interaction is an important element in the formation of a transparent environment free from abuse, double financing and misuse of budgetary resources. On the example of agricultural enterprises that have taken advantage of the possibilities of the DAR, the practical aspects of improving financial security through digital identification of assets, verification of property rights, credit history and tax compliance are revealed.

It is concluded that as inter-registry entities develop interaction, they tactically steer the state policy in the field of digital governance, which directly impacts the efficacy of fiscal controls, the degree of confidence in the financial system as well as the durability of agricultural production overall.

Ключові слова: фінансова безпека, міжреєстрова реєстрація, ДАР, економічний конфлікт інтересів, електронні реєстри.

Key words: financial security, inter-registration, DAR, economic conflict of interest, electronic registers.

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

Забезпечення фінансової безпеки аграрного сектору в умовах нестабільного економічного середовища, воєнних ризиків та структурних трансформацій є одним із ключових викликів сучасної аграрної політики. Актуальність проблеми зумовлена необхідністю створення прозорих механізмів розподілу державної фінансової підтримки, запобігання зловживанням бюджетними ресурсами, мінімізації кредитних ризиків і підвищення ефективності фінансового контролю. Тому як, фрагментарність державних інформаційних систем, дублювання даних, відсутність уніфікованих каналів обміну між реєстрами та ручна обробка запитів зумовлюють високі транзакційні витрати, створюють можливість для фінансових маніпуляцій та ускладнюють прийняття обґрунтованих рішень щодо державної підтримки. У цьому контексті особливої ваги набуває дослідження ролі міжреєстрової взаємодії — як інструменту підвищення прозорості, достовірності та оперативності обробки фінансово важливої інформації. Зокрема, інтеграція Державного аграрного реєстру (ДАР) з іншими базовими

державними реєстрами (земельним, податковим, реєстром прав, ЄДР тощо) відкриває можливість для формування надійного цифрового профілю аграрного підприємства, що є основою для адресної, контрольованої та безпечної фінансової взаємодії з державою.

Отже, проблема дослідження полягає у з'ясуванні механізмів міжреєстрової взаємодії. Ці механізми сприяють посиленню фінансової безпеки суб'єктів аграрного ринку та зменшенню системних ризиків у галузі публічного фінансування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних умовах цифровізації економіки питання фінансової безпеки аграрного сектору дедалі більше розглядається у взаємозв'язку з розвитком інформаційно-аналітичних систем та міжреєстрової взаємодії. Забезпечення достовірності даних, підвищення прозорості обліку, а також верифікація інформації про суб'єкти агровиробництва стають важливими чинниками зміцнення фінансової стійкості та зниження ризиків зловживань у системі державної підтримки.

Зокрема, у дослідженні Н. Носан, С. Назаренка, О. Черевко та Н. Захосової обґрунтова-

но підходи до стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємств як до окремого напрямку менеджменту. Автори наголошують, що ефективна модель контролю має ґрунтуватися на системному виявленні загроз, багатофакторному аналізі та інтеграції даних із різних реєстрових джерел. У роботі підкреслюється значення цифрових механізмів моніторингу як передумови зміцнення фінансової стабільності, особливо в умовах економічної турбулентності та обмеженості ресурсів аграрного сектора [1].

М. Куницька-Ільяш запропонувала багатовимірну систему оцінки, що враховує інвестиційну, боргову, кредитну, грошову, виробничо-економічну та системно-структурну складові. На основі методу головних компонент (РСА) авторка встановила, що середній рівень фінансової безпеки сільського господарства України протягом 2010—2020 рр. становив лише 48,9 %, з тенденцією до зниження [2]. Цей факт свідчить про потребу в технологічному оновленні механізмів управління та підвищенні рівня інформаційної прозорості в системі агрофінансування.

Н. Трусова, О. Пристемський, О. Гривківська, А. Сакун, Ю. Кирилов представили системний підхід до моделювання факторів фінансової безпеки, що з урахуванням зовнішніх і внутрішніх загроз дозволяє визначати порогові значення ключових показників фінансової стійкості. Автори наголошують, що швидкий й достовірний обмін інформацією між реєстрами і платформи верифікації можуть значно підвищити адаптивність підприємств до економічних викликів [3].

І. Космидайло та О. Маковічук у своїй праці "Можливості використання цифрових платформ в управлінні сільським господарством в Україні на основі передового зарубіжного досвіду" досліджують можливості застосування технологій — IoT, Big Data, AI та блокчейну — в системах аграрного управління. Вони вказують, що інтеграція таких платформ дозволяє не лише оптимізувати облік активів, а й підвищити прозорість операцій, хоча впровадження обмежене нормативною базою та кадровим потенціалом [4].

Разом з тим, в поточній науковій літературі відсутній всебічний аналіз щодо впливу міжреєстрової взаємодії державних інформаційних систем саме на рівень фінансової безпеки аграрних підприємств. А отже, необхідне поглиблене дослідження цифрових інструментів фінансової перевірки й аналітичного опрацювання даних. Формування

інформаційного профілю для агровиробника має ґрунтуватися на тих відомостях, що є із реєстрів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз ролі міжреєстрової взаємодії державних електронних інформаційних систем у забезпеченні фінансової безпеки аграрного сектору України. Особливу увагу приділено функціонуванню Державного аграрного реєстру (ДАР) як цифрової платформи, що інтегрує ключові реєстри та забезпечує автоматизовану верифікацію даних, необхідну для ефективного управління державними фінансовими ресурсами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансова безпека аграрного підприємства в контексті цифрової трансформації є багатокомпонентним явищем, яке містить в собі обмежений доступ до фінансових ресурсів, інфляційні виклики, нестабільне податкове середовище, зокрема інформаційні загрози та здатність підприємства функціонувати стабільно серед зовнішніх і внутрішніх ризиків. Фінансова безпека є стратегічно важливою в умовах воєнної економіки, оскільки безпосередньо впливає на стійкість виробництва, інвестиційну спроможність та збереження платоспроможності. Впровадження цифровізації управлінських процесів являється важливою умовою для її забезпечення в даному контексті. Вона передбачає впровадження прозорих механізмів доступу до ресурсів, автоматизацію, зменшення корупційних ризиків і посилення контрольних функцій держави. Брак ефективної міжреєстрової взаємодії в межах системи державного управління аграрним сектором утворює широкий простір для фінансових маніпуляцій, що підривають як бюджетну дисципліну, так і загальний рівень фінансової безпеки. Насамперед, мова йде про можливість багаторазового подання одних і тих самих даних (наприклад, земельних ділянок, голів худоби чи витрат на агротехніку) до різних програм державної підтримки без належної верифікації.

Дискретність функціонування державних інформаційних систем, відсутність уніфікованих протоколів обміну даними та недостатня інтеграція з банківськими, податковими та господарськими реєстрами дозволяють недобро-

совісним суб'єктам створювати фіктивні фінансові звіти, перекручувати структуру власності або приховувати реальний фінансовий стан. Зокрема, протиправне використання бюджетних коштів може здійснюватися у разі подання клопотань на компенсації чи пільгове кредитування. Ще одним прикладом виступає роздування кількісних показників, а саме завищення площі оброблюваних земель та фальсифікація кількості голів худоби. Це стосується також і подання заяв від "мертвих душ" чи від пов'язаних осіб. Усе це ускладнює транспарентне фінансування планування, поглиблює інформаційну асиметрію між тіншовими й дійсними суб'єктами ринку та зменшує довіру до механізмів урядової підтримки.

Міжреєстрова взаємодія як складова цифрового врядування розглядається в сучасній науці як один із найефективніших інструментів синхронізації публічних даних. Її основною метою є створення інформаційно-єдиного простору для прийняття управлінських рішень на основі достовірних, перевірених і несуперечливих даних з різних джерел. Інституційні передумови впровадження міжреєстрової взаємодії пов'язані з розвитком інформаційної інфраструктури держави, стандартизацією протоколів обміну, правовим закріпленням електронної ідентифікації та відповідальності за достовірність даних. У сфері публічного фінансового контролю така взаємодія дозволяє автоматизовано відстежувати відповідність заявлених даних фактичному стану речей, виявляти ризикові зони та підвищувати адресність державної підтримки.

Міжреєстровий реєстр як єдиний масив даних ще не створено, однак Державний аграрний реєстр (ДАР) виконує роль агроврівневої платформи, що вже забезпечує часткову міжреєстрову взаємодію. Повноцінне об'єднання усіх ключових реєстрів — це перспективний напрям для підвищення фінансової прозорості, підзвітності й безпеки агросектора. Інтеграція ДАР з іншими державними інформаційними системами є прикладом техніко-організаційного рішення, що дозволяє створити цифровий профіль аграрного підприємства. Зокрема, з'єднання з Державним земельним кадастром дає змогу перевірити площу, цільове призначення та правовий статус земельних ділянок. ЄДР забезпечує верифікацію реєстраційних та ідентифікаційних даних юридичних осіб. Дані з реєстру речових прав дозволяють підтвердити право власності чи оренди, що є необхідною умовою для участі в програмах фінансової підтримки. Інтеграція з податкови-

ми базами Мінагрополітики й ДПС дозволяє відслідковувати податкову поведінку заявника, а реєстр тварин і аграрних розписок — наявність відповідних активів або зобов'язань (див. рис. 1):

Яскравим прикладом міжреєстрової інтеграції є автоматизована перевірка землекористування при поданні заявки на отримання гранту через ДАР: замість паперових довідок система в режимі реального часу звертається до ДЗК, ЄДР та реєстру речових прав, верифікує дані та формує протокол відповідності. Це суттєво скорочує час розгляду заявки — з 30 днів до 7—10 робочих днів — і мінімізує ризик помилок або маніпуляцій із боку заявника.

На практиці, низка аграрних підприємств уже скористалися перевагами міжреєстрової взаємодії. Наприклад, ФГ "Флора" (Тернопільська обл.) отримало грант на створення саду завдяки автоматичній верифікації земельної ділянки через інтеграцію ДАР із Державним земельним кадастром та ЄДР [7]. Інший приклад — ТОВ "Агролайф Груп" (Полтавська обл.), яке отримало грантове фінансування на розвиток ягідництва; у цьому випадку ключову роль відіграв доступ до верифікованих даних у реєстрі речових прав та податковій інформації [7]. ТОВ "Промінь-Галич" (Івано-Франківська обл.) скористалося перевагами електронного документообігу між ДАР і банківськими установами для отримання часткової компенсації за теплиці [8]. Такі приклади демонструють, що міжреєстрова взаємодія не лише спрощує процедури, але й суттєво підвищує доступність державної підтримки для малих і середніх виробників.

Така технічна взаємодія базується на використанні інтерфейсів прикладного програмування (API), структурованих форматів даних (XML, JSON), єдиних протоколів аутентифікації (OAuth2, електронний підпис), а також цифрових ідентифікаторів суб'єктів.

Крім того, аналітичний модуль ДАР використовує зведені дані з різних реєстрів для побудови профілів аграрних суб'єктів:

- обсягів земельного банку;
- наявності тварин;
- кредитної історії;
- податкової дисципліни;
- тощо.

Все це дозволяє державі формувати політику адресної підтримки на основі фактичної інформації.

Разом з тим, варто уточнити, що ефективність міжреєстрової взаємодії залишається обмеженою через технічні, правові й управ-

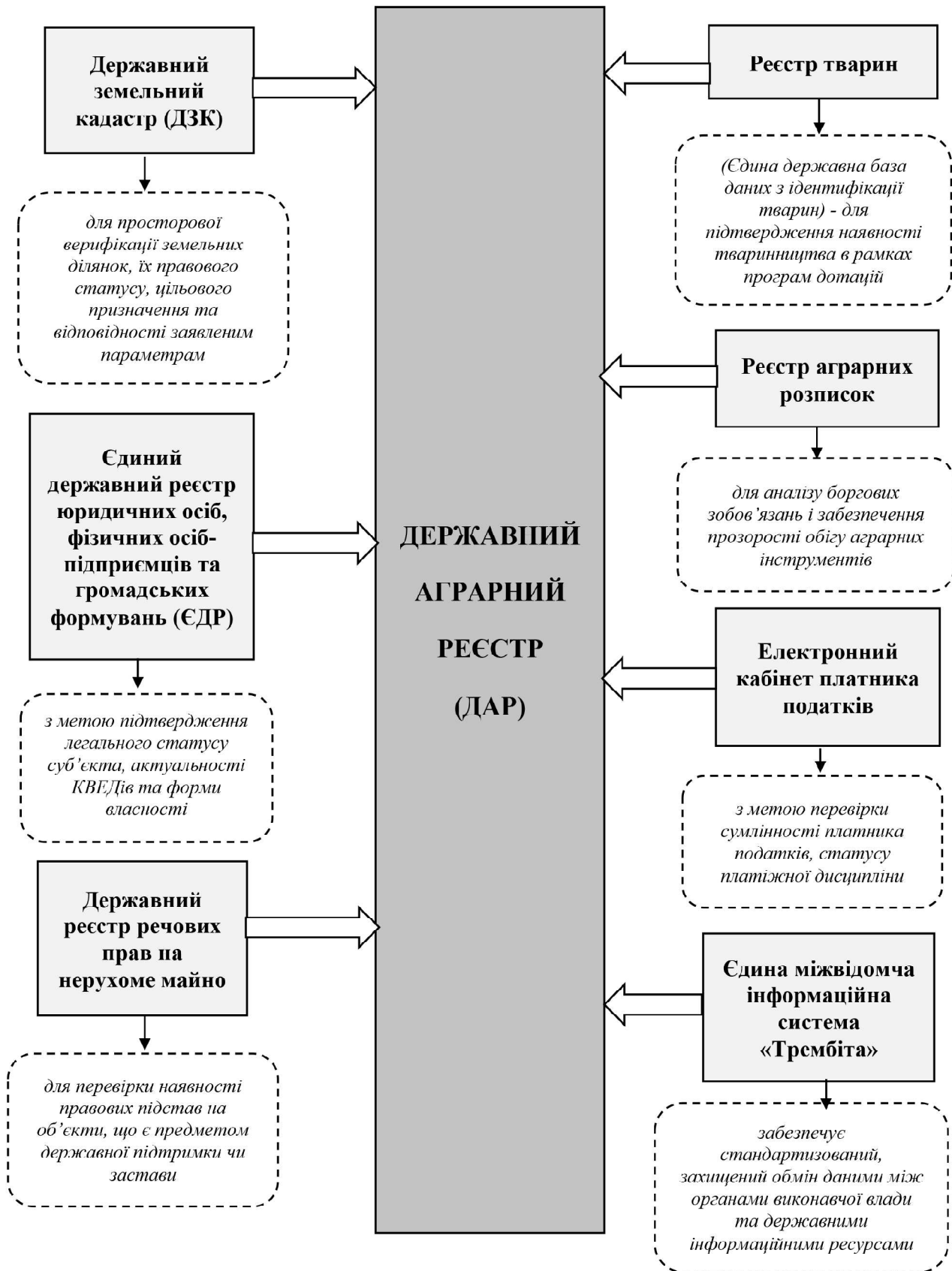


Рис. 1. Інтеграція Державного аграрного реєстру (ДАР) з базовими державними системами



Рис. 2. Ключові переваги міжреєстрової взаємодії

лінські бар'єри. Серед основних проблем варто виділити обмежену повноту і якість окремих реєстрів, низьку швидкість обміну, відсутність єдиних стандартів даних, складність автентифікації уразливих категорій користувачів. Тому перспективними напрямками вдосконалення є: розширення переліку інтегрованих реєстрів, розвиток модулів аналітики ризиків у ДАР, застосування штучного інтелекту для виявлення аномалій, посилення нормативно-правової бази щодо цифрової звітності та верифікації даних.

Загалом, системною основою взаємодії між реєстрами є творення цифрової фінансової безпеки сектора аграріїв в Україні. Саме якість фінансового адміністрування та результативність державної політики у підтримці сільськогосподарства обумовлюють його подальший розвиток.

У перспективі розвиток міжреєстрової взаємодії передбачає розширення цифрової екосистеми за рахунок інтеграції з супутниковими системами агромоніторингу, платформою "eHealth" — для оцінки соціальної відповідальності агробізнесу, а також з цифровою інфраструктурою "Дія" — з метою автоматизації процесів ідентифікації, автентифікації та доступу суб'єктів господарювання до державних електронних послуг.

Таким чином, взаємодія державних реєстрів у межах ДАР формує основу цифрової трансформації аграрного сектору, орієнтованої не лише на ефективне управління

даними, скорочення транзакційних витрат і підвищення фінансової прозорості, а й на забезпечення фінансової безпеки сільськогосподарських виробників. Завдяки своєчасному доступу до достовірної інформації про активи, зобов'язання, юридичний статус та податкову поведінку суб'єктів, державні інституції можуть оперативно і точно оцінювати фінансову стійкість підприємств, рівень ризиків і потребу в підтримці. Це значно знижує ймовірність фінансових зловживань, кредитних махінацій, подвійного фінансування або необґрунтованих претензій на компенсацію, створюючи таким чином надійне середовище для функціонування системи фінансової безпеки в аграрному секторі. Вона також відкриває можливості для впровадження інтелектуальних систем агроменеджменту, що базуються на аналізі великих обсягів структурованих і неструктурованих даних.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інформаційна фрагментарність та технічна неузгодженість стосовно державних реєстрів обумовлюють здійснення фінансових маніпуляцій. Для подолання цих викликів необхідний системний підхід. Він мусить мати відношення до інтеграції, стандартизації та аудиту цифрових реєстрових систем, а не тільки до технологічних рішень. У ході дослідження обґрунтовано, що цифрова трансфор-

мація аграрного сектору за допомогою механізмів міжреєстрової взаємодії відіграє справді визначальну роль у процесі формування фінансової безпеки агропідприємств, оскільки забезпечує оперативне виявлення та нейтралізацію фінансових загроз. Внаслідок цієї взаємодії державні установи та суб'єкти господарювання спроможні результативно визначати ризиковані операції, перевіряти походження фінансування, скоротити можливість подвійного фінансування та звести до мінімуму зловживання бюджетними коштами.

Інтеграція ДАР з базовими державними реєстрами сприяє створенню достовірного фінансового профілю кожного суб'єкта господарювання, забезпечуючи об'єктивність у прийнятті рішень щодо доступу до фінансування, грантів чи компенсацій, а також формує надійне інформаційне середовище для реалізації державної політики у сфері фінансової безпеки. сприяє створенню достовірного фінансового профілю кожного суб'єкта господарювання, забезпечуючи об'єктивність у прийнятті рішень щодо доступу до фінансування, грантів чи компенсацій.

Міжреєстрова взаємодія уможливила підвищення ефективності державного контролю щодо використання фінансових ресурсів, уникнення дублювання даних та автоматизацію ключових процесів верифікації. Зважаючи на наявні обмеження, необхідне подальше удосконалення нормативного, технічного та інституційного забезпечення цифрової інтеграції.

Література:

1. Носан Н. С., Назаренко С. М., Черевко О. В., Захосова Н. В. Strategic management системи фінансово-економічної безпеки як самостійний напрям менеджменту. SHS Web of Conferences. 2019. Т. 65. Стаття № 03001. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196503001>.
2. Куницька-Ільаш, М. (2023). Оцінка фінансової безпеки сільського господарства України. Аграрна та ресурсна економіка: Міжнародний науковий електронний журнал, 9 (1), 5—27. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.01.01>
3. Трусова Н. В., Пристемський О. С., Гривківська О. В., Сакун А. Ж., Кирилов Ю. Ю. Моделювання системних факторів фінансової безпеки сільськогосподарських підприємств України. Регіональні наукові дослідження. 2021. Т. XIII, № 1. С. 169—182.
4. Космидайло, І., та Маковійчук, О. (2025). Можливості використання цифрових платформ в управлінні сільським господарством

України на основі передового зарубіжного досвіду. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: Економіка, психологія та менеджмент, 3. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-01-03>

5. Тищенко В. О. Платформа "Трембіта" як інструмент цифрової взаємодії державних органів. Вісник Національної академії державного управління. 2020. № 2. С. 73—79.

6. AgroPortal.ua. Гранти на сади та теплиці цього року отримали 30 господарств. URL: <https://agroportal.ua/ru/news/finansy/granti-na-sadi-ta-teplici-cogorich-otrimali-30-gospodarstv>

7. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Презентація на форумі "АГРО-2023". Київ, червень 2023.

References:

1. Nosan, N.S. Nazarenko, S.M. Cherevko, O.V. and Zakhosova, N.V. (2019), "Strategic management of the financial and economic security system as an independent direction of management", SHS Web of Conferences, vol. 65. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196503001>.
 2. Kunyts'ka-Il'iash, M. (2023), "Assessment of the financial security of Ukrainian agriculture", Agrarna ta resursna ekonomika, vol. 9 (1), pp. 5—27. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.01.01>
 3. Trusova, N.V. Prystems'kyj, O.S. Hryvkiivs'ka, O.V. Sakun, A.Zh. and Kyrylov Yu.Yu. (2021), "Modeling of systemic factors of financial security of agricultural enterprises of Ukraine", Rehional'ni naukovyi doslidzhennia, vol. XIII, no. 1, pp. 169—182.
 4. Kosmydajlo, I. and Makovijchuk, O. (2025), "Possibilities of using digital platforms in the management of Ukrainian agriculture based on advanced foreign experience", Visnyk Akademii pratsi, sotsial'nykh vidnosyn i turyzmu. Seriiia: Ekonomika, psykholohiia ta menedzhment, vol. 3. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-01-03>
 5. Tischenko, V.O. (2020), "The Trembita platform as a tool for digital interaction of state bodies", Visnyk Natsional'noi akademii derzhavnoho upravlinnia, vol. 2, pp. 73—79.
 6. 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 15 July 2025).
 7. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2023), Prezentsiia na forumi "AHRO-2023" [Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine], Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 20.07.2025 р.

УДК 657

Л. В. Коваль,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3637-850X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.106

ПОБУДОВА СИСТЕМИ ОБЛІКУ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ

L. Koval,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Accounting and Taxing, Vinnytsia National Agrarian University

CONSTRUCTION OF THE ACCOUNTING SYSTEM OF BUDGETARY INSTITUTIONS

У статті розглянуто особливості побудови системи обліку бюджетних установ. Встановлено, що облік у бюджетних установах є унікальною сферою бухгалтерського обліку, яка вирізняється своїми характерними рисами та вимогами, при цьому ця галузь має власну специфіку, що зумовлена особливим статусом та функціонуванням бюджетних організацій. Розкрито принципи організації бухгалтерського обліку, зокрема і в бюджетних установах. При цьому виокремлені загальні та специфічні принципи, в межах яких розглянуті принципи для: організації облікового процесу, організації праці виконавців та об'єднанні таких процесів. Зазначено основні нормативно-правові акти, що регулюють процес ведення обліку бюджетних установ, до яких належать: Бюджетний кодекс України, Закон України "Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні", Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку в державному секторі, План рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі, Методичні рекомендації щодо облікової політики суб'єкта державного сектору, Типове положення про бухгалтерську службу бюджетної установи, Типова кореспонденція субрахунків бухгалтерського обліку для відображення операцій з активами, капіталом та зобов'язаннями розпорядниками бюджетних коштів і державними цільовими фондами, Порядок складання типових форм меморіальних ордерів та інших облікових реєстрів суб'єктів державного сектору. Детально розглянуто і проаналізовано основні ключові аспекти формування системи бухгалтерського обліку в бюджетній установі, що включають в себе: налагодження облікових процедур, упорядкування діяльності працівників бухгалтерії, забезпечення необхідних умов для ведення обліку, а також створення передумов для його подальшого удосконалення. Доведено доцільність запровадження електронного документообігу, необхідність забезпечення участі облікових працівників у вебінарах і форумах для обміну досвідом а також здійснення оцінки ефективності реалізованих змін та забезпечення корекції стратегії. Для забезпечення можливості здійснення оцінки ефективності реалізованих змін запропоновано до використання Чек-листа, що містить необхідні для порівняння показники. Наведено особливості бюджетного обліку, які необхідно врахувати при організації його системи в установі. Розглянуто етапи побудови обліку бюджетної установи, серед яких виділено: підготовчий, технічний та робочий етапи. Встановлено, що напрямки обліку формуються за його об'єктами, наявність чи відсутність яких залежить від напрямку наданих послуг установою. Окреслено, що досить важливим при організації облікового процесу є система внутрішнього контролю. Встановлено, що світова практика передбачає два підходи до імплементації міжнародних стандартів до національних систем бухгалтерського обліку в державному секторі — повне прийняття країнами МСБОДС в якості національних стандартів або розробку власних стандартів на основі міжнародних. В Україні обрано другий підхід, тобто НП(С)БОДС розроблено на основі МСБОДС.

The article examines the features of the construction of the accounting system of budgetary institutions. It is established that accounting in budgetary institutions is a unique area of accounting, which is distinguished by its characteristic features and requirements, while this industry has its own specifics, which are due to the special status and functioning of budgetary organizations. The principles of organizing accounting, including in budgetary institutions, are revealed. At the same time, general and specific principles are distinguished, within which the principles for: organizing the accounting process, organizing the work of performers and combining such processes are considered. The main regulatory legal acts regulating the accounting process of budgetary institutions are indicated, which include: the Budget

Code of Ukraine, the Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine", National Accounting Regulations (Standards) in the Public Sector, the Chart of Accounts for Public Sector Accounting, Methodological Recommendations on the Accounting Policy of a Public Sector Entity, Standard Provisions on the Accounting Service of a Budgetary Institution, Standard Correspondence of Accounting Sub-Accounts for Reflecting Transactions with Assets, Capital and Liabilities by Budget Fund Managers and State Trust Funds, Procedure for Compiling Standard Forms of Memorial Orders and Other Accounting Registers of Public Sector Entities. The main key aspects of the formation of the accounting system in a budgetary institution are considered and analyzed in detail, including: establishing accounting procedures, streamlining the activities of accounting staff, ensuring the necessary conditions for accounting, as well as creating prerequisites for its further improvement. The feasibility of introducing electronic document management, the need to ensure the participation of accounting staff in webinars and forums for the exchange of experience, as well as assessing the effectiveness of the implemented changes and ensuring strategy correction are proven. To ensure the possibility of assessing the effectiveness of the implemented changes, a Checklist is proposed to be used, which contains the indicators necessary for comparison. The features of budget accounting are presented, which must be taken into account when organizing its system in an institution. The stages of building accounting in a budgetary institution are considered, among which the following are distinguished: preparatory, technical and working stages. It is established that the areas of accounting are formed by its objects, the presence or absence of which depends on the direction of the services provided by the institution. It is outlined that the internal control system is quite important in organizing the accounting process. It has been established that world practice provides for two approaches to the implementation of international standards to national accounting systems in the public sector — full adoption by countries of IPSAS as national standards or development of their own standards based on international ones. In Ukraine, the second approach was chosen, i.e. NP(S)IPSAS was developed on the basis of IPSAS.

Ключові слова: облік, бюджетна установа, облікова політика, організація обліку, план рахунків державного сектору.

Key words: accounting, budgetary institution, accounting policy, organization of accounting, chart of accounts of the public sector.

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

Облік у бюджетних установах є специфічною галуззю бухгалтерського обліку, що має свої особливості та вимоги. Правильна організація обліку забезпечує прозорість використання бюджетних коштів, контроль за цільовим витрачанням ресурсів та ефективне управління державними фінансами.

Протягом останніх років у системі бухгалтерського обліку бюджетних установ спостерігаються постійні зміни, які зумовлюють кардинальне зростання потреб в отриманні достовірної інформації, необхідної для прийняття раціональних рішень. Бухгалтерський облік містить важливу для управління інформацію, однак витягнути, обробити та узагальнити його інформаційну базу є складним організаційним механізмом.

Бухгалтерський облік потребує розробку механізму, оптимізації і раціонального узагальнення відтворених господарських подій і операцій суб'єкта господарювання у відповідних інформаційних носіях. Такий специфічний вид діяльності називається організацією бухгалтерського обліку. Успішна організація бухгал-

терського обліку сприяє оптимальному та ефективному використанню бюджетних ресурсів і впливає на мінімізацію витрат у діяльності бюджетних установ [1, с. 244].

Вищевикладене окреслює актуальність обраної теми дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження процесу побудови системи обліку бюджетних установ та формування відповідних висновків щодо проведеного дослідження.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Система бухгалтерського обліку бюджетних установ як і інших підприємств чи організацій має бути побудована належним чином, тобто організована. Даний процес базується на загальних та специфічних принципах організації обліку, що наведені в таблиці 1.

Система бухгалтерського обліку бюджетних установ, як і інших суб'єктів діяльності (до яких належать фізичні та юридичні особи, органи влади) має відповідати чинній нормативно-правовій базі.

Таблиця 1. Принципи організації бухгалтерського обліку

Назва принципу	Характеристика
Загальні принципи	
Цілісності елементів зв'язків	Вивчення об'єкта зі сторони єдиного цілого, так і з позиції внутрішніх зв'язків і відносин у межах загальної системи
Динамічності і передбаченості	Полягає у постійному розвитку організації бухгалтерського обліку, передбаченості, прогнозуванні та управлінні
Безперервності	Передбачає постійне подовжене в часі проведення організаційних заходів щодо процесу бухгалтерського обліку
Системності	Передбачає взаємозв'язок між службою бухгалтерського обліку та інших структурних підрозділів установи
Специфічні принципи	
<i>Організація облікового процесу</i>	
Повноти	Передбачає висвітлення повноти даних облікових номенклатур
Чіткого відображення	Передбачає чіткого відображення трансакцій у системі матеріальних носіїв інформації
Ритмічності	Означає рівномірне надходження вхідних даних і видавання вихідної інформації
Свочасності	Передбачає своєчасність обробки інформації
Прямоточності	Передбачає побудову стійких потоків руху інформації відповідно до технології процесу бухгалтерського обліку
<i>Організація праці виконавців</i>	
Зацікавленості	Передбачає зацікавленість працівників у поліпшенні стану бухгалтерського обліку
Стимулювання	Передбачає наявність стимулювання подальшого професійного зростання
Конкретності	Передбачає удосконалення організації апарату бухгалтерії, а також забезпечення виконання цього рішення
Комплексності	Передбачає розподіл потенціалу бухгалтерської служби
Конструктивності	Передбачає конструктивність критики в організації обліку
Систематичності	Передбачає систематичне оцінювання обстановки й оцінювання діяльності бухгалтерського підрозділу
Пропорційності	Передбачає пропорційне використання засобів та предметів праці та кількості бухгалтерського персоналу
Екологічності	Передбачає наявність моральної атмосфери та фізичного стану працівників
<i>Організація облікового процесу, організація праці виконавців</i>	
Підпорядкованості	Визначає підпорядкованість завдань організації облікового процесу та виконавців облікових функцій загально управлінським цілям
Економічності доцільності	Передбачає економічну доцільність запланованих заходів щодо організації бухгалтерського обліку, чи зіставлення кінцевого результату та матеріальних, трудових витрат, що здійснюватимуться для цього досягнення
Контролю	Передбачає наявність самоконтролю та зовнішнього контролю первинних ланок бухгалтерської групи
Плановість	Передбачає комплекс заходів щодо організації обліку та праці виконавців
Науковість	Передбачає постійне дослідження та напрацювання матеріалів щодо удосконалення організації обліку та праці виконавців
Інноваційності	Передбачає розробку інноваційних програм щодо автоматизації організації бухгалтерського обліку та праці виконавців

Джерело: сформовано за даними [1, с. 249; 2, с. 188].

Так, до основних нормативно-правових актів, що регулюють процес ведення обліку бюджетних установ належать:

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI — встановлює основи бюджетної системи України, її будову, принципи організації та функціонування, правові норми бюджетного процесу і міжбюджетних відносин, а також регламентує відповідальність за порушення вимог бюджетного законодавства [3];

2. Закон України "Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні" від 16.07.1999 р. № 996-XIV — встановлює основні принципи регулювання, організації та ведення бухгалтерського обліку, а також підготовки фінансової звітності. Норми документа засто-

совуються до всіх юридичних осіб, незалежно від їхньої організаційно-правової форми та форми власності [4];

3. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку в державному секторі — устанавлюють методологічні основи відображення інформації про об'єкти обліку в системі бухгалтерського обліку та її розкриття у фінансовій звітності для суб'єктів державного сектору [5];

4. План рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі, затверджений наказом Мінфіну від 31.12.2013 р. № 1203 — представляє собою систематизований перелік рахунків і субрахунків, призначених для узагальнення інформації про господарські операції суб'єктів державного сектору в бухгалтерському обліку [6];

5. Методичні рекомендації щодо облікової політики суб'єкта державного сектору, затверджені наказом Мінфіну від 23.01.2015 р. № 11 — використовуються суб'єктами державного сектору під час формування облікової політики та оформлення відповідного розпорядчого документа [7];

6. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Типового положення про бухгалтерську службу бюджетної установи", затверджена постановою КМУ від 26.01.2011 р.

№ 59 — встановлює основні завдання та функціональні обов'язки бухгалтерської служби в бюджетній установі [8];

7. Типова кореспонденція субрахунків бухгалтерського обліку для відображення операцій з активами, капіталом та зобов'язаннями розпорядниками бюджетних коштів і державними цільовими фондами, затверджена наказом Мінфіну від 29.12.2015 р. № 1219 — містить типову кореспонденцію субрахунків бухгалтерського обліку, що використовується для відображення операцій з активами, капіталом та зобов'язаннями розпорядників бюджетних коштів і державних цільових фондів [9];

8. Порядок складання типових форм меморіальних ордерів та інших облікових реєстрів

суб'єктів державного сектору, затверджений наказом Мінфіну від 08.09.2017 № 755 — використовується розпорядниками бюджетних коштів і державними цільовими фондами для оформлення типових меморіальних ордерів та інших реєстрів бухгалтерського обліку [10].

Необхідно наголосити, що установи державного сектору економіки є неприбутковими організаціями та функціонують на правах державної власності, а отже і метою їх діяльності є не створення прибутку, а досягнення передбачених планами та кошторисами показників, виконання визначених в статуті або ж передбачених програмою фінансування завдань і функцій. Це також впливає на організацію ведення бухгалтерського обліку.

Відповідно до законодавства під бухгалтерським обліком у секторі загального державного управління слід розуміти інтегровану інформаційну систему, в межах якої суб'єктами бухгалтерського обліку здійснюється збирання, вимірювання, реєстрація, накопичення, узагальнення, зберігання та передача облікових даних щодо виконання Державного і місцевих бюджетів і кошторисів внутрішнім і зовнішнім користувачам [11, с. 56].

Формування системи бухгалтерського обліку в бюджетній установі охоплює кілька ключових аспектів: налагодження облікових процедур, упорядкування діяльності працівників бухгалтерії, забезпечення необхідних умов для ведення обліку, а також створення передумов для його подальшого удосконалення. Розглянемо кожен з них детально нижче.

Першим аспектом формування системи бухгалтерського обліку в бюджетній установі є налагодження в ній облікових процедур. Це важливий етап організації бухгалтерського обліку, який передбачає створення чіткої, впорядкованої та відповідної до чинного законодавства системи облікових дій. Зазвичай цей процес відбувається в наступному порядку:

1. Вивчення нормативної бази, шляхом ознайомлення з нормативно-правовими актами, які регулюють бухгалтерський облік у бюджетній сфері. До основних нормативно-правових актів належать: Бюджетний кодекс України, Податковий кодекс України, Цивільний кодекс України, Закон України "Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні", Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку в державному секторі (НП(С)БОДС), Накази Міністерства фінансів України та інші нормативно-правові акти.

2. Розробка внутрішніх регламентів і облікової політики. Кожна установа повинна визначи-

ти свою облікову політику, де прописуються: методи оцінки активів і зобов'язань, порядок документування господарських операцій, перелік і форми первинних документів, графік документообігу, відповідальні особи. Це все фіксується у Наказі про облікову політику установи.

3. Встановлення графіка документообігу. Щоб уникнути плутанини, необхідно затвердити: черговість обробки первинних документів, терміни подання та затвердження, маршрути передачі документів між підрозділами. Це дозволяє уникати затримок і помилок в обліку.

4. Вибір і впровадження облікової програми. Сучасні бюджетні установи зазвичай користуються спеціалізованими програмами, наприклад: FIT-Бюджет; KBS. Облік бюджетної установи; Дебет Плюс (конфігурація для бюджетних установ); BAS ERP, e-Data; M.E.Doc; Казна України. Існують також інші програми, які можуть бути використані в бюджетних установах, наприклад, SMARTFIN.UA, Dilovod, iFin та інші.

FIT-Бюджет спеціалізується на веденні бухгалтерського обліку в бюджетних установах, таких як школи, ОТГ, комунальні підприємства. Вона дозволяє автоматизувати процеси обліку, зарплати, звітності та забезпечує інтеграцію з казначейством та системою eData.

KBS. Облік бюджетної установи призначена для автоматизації бухгалтерського та кадрового обліку для бюджетних установ, дозволяючи ефективно працювати з планом рахунків державного сектора.

Дебет Плюс (конфігурація для бюджетних установ) забезпечує комплексний облік (бухгалтерський, фінансовий, кадровий) для державних установ, включаючи одержувачів бюджетних коштів, розпорядників та головних розпорядників.

Ці програми автоматизують процес ведення обліку, зменшують кількість помилок і полегшують формування звітності.

5. Організація контролю та внутрішнього аудиту. Важливо запровадити систему внутрішнього контролю, що включає перевірку правильності оформлення документів, контроль за відповідністю господарських операцій кошторису, регулярну інвентаризацію активів.

6. Підготовка персоналу, що включає: проведення інструктажів та семінарів, організацію підвищення кваліфікації бухгалтерів, створення умов для постійного професійного розвитку.

Таким чином налагодження облікових процедур — це не просто виконання вимог. Це створення живого механізму, який дозволяє установі ефективно працювати, звітувати та



Рис. 1. Підпорядкованість облікового персоналу бюджетної установи

Джерело: сформовано автором.

контролювати свої ресурси. Саме від якості цих процедур залежить фінансова дисципліна й довіра з боку держави та суспільства.

Другий аспект — упорядкування діяльності працівників бухгалтерії в бюджетній установі — це процес організації та координації роботи облікового персоналу з метою ефективного, законного й чіткого ведення бухгалтерського обліку. Це свого роду "налагодження внутрішнього механізму", де кожен знає свою роль і відповідає за певну ділянку роботи.

Зазвичай цей процес здійснюється в наступному порядку:

1. Визначення структури бухгалтерської служби. Усе починається з формування або уточнення штатного розпису: визначається, скільки бухгалтерів потрібно для обслуговування установи.

Залежно від розміру установи бухгалтерська служба може бути централізованою (єдиний відділ) або децентралізованою (по відділах/філіях). При цьому у штатному розписі можуть бути передбачені наступні посади: головний бухгалтер, заступник, бухгалтери за напрямками, касовики, економісти, іноді — інспектори з обліку основних засобів тощо.

2. Розподіл обов'язків між працівниками. Кожному працівнику визначають: його функціональні обов'язки, відповідальність, підзвітність.

Це фіксується у посадових інструкціях, які затверджуються керівником установи. Для прикладу посадові обов'язки можуть розподілятися наступним чином: один бухгалтер веде облік заробітної плати, інший — облік матеріальних запасів, ще один — основні засоби, один відповідає за звітність до Держказначейства.

3. Встановлення підпорядкованості та відповідальності. При цьому організаційно встанов-

люється чітка ієрархія: усі бухгалтери підзвітні головному бухгалтеру, головний бухгалтер відповідає перед керівником установи. У разі виявлення порушень — передбачена дисциплінарна чи матеріальна відповідальність, згідно з КЗпП України та законодавством.

На рисунку 1 наведемо приклад підпорядкованості бухгалтерської служби бюджетної установи, адаптований під типову структуру в закладі освіти, лікарні або іншій бюджетній організації.

Кожен з учасників облікового процесу виконує певні функції.

Так, керівник установи (директор, начальник) — несе загальну відповідальність за діяльність установи, затверджує фінансові документи. Головний бухгалтер — організовує, координує і контролює всю бухгалтерську роботу; несе відповідальність за достовірність обліку та звітності. Бухгалтер з обліку заробітної плати — веде нарахування заробітної плати, лікарняних, відпускних, формує звіти до ПФУ та податкової. Бухгалтер з обліку матеріалів — займається обліком канцелярії, медикаментів, продовольства, інвентарю тощо. Бухгалтер з обліку ОЗ (основних засобів) — фіксує придбання, переміщення, знос, списання основних засобів (будівлі, обладнання тощо). Бухгалтер зі складання звітності — відповідає за складання квартальної та річної звітності, взаємодіє з Державним казначейством. Касир — веде касу установи, оформлює касові документи (за потреби, не завжди є в структурі).

У невеликих установах одна особа може поєднувати декілька функцій (наприклад, бухгалтер із зарплати може також вести звітність), тоді як у великих — структура може розширюватися (з'являються посади економіста, ревизора, бухгалтера з контрактів тощо).

4. Затвердження регламентів і графіків роботи. Слід зазначити, що робота бухгалтерів регламентується: внутрішніми наказами (про порядок роботи, графік подачі звітів, розклад інвентаризацій тощо), графіком документообігу, планом-графіком підготовки фінансової звітності. Це дозволяє уникнути "хаосу" та дублювання функцій.

5. Забезпечення умов для роботи. Щоб бухгалтери могли ефективно виконувати свої обов'язки, установа має:

- надати доступ до відповідного програмного забезпечення;

- забезпечити робочі місця, техніку, інтернет;

- створити систему резервного копіювання даних.

6. Підвищення кваліфікації та професійного рівня. Для цього працівників бухгалтерії регулярно направляють на: курси підвищення кваліфікації, семінари від Казначейства чи Державної аудиторської служби, вебінари та онлайн-тренінги з НП(С)БОДС.

Третій аспект — забезпечення необхідних умов для ведення бухгалтерського обліку в бюджетній установі — це створення сприятливого середовища, у якому бухгалтерська служба може ефективно, точно та відповідально виконувати свої функції. Це стосується як матеріально-технічних, так і організаційних аспектів.

Ось основні складові цього процесу:

1. Матеріально-технічне забезпечення, що включає в себе: робочі місця з належними умовами (стіл, крісло, освітлення, сейф або шафа для зберігання документів); комп'ютери з ліцензійним програмним забезпеченням; доступ до мережі Інтернет, електронної пошти, внутрішніх систем; принтери, сканери, копіювальні пристрої, Канцелярське приладдя, облікові журнали (якщо ведення частково паперове).

2. Програмне забезпечення, що передбачає використання спеціалізованих бухгалтерських програм; підключення до Єдиного веб-порталу використання публічних коштів (Є-Data), Держказначейства, електронного кабінету платника податків; забезпечення захисту даних (антивірус, резервне копіювання, доступ за паролями).

3. Інформаційне забезпечення, що передбачає надання обліковцю доступу до нормативно-правової бази (наприклад, через ресурси Liga:Zakon, RADA.gov.ua, Мінфін); актуальні друковані або електронні посібники, інструкції, методичні рекомендації; внутрішні документи установи: кошториси, штатні розписи, накази, інструкції.

4. Кадрове забезпечення, що передбачає повну укомплектованість бухгалтерської служби згідно зі штатним розписом. При цьому має бути сформовано розумне навантаження на працівників (уникнення поєднання кількох критично важливих ділянок в одній особі), чіткий розподіл функцій і закріплення обов'язків, професійна підготовка та навчання персоналу.

5. Організаційне забезпечення, що передбачає встановлення регламентів (документообігу, термінів виконання операцій, інвентаризацій); наявність внутрішніх наказів, положень, посадових інструкцій; взаємодія з іншими підрозділами установи: економістами, кадровою службою, відділом закупівель.

6. Безперервність процесу обліку, що забезпечується створенням резервних копій облікових даних, наявністю алгоритмів дій у разі збоїв (наприклад, відключення світла чи Інтернету), забезпеченням підпису та підтвердження операцій у визначені строки.

Останній аспект — створення передумов для подальшого удосконалення обліку в бюджетній установі — це стратегічний процес, що передбачає не лише підтримання існуючої системи обліку, а й її безперервне оновлення, розвиток та адаптацію до нових вимог законодавства, цифрових технологій і практичних потреб установи.

Ось ключові напрямки, за якими формується ця основа:

1. Аналіз існуючої системи обліку, що передбачає регулярне здійснення самоаудиту або внутрішнього контролю з метою виявлення слабких місць у бухгалтерському процесі; порівняння стану обліку з вимогами нових нормативно-правових актів; проведення аналізу типових помилок (наприклад, у звітності, документообігу, інвентаризації). Після аналізу формується перелік заходів для усунення недоліків.

2. Оновлення облікової політики, що включає періодичний перегляд методів обліку, прийнятих в установі (відповідно до змін у НП(С)БОДС); внесення змін до наказу про облікову політику; уточнення порядку оцінки активів, нарахування амортизації, обліку фінансових зобов'язань тощо.

3. Впровадження нових цифрових технологій. Сюди належить: перехід до електронного документообігу; використання вдосконаленого ПЗ для бухгалтерського обліку та звітності; автоматизація окремих операцій:

наприклад, автоматичне формування зарплатних відомостей, електронна звірка залишків, підпис ЕЦП тощо. Перевагами даного пункту є зменшення помилок, підвищення швидкості роботи, легкість у формуванні звітності.

4. Підвищення кваліфікації бухгалтерів, що включає: постійне навчання персоналу (семінари, тренінги, курси підвищення кваліфікації); вивчення змін у законодавстві, нових стандартів обліку, нових функцій програмного за-

Таблиця 2. Чек-лист: умови для якісного бухгалтерського обліку

Відмітка про виконання	Показник
1. Матеріально-технічне забезпечення	
так/ні	Робочі місця обладнані столами, стільцями, сейфами/шафами
так/ні	Є достатня кількість комп'ютерів
так/ні	Комп'ютери оснащені офісним і бухгалтерським ПЗ
так/ні	Є принтер, сканер, ксерокс
так/ні	Є доступ до Інтернету
так/ні	Канцелярське приладдя в наявності
2. Програмне забезпечення	
так/ні	Використовується ліцензійна бухгалтерська програма
так/ні	Налагоджено зв'язок з електронним кабінетом платника
так/ні	Працює система подання звітності до Казначейства
так/ні	Забезпечено антивірусний захист
так/ні	Наявна система резервного копіювання
3. Інформаційне забезпечення	
так/ні	Є доступ до нормативної бази (Liga:Zakon, Rada.gov.ua тощо)
так/ні	В наявності актуальні методичні матеріали, інструкції
так/ні	Працівники мають інструкції, посадові обов'язки
так/ні	Зберігаються всі внутрішні регламенти установи
4. Кадрове забезпечення	
так/ні	Вакантні посади заповнені
так/ні	Обов'язки бухгалтерів чітко розподілені
так/ні	Є головний бухгалтер або уповноважений спеціаліст
так/ні	Працівники проходять підвищення кваліфікації
так/ні	Ведеться кадровий облік бухгалтерської служби
5. Організаційне забезпечення	
так/ні	Затверджено облікову політику
так/ні	Визначено графік документообігу
так/ні	Наявні внутрішні накази (накази на облікову політику, інвентаризацію, відповідальних осіб)
так/ні	Проводиться регулярна інвентаризація
так/ні	Облік ведеться згідно з НП(С)БО/ДС
6. Контроль та звітність	
так/ні	Налагоджено внутрішній контроль за обліком
так/ні	Вчасно подається звітність до Казначейства
так/ні	Є механізми перевірки правильності даних
так/ні	Звіти погоджуються з керівником установи
7. Інше	
так/ні	Є інструкція дій у разі аварії або технічного збою
так/ні	Архів зберігається згідно з вимогами законодавства
так/ні	Ведеться реєстр первинних документів

Джерело: сформовано автором, може бути доповнено (за потреби).

безпечення; обмін досвідом з іншими установами (наприклад, участь у професійних спільнотах або форумах).

5. Внутрішня комунікація та співпраця, що передбачає налагодження зворотного зв'язку між бухгалтерією та іншими підрозділами установи; підключення бухгалтерів до обговорення бюджетного планування, закупівель, звітування; участь бухгалтерів у робочих групах з удосконалення внутрішніх процедур.

6. Формування інноваційної бухгалтерської культури через створення умов для ініціативності: заохочення ідей щодо покращення обліку, впровадження принципу "не просто рахувати — а розуміти і прогнозувати", орієнтацію не лише на звітування, а й на аналітичну функцію бухгалтерського обліку.

7. Підготовка до зовнішніх змін. Для цього необхідно розробити плани адаптації до очікуваних реформ (наприклад, переходу на міжнародні стандарти), вивчити досвід цифрової трансформації бухгалтерії в інших бюджетних установах; забезпечити гнучкості: здатність швидко реагувати на нові виклики.

Окрім цього доцільно було б запровадити електронний документообіг, забезпечити участь облікових працівників у вебінарах і форумах для обміну досвідом а також здійснювати оцінку ефективності реалізованих змін та передбачити корекцію стратегії (при потребі).

Оцінку ефективності реалізованих змін можна здійснювати порівнянням інформації у динаміці, що відображена, наприклад, у відповідному Чек-листі установи (табл. 2).

При побудові системи обліку в бюджетних установах слід враховувати певні його особливості, що наведені на рисунку 2.

Процес побудови обліку бюджетної установи здійснюється за декількома етапами.

1. Підготовчий етап, що включає в себе:

- Аналіз специфіки діяльності установи;
- Визначення облікової політики
- Розробка внутрішніх положень та інструкцій
- Організація документообігу

2. Технічний етап:

- Вибір програмного забезпечення;
- Налаштування системи обліку;
- Створення довідників та класифікаторів;
- Навчання персоналу;

3. Робочий етап:

- Ведення поточного обліку;
- Складання звітності;
- Внутрішній контроль;
- Удосконалення системи.

При цьому слід пам'ятати, що напрямки обліку формуються за його об'єктами: облік необоротних активів (основні засоби державної та комунальної власності, нематеріальні активи, малоцінні необоротні матеріальні активи, бібліотечні фонди), облік запасів (матеріали та комплектуючі, паливо та енергетичні ресурси, медикаменти (для медичних закладів), продукти харчування (для освітніх закладів)), облік коштів та розрахунків (кошти на рахунках в органах Казначейства, готівкові кошти, розрахунки з підзвітними особами, розрахунки з по-

стачальниками та підрядниками), облік доходів та витрат (бюджетні асигнування, власні надходження, витрати за економічною класифікацією, витрати за функціональною класифікацією).

Досить важливим при організації облікового процесу є система внутрішнього контролю, яка включає: контроль за виконанням кошторису, контроль за цільовим використанням коштів, контроль за збереженням активів, контроль за правильністю ведення обліку.

В даний час, коли Україна знаходиться на шляху до євроінтеграції, постає важливим питання гармонізації бухгалтерського обліку згідно з міжнародними стандартами. Тому на сьогодні в Україні триває процес реформування системи бухгал-



Рис. 2. Особливості облікового процесу бюджетної установи

Джерело: сформовано автором.

терського обліку та фінансової звітності в державному секторі з урахуванням вимог міжнародних стандартів бухгалтерського обліку для

Таблиця 3. Перелік НП(С)БОДС, які розроблено на базі МСБОДС

НП(С)БОДС № та назва	МСБОДС № та назва
101 «Подання фінансової звітності»	1 «Подання фінансової звітності» 2 «Звіт про рух грошових коштів» 14 «Події після дати звітності» 24 «Представлення у фінансових звітах інформації про виконання бюджетів»
102 «Консолідована фінансова звітність»	35 «Консолідована фінансова звітність»
103 «Фінансова звітність за сегментами»	18 «Звітність за сегментами»
104 «Фінансова звітність в умовах гіперінфляції»	10 «Фінансова звітність в умовах гіперінфляції»
121 «Основні засоби»	17 «Основні засоби»
122 «Нематеріальні активи»	31 «Нематеріальні активи»
123 «Запаси»	12 «Запаси»
124 «Доходи»	9 «Дохід від операцій обміну» 23 «Дохід від необмінних операцій (податки та трансферти)»
125 «Зміни облікових оцінок і виправлення помилок»	3 «Чистий надлишок або дефіцит за період, суттєві помилки та зміни в обліковій політиці»
126 «Оренда»	13 «Оренда»
127 «Зменшення корисності активів»	21 «Зменшення корисності активів, які не генерують грошові кошти» 26 «Зменшення корисності активів, які генерують грошові кошти»
128 «Забезпечення, непередбачені зобов'язання та непередбачені активи»	19 «Забезпечення, непередбачені зобов'язання та непередбачені активи»
129 «Інвестиційна нерухомість»	16 «Інвестиційна нерухомість»
130 «Вплив змін валютних курсів»	4 «Вплив змін валютних курсів»
131 «Будівельні контракти»	11 «Будівельні контракти»
132 «Виплати працівникам»	25 «Виплати працівникам»
133 «Фінансові інвестиції»	36 «Інвестиції в асоційовані та спільні підприємства» 37 «Спільні угоди»
134 «Фінансові інструменти»	28 «Фінансові інструменти: подання інформації» 29 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка» 30 «Фінансові інструменти: розкриття інформації»
135 «Витрати»	5 «Витрати на позику»

Джерело: сформовано за даними [12].

державного сектору шляхом запровадження національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі, розроблених на основі міжнародних стандартів [11, с. 56].

У світовій практиці існують два основні шляхи інтеграції міжнародних стандартів бухгалтерського обліку до національних систем державного сектору. Деякі країни повністю приймають Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку для державного сектору (МСБОДС) як власні національні стандарти. Інші ж обирають розробку власних стандартів, базуючись на принципах та положеннях МСБОДС. Україна пішла другим шляхом. Це означає, що наші Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку в державному секторі (НП(С)БОДС) були розроблені з урахуванням та на основі МСБОДС. Такий підхід дозволяє адаптувати міжнародні практики до українських реалій, зберігаючи при цьому відповідність глобальним вимогам (табл.3). НП(С)БОДС не є повним аналогом відповідних МСБОДС, хоча останні і виступають їх прототипом; однак, НП(С)БОДС закріплено принципово нові методологічні та методичні підходи бухгалтерського обліку в секторі державного управління, що максимально наближені до світових облікових підходів. Розпорядники бюджетних коштів за об'єктивних причин можуть застосовувати не всі діючі стандарти. Їх перелік залежить від наявності у розпорядника бюджетних коштів певних об'єктів обліку [12].

Установи державного сектору ведуть облік і складають звітність відповідно до чинного законодавства, визначають результати виконання кошторису за рік, несуть майнову та правову відповідальність перед державою, сплачують встановлені для бюджетних установ податки, проводять розрахунки з персоналом, з дебіторами та кредиторами. Всі ці ознаки відповідають принципу автономності, який притаманний і бюджетному бухгалтерському обліку. Вони здійснюють свою господарсько-фінансову діяльність безперервно, відображаючи її в системі бухгалтерського обліку, що є ознакою принципу безперервності. Згідно з цим принципом ресурси бюджетної установи відображаються в обліку за ціною їх придбання або виробництва. Доходи бюджетної установи, отримані як бюджетне асигнування та надходження коштів спеціального фонду, а також витрати відображаються в обліку та звітності безперервним зростаючим підсумком із початку року, що дає змогу визначити на будь-яку звітну дату стан виконання кошторису як за

загальним, так і за спеціальним фондами, а наприкінці року результат його виконання загальном [11, с. 58].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті проведеного дослідження встановлено, що упорядкування роботи бухгалтерії в бюджетній установі — це як налаштування точного годинника: кожна "шестерня" має своє місце, свою функцію та працює злагоджено. Така організація дозволяє уникати помилок, ефективно вести облік і своєчасно подавати звітність. Забезпечення належних умов — це не лише питання ресурсів, а й керівницького ставлення до ролі бухгалтерського обліку. Якщо бухгалтер має все необхідне — він працює не лише точно, а й спокійно. А для бюджетної установи це означає фінансову стабільність, успішну перевірку контролюючими органами та впевненість у завтрашньому дні.

Побудова ефективної системи обліку в бюджетних установах потребує комплексного підходу, що включає правильну організацію облікових процесів, використання сучасних технологій та постійне удосконалення системи внутрішнього контролю. Правильно організований облік забезпечує прозорість використання бюджетних коштів та ефективне управління державними ресурсами.

Удосконалення бухгалтерського обліку — це не одноразова дія, а процес постійного вдосконалення, в результаті якого бухгалтерія отримує системний розвиток, технологічне оновлення та професійне зростання працівників.

Успішна реалізація системи обліку залежить від професійності облікових працівників, якості нормативного регулювання та технічного забезпечення. Подальший розвиток цієї сфери має бути спрямований на впровадження міжнародних стандартів та підвищення ефективності використання бюджетних коштів.

Література:

1. Ларікова Т.В., Шилко І.С. Організація обліку в бюджетних установах. Фінанси, облік і аудит. 2015. Вип. 1 (25). С. 243—257.
2. Свірко С.В. Бухгалтерський облік у бюджетних установах: методологія та організація: монографія; Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. К.: КНЕУ, 2006. 243 с.
3. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 20.07.2025).

4. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 20.07.2025).

5. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку в державному секторі. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja> (дата звернення: 20.07.2025).

6. План рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі, затверджений наказом Мініфіну від 31.12.2013 р. № 1203. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-14#Text> (дата звернення: 22.07.2025).

7. Методичні рекомендації щодо облікової політики суб'єкта державного сектору, затверджені наказом Мініфіну від 23.01.2015 р. № 11. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0011201-15#Text> (дата звернення: 22.07.2025).

8. Про затвердження Типового положення про бухгалтерську службу бюджетної установи: Постанова Кабінету Міністрів України, затверджена постановою КМУ від 26.01.2011 р. № 59. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/59-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.07.2025).

9. Типова кореспонденція субрахунків бухгалтерського обліку для відображення операцій з активами, капіталом та зобов'язаннями розпорядниками бюджетних коштів і державними цільовими фондами, затверджена наказом Мініфіну від 29.12.2015 р. № 1219. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0086-16#Text> (дата звернення: 24.07.2025).

10. Порядок складання типових форм меморіальних ордерів та інших облікових реєстрів суб'єктів державного сектору, затверджений наказом Мініфіну від 08.09.2017 р. № 755. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1416-17#Text> (дата звернення: 24.07.2025).

11. Шутка С. Є., Воляник Г. М., Колінько Н. І. Модернізація обліку в установах державного сектору економіки. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 29. С. 53—60.

12. Бонарев В.В. Нормативно-правове регулювання організації та методики обліку установ державного сектору. Ефективна економіка. 2024. № 5. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.58> (дата звернення: 24.07.2025).

References:

1. Larikova, T.V. and Shilko, I.S. (2015), "Organization of accounting in budgetary institutions", *Finansy, oblik i audyt*, vol.1 (25), pp. 243—257.

2. Svirko, S.V. (2006), *Bukhhalters'kyj oblik u biudzhethnykh ustanovakh: metodolohiia ta orhani-*

zatsiia [Accounting in budgetary institutions: methodology and organization], National Economic University named after V. Hetman, Kyiv, Ukraine.

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "The Budget Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (Accessed 20 July 2025).

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On accounting and financial reporting in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (Accessed 20 July 2025).

5. The Ministry of Finance of Ukraine (2025), Order "National regulations (standards) of accounting in the public sector", available at: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja> (Accessed 20 July 2025).

6. The Ministry of Finance of Ukraine (2013), Order "Chart of accounts of accounting in the public sector", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-14#Text> (Accessed 22 July 2025).

7. Ministry of Finance of Ukraine (2015), Order "Methodological recommendations on the accounting policy of a public sector entity", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0011201-15#Text> (Accessed 22 July 2025).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), Order "On approval of the Standard Regulation on the Accounting Service of a Budgetary Institution", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/59-2011-%D0%BF#Text> (Accessed 22 July 2025).

9. Ministry of Finance of Ukraine (2015), Order "Standard correspondence of accounting sub-accounts for reflecting transactions with assets, capital and liabilities by budget funds managers and state trust funds", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0086-16#Text> (Accessed 24 July 2025).

10. Ministry of Finance of Ukraine (2017), Order "The procedure for compiling standard forms of memorial orders and other accounting registers of public sector entities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1416-17#Text> (Accessed 24 July 2025).

11. Shutka, S. Ye. Volyanyk, G. M. and Kolinko, N. I. (2022), "Modernization of accounting in public sector institutions", *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, vol. 29, pp. 53—60.

12. Bonarev, V.V. (2024), "Regulatory and legal regulation of the organization and accounting methods of public sector institutions", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.58>.

Стаття надійшла до редакції 25.07.2025 р.

УДК 664.12

Я. Ф. Навроцький,

к. е. н., старший дослідник, провідний науковий співробітник відділу
інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення,

Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4677-5306>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.116

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РОЗВИТКУ БУРЯКОЦУКРОВОГО ПІДКОМПЛЕКСУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Ya. Navrotskyi,

PhD in Economics, Senior Researcher, Leading Researcher of the Department of Investment, Material
and Technical Ensuring, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE COMPETITIVE DEVELOPMENT OF THE BEET SUGAR SUBCOMPLEX OF UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR

У статті досліджено стратегічні напрями розвитку бурякоцукрового підкомплексу аграрного сектору України в умовах сучасних викликів і трансформацій. Проаналізовано поточний стан галузі, динаміку виробництва та експорту цукру, а також проблеми ефективності використання виробничих потужностей. Особливу увагу приділено перспективам диверсифікації шляхом розвитку виробництва біоетанолу на основі цукрових буряків і побічної продукції. Обґрунтовано доцільність поєднання експортного та біоенергетичного напрямів як взаємодоповнюючих складових стратегії розвитку галузі. Запропоновано комплекс рекомендацій для державної політики та підприємств, спрямованих на модернізацію виробництва, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення продовольчої й енергетичної безпеки України. Практичне значення дослідження полягає у формуванні засад для інвестиційного планування, оновлення галузевої політики та підтримки сталого розвитку бурякоцукрової промисловості.

The article explores the strategic directions for the development of the beet-sugar subcomplex within Ukraine's agrarian sector amid contemporary challenges and structural transformations. The study provides a comprehensive analysis of the sector's current state, with particular attention to the dynamics of sugar production, consumption, and export performance. The article identifies key factors influencing the efficiency of sugar manufacturing, including outdated technology, underutilization of production capacities, and external market volatility. A notable emphasis is placed on the prospects for diversification through the development of bioethanol production based on sugar beet raw materials and processing by-products (molasses), in line with global trends in renewable energy and biofuel integration.

The paper substantiates the feasibility of combining export-oriented and bioenergetic development trajectories, presenting them as complementary components of a long-term strategy aimed at enhancing the resilience and competitiveness of Ukraine's sugar industry. It assesses the potential for sugar exports under favorable market and policy conditions, especially in the context of trade liberalization with the European Union and rising global sugar prices. Simultaneously, the study highlights the opportunities for expanding bioethanol production, including technological readiness, availability of feedstock, and alignment with national energy security goals.

Economic, environmental, and social benefits of bioethanol production are outlined, such as the creation of added value, reduction of greenhouse gas emissions, and new employment opportunities in rural areas. The article identifies regulatory and investment incentives necessary to support the transition toward an integrated sugar and bioethanol production model, including tax preferences, blending mandates, and modernization of distillation infrastructure. The practical value of the study lies in its recommendations for public policy formulation and enterprise-level strategic planning, providing a framework for sustainable growth in the beet-sugar subcomplex. Further research prospects include economic modeling of resource allocation between sugar and bioethanol production under variable market conditions and adaptation of international best practices to Ukrainian realities.

Ключові слова: буряко-цукровий підкомплекс, конкурентоспроможність, експорт цукру, експортний потенціал, біоетанол, диверсифікація, енергетична безпека, стратегія розвитку.

Key words: beet-sugar subcomplex, competitiveness, sugar export, export potential, bioethanol, diversification, energy security, development strategy.

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

Бурякоцукровий підкомплекс традиційно відіграє важливу роль в аграрному секторі та харчовій промисловості України, забезпечуючи внутрішні потреби в цукрі та суміжній продукції. Однак за останні десятиліття галузь зіткнулася з низкою системних проблем. Зокрема, спостерігається тривале скорочення посівних площ цукрових буряків і зниження кількості працюючих цукрових заводів більш ніж вдвічі. Така негативна динаміка зумовлена низькою рентабельністю виробництва у минулі періоди, застарілими технологіями, конкуренцією з імпортом тростинним цукром, а також змінами кон'юнктури ринку. Внутрішнє споживання цукру в Україні скоротилося через скорочення населення та перехід харчової промисловості на альтернативні підсолоджувачі, що теж вплинуло на стабільність цукрового виробництва. Галузь постраждала перед проблемою низької ефективності використання наявних виробничих потужностей та періодичного надлишку цукру в окремі роки, що не завжди вдається реалізувати за кордон через конкурентний тиск на світовому ринку та цінову волатильність.

Додатковим викликом останніх років стали нестабільні умови, пов'язані з економічною кризою та воєнними діями на території України. З одного боку, війна у 2022 році спричинила логістичні проблеми та ускладнила збут традиційних експортних аграрних культур (зернових, олійних), з іншого — внутрішній ринок цукру виявився забезпеченим повною мірою і навіть утворилися надлишки для експорту. Таким чином, постала необхідність стратегічного переосмислення розвитку бурякоцукрового підкомплексу: замість скорочення виробництва слід знайти шляхи підвищення ефективності, розширення ринків збуту (передусім за рахунок експорту) та диверсифікації продукції (зокрема, виробництва біопалива). Це відповідає важливим науковим і практичним завданням сьогодення — забезпеченню продовольчої та енергетичної безпеки, підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектору України.

Таким чином, проблема розвитку бурякоцукрової галузі України набуває стратегічного значення. Вона полягає у пошуку напрямів структурної перебудови підкомплексу, що дозволять відновити його стабільне зростання, наростити експортний потенціал та забезпечити стійкість у мінливих зовнішніх умовах.

**АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ
І ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблематика підвищення ефективності буряко-цукрового виробництва та розвитку цукрової галузі України неодноразово ставала об'єктом наукових досліджень. Значний внесок у вивчення економічного стану галузі та її реакції на ринкові коливання зроблено в працях вітчизняних науковців. Зокрема, В. С. Бондар та А. В. Фурса (2018) досліджували функціонування бурякоцукрової галузі України в умовах нестабільності світового ринку цукру [1], відзначивши вплив коливань світових цін та кон'юнктури на вітчизняне виробництво. О. П. Красняк і С. Є. Амонс проаналізували сучасний стан і тенденції розвитку ринку цукру в Україні та світі, окресливши домінуючі тренди та проблеми галузі [2]. З точки зору державної політики, Е. К. Букін провів парціальний аналіз цукрової політики України, оцінивши вплив державного регулювання на ринкову рівновагу в секторі [3]. Ряд досліджень присвячено інтеграційним процесам і кооперації в бурякоцукровому підкомплексі, формуванню кластерів та удосконаленню економічних відносин між бурякосійними господарствами і переробними підприємствами (наприклад, праці О. М. Варченка, Н. І. Рижикової та ін.). Вони вказують, що узгодженість між виробниками сировини та переробниками є ключовою для підвищення ефективності всього підкомплексу [4; 5].

Окремий напрям досліджень стосується експортного потенціалу та конкурентоспроможності українського цукру на зовнішніх ринках. Зокрема, у "зеленій книзі" з питань регулювання ринку цукру аналізувались бар'єри та можливості виходу українського цукру на світовий ринок [6]. Т. М. Чорна і Н. А. Гусятинська дослідили вимоги нормативних документів ЄС щодо якості та безпечності цукру в контексті розширення експортних можливостей галузі [7]. Це підкреслює важливість приведення українських стандартів у відповідність до європейських для успішної торгівлі з ЄС.

Перспективи виробництва біопалива на базі бурякоцукрового підкомплексу досліджуються вже понад десятиліття. Н. В. Пришляк обґрунтувала можливість виробництва біоетанолу з цукрових буряків в Україні, наголосивши на перспективності цього напрямку з огляду на світовий досвід та наявний потенціал сировини [8]. А. В. Доронін та інші дослідили економічну ефективність виробництва біоетанолу з побічної продукції цукроваріння (меляси), показавши, що використання надлишків цукросировини на біоетанол може вирішити низку

стратегічних завдань: від утилізації надлишкової агропродукції до зменшення імпортозалежності в пальному [9]. Г. Калетнік, Н. Пришляк та Я. Паламаренко провели комплексну оцінку потенціалу виробництва біоетанолу на вітчизняних цукрових заводах і спиртозаводах. Ними проаналізовано сучасні тенденції виробництва моторного пального в Україні та обсяги випуску біоетанолу, оцінено ресурсний потенціал (обсяги меляси, які теоретично можна переробити) і запропоновано стратегічні пріоритети розвитку цього напрямку [10]. Це підтверджує, що диверсифікація у напрямі біопалива може підвищити стійкість бурякоцукрової галузі.

Але, низка аспектів потребує подальшої уваги. Зокрема, досі недостатньо реалізованим залишається експортний потенціал галузі — попри те, що Україна має сприятливі умови для виробництва цукру, її частка на світовому ринку залишається невеликою та нестабільною. Також питання виробництва біоетанолу з цукрової сировини перейшло зі стадії теоретичних обґрунтувань до практичних проектів повільно.

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ
(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є визначення та обґрунтування стратегічних напрямів розвитку бурякоцукрового підкомплексу аграрного сектору України з урахуванням сучасних викликів та можливостей, зокрема: нарощування експортного потенціалу вітчизняної цукрової продукції на світових ринках та диверсифікації виробництва шляхом розвитку ринку біоетанолу на базі цукрової сировини.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ
ДОСЛІДЖЕННЯ**

Україна історично входила до провідних виробників цукру, проте її присутність на світовому ринку цукру протягом останніх років була нестабільною. Експортний потенціал галузі багато в чому залежить від співвідношення виробництва і внутрішнього споживання цукру. Внутрішній ринок України споживає близько 1 млн тонн цукру на рік, тоді як виробничі можливості (за сприятливих умов) можуть значно перевищувати цю потребу. У роки високих урожаїв цукрових буряків та доброї роботи заводів країна отримує суттєвий експортний запас цукру. Так, за оцінками асоціації "Укрцукор", у сезоні 2023 року виробництво цукру повністю забезпечило внутрішній попит і сформувало експортний потенціал щонайменше 600 тис. тонн. Для порівняння, у попередньому сезоні 2022/23 експортний потенціал був

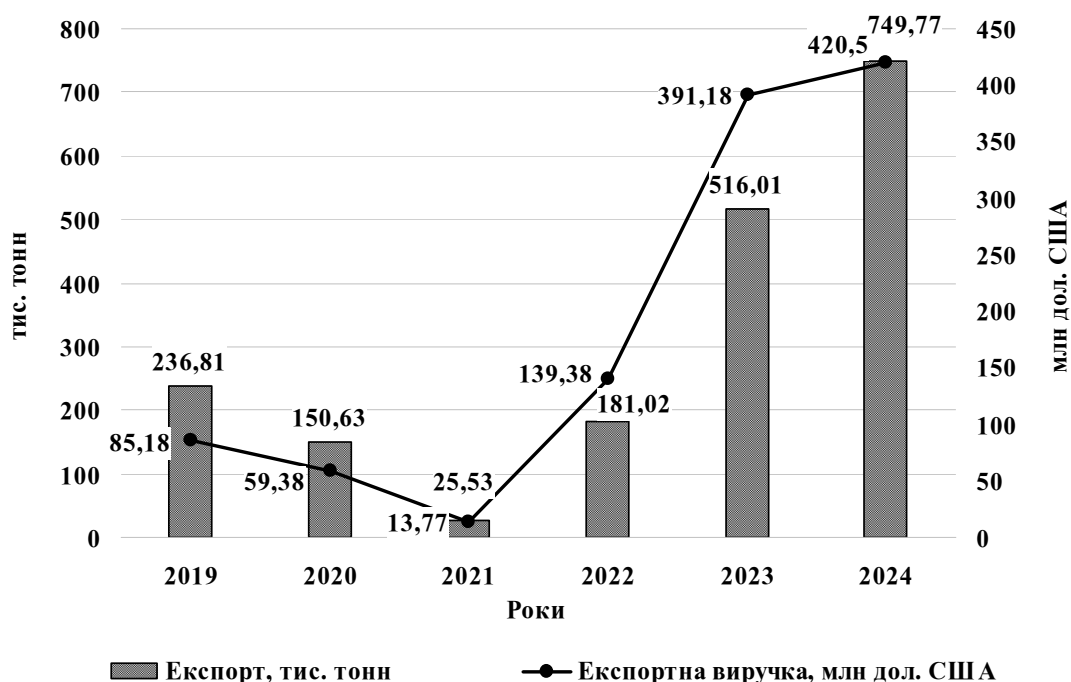


Рис. 1. Експорт цукру з України у 2019—2022 роках (обсяги та вартість)

Джерело: сформовано на основі [12], [14].

Примітка: У 2021 році експорт мінімальний через скорочення виробництва та використання цукру на внутрішньому ринку; у 2022 році — різке відновлення експорту завдяки високому врожаю та залишкам складів.

нижчим через менший врожай і роботу менше заводів (було вироблено ~1,33 млн т цукру, з яких експортовано близько 181 тис. т) [11; 12].

Динаміка українського експорту цукру за останні кілька років характеризується значними коливаннями (Рис. 1). Після відносно високих обсягів експорту у 2016—2018 роках (до 500–600 тис. т щорічно) експорт цукру почав спадати. У 2019—2020 роках було експортовано 150—237 тис. т, а у 2021 році — лише близько 25,5 тис. т, що стало наслідком різкого скорочення виробництва та потреби покривати внутрішній дефіцит за рахунок імпорту [13]. Проте вже у 2022 році, завдяки кращому врожаю та накопиченим перехідним залишкам, експорт зріс до 181 тис. т. [12].

На рис. 1 наочно показано, як експорт цукру різко впав у 2021 році та відновився у 2022 році.

Особливо провальним для експорту був 2021 рік, коли через низький урожай цукрових буряків і скорочення виробництва Україна, навпаки, була змушена імпортувати цукор для внутрішніх потреб. Натомість у 2022 році ситуація кардинально змінилася — експорт цукру зріс у десятки разів, а експортна виручка збільшилась у понад 10 разів порівняно з 2021 роком.

Цьому сприяли декілька факторів: по-перше, розширення посівних площ та відносно доб-

ра врожайність буряків у 2022 р.; по-друге, зниження внутрішнього споживання (частково через міграцію населення та спад промислового попиту); по-третє, сприятлива цінова кон'юнктура на світовому ринку. Дійсно, у 2022 році світові ціни на цукор почали зростати і середня експортна ціна українського цукру піднялася до 770 дол. США за тону проти 360 дол. США у 2019 році [12]. Це підвищило рентабельність експорту та стимулювало виробників нарощувати продажі за кордон.

Позитивні тенденції для українського цукру продовжилися у 2023—2024 роках. Починаючи з літа 2022 року, після зняття квот та мит в рамках угоди про лібералізацію торгівлі з ЄС, Україна отримала можливість безмитного експорту свого цукру до європейських країн [15]. Європейський Союз, який сам зіткнувся з подорожчанням енергоносіїв та відповідним ростом витрат на виробництво цукру, виявив зацікавленість в імпорті дешевшого українського цукру. Суттєву роль відіграли і сприятливі світові ціни: за даними ФАО, середньорічний індекс цін на цукор у 2023 році був на 26,7% вищим, ніж у 2022-му, досягнувши найвищого рівня з 2011 року. На цьому тлі українські виробники змогли значно розширити свою присутність на зовнішніх ринках. У календарному 2023 році експорт цукру з України перевищив

500 тис. тонн, а за перші три квартали 2023 р. було експортовано близько 288 тис. т (переважно до країн ЄС, таких як Румунія, Італія, Болгарія) [11]. За підсумками 2024 року українська цукрова галузь досягла історичного рекорду — на зовнішні ринки було поставлено 749,8 тис. тонн цукру на суму 420,5 млн дол. США. Близько 40% цього обсягу експорту в 2024 році припало на країни Європейського Союзу, а 60% — на світовий ринок (насамперед країни Близького Сходу і Північної Африки) [15]. Таким чином, за два роки війни Україна змогла не лише повернутися на глобальний ринок цукру, але й суттєво зміцнити свої позиції, скориставшись сприятливою кон'юнктурою і торговельними послабленнями з боку партнерів.

Навіть з урахуванням рекордних обсягів експорту, частка України у світовій торгівлі цукром залишається відносно скромною — менше 5%. Це означає наявність подальшого експортного потенціалу. Українські аграрії здатні при сприятливих умовах виробляти 2 млн тонн цукру і більше на рік (наприклад, у 2017 році було вироблено 2,14 млн т, у 2021 — близько 1,8 млн т). Відновлення посівних площ: у 2023 році вони зросли до ~250 тис. га після мінімуму ~184 тис. га у 2022 році [11], — свідчить про готовність галузі нарощувати випуск продукції. Додатковим резервом є модернізація та запуск простоюючих цукрових заводів: у 2023 році працювало вже 29 заводів проти 23 у 2022-му [15; 16], і планується подальше зростання числа діючих підприємств. Це дозволить збільшити обсяги виробництва цукру до рівня, достатнього і для внутрішнього споживання (~1 млн т на рік), і для стабільного експорту 0,5—0,7 млн тонн щорічно.

Важливим чинником реалізації експортного потенціалу є відповідність української продукції міжнародним стандартам якості та безпечності. У цьому напрямі вже зроблено суттєві кроки: українські стандарти цукру гармонізовано з європейськими вимогами за показниками чистоти, кольоровості тощо. Як наслідок, український цукор приймається на європейському ринку без суттєвих обмежень. Додатково, великими виробниками впроваджуються міжнародні системи контролю якості і безпечності харчових продуктів (НАССР, ISO 22000), що підвищує довіру імпортерів. Ще одним перспективним напрямом є розвиток виробництва спеціалізованих видів цукру (органічного, тростинно-бурякових сумішей, цукру-рафінаду, цукрового сиропу для промисловості). Світовий попит поступово зміщується у бік більшого споживання цукру харчовою промисловістю та зростання сегментів спеціаль-

них цукрових продуктів [17]. Українські виробники можуть зайняти ці ніші, що сприятиме розширенню експорту і зменшенню залежності від коливань на ринку білого кристалічного цукру.

Отже, експортний потенціал бурякоцукрового підкомплексу України є значним і нині реалізується дедалі повніше. Сучасні тенденції досить позитивні і полягають у зростанні частки експорту в структурі виробництва, встановленні рекордних обсягів експорту в 2023—2024 роках. Водночас для закріплення України на світовому ринку цукру необхідно вжити низку стратегічних заходів: продовжити модернізацію виробництва з метою зниження собівартості (впровадження енергозберігаючих технологій, використання біогазу на заводах тощо), забезпечити прогнозованість державної політики (стабільне функціонування механізмів експортного відшкодування ПДВ, відсутність раптових експортних обмежень), активно просувати український цукор на нові ринки за межами традиційних (наприклад, в країни Азії, Африки, Близького Сходу). Реалізація експортного потенціалу, таким чином, має стати одним із пріоритетів стратегії розвитку галузі.

Диверсифікація виробництва в бурякоцукровому підкомплексі розглядається як стратегічно важливий напрям, що може підвищити стійкість галузі перед коливаннями ринку харчового цукру та забезпечити додаткові джерела доходів. Одним із найбільш перспективних напрямів такої диверсифікації є виробництво біоетанолу — моторного пального з відновлюваної сировини, зокрема цукрових буряків та побічних продуктів цукрового виробництва (меляси). Світовий досвід демонструє успішні приклади поєднання цукрової та біоетанолової галузей: наприклад, у Бразилії цукрова тростина переробляється як на цукор, так і на етанол, залежно від ринкової кон'юнктури, що дозволяє виробникам маневрувати та підтримувати рентабельність. В Європейському Союзі, згідно з директивами щодо відновлюваної енергії, все ширше використовується біоетанол у бензинових сумішах (E5, E10), при цьому частина біоетанолу виробляється саме з цукрових буряків (наприклад, у Франції, Німеччині). Зростаюча роль біоетанолу як альтернативного напрямку використання цукрової сировини впливає і на ринок цукру, підвищуючи його стабільність: при надлишку цукру надлишкову сировину можна спрямувати на етанол, і навпаки [17]. Для України впровадження такої моделі є актуальним і економічно обґрунтованим.

Україна має значний аграрний потенціал для виробництва біопалива. За оцінками вче-

них, протягом останніх п'яти років (2019—2023) Україна могла б сукупно виробити до 487,8 тис. тонн біоетанолу з вирощених цукрових буряків за умови їх повної переробки на пальне. Лише в 2023 році, за врожайності 52,5 т/га на площі близько 250 тис. га, статистично прогнозований вихід біоетанолу міг скласти 137,7 тис. тонн [18]. Це надзвичайно суттєвий обсяг, співставний з 30% річної потреби України в бензині (для порівняння, споживання бензину в Україні становить 4-5 млн тонн на рік). Звичайно, наразі цей потенціал реалізовано далеко не повністю. Виробництво біоетанолу в Україні зосереджено переважно на спиртових заводах ДП "Укрспирт", які виготовляють його з зернової сировини (кукурудзи, пшениці). Проте ще у 2000-х роках кілька цукрових заводів експериментували з установками з переробки меляси на етиловий спирт, а в 2010-х було прийнято ряд програм, що заохочували виробництво біоетанолу. Зокрема, уряд визначив цільові показники частки біоетанолу в бензині та планував збільшувати обсяги виробництва біопалива. Але, до недавнього часу частка біоетанолу на внутрішньому ринку пального залишалася незначною.

Ситуація почала змінюватися у зв'язку з енергетичною кризою та прагненням країни до енергетичної незалежності. Розвиток відновлюваних джерел енергії, зокрема біоенергетики, офіційно визнаний одним із пріоритетів України для посилення енергетичної безпеки. Міжнародні організації, такі як ЄЕК ООН, підтримують Україну в розробці політик та проєктів у сфері біоенергетики [19]. У 2023 році в Україні спрощено нормативні вимоги для біопалива та створено умови для залучення інвестицій у цю галузь. Це відкриває нові можливості для бурякоцукрових підприємств: інтегруватися з існуючими спиртовими заводами або встановити власні дистиляційні потужності для переробки меляси на біоетанол. З технологічної точки зору, виробництво біоетанолу з меляси — добре відпрацьований процес: меляса розводиться водою, зброджується дріжджами з утворенням спирту, який потім відганяється і зневоднюється до паливного етанолу. Собівартість такого етанолу конкурентна при відповідних масштабах виробництва та за умови доступу до дешевої сировини (меляса часто є надлишковим відходом цукроварень) [9]. За оцінками, використання 1 тонни меляси дозволяє отримати близько 250 літрів біоетанолу. Таким чином, навіть при виробництві близько 300 тис. тонн меляси на рік (орієнтовний обсяг для врожаю буряків, достатнього для 1,5 млн т цукру)

можна потенційно виробляти до 75 млн літрів (60 тис. тонн) біоетанолу. Цей обсяг забезпечить кілька відсотків від річної потреби ринку бензину України або може бути експортований як екологічно чисте паливо.

Економічні та соціальні вигоди від розвитку виробництва біоетанолу на бурякоцукровій основі є багатогранними. По-перше, це створення нового ринку збуту для бурякової сировини та продуктів переробки. У роки, коли ціни на цукор низькі або внутрішній попит обмежений, заводи зможуть переключити частину сировини на виробництво етанолу, тим самим уникнувши збитків від переповнення складів цукром. По-друге, виробництво біоетанолу — це додана вартість і нові робочі місця, особливо в сільській місцевості. За даними досліджень, впровадження виробництва біоетанолу при цукрових заводах сприятиме розвитку малих міст і селищ, де ті розташовані, а також збільшить прибутки підприємств і надходження до бюджету [9]. По-третє, біоетанол є відновлюваним, екологічно чистішим видом пального, що при змішуванні з бензином зменшує викиди парникових газів. Використання біоетанол-бензинових сумішей (E10 — 10% етанолу) у транспорті дозволяє знизити чисті викиди CO₂ та інших шкідливих речовин. Таким чином, розвиток біоетанолу матиме позитивний екологічний ефект і сприятиме виконанню міжнародних зобов'язань України щодо скорочення викидів.

Звичайно, розвиток ринку біоетанолу потребує подолання низки перешкод. Серед них — необхідність модернізації наявних спиртових виробництв і створення нових потужностей, значні інвестиційні витрати на обладнання для зневоднення етанолу до паливної якості, налагодження логістики постачання пального на нафтобази тощо. Важливим питанням є стабільність державної політики: потенційні інвестори очікують прозорих і довгострокових правил, зокрема щодо оподаткування виробництва біопалива, обов'язкових квот на їх використання в бензині, систем підтримки (пільгового кредитування чи грантів на будівництво заводів з виробництва біоетанолу). Позитивним кроком стало ухвалення законодавства, яке дозволяє використовувати біоетанол як товарну продукцію всередині країни без монопольних обмежень та спрощує процедури його експорту.

Наукові дослідження підтверджують техніко-економічну доцільність диверсифікації бурякоцукрового підкомплексу на користь виробництва біоетанолу. Так, проведений SWOT-

аналіз показує наявність сильних сторін (сировинна база, існуючі промислові майданчики цукрозаводів, кваліфікований персонал) та можливостей (зростаючий попит на екопаливо, міжнародна фінансова підтримка "зелених" проектів) для розвитку цього напрямку [10]. До потенційних загроз віднесено можливі коливання цін на нафту (якщо нафта дешева, біоетанол менш конкурентний) та ризики неврожаю буряків в окремі роки. Але, можна зробити загальний висновок — розвиток виробництва біоетанолу здатен стати одним з ключових стратегічних напрямів трансформації бурякоцукрової галузі України, що забезпечить їй багатоканальність реалізації продукції і стійкість до зовнішніх викликів.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що перспективність розвитку ринку біоетанолу для України є високою. Поєднання виробництва цукру та біоетанолу відповідає світовим тенденціям і національним інтересам у сфері енергетики. Для бурякоцукрового підкомплексу це означає додаткове страхування від перевиробництва та шлях до підвищення прибутковості. Реалізація цього напрямку вимагатиме узгоджених дій держави та бізнесу, про що йтиметься далі у висновках та рекомендаціях.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Здійснене дослідження дозволяє зробити ряд важливих висновків щодо стратегічних напрямів розвитку бурякоцукрового підкомплексу аграрного сектору України. По-перше, експортний напрям розвитку галузі має значний потенціал і вже демонструє успіхи: після кризового 2021 року український цукор повернувся на світові ринки, а у 2023—2024 роках було досягнуто рекордних обсягів експорту. Це стало можливим завдяки активізації виробництва, сприятливим зовнішнім умовам (високим світовим цінам, відкриттю ринку ЄС) та вжиттю заходів з підвищення якості продукції. Для закріплення і нарощування експортного успіху необхідно продовжити модернізацію виробництва, знизити його енергоємність та собівартість, забезпечити відповідність світовим стандартам, а також розширювати географію експорту. Важливою умовою є стабільна державна політика підтримки експортерів аграрної продукції. Слід, зокрема, зберігати сприятливий торговельний режим з ЄС, шукати нові ринки збуту в Азії і Африці, використовувати можливість міжнародних торговельних угод.

По-друге, диверсифікація у напрямі біоетанолу є перспективним стратегічним кроком,

який здатен зміцнити бурякоцукровий підкомплекс як складову аграрного сектору та паливно-енергетичного комплексу України. Виробництво біоетанолу створює додану вартість, нові робочі місця, покращує екологічні показники та сприяє виконанню міжнародних зобов'язань України зі скорочення викидів. Для реалізації цього напрямку потрібні інвестиції в переоснащення підприємств, у тому числі залучення приватного капіталу та міжнародної допомоги. Державі доцільно впровадити стимули для виробництва та використання біоетанолу — наприклад, встановити мінімальні квоти його домішування до бензину (Е5-Е10) на законодавчому рівні, запровадити податкові пільги або "зелені" тарифи на біопаливо. Такі кроки вже довели свою ефективність у ряді країн і можуть стати каталізатором розвитку біоетанольної галузі в Україні.

По-третє, комплексна стратегія розвитку бурякоцукрового підкомплексу має передбачати синергію експортного та біоенергетичного напрямів. Ці напрями не суперечать, а доповнюють один одного: експорт забезпечує надходження валюти і завантаження потужностей у врожайні роки, а біоетанол — стабілізацію ринку і додатковий збут у роки можливого надлишку цукру. Обидва напрями потребують модернізації технологічної бази, покращення логістики, залучення інвестицій та активної взаємодії з міжнародними партнерами. Важливо також врахувати екологічну та соціальну складову: розвиток галузі має відбуватися із дотриманням принципів сталості, мінімізації впливу на довкілля та підтримки сільських територій.

Перспективи подальших досліджень базуватимуться в більш детальному економіко-математичному моделюванні розвитку галузі за різними сценаріями (зокрема, моделювання оптимального розподілу сировини між виробництвом цукру та біоетанолу залежно від цінових умов), вивченні світового досвіду та пошуку шляхів його адаптації (наприклад, бразильської моделі гнучкого перероблення цукрової тростини — до умов цукрового буряку), а також моніторингу реалізації запропонованих стратегічних заходів на практиці.

Література:

1. Бондар В. С., Фурса А. В. (2018). Бурякоцукрова галузь України в умовах нестабільності світового ринку цукру. Економіка АПК, (7), 37—46.
2. Красняк О. П., Амонс С. Є. (2020). Ринок цукру: проблеми та перспективи. Ефективна

економіка, № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.64.

3. Bukin E. K. (2019). Partial-equilibrium analysis of the Ukrainian sugar policy. *Ekonomika APK*, 26 (4), 97—106. DOI: 10.32317/2221-1055.201904097

4. Варченко О. М. Удосконалення економічних відносин підприємств бурякоцукрового виробництва. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2018. № 1. С. 293—299.

5. Рижигова Н. І. Розвиток основних форм аграрно-промислових формувань у бурякоцукровому підкомплексі як основа підвищення ефективності діяльності його суб'єктів. Наукові праці ПДАА. Серія "Економічні науки". № 3. С. 224—229.

6. Грузінська І., Смагіна А., Айрапетов М., Жигadlo В. Зелена книга. Регулювання ринку цукру. Київ: Офіс ефективного регулювання (BRDO). 2018. 74 С.

7. Чорна Т. М., Гусятинська Н. А. Аналіз нормативних документів ЄС щодо якості та безпечності цукрів у контексті розширення експортного потенціалу галузі. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2022. Т. 28, № 3. С. 154—176. DOI: 10.24263/2225-2924-2022-28-3-15

8. Pryshliak, N. (2014). "Perspectives of bioethanol production of sugar beets in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 21 (3), pp. 126—131.

9. Доронін А.В. Ефективність виробництва біоетанолу з продукції переробки цукрових буряків в Україні. Економіка та управління АПК. 2013. № 2. С. 145—148.

10. Kaletnik, G., Pryshliak, N., and Palamarenko, Y. (2021). "Diagnostics of the efficiency and assessment of the possibilities of bioethanol production at sugar beet industry enterprises and distilleries in Ukraine". *Polityka Energetyczna — Energy Policy Journal*, 24 (2), pp. 137—156. DOI: <https://doi.org/10.33223/epj/135586>

11. Ринок цукру у 2023/24 маркетинговому сезоні. GrowHow. URL: <https://www.growhow.in.ua/rynok-tsukru-v-2023-24-marketynhovomu-sezoni/> (дата звернення: 27.07.2025).

12. За 9 місяців 2023 експортовано 288 тис. т цукру. Скільки-Скільки? URL: <https://skilky-skilky.info/za-9-misiatsiv-2023-eksportovano-288-tys-t-tsukru/> (дата звернення: 29.07.2025).

13. Світові ціни на цукор у 2023 році досягли багаторічного максимуму. Agravery. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/svitovini-na-cukor-u-2023-roci-dosagli-bagatoricnogo-maksimumu> (дата звернення: 28.07.2025).

14. Зовнішня торгівля окремими видами товарів за країнами світу. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.08.2025).

15. "Укрцукор" назвав п'ятірку найбільших виробників цукру у 2024-му. Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua/news/ukrtsukor-nazvayruatirku-naybilshikh-virobnikiv-tsukru-u-2024-mu-27012025-26648> (дата звернення: 01.08.2025).

16. У 2023 році в Україні кількість цукрових заводів досягне 29, збільшившись на шість (прес-реліз). Укрцукор. URL: <http://ukrsugar.com/uk> (дата звернення: 28.07.2025).

17. Mickiewicz, B., and Britchenko, I. (2022). Modern Trends of Sustainable Development in the Sugar Market. *European Research Studies Journal*, 25 (3), pp. 717—728. DOI: 10.35808/ersj/3060

18. Статистична модель прогнозованого отримання біоетанолу з вироблених в Україні буряків цукрових (2019-2023рр.). Техніко-технологічні аспекти розвитку та випробування нової техніки і технологій для сільського господарства України. Вип. 35 (49). С. 128—136. DOI: 10.31473/2305-5987-2024-2-35(49)-12

19. UNECE supports Ukraine in developing bioenergy resources. UNECE. URL: <https://unece.org/climate-change/news/unece-supports-ukraine-developing-bioenergy-resources> (дата звернення: 29.07.2025).

References:

1. Bondar, V. S., & Fursa, A. V. (2018), "Sugar-beet industry of Ukraine in terms of instability of the world sugar market", *Ekonomika APK*, vol. (7), pp. 37—46.

2. Krasnyak, O. P., & Amons, S. E. (2020), "Sugar market: problems and prospects", *Efektivna ekonomika*, vol. (1). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.64>

3. Bukin, E. K. (2019), "Partial-equilibrium analysis of the Ukrainian sugar policy", *Ekonomika APK*, vol. 26 (4), pp. 97—106. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201904097>

4. Varchenko, O. M. (2018), "Economic relations improvement of sugar beet production enterprises", *Collection of scientific papers of Tavria State Agrotechnological University (economic sciences)*, vol. 1, pp. 293—299.

5. Ryzhikova, N. I. (2012), "Development of the main forms of agrarian-industrial formations in the beet sugar subcomplex as a basis for improving the efficiency of its entities", *Scientific works of the PDAA. Series "Economic Sciences"*, Vol. 3, Pp. 224—229.

6. Gruzianska, I., Smagina, A., Ayrapetov, M., and Zhigadlo V. (2018), *Zelena knyha. Rehu-*

liuvannia rynku tsukru [Green Paper. Regulation of the sugar market], Better Regulation Delivery Office (BRDO), Kyiv, UA.

7. Chorna, T. M., and Gusyatyńska, N. A. (2022), "Analysis of EU regulatory documents regarding the quality and safety of sugars in the context of expanding the export potential of the industry", Scientific Works of the National University of Food Technologies, vol. 28, No. 3, pp. 154—176. DOI: 10.24263/2225-2924-2022-28-3-15

8. Pryshliak, N. (2014), "Perspectives of bioethanol production of sugar beets in Ukraine", Ekonomika APK, vol. 21 (3), pp. 126—131.

9. Doronin, A.V. (2013), "The efficiency of bioethanol production from sugar beet processing products in Ukraine", Ekonomika ta upravlinnia APK, vol. 2. pp. 145—148.

10. Kaletnik, G., Pryshliak, N., and Palamarenko, Y. (2021), "Diagnostics of the efficiency and assessment of the possibilities of bioethanol production at sugar beet industry enterprises and distilleries in Ukraine", Polityka Energetyczna — Energy Policy Journal, vol. 24 (2), pp. 137—156. DOI: <https://doi.org/10.33223/epj/135586>

11. GrowHow. (2023), "Sugar market in the 2023/24 marketing season", available at: <https://www.growhow.in.ua/rynok-tsukru-v-2023-24-marketynhovomu-sezoni/> (Accessed 25 July 2025).

12. Skilky-Skilky. (2023), "In 9 months of 2023, 288 thousand tons of sugar were exported", available at: <https://skilky-skilky.info/za-9-misiatsiv-2023-eksportovano-288-tys-t-tsukru/> (Accessed 25 July 2025).

13. Agravery. (2024), "World sugar prices in 2023 reached a multi-year high", available at: <https://agravery.com/uk/posts/show/svitovici-ni-na-cukor-u-2023-roci-dosagli-bagatoric-nogo-maksimumu> (Accessed 25 July 2025).

14. The official site of State Statistics Service of Ukraine (2025), "Foreign trade in selected goods by country", available at: <https://www.ukr-stat.gov.ua/> (Accessed 25 July 2025).

15. Forbes Ukraine. (2025), "Ukrtsukor" named the five largest sugar producers in 2024", available at: <https://forbes.ua/news/ukrtsukor-nazvav-pyatirku-naybilshikh-virobnikiv-tsukru-u-2024-mu-27012025-26648> (Accessed 25 July 2025).

16. Ukrtsukor (National Association of Sugar Producers of Ukraine). (2023), "In 2023, the number of sugar factories in Ukraine will reach 29, an increase of six", Press release. available at: <http://ukrsugar.com/uk/post/u-2023-roci-v-ukraini-obcikuetsa-rozsirennja-plosi-posiviv-cukrovih-burakiv> (Accessed 25 July 2025).

17. Mickiewicz, B., & Britchenko, I. (2022), "Modern Trends of Sustainable Development in the

Sugar Market", European Research Studies Journal, vol. 25 (3), pp. 717—728. DOI: <https://doi.org/10.35808/ersj/3060>

18. Volokha, M., Lazarchuk, M., Lebedeva, O., Hrubych, M., & Shepel, H. (2024), "Statistical model of predicted bioethanol production from sugar beets produced in Ukraine (2019—2023)", Technical and Technological Aspects of Development and Testing of New Machinery and Technologies for Agriculture of Ukraine, vol. 35 (49), pp. 128—136. DOI: [https://doi.org/10.31473/2305-5987-2024-2-35\(49\)-12](https://doi.org/10.31473/2305-5987-2024-2-35(49)-12)

19. United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). (2021), "UNECE supports Ukraine in developing bioenergy resources", available at: <https://unece.org/climate-change/news/unece-supports-ukraine-developing-bio-energy-resources> (Accessed 25 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 04.08.2025 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 331.108

О. А. Савенко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-6263>

Л. М. Курбацька,

к. е. н., доцентка, доцентка кафедри маркетингу,
Дніпровський державний аграрно-економічний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2567-3060>

О. М. Шершенюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва,
Харківський національний автомобільно-дорожній університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9959-2725>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.125

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ НЕСТІЙКОЇ ЕКОНОМІКИ

O. Savenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Law,
Dnipro State of Agriculture and Economics University, Dnipro

L. Kurbatska,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing,
Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro

O. Shersheniuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics
and Entrepreneurship, Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv

ANALYSIS OF THE PERSONNEL POLICY OF BUSINESS ENTITIES IN AN UNSTABLE ECONOMY

В умовах війни, масової міграції, мобілізації та нестачі кваліфікованих кадрів, підприємства змушені переглядати усталені кадрові підходи. Зниження чисельності працездатного населення, високий рівень стресу серед працівників, погіршення морально-психологічного клімату, нерівномірне навантаження на персонал — усе це вимагає нових рішень у сфері управління трудовими ресурсами. Формальна, пасивна кадрова політика стає не-сумісною з реаліями сучасної економіки й може призвести до втрати управлінської керованості підприємством. Водночас кадрова політика повинна бути адаптивною, стратегічно орієнтованою і водночас чутливою до змін. Вона має враховувати особливості організаційної культури, специфіку стилю управління, місію підприємства та загальноекономічні умови функціонування бізнесу. Підвищуються вимоги до інструментів добору, адаптації, мотивації, оцінки персоналу, його розвитку та утримання. Сучасні підприємства мають не лише забезпечувати кадрове забезпечення, а й створювати умови для довготривалого залучення й ефективної реалізації потенціалу кожного працівника.

In conditions of war, mass migration, mobilization, and a shortage of qualified personnel, enterprises are forced to reconsider established HR approaches. The decline in the working-age population, high levels of stress among employees, worsening moral and psychological climate, and uneven workload on personnel — all this requires new solutions in the field of human resources management. Formal, passive HR policy becomes incompatible with the realities of the modern economy and can lead to a loss of managerial control of the enterprise. At the same time, HR policy must be adaptive, strategically oriented and at the same time sensitive to changes. It must take into account the peculiarities of organizational culture, the specifics of management style, the mission of the enterprise and the general economic conditions of business operation. The requirements for the tools of selection, adaptation, motivation, assessment of personnel, their development and retention are increasing. Modern enterprises must not only ensure staffing, but also create conditions for the long-term engagement and effective realization of the potential of each employee. The state of the motivational mechanism at the enterprise is an important component of effective personnel management, especially in the context of modern socio-economic challenges. For Global Engineering, employee motivation is formed mainly through material incentives, in particular, basic and additional salaries.

As the results of the analysis showed, during 2022-2024, there was a significant increase in the total wage fund — by 18.9%. At the same time, a particularly active increase is observed in the category of additional payments: from 120.3 to 284.3 thousand UAH, which is more than 136% of the increase. Such dynamics indicate an increased role of bonuses and incentive payments as a tool for material motivation of personnel.

HR policy evaluation is a necessary component of a strategic HR management system. It allows you to analyze the status of HR work, identify weaknesses, make informed decisions, and increase the efficiency of HR processes.

Ключові слова: аналіз, кадрова політика, підприємництво, адаптація, мотивація, управління персоналом.

Key words: analysis, personnel policy, entrepreneurship, adaptation, motivation, personnel management.

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

У сучасних умовах кадрова політика підприємницьких структур є не лише внутрішнім управлінським інструментом, а стратегічним фактором, який визначає стабільність, конкурентоспроможність і довгострокову ефективність організації. Класичні засади формування та реалізації кадрової політики, які напрацьовувалися роками, сьогодні зазнають серйозного переосмислення під впливом численних зовнішніх і внутрішніх викликів. Зокрема, останні роки позначені глибокими кризовими подіями, такими як пандемія COVID-19, а також триваюча повномасштабна війна на території України, яка спричинила суттєві демографічні, економічні та соціальні втрати, що й потребує аналізу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання кадрової політики, управління персоналом, адаптації, мотивації досліджували такі науковці, як Балановська Т., Балабанова Л., Данюк В., Крушельницька О. Сардак О. та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета даної статті полягає в проведенні аналізу кадрової політики та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики ТОВ "Глобал Інжиніринг" з урахуванням сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поступове зростання економіки зумовлює потребу в нових підходах до управління персоналом, що, у свою чергу, визначає формування сучасної кадрової політики на підприємствах. Управління людськими ресурсами вже не розглядається як допоміжна функція, а набуває статусу ключового управлінського напрямку, який потребує глибоких професійних знань, досвіду та спеціальної підготовки [2].

У сучасних умовах саме проблеми, пов'язані з ефективною організацією роботи з персоналом, виступають одним із найактуальніших викликів для економіки багатьох країн. Організації, що дотримуються сучасних



Рис. 1. Причини, мета, цілі та функції кадрової політики

підходів до управління персоналом, розглядають працівника як головну цінність і рушійну силу свого розвитку. Відповідно, забезпечення умов для розкриття потенціалу працівників, підвищення їхньої мотивації та кваліфікації стає важливим стратегічним завданням.

Кадрова політика в цьому контексті виступає базовим елементом у системі управління людськими ресурсами. Вона забезпечує координацію дій з формування, використання, розвитку та збереження персоналу відповідно до загальної стратегії підприємства. Її роль полягає у створенні цілісної системи принципів, норм і правил взаємодії між працівниками та роботодавцем, що дозволяє досягати як поточних, так і стратегічних цілей організації. Усі складові кадрової політики — її мета, функції, завдання та чинники формування — тісно пов'язані між собою та визначають напрямок розвитку трудового потенціалу підприємства [1]. На рис. 1 подано структуроване уявлення про основні елементи кадрової політики, що є основою для подальшого аналізу та вдосконалення процесів управління персоналом.

Із розвитком інноваційної економіки, цифровізації та глобалізації виникає концепція "HR-менеджменту" (human resource management) — як найсучаснішої форми організації роботи з персоналом. У цьому підході персонал трактується як людський капітал, який є джерелом цінності, інновацій, конкурентних переваг. HR-менеджмент передбачає індивідуальний підхід до кожного працівника, системне управління компетенціями, розвитком кар'єри, залученістю та лояльністю персоналу. Зростає роль аналітики, цифрових технологій, бренду роботодавця та соціальної відповідальності. HR-функція інтегрується в стратегічний менеджмент, а HR-директор бере участь у прийнятті ключових бізнес-рішень [3].

Проведемо аналіз кадрової політики Товариства з обмеженою відповідальністю "Глобал Інжиніринг". Підприємство, яке функціонує у сфері інженерно-технічних послуг, орієнтується на надання комплексних рішень у галузі проектування, монтажу та обслуговування систем автоматизації, енергозабезпечення та промислової інфраструктури. Товариство з обмеженою відповідальністю

Таблиця 1. Комплексна оцінка фінансових, виробничих і трудових показників ТОВ "Глобал Інжиниринг" у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Обсяг чистого доходу, млн грн	14,62	21,95	32,12	17,50	119,69
Поточні витрати на виробництво, млн грн	14,13	21,20	30,97	16,84	119,13
Фінансовий результат (прибуток), млн грн	0,49	0,76	1,15	0,66	135,84
Середня кількість працівників, осіб	8	8	8	0	0,00
Сума нарахованої зарплати, тис. грн	1625,00	1854,00	1932,10	307,10	18,90
Виробнича продуктивність одного працівника, тис. грн	1828	2744	4015	2187	119,69
Забезпечення працівника основними засобами, тис. грн/особу	21	47	71	50	239,36
Віддача доходу на 100 основних засобів грн, грн	8731,3	5888,9	5652,4	-3079	-35,26
Рентабельність активів, %	4,36	5,89	8,61	4,25 в.п.	х
Загальна рентабельність діяльності, %	3,46	3,57	3,72	0,26 в.п.	х

стю "Глобал Інжиниринг" здійснює постачання широкого спектра виробів із ПВХ, зокрема водозапірної арматури, клейових та різьбових елементів для змішувачів, муфтових фітінгів і труб, а також спеціалізованого обладнання для облаштування басейнів. Діяльність підприємства базується на впровадженні сучасних інженерних підходів, новітніх технологій та адаптації під потреби клієнтів з різних галузей — від агропромислового комплексу до промислових об'єктів і будівельного сектору.

ТОВ "Глобал Інжиниринг" діє в умовах нестабільного економічного середовища, що супроводжується високим рівнем конкуренції, змінами у регуляторному полі, а також технологічною динамікою ринку. Додатковими викликами для підприємства є обмежений доступ до інвестиційних ресурсів, коливання вартості матеріалів та устаткування, а також ризики, пов'язані з людським капіталом, зок-

рема з дефіцитом кваліфікованих кадрів, зростаючою трудовою мобільністю та потребою в постійному професійному розвитку персоналу.

У таблиці 1 узагальнено ключові показники фінансової, виробничої та кадрової діяльності ТОВ "Глобал Інжиниринг" за 2022–2024 роки. Аналіз дозволяє оцінити ефективність функціонування підприємства в умовах зростання виробничих обсягів та стабільної чисельності персоналу.

Протягом аналізованого періоду підприємство демонструє стрімке зростання чистого доходу — з 14,62 млн грн у 2022 році до 32,12 млн грн у 2024-му, що становить приріст на 119,69%. Відповідно, поточні витрати збільшилися на 119,13%, сягнувши 30,97 млн грн. Це свідчить про активне масштабування господарської діяльності. Чистий прибуток зріс більш ніж удвічі — з 0,49 до 1,15 млн грн, або на 135,84%, що позитивно відображається на рентабель-

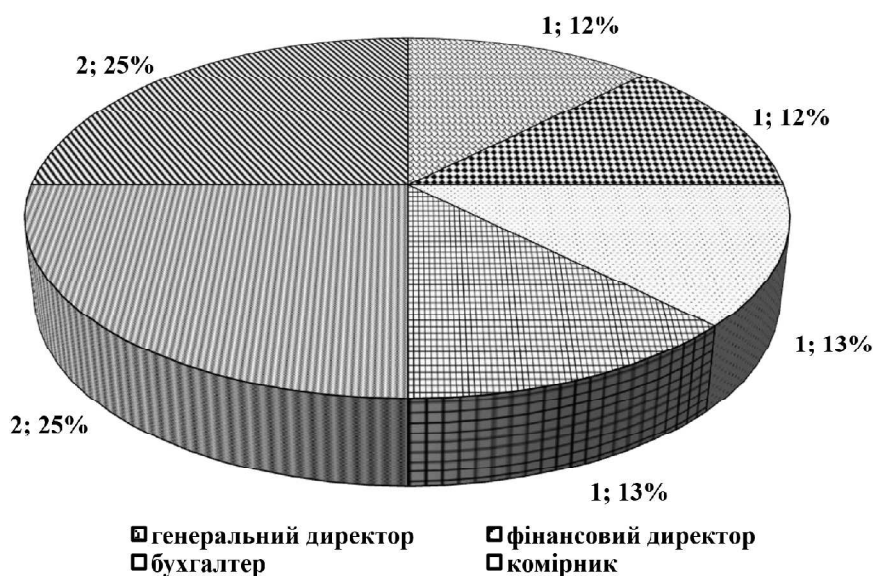


Рис. 2. Структура кадрового складу ТОВ "Глобал Інжиниринг"

Таблиця 2. Динаміка кадрових показників, фонду оплати праці та середніх виплат в ТОВ "Глобал Інжиніринг" у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Кількість персоналу, осіб	8	8	8	0	0,00
Сукупні витрати робочого часу, тис. людино-годин	11,6	9,4	12,1	0,5	4,31
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	1625,0	1854,0	1932,1	307,1	18,90
Основна заробітна плата, тис. грн	1458,0	1568,9	1621,9	163,9	11,24
Додаткова заробітна плата, тис. грн	120,3	256,3	284,3	164,0	136,33
Надбавки та доплати, тис. грн	46,7	28,8	25,9	-20,8	-44,54
Середній місячний дохід одного працівника, грн	16927,1	19312,5	20126,0	3199,0	18,90
Середній погодинний зарібок одного працівника, грн	140,1	197,2	159,7	19,6	13,99

ності активів (8,61% у 2024 році) та діяльності загалом (рівень підвищився з 3,46% до 3,72%).

Кількість персоналу залишалася сталою — 8 осіб, однак продуктивність праці значно зросла — на 2187 тис. грн (119,69%). Це дозволило досягти значного приросту показника фондоозброєності з 21 тис. грн/особу до 71 тис. грн/особу (+50 тис. грн).

Хоча фондовіддача (дохід на 100 грн вартості основних засобів) зменшилася на 35,26% через зростання активів і бази розрахунку, загальний ефект від модернізації та оптимізації виробництва залишається позитивним.

ТОВ "Глобал Інжиніринг" демонструє ознаки стабільного розвитку в умовах високої конкуренції та технологічних викликів. Протягом 2022—2024 років підприємству вдалося суттєво наростити фінансові результати: чистий дохід зріс у 2,2 раза, а прибуток — у 2,35 раза, що свідчить про високу динаміку зростання. Паралельно відбувалося модернізаційне оновлення: середньорічна вартість основних засобів збільшилась на 239%, а фондоозброєність — із 21 до 71 тис. грн на одного працівника. Незмінна чисельність персоналу супроводжується істотним зростанням продуктивності — у 2,2 раза на одного працівника. Ефективність управління обіговими коштами зросла: період обороту скоротився з 555 до 298 днів. Підприємство не лише забезпечує зростання обсягів діяльності, а й підвищує прибутковість: рентабельність активів досягла 8,61%, що є свідченням якісного фінансового управління та адаптивної стратегії розвитку.

Упродовж 2022—2024 років кадровий потенціал ТОВ "Глобал Інжиніринг" залишався стабільним, що свідчить про відсутність значних коливань у чисельності персоналу та забезпечення сталості внутрішніх процесів

(рис. 2). Середньооблікова чисельність працівників протягом усього аналізованого періоду становила 8 осіб. Це є типовою ознакою малого підприємства, де важливу роль відіграє не стільки кількість персоналу, скільки його функціональна універсальність, кваліфікація та рівень залученості до ключових бізнес-процесів.

За посадовою структурою персонал підприємства поділений на адміністративно-управлінський, фінансово-обліковий, технічний та комерційний блоки. Зокрема, до управлінського апарату належать генеральний директор та фінансовий директор, які відповідають за стратегічне управління, фінансове планування та координацію діяльності всіх структурних напрямів. Облікову функцію виконує бухгалтер, на якого покладено ведення фінансової звітності та супровід господарських операцій.

Оперативна підтримка виробничо-логістичних процесів забезпечується комірником, який відповідає за облік, збереження та переміщення матеріалів, арматури та обладнання. Комерційна складова представлена двома менеджерами зі збуту, які здійснюють пошук клієнтів, супроводжують угоди та реалізують продукцію підприємства. Технічну складову кадрового потенціалу формують два інженери-наладчики обладнання (проектувальники), які є ключовими спеціалістами у реалізації інженерно-технічних рішень, що становлять основну конкурентну перевагу компанії.

Такий склад працівників свідчить про компактну, але функціонально збалансовану організаційну структуру, де кожен працівник виконує чітко окреслену роль у виробничо-комерційній системі. Незмінність кількісного складу персоналу впродовж трьох років також

може свідчити про стабільний кадровий клімат, відсутність масових звільнень або проблем із залученням спеціалістів. Водночас така структура створює потенційні ризики перевантаження персоналу, особливо у разі зростання обсягів замовлень, що потребує подальшого аналізу щодо ефективності розподілу функціональних обов'язків та можливостей кадрового резерву.

Фонд оплати праці відіграє важливу роль у формуванні внутрішньої мотивації працівників, стабільності трудових відносин та ефективності кадрової політики підприємства. У структурі заробітної плати відображається підхід роботодавця до стимулювання працівників, рівень соціальної відповідальності, а також здатність підприємства підтримувати належний рівень доходів персоналу. У таблиці 3 наведено аналіз складу фонду заробітної плати ТОВ "Глобал Инжиниринг" за 2022—2024 роки, що дозволяє простежити тенденції щодо динаміки основних складових: базових виплат, додаткової оплати праці та заохочувальних надбавок.

Упродовж 2022—2024 років загальна чисельність працівників на підприємстві залишалася сталою, що свідчить про кадрову стабільність. Незважаючи на незмінну кількість персоналу, відбулося зростання витрат праці на 0,5 тис. людино-годин, що може свідчити про підвищення навантаження або розширення обсягів виконуваних робіт.

Фонд заробітної плати зріс на 307,1 тис. грн (18,9%), причому найбільший приріст спостерігався в категорії додаткової заробітної плати — з 120,3 до 284,3 тис. грн, що становить зростання на 136,33%. Це свідчить про активне використання підприємством гнучких механізмів преміювання та стимулювання. Основна заробітна плата збільшилась на 163,9 тис. грн, що є показником збереження стабільного рівня базової винагороди. Натомість відбулося суттєве скорочення надбавок та доплат — на 44,54%, що може вказувати на зміну підходів до внутрішньої мотивації або зниження ролі суб'єктивного винагородження.

Середньомісячний зарібок одного працівника зріс на 18,9%, а погодинний — на 13,99%, що свідчить про покращення рівня оплати праці. Загалом динаміка показників підтверджує, що підприємство поступово посилює свою політику матеріального заохочення, орієнтуючись як на стабільність, так і на стимулювання результативності працівників. Загалом динаміка фонду оплати праці є свідченням фінансової спроможності підприємства збільшувати

витрати на персонал та підвищувати рівень оплати праці. Структура виплат демонструє збалансованість між фіксованими та змінними компонентами заробітної плати, що є позитивним фактором для формування стійкої системи мотивації та збереження трудового потенціалу.

Стан мотиваційного механізму на підприємстві є важливою складовою ефективного управління персоналом, особливо в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Для ТОВ "Глобал Инжиниринг" мотивація працівників формується переважно за рахунок матеріальних стимулів, зокрема основної та додаткової заробітної плати. Як показали результати аналізу, протягом 2022—2024 років відбулося суттєве зростання загального фонду оплати праці — на 18,9%. При цьому особливо активне збільшення спостерігається в категорії додаткової оплати: з 120,3 до 284,3 тис. грн, що становить понад 136% приросту. Така динаміка свідчить про посилення ролі преміальних і заохочувальних виплат як інструменту матеріальної мотивації персоналу.

Разом із тим, частка надбавок і доплат у загальному фонді оплати праці поступово зменшувалася, скоротившись на 44,5% за аналізований період. Це може свідчити про раціоналізацію підходів до внутрішніх виплат — зменшення суб'єктивних стимулів на користь більш прозорих і результатієорієнтованих форм. Середньомісячна зарплата працівника у 2024 році становила понад 20 тис. грн, що є конкурентоспроможним показником на ринку технічних і торгово-інженерних послуг.

Щодо нематеріальної складової мотивації, слід зазначити, що в умовах воєнного стану, наслідків пандемії COVID-19 та загального психологічного навантаження зростає значення соціального клімату в колективі, стабільності зайнятості, безпечних умов праці та міжособистісної підтримки. На тлі загальноекономічної нестабільності працівники, як правило, більше цінують лояльність роботодавця, збереження робочих місць, гнучкість графіків та можливість адаптації до нових умов праці. Для невеликого колективу ТОВ "Глобал Инжиниринг" (8 осіб) переважає неформальна модель спілкування, що сприяє збереженню психологічного комфорту та взаєморозуміння у процесі виконання завдань.

Соціальний клімат у таких структурах, як правило, формується через близьку міжособистісну взаємодію, стабільність кадрів та спільне вирішення виробничих викликів. Позитивною ознакою є відсутність змін у чисельності пер-

соналу за три роки, що побічно підтверджує задоволення працівників умовами праці та загальною атмосферою на підприємстві.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що мотиваційний механізм ТОВ "Глобал Інжиніринг" поєднує елементи стабільної базової оплати та результативної додаткової винагороди, а соціальний клімат сприяє збереженню трудового потенціалу в умовах зовнішньої нестабільності. Разом це формує підґрунтя для подальшого розвитку системи управління персоналом із поступовим посиленням нематеріальних стимулів і внутрішньої мотивації.

На сучасному етапі розвитку підприємства кадровий менеджмент виконує не лише адміністративну функцію, пов'язану з обліком персоналу, а й набуває все більшої стратегічної ваги. У ТОВ "Глобал Інжиніринг" система управління персоналом сформована відповідно до масштабів діяльності та характеру організаційної структури. З огляду на те, що чисельність персоналу є сталою і невеликою, кадровий менеджмент здійснюється централізовано, за участі вищого керівництва та бухгалтера, без виокремленого HR-підрозділу.

Наявні підходи до управління кадрами можна охарактеризувати як функціонально-орієнтовані: увага приділяється забезпеченню базових процесів — прийняття на роботу, ведення кадрової документації, організації оплати праці, нарахування доплат і відпускних. При цьому кадрова політика не є формалізованою у вигляді окремого документа чи стратегічної програми, а реалізується у вигляді практичних управлінських дій, які відображають реакцію керівництва на поточні потреби підприємства.

Відбір персоналу здебільшого здійснюється шляхом прямих контактів або рекомендацій, що характерно для малих підприємств. Умови праці стабільні, а кадровий склад — постійний, що свідчить про лояльність працівників і загалом задовільний рівень управління. Водночас слід відзначити відсутність чіткої системи кар'єрного зростання, планування наступності посад, а також формалізованої оцінки персоналу.

Навчання і розвиток працівників не мають системного характеру, а ініціюються за потре-

Таблиця 3. SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ "Глобал Інжиніринг"

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Стабільна чисельність персоналу без плінності	– Відсутність формалізованої кадрової політики та стратегії
– Висока продуктивність праці за незмінного штату	– Відсутність системи планування кар'єри та кадрового резерву
– Компактний колектив із горизонтальною взаємодією	– Мінімальна участь працівників у прийнятті управлінських рішень
– Гнучка структура мотивації, акцент на додаткову оплату праці	– Неформалізовані процедури адаптації та добору персоналу
– Лояльність працівників, внутрішній психологічний комфорт	– Обмежений розвиток нематеріальної мотивації та внутрішніх комунікацій
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Впровадження елементів HR-стратегії для підвищення ефективності	– Посилення конкуренції за кваліфіковані кадри на ринку
– Автоматизація кадрових процесів, перехід до цифрового обліку	– Можлива втрата ключового персоналу через відсутність кар'єрних перспектив
– Розвиток внутрішніх програм навчання та наставництва	– Зростання навантаження на постійний персонал без розширення штату
– Залучення молодих фахівців через партнерства з технічними закладами освіти	– Погіршення соціального клімату в разі стресів, пов'язаних із зовнішньою нестабільністю
– Формування чіткої системи оцінки результативності праці	– Відсутність оновлення компетенцій через обмежений розвиток

би, переважно на індивідуальному рівні. Це пов'язано зі специфікою технічних посад, де основний акцент робиться на практичних навичках та досвіді. Умови виконання функціональних обов'язків є гнучкими, взаємодія між працівниками — переважно горизонтальна, що формує неформальний, але продуктивний стиль управління.

Таким чином, кадровий менеджмент у ТОВ "Глобал Інжиніринг" базується на засадах адаптивності, оперативного реагування, індивідуального підходу та особистої відповідальності керівництва за кадрові рішення. Водночас існує потреба в посиленні елементів системності, плановості та стратегічного бачення у сфері роботи з персоналом, що дозволить підвищити гнучкість організації, якість управлінських рішень і рівень залучення працівників до цілей підприємства.

Процес добору персоналу відбувається переважно в закритому форматі — через внутрішні рекомендації, професійні знайомства або безпосереднє звернення до спеціалістів з досвідом у суміжних сферах. З огляду на обмежену чисельність працівників і відсутність великої плінності кадрів, потреба у зовнішньому наборі виникає нечасто. Формальних конкурсних процедур не застосовується, а оцінка кандидатів ґрунтується переважно на попередньому досвіді, професійній репутації та співбесіді з керівництвом.

Процес адаптації працівників також не має чітко регламентованого порядку. Нові співробітники поступово входять у робочі процеси шляхом безпосередньої участі в виробничій

діяльності під керівництвом досвідчених колег або керівника. Навчання здійснюється індивідуально або методом "входження в посаду". Такий підхід є ефективним у невеликих колективах з горизонтальною комунікацією, але має обмежений потенціал у разі масштабування або зміни кадрової структури.

Щодо професійного розвитку персоналу, то на підприємстві не запроваджено системної програми навчання, підвищення кваліфікації чи розвитку кар'єри. Професійне зростання можливе переважно в рамках накопичення досвіду на поточній посаді. Разом з тим, у сфері технічного обслуговування та інженерних рішень працівники періодично залучаються до консультацій із постачальниками обладнання, беруть участь у практичних демонстраціях чи вивчають специфікацію нової продукції. Такі заходи мають спорадичний характер і залежать від поточної потреби у виробничій діяльності.

Загалом, кадрові процедури в ТОВ "Глобал Інжиниринг" є мінімально формалізованими, але адаптованими до специфіки малого підприємства. Їхня гнучкість дозволяє швидко реагувати на зміни у внутрішньому середовищі, однак у довгостроковій перспективі доцільним є посилення плановості та розвитку внутрішніх стандартів у сфері адаптації, навчання і кадрового резерву. Це дозволить забезпечити безперервність процесів у разі розширення, змін у ринку праці чи виникнення потреби у швидкому заміщенні ключових посад.

Для всебічної оцінки кадрової політики підприємства доцільно застосувати SWOT-аналіз як універсальний інструмент стратегічного аналізу. Він дозволяє комплексно і структуровано визначити сильні та слабкі сторони наявної системи управління персоналом, а також виявити зовнішні можливості та загрози, що впливають на її розвиток. Такий підхід є особливо актуальним для малого інженерного підприємства, де кожен працівник виконує критично важливу роль, а кадрові рішення мають безпосередній вплив на загальну ефективність діяльності. SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ "Глобал Інжиниринг" дає змогу виявити потенціал для покращення управлінських рішень у сфері персоналу з урахуванням реального стану внутрішнього середовища та зовнішніх викликів.

За результатами проведеного SWOT-аналізу кадрової політики ТОВ "Глобал Інжиниринг" можна дійти висновку, що підприємство має міцні внутрішні позиції, зокрема стабільний кадровий склад, високий рівень продуктивності праці та гнучку систему мате-

ріального стимулювання. Це створює позитивне середовище для ефективної роботи персоналу та забезпечує надійність операційної діяльності.

Водночас виявлено низку слабких сторін, пов'язаних з відсутністю формалізованої кадрової стратегії, системної підготовки кадрів, обмеженою кар'єрною перспективою та відсутністю єдиних підходів до розвитку нематеріальної мотивації. Особливе занепокоєння викликає ризик перенавантаження працівників і залежності підприємства від вузького кола ключових фахівців.

Серед зовнішніх можливостей найбільш перспективними є впровадження сучасних інструментів управління персоналом, цифровізація кадрових процесів та розвиток співпраці з освітніми закладами. Водночас існують загрози, пов'язані з посиленням конкуренції за кадри, зростанням вимог до умов праці, емоційним вигоранням і відсутністю оновлення компетенцій.

Таким чином, кадрова політика ТОВ "Глобал Інжиниринг" потребує трансформації з адаптивної у більш системну, стратегічно орієнтовану модель, що дозволить зменшити кадрові ризики, посилити залученість персоналу та забезпечити стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз кадрової політики ТОВ "Глобал Інжиниринг" дозволяє зробити висновок, що система управління персоналом на підприємстві сформувалась переважно як практично орієнтована, без вираженої формалізації чи стратегічного планування. Основні кадрові процеси — добір, адаптація, навчання — реалізуються інтуїтивно, на основі особистої участі керівництва та без застосування чітко регламентованих процедур. Це характерно для малого підприємства з невеликою кількістю працівників і стабільною організаційною структурою.

Незважаючи на відсутність системності, кадровий менеджмент забезпечує стабільність трудового колективу, збереження ключових кадрів та прийнятний рівень результативності. Проте діагностика виявила низку обмежень: відсутність кадрової стратегії, формалізованої системи оцінки результативності праці, кадрового резерву та програм розвитку персоналу. Особливо актуальною є проблема нестачі внутрішніх мотиваційних інструментів та недооцінки ролі нематеріального стимулювання.

Так, SWOT-аналіз підтвердив наявність сильних сторін у вигляді високої лояльності персоналу, стабільності та продуктивності,

однак одночасно зафіксував ризики, пов'язані з кадровою інертністю, втратою персоналу та конкуренцією на ринку праці. Реалізація потенціалу підприємства у сфері HR потребує переходу до більш системного і стратегічного підходу до управління людськими ресурсами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Кадрова політика є ключовим елементом системи управління персоналом, що поєднує в собі стратегічні цілі підприємства та інтереси працівників. Вона визначає загальні принципи, методи, форми та напрями кадрової роботи, сприяючи формуванню стабільного та ефективного колективу. Управління персоналом — це багатокомпонентна система, що включає підходи, принципи, функції та інструменти взаємодії з працівниками. В сучасному менеджменті персонал розглядається як стратегічний ресурс, а не лише як елемент витрат. Аналіз динаміки чисельності, продуктивності праці, рівня оплати та мотиваційних складових у ТОВ "Глобал Інжиніринг" свідчить про ефективне та зважене використання трудових ресурсів. Упродовж 2022—2024 років підприємство функціонувало в умовах незмінної чисельності персоналу (8 осіб), що забезпечило кадрову стабільність та збереження ключових компетенцій колективу. При цьому загальний обсяг робочого часу зростає, а рівень продуктивності демонстрував суттєве покращення, що вказує на раціональне навантаження працівників і ефективну організацію праці. Матеріальна винагорода персоналу також покращилась: середньомісячна заробітна плата зросла майже на 19%, а фонд оплати праці — на понад 300 тис. грн. Особливо динамічним був приріст додаткової заробітної плати, що засвідчує активне використання стимулюючих механізмів. Водночас спостерігається зміщення акцентів від надбавок і доплат до більш об'єктивних інструментів преміювання, що свідчить про перехід до прозорішої й результатоорієнтованої моделі мотивації. Це, у поєднанні з позитивним соціальним кліматом, відсутністю плинності кадрів та конкурентним рівнем оплати, дозволяє оцінити загальний рівень ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві як високий.

Література:

1. Байрачна О.К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. Український журнал

прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 1. С. 342—348. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_1_42

2. Димченко О.В., Острогляд В.К. Теоретичні аспекти формування кадрової політики підприємства. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка. 2023. № 31. С. 25—30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2023_31_6

3. Шаповал О.А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 1. С. 73—77.

References:

1. Bajrachna, O.K. (2020), "Organizational HR policy in the system of functional training of managerial personnel", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 5, no. 1, pp. 342—348, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_1_42 (Accessed 25 July 2025).

2. Dymchenko, O.V. and Ostroghliad, V.K. (2023), "Theoretical aspects of the formation of the enterprise's HR policy", *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiia"*. Serii: Ekonomika, vol. 31, pp. 25—30, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2023_31_6 (Accessed 25 July 2025).

3. Shapoval, O.A. (2024), "The impact of HR risks on the personnel management system as a component of the enterprise's HR security", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 73—77. *Стаття надійшла до редакції 05.08.2025 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 330.59+338.2+330.342.15

О. О. Петрівський,
к. е. н., Київський Національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9466-9324>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.134

ДЕМОГРАФІЧНИЙ СПАД ЯК ВИКЛИК ПОСТІНДУСТРІАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ІНСТИТУЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

O. Petrivskyi,
PhD in Economics, Kyiv National University of Technologies and Design

DEMOGRAPHIC DECLINE AS A CHALLENGE TO THE POST-INDUSTRIAL ECONOMY: INSTITUTIONAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGIES

У статті здійснено комплексний аналіз наслідків демографічного спаду для економічних систем пост-індустріальних держав. Автори акцентують увагу на тому, що зменшення чисельності населення, прогресуюче старіння та трансформація вікової структури суспільства справляють глибокий і багатовимірний вплив на ключові елементи економічного устрою — зокрема, на функціонування фіскальної системи, динаміку ринку праці. У роботі обґрунтовується концепція мультиінституційної демографічної адаптації як базова платформа для формування довгострокової інституційно-економічної стратегії сталого розвитку. Запропонована модель передбачає комплексне поєднання та взаємодію таких напрямів, як: адаптивна фіскальна політика, заходи з підтримки народжуваності та сімейних інститутів, прогресивна міграційна політика, цифровізація та автоматизація виробництва, глибинна реформа пенсійної системи, а також культивування нової політичної культури, зорієнтованої на підтримку демографічної рівноваги.

This article explores the impact of demographic decline on the economic mechanisms of post-industrial countries. It demonstrates that population decline, ageing, and transformations in age structure fundamentally affect fiscal systems, innovation potential, labour markets, and the cultural dimensions of economic dynamics. This model integrates various policy domains, including fiscal incentives, family support mechanisms, migration strategy, technological automation, pension reform, and political culture oriented towards demographic sustainability. It is argued that traditional economic growth models, predominantly focused on market incentives and production functions, prove insufficient in the face of structural demographic shifts. These models often overlook the profound influence of ageing, individualisation, changing family structures, and declining fertility on productivity, consumer demand, and social cohesion.

The article presents a comprehensive analysis of contemporary demographic challenges faced by post-industrial economies and identifies key elements required for a long-term adaptive response. The proposed approach combines fiscal-innovation-family equilibrium with institutional innovations to compensate for labour shortages, stimulate fertility, and enhance the innovative capacity of ageing societies. The study emphasises the necessity of creating new institutional structures that can ensure stable demographic governance beyond electoral cycles. The article also analyses case studies of demographic policy responses in Japan, South Korea, selected EU countries, and the United States. It highlights that short-term or purely financial interventions yield limited results in the face of deep-seated cultural and institutional factors shaping demographic behaviour.

Sustainable demographic strategies must therefore adopt a multidimensional and long-term perspective, integrating labour market flexibility, family-oriented welfare policies, migration management, technological upgrading, and the fostering of a political culture supportive of intergenerational solidarity and demographic resilience.

Ключові слова: Демографічний спад, постіндустріальна економіка, інституційна адаптація, трудові ресурси, фінансова стійкість, інноваційний потенціал, демографічна політика.

Key words: Demographic decline, post-industrial economy, institutional adaptation, labour resources, fiscal sustainability, innovation potential, demographic policy.

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

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку дедалі більшого значення набуває вплив демографічних факторів на довгострокову динаміку економіки. Демографічний спад — стійке зниження чисельності населення внаслідок тривалого падіння народжуваності, прогресуючого старіння та змін у міграційних потоках — перетворюється на структурний виклик для постіндустріальних країн. Усе більше дослідників [1—3] вказують на те, що такі демографічні зміни істотно трансформують фінансову архітектуру, інноваційний потенціал, структуру ринку праці, механізми споживчого попиту та соціальну рівновагу.

Традиційні підходи до моделювання економічного зростання, які базувалися переважно на неокласичних або ендогенних моделях, розглядали демографічний чинник здебільшого як зовнішній або нейтральний параметр. Проте з огляду на темпи старіння та тривале зниження народжуваності в країнах ЄС, Японії, Південній Кореї та Україні, стає очевидною необхідність інтеграції демографічної динаміки як ключового елементу економічної стратегії. Ігнорування цього чинника призводить до недооцінки ризиків для довгострокової фінансової стійкості, інноваційної конкурентоспроможності та цілісності соціальних інститутів.

При цьому у світовій та вітчизняній науковій літературі бракує цілісних моделей мультиінституційної демографічної адаптації, які б синтезували елементи фінансової, соціальної, інноваційної та міграційної політики. Переважна частина досліджень зосереджена на окремих аспектах — фінансових стимулах народжуваності, пенсійній реформі чи автоматизації, — без достатньої інтеграції в єдину стратегічну

рамку. Це створює розрив між науковим знанням і реальними потребами формування ефективної демографічної політики на державному рівні.

Особливо актуальною ця проблема є для України, яка, за даними UNFPA (United Nations Population Fund) та Світового банку, входить до переліку країн з найшвидшим скороченням населення у світі. У поєднанні з наслідками війни, трудовою міграцією та поглибленням дисбалансів у віковій структурі, це створює серйозні загрози для економічної безпеки держави. Відсутність довгострокової, інституційно оформленої демографічної політики може призвести до фінансової кризи, стагнації інноваційної динаміки та соціальної дезінтеграції.

Таким чином, постає наукове завдання — розробити концептуально та практично обґрунтовану модель мультиінституційної демографічної адаптації, яка дозволила б інтегрувати демографічні цілі у стратегічне економічне планування постіндустріальних країн і, зокрема, України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням макроекономічних наслідків демографічного спаду, старіння населення та їх впливу на довгострокову економічну стійкість присвячено роботи провідних зарубіжних економістів і соціологів, зокрема Ч. Джонса [2], М. Блума [1], Д. Асемоглу та П. Рестрепо [3] а також фахівців OECD [11]. Серед вітчизняних дослідників проблеми демографічного розвитку, старіння та міграційних процесів вагомий внесок зроблено у працях Е. Лібанової, О. Позняка, Цимбал, О. В. [23], О. Макарової [24], І. Курило [25]. Досвід формування політики демографічної адаптації в Японії, Південній Кореї, країнах ЄС та США представлено у звітах і аналітичних оглядах UNFPA, Brookings

Institution, Світового банку. Водночас, у науковій літературі досі недостатньо розроблено інтегровані мультиінституційні моделі демографічної адаптації, які б поєднували економічну, соціальну, інноваційну та міграційну політику у єдину стратегічну рамку, що й визначає актуальність даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування інституційно-економічних стратегій стійкого розвитку постіндустріальних економік в умовах демографічного спаду шляхом розроблення інтегрованої моделі мультиінституційної демографічної адаптації, що поєднує фінансові, соціальні, інноваційні та міграційні інструменти державної політики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Історичний аналіз економічної думки демонструє глибоку трансформацію у ставленні до ролі чисельності населення як фактора економічного розвитку. У класичній парадигмі демографічні змінні переважно розглядалися крізь призму пропозиції й попиту на працю, з домінуванням кількісного підходу. Зокрема, у моделі Мальтуса зростання чисельності населення неминуче вело до зниження доходів на душу населення через обмеженість ресурсів, що зумовлювало песимістичне бачення довгострокового економічного зростання.

Проте впродовж ХХ століття відбулася значна інтелектуальна переорієнтація: увага почала зміщуватися з кількісних аспектів до якісних характеристик людського капіталу. Одним із ключових представників цього зсуву став лауреат Нобелівської премії Гері Беккер, який започаткував концепцію інвестицій у людський капітал — освіту, охорону здоров'я, професійні навички — як головного чинника економічної продуктивності [4].

У період часу званого "демографічного оптимізму", що охоплює другу половину ХХ століття, в економічній думці утверджується переконання в здатності ринкових механізмів автоматично адаптуватися до демографічних змін. Зокрема, у моделях Barro & Becker демографічна поведінка розглядалася як ендегенна змінна в рамках міжчасової оптимізації домогосподарств [5]. Подальша еволюція цієї парадигми представлена у моделі ендегенного зростання Пола Ромера [6], в якій людський капітал і знання виступають як ключові рушії інноваційного розвитку. У цьому контексті демографічна динаміка почала ототожнюватися з

потенціалом накопичення знань, дифузії інновацій та збільшення загальної факторної продуктивності.

Втім, останні дослідження початку ХХІ століття формують підґрунтя для постдемографічного перегляду оптимістичних уявлень. Вказані автори підкреслюють, що структурні демографічні зміни — передусім зниження тотального коефіцієнта народжуваності (TFR), старіння населення та деформація вікової піраміди — чинять дедалі помітніший тиск на довгострокову економічну динаміку. Так, зменшення частки молодого працездатного населення призводить до скорочення інноваційного потенціалу, що підтверджується емпіричними даними щодо зниження кількості патентів і темпів технологічного оновлення в старіючих економіках [7]. З іншого боку, демографічне старіння сповільнює споживчий попит та знижує схильність до інвестицій, що ставить під загрозу механізми внутрішнього попиту, які тривалий час були основою зростання в постіндустріальних країнах.

Таким чином, сучасна економічна теорія переходить до більш складного бачення взаємозв'язків між демографічними факторами та макроекономічною динамікою. Якщо в класичних моделях зростання людська чисельність переважно виступала у ролі змінної попиту/пропозиції, то в новітніх ендегенних та постдемографічних підходах вона розглядається як інтегральний елемент інноваційного циклу, соціального захисту, споживчої поведінки та міжгенераційної рівноваги. Такий аналітичний зсув вимагає переосмислення і державної політики, яка має адаптуватися не лише до чисельних, а й до структурних аспектів демографічних трансформацій.

Упродовж останніх десятиліть спостерігається стійка тенденція до зниження рівня народжуваності в більшості країн світу — незалежно від рівня економічного розвитку. Цей процес набуває рис глобального феномена, що вимагає комплексного міждисциплінарного аналізу. Зміна демографічної поведінки населення є наслідком впливу низки соціально-економічних, культурних, інституційних і технологічних чинників, які трансформують репродуктивні орієнтації та мотивації.

Численні дослідження вказують на те, що високі витрати на утримання дитини, дефіцит доступного житла, конкуренція на ринку праці та нестабільність соціального забезпечення є вагомими стримуючими чинниками у прийнятті рішень про народження дітей. За даними дослідження, проведеного серед молодих дорос-

лих у 14 країнах, 39% респондентів зазначили, що не можуть дозволити собі дітей через фінансові причини, 21% — через страх безробіття, а 19% — через проблеми з житлом [8]. Отже, чинники соціально-економічної нестабільності істотно модифікують репродуктивну поведінку, навіть у країнах з відносно високим рівнем добробуту.

У межах концепції "другої демографічної трансформації" зниження рівня народжуваності трактується як структурний наслідок ціннісного зсуву у бік постматеріальних орієнтацій, що надають пріоритету самореалізації, індивідуальній автономії та професійному розвитку [9]. Поширення індивідуалізму, зростання рівня освітньої підготовки, процеси секуляризації та трансформації традиційних гендерних ролей створюють соціокультурне середовище, у якому батьківство сприймається вже не як обов'язкова життєва норма, а як одна з можливих індивідуальних стратегій. У цьому контексті явище добровільної бездітності позбавляється соціальної стигматизації, натомість розглядається значною частиною молодого покоління як свідомий і осмислений стиль життя. Сучасна молодь зіштовхується з дедалі більшими труднощами у формуванні стабільних партнерських стосунків, що ускладнює створення сім'ї. Вік вступу в шлюб та народження першої дитини відсувається, особливо у міських агломераціях. Додатково, поширення цифрових комунікацій та віртуальних платформ для знайомств спричиняє фрагментацію соціального капіталу та зниження глибини міжособистісних зв'язків, що негативно позначається на готовності до довгострокових зобов'язань.

Репродуктивна революція ХХ століття, зокрема поширення ефективних засобів контрацепції, а також доступ до освіти та медичних послуг, забезпечили жінкам вищий рівень контролю над власною фертильністю. У поєднанні з економічними та культурними чинниками це зумовило зміну репродуктивних стратегій. Однак у деяких країнах, попри високий рівень медичної інфраструктури, доступ до репродуктивних технологій (ЕКО, сурогатне материнство) залишається обмеженим, що додатково знижує загальний рівень народжуваності. Падіння тотального коефіцієнта народжуваності (TFR) супроводжується прогресуючим старінням населення, що створює демографічну інерцію: навіть за умов стабілізації TFR на рівні 2,1, інерційна структура вікової піраміди гальмує загальне зростання населення. Зменшення частки молодого репродуктивного континген-

ту призводить до зниження потенційної чисельності майбутніх поколінь. Попри численні спроби урядів стимулювати народжуваність через фінансові інструменти — грошові виплати, податкові пільги, компенсацію вартості догляду за дітьми — загальний тренд залишається низхідним. Досвід таких країн, як Франція, Швеція та Південна Корея, свідчить про обмежену результативність винятково матеріальних стимулів без урахування ширшого соціокультурного контексту.

Глобальне зниження народжуваності є багатofакторним явищем, яке не зводиться до рівня економічного розвитку чи розміру державної підтримки. Його витоки слід шукати у зміні культурної парадигми, підвищенні освітньо-кваліфікаційного рівня, зміні структури родинного життя, емансипації жінок та трансформації технологічного середовища. У зв'язку з цим потребується перегляд підходів до демографічної політики — від механістичних фінансових інтервенцій до багатовимірних стратегій, що враховують людську мотивацію, соціальну та культурну динаміку постіндустріального світу.

Одним із найбільш очевидних економічних наслідків старіння населення є зростання фіскального навантаження на бюджетну систему. Збільшення частки літніх осіб супроводжується значним підвищенням витрат на охорону здоров'я, догляд за людьми похилого віку та пенсійне забезпечення. Паралельно зі зростанням державних зобов'язань спостерігається зменшення надходжень до бюджету через скорочення частки працездатного населення, що формує базу оподаткування. Така динаміка створює дефіцит у системах соціального страхування та підвищує ризики структурної розбалансованості державних фінансів.

Інновації — один із ключових драйверів економічного зростання в постіндустріальних суспільствах — також зазнають значного впливу змін у віковій структурі. Емпірично доведено, що старіння населення негативно корелює з кількістю патентів та обсягами венчурних інвестицій [10]. Причиною цього є не лише зниження кількості молодих учених і підприємців, але й зміна загального рівня ризикованості економічних рішень у суспільстві, що старіє. Зменшення частки молодшої вікової групи у структурі населення гальмує оновлення ідей, знижує швидкість технологічної дифузії та інтенсивність підприємницької активності.

Старіння робочої сили також має прямі наслідки для структури ринку праці. Старші працівники демонструють нижчу географічну, про-

фесійну та когнітивну мобільність, що ускладнює адаптацію економіки до швидких технологічних змін. У результаті це призводить до фрагментації ринку праці, зниження продуктивності та затримки в інтеграції новітніх технологій у виробничі процеси. Таким чином, демографічне старіння може стримувати трансформаційні можливості економіки.

Відповідно, старіння населення становить загрозу довгостроковій інноваційній конкурентоспроможності.

Аналіз макроекономічних показників країн G7 та Південної Кореї свідчить, що демографічний спад супроводжується:

- Зростанням індексу вікової залежності — у Японії цей показник перевищив 50 % [11], тобто на кожного пенсіонера припадає менше ніж два працездатних, в Італії та Німеччині — 35—40 % [12];

- Скороченням продуктивного населення (15—64 років) — у Південній Кореї зменшення почалося у 2020-х, що збіглося з уповільненням зростання ВВП;

- Збільшенням фіскального навантаження на соціальні фонди, що в ряді країн перевищує 15—20 % бюджету [13].

Ці тенденції підтверджують, що демографічні зміни не лише змінюють структуру споживання, а й підривають базові інституції соціальної держави. Особливий ризик становить ситуація, коли скорочення населення поєднується з низькою продуктивністю праці й технологічною стагнацією (наприклад, Італія, Угорщина, де коефіцієнт TFR нижче 1,4 [14]. Японія протягом трьох десятиліть утримує один із найнижчих у світі показників TFR — з 1990-х років він стабільно не перевищує 1,4 [15]. Уряд намагався протидіяти демографічному спаду шляхом ухвалення "Нової стратегії зростання" (2021) [16], яка передбачає широкомасштабні заходи: субсидії при народженні дитини, розвиток мережі дошкільних установ, сприяння зайнятості жінок з дітьми, податкові пільги для сімей з дітьми. Однак попри масштаби зусиль, результати залишаються обмеженими. Основними бар'єрами ефективності є глибоко вкорінені культурні установки: корпоративний трудовоголізм, традиційна модель "чоловік-годувальник", соціальний осуд працюючих матерів. Крім того, консервативна міграційна політика обмежує заміщення демографічного дефіциту шляхом імміграції. Японський приклад демонструє, що фінансові стимули є недостатніми у разі несумісності з домінантною культурною парадигмою.

Південна Корея в 2023 році вийшла на рекордно низький рівень фертильності у світі — TFR сягнув лише 0,72 народження на жінку [17]. Уряд реалізовує одну з найщедріших програм підтримки народжуваності, що включає: одноразові виплати до 7000 дол. США при народженні, програми надання житла молодим сім'ям, безкоштовне медичне страхування вагітним, знижки на дитячий догляд. Попри ці зусилля, молоде покоління дедалі частіше демонструє феномен "сімейного нігілізму" — відмову від соціального інституту шлюбу та батьківства на користь кар'єри, індивідуальної свободи, подорожей та самореалізації. У публічному дискурсі зростає критика гендерної нерівності, трудової експлуатації та "надмірної вартості" сім'ї. Таким чином, як і у випадку Японії, Корея засвідчує обмеженість ефективності фінансових стимулів у середовищі постматеріальних цінностей.

Італія та Іспанія є прикладами європейських країн із хронічно низькою народжуваністю — протягом останніх 20 років TFR утримується на рівні <1,3 [18]. Ключовими факторами такої динаміки є високий рівень молодіжного безробіття (близько 30% серед осіб віком 18—25 років) [19], недостатній розвиток доступного житла, відсутність цілісної довгострокової сімейної політики, поширення тимчасових трудових контрактів. Окремою загрозою виступає високий рівень фіскального навантаження на пенсійну систему: витрати на пенсії в Італії та Іспанії становлять до 16% ВВП [20], що обмежує можливості перенаправлення ресурсів на підтримку молодих сімей.

Сполучені Штати демонструють відносно м'який спад народжуваності — TFR коливається на рівні ~1,7, що вищий за середньоевропейські показники [21]. Причинами такої стабільності є висока імміграція, яка омолоджує демографічну структуру, збереження великої середньої кількості дітей серед латиноамериканських сімей, розвиток культури "двохзарплатної сім'ї" та віддаленої роботи. Водночас у США зберігається суттєва нерівність у доступі до якісної дошкільної освіти, що є бар'єром для жінок із нижчих соціальних груп. Крім того, нерозвинена система оплачуваних декретних відпусток робить материнство складним вибором для багатьох жінок. Попри це, США демонструє більшу адаптивність порівняно з європейськими та азійськими країнами завдяки гнучкій ринковій структурі та імміграційній політиці. Ці тенденції підтверджують, що демографічні зміни не лише змінюють структуру споживання, а й підривають базові інституції

Таблиця 1. Модель мультиінституційної демографічної адаптації

Блок	Компоненти	Очікуваний результат
1. Демографічна інфраструктура	Державна демографічна рада при КМУ (аналог польської Rada Rodziny); Національна програма підтримки народжуваності; Централізований демографічний моніторинг і прогнозування.	Стратегічне управління демографічною політикою. Системна оцінка демографічних ризиків.
2. Інститути підтримки родин	Фінансові стимули: дешеве житло, податкові пільги, програма прямих виплат на дітей зі щорічним переглядом сум і індексацією; розвиток системи дошкільної освіти (доступність дитсадків у кожній громаді); гнучкі форми зайнятості для батьків (часткова зайнятість, дистанційна робота).	Підвищення TFR; Оптимізація структури сімейних витрат за рахунок державної підтримки. Забезпечення базового рівня матеріального добробуту для сімей з дітьми. Підвищення рівня трудової участі серед жінок з дітьми.
3. Міграційна політика	Програма залучення кваліфікованої міграції; програми інтеграції мігрантів: мовні курси, культурна адаптація; сприяння поверненню української діаспори; стимули для довгострокового проживання мігрантів (ПМП, громадянство).	Компенсація втрат трудового ресурсу. Чистий міграційний приріст. Інтеграція мігрантів на ринок праці. Повернення до України трудових мігрантів.
4. Автоматизація та освіта	Інвестиції в AI; розвиток системи lifelong learning; навчальні ваучери для перекваліфікації працівників старшого віку; інтеграція цифрових навичок у шкільну програму; підтримка автоматизації підприємств (субсидії на роботизацію).	Підвищення продуктивності праці та інклюзії. Підвищення рівня цифрової грамотності серед населення.
5. Пенсійна реформа	Введення багаторівневої пенсійної системи; заохочення добровільного продовження трудової діяльності (диференційовані стимули за пізній вихід).	Зменшення пенсійного дефіциту. Підвищення пенсійних накопичень серед населення. Зростання середнього віку виходу на пенсію.
6. Політична культура майбутнього	Освітні програми з культури відповідального батьківства; інституалізація суспільного діалогу щодо демографічного майбутнього; кампанії щодо позитивного іміджу багатодітної сім'ї; підтримка цінностей активного старіння, солідарності поколінь.	Формування проактивної демографічної культури. Зростання суспільної підтримки демографічної політики. Підвищення престижу батьківства. Підвищення соціальної згуртованості між поколіннями.

Джерело: сформовано автором.

соціальної держави. Це обумовлює необхідність переосмислення існуючих підходів до демографічної політики та розроблення більш комплексних і довгострокових моделей реагування на структурний демографічний спад. Враховуючи зазначені виклики, у даному дослідженні запропоновано концептуальну модель мультиінституційної демографічної адаптації, яка виходить з трьох головних припущень:

1. Демографічні процеси є структурними, довгостроковими і малочутливими до впливу без кардинальних політик.

2. Сталий розвиток можливий лише за умови інституційної адаптації.

3. Необхідно створити нові інститути, що доповнять ринок і державу в управлінні демографічною сталістю.

Ключові елементи моделі наведено в таблиці 1.

В умовах глобального зниження фертильності країни застосовують різноманітні стратегії стимулювання народжуваності. Результати таких політик суттєво відрізняються залежно від інституційного контексту, культурних особливостей, соціально-економічних передумов та ступеня інтеграції в глобальні міграційні потоки. Нижче подано аналіз на прикладі п'яти країн, що репрезентують різні демографічні моделі реагування.

Порівняльний аналіз наведених вище країн, свідчить, що жодна з національних стратегій не є універсальною. Ефективність демографічної політики залежить не лише від масштабу бюджетного фінансування, а й від культурного кон-

тексту, структури ринку праці, доступу до житла та рівня соціальної довіри. Багатокомпонентні, довготривалі та інституційно інтегровані моделі підтримки сім'ї демонструють кращі результати порівняно з короткостроковими або винятково фінансовими заходами. Жодна політика окремо не забезпечує зростання народжуваності. Дані свідчать, що лише багатфакторні моделі (гнучкість + державна підтримка + формування відповідної культури) мають потенціал. Імміграція є потужним компенсатором, але вимагає ефективної інтеграції: мовної, освітньої, культурної. Автоматизація не вирішує проблему без фокусу на зайнятості і освіту. Без супровідних заходів технології можуть поглибити нерівність. Роль держави не лише у фінансуванні, а й у формуванні культури турботи, міжпоколіннєвої відповідальності, соціальної довіри. Імміграція є ефективним інструментом для омолодження населення та підтримки ринку праці — про це свідчить досвід США, Канади, Австралії. Проте її ефективність визначається не лише кількісними параметрами, а й якістю інтеграції. Відсутність системної мовної, освітньої та культурної адаптації призводить до сегрегації, соціального напруження та фрагментації соціального капіталу. Таким чином, міграційна політика має бути інституційно пов'язана з системами освіти, охорони здоров'я та житлової інфраструктури.

Хоча автоматизація часто розглядається як потенційна компенсація дефіциту робочої сили в умовах старіння, її впровадження без паралельних реформ в освіті, профпереорієнтації та регіональній політиці загрожує поглибленням соціально-економічної нерівності. Особливо вразливими є низькокваліфіковані працівники в старіючих регіонах, що не мають доступу до цифрової інфраструктури. Таким чином, технології самі по собі не вирішують проблем демографічного спаду без включення людиноцентричних заходів.

Аналіз практик доводить, що короткострокові ініціативи на рівні 3—5 років не відповідають характеру демографічного виклику, який має структурно-інерційний характер з горизонтом 30—50 років. Ключовими обмеженнями є циклічність політичного мислення, відсутність стабільного інституційного супроводу й недостатнє прогнозування. Як свідчить досвід Франції та Швеції, лише стабільна інституційна інфраструктура підтримки сім'ї, незалежна від політичного циклу, здатна дати результати у довгостроковій перспективі [22].

У контексті структурного демографічного спаду та старіння населення в Україні актуалі-

зується необхідність формування інтегрованої стратегії демографічної адаптації. Виходячи з проведеного аналізу, ефективна демографічна політика має бути багатфакторною, орієнтованою на довгостроковий горизонт (не менше 20—30 років), спиратися на інституційну сталість і бути стійкою до коливань політичного циклу. Запропоновані нижче рекомендації є аналітичним узагальненням ключових підходів, спрямованих на забезпечення демографічної стійкості та соціально-економічної адаптації до сучасних викликів.

1. Створення Демографічної ради при Кабінеті Міністрів. Інституціоналізація стратегічного планування в демографічній сфері за аналогією з бюджетною, кліматичною або енергетичною політикою, оскільки довгострокові демографічні виклики потребують інституційної тягості, яка виходить за межі виборчих циклів. Це забезпечить підвищення узгодженості між секторами політики (освіта, соціальний захист, міграція), формування єдиної візії адаптації до старіння та зниження народжуваності.

2. Впровадження фінансових і сервісних програм підтримки народжуваності. Впровадження комплексної політики підтримки молодих родин, орієнтованої на найбільш уразливі сегменти — міську молодь, що відкладає народження дітей через житлові й економічні бар'єри. Це зменшить "поріг входу" в батьківство, особливо у великих містах, а також дасть підвищення загальної репродуктивної впевненості. Перехід до гнучкої моделі зайнятості, яка дозволяє поєднувати батьківство з професійною діяльністю, дасть зниження втрат продуктивності серед батьків, повернення жінок на ринок праці після народження дитини, зростання довіри до держави.

3. Розробка імміграційної політики "танців для зростання". Створення програм повернення української діаспори. Впровадження селективної імміграційної стратегії, орієнтованої на залучення молодих, освічених і високопродуктивних мігрантів. Це забезпечить омолодження трудового ресурсу, заповнення дефіциту кадрів у ключових галузях, культурна диверсифікація без зниження соціальної когезії (за умов якісної інтеграції). Окремо слід зазначити, що інтелектуальна міграція позитивно впливає на інноваційну динаміку, рівень зайнятості та демографічну структуру.

4. Інвестиції в освітньо-технологічну інфраструктуру. Розвиток інфраструктури, здатної компенсувати скорочення населення через підвищення продуктивності та інклюзивність. Зокрема, такі сфери як: автоматизація адміні-

стративних послуг (e-government), цифрова освіта та перекваліфікація літніх людей, розвиток інклюзивних цифрових платформ. Технології можуть компенсувати дефіцит робочої сили за умови супровідних інвестицій в людський капітал.

5. Пенсійна реформа. Для забезпечення стійкості пенсійної системи в умовах старіння населення, необхідно перейти до багаторівневої моделі пенсійного забезпечення, яка поєднує солідарні й накопичувальні механізми та стимулює добровільне продовження трудової діяльності, стимулювання пізнішого виходу на пенсію через диференційовані фіскальні стимули, розвиток системи пенсійної грамотності та консультацій для громадян, модернізація фіскальних інструментів для зниження дефіциту пенсійного фонду, збільшення кількості працевлаштованих осіб старшого віку через спеціальні програми (перекваліфікація, гнучкий графік тощо).

6. Політична культура майбутнього. Для сприяння зміни ціннісної парадигми у бік підтримки батьківства, міжпоколіннєвої солідарності та позитивного ставлення до старіння. Важливо формувати проактивну демографічну культуру, яка доповнює економічні заходи, через такі інструменти, як впровадження освітніх програм з культури відповідального батьківства у системі шкільної та позашкільної освіти, організація суспільного діалогу щодо демографічного майбутнього (публічні дискусії, форуми, медіакампанії), запуск інформаційних кампаній, що формують позитивний імідж багатодітної родини, підтримка та промоція цінностей активного старіння (здорове довголіття, участь літніх людей у соціальному житті).

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Сьогодні демографічний спад це не тимчасове явище, а структурний виклик для постіндустріальної економіки. Він трансформує фіскальну архітектуру, інноваційні моделі, ринок праці та культурну матрицю родинного життя. Його ігнорування підриває довгострокову стійкість економічного зростання. Традиційні неокласичні підходи, зосереджені виключно на ринкових стимулах і виробничих функціях, виявляються недостатніми. Вони ігнорують вплив демографічної структури, трансформації сім'ї, культурного індивідуалізму та старіння на продуктивність і споживчий попит. Демографічна стратегія провідних країн є переважно фрагментованою: домінують грошові

інтервенції без належної координації з ринком праці, освітньою системою та культурною політикою. Такий підхід призводить до низької результативності заходів. Запропонований набір рекомендацій становить мультиінституційний підхід, який має на меті системну адаптацію до демографічного спаду на всіх рівнях — від ринку праці й міграції до культури та освіти. Успіх такої стратегії залежить не лише від обсягів фінансування, а й від інституційної узгодженості, прогнозованості та суспільної довіри до її довготривалості та справедливості.

Література:

1. Bloom, D. E. "7 Billion and Counting." *Science*, 2011, Vol. 333 (6042), pp. 562—569.
2. Charles I. Jones "The End of Economic Growth? Unintended Consequences of a Declining Population." *American Economic Review*, 2022, Vol. 112 (11), pp. 3489—3527.
3. Acemoglu, Daron, and Pascual Restrepo. "Tasks, Automation, and the Rise in U.S. Wage Inequality." *Econometrica*, 2022, vol. 90, no. 5, pp. 1973—2016.
4. 1. Gary S. Becker. The Economic Way of Looking at Life. Nobel Lecture, December 9, 1992. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/becker-lecture.pdf> (дата звернення: 29.06.2025).
5. Barro, Robert J., and Gary S. Becker. "Fertility Choice in a Model of Economic Growth." *Econometrica* 57, no. 2 (1989): 481—501. <https://doi.org/10.2307/1912563>. URL: <https://www.jstor.org/stable/1912563> (дата звернення: 29.06.2025).
6. Romer, Paul M. "Endogenous Technological Change." *Journal of Political Economy* 98, no. 5 (1990): S71-102. <http://www.jstor.org/stable/2937632>. URL: <https://www.jstor.org/stable/2937632> (дата звернення: 1.07.2025).
7. Charles I. Jones. "The End of Economic Growth? Unintended Consequences of a Declining Population". *American Economic Review* 2022, 112 (11): 3489—3527. URL: <https://web.stanford.edu/~chadj/emptyplanet.pdf> (дата звернення: 1.07.2025).
8. Trading Economics. Italy Youth Unemployment Rate. URL: <https://tradingeconomics.com/italy/youth-unemployment-rate> (дата звернення: 1.07.2025).
9. Eurostat. Social protection statistics — pension expenditure and pension beneficiaries. Data extracted in April 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Social_protection_statistics_-_pension_expenditure_and_pension_beneficiaries (дата звернення: 2.07.2025).

10. Zhongying Jing, Zheng Li, Ping Zheng. "Population aging and corporate innovation Performance: evidence from China". *International Review of Economics and Finance* Volume 101, July 2025, 104199. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1059056025003624> (дата звернення: 2.07.2025).

11. OESD. Working Better with Age: Japan. Ageing and Employment Policies. Report. December 2018. URL: https://www.oecd.org/en/publications/working-better-with-age-japan_-9789264201996-en.html (дата звернення: 3.07.2025).

12. SOCIETY AT A GLANCE: OECD SOCIAL INDICATORS — 2006 EDITION — ISBN 92-64-02818-8. OECD 2007. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/corrigenda/38148786.pdf> (дата звернення: 3.07.2025).

13. OESD. Society at a Glance 2024: OECD Social Indicators. Report. June 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/06/society-at-a-glance-2024_08001b73/full-report/social-spending_d72b8d7b.html (дата звернення: 3.07.2025).

14. Eurostat. Fertility statistics. Data extracted in February 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Fertility_statistics

15. OECD. Japan. Spotlight on fertility trends. Society at a Glance Country Note. 2024 URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/society-at-a-glance-2024-country-notes_d98f4d80/japan_-e8acel1fa/277839c8-en.pdf (дата звернення: 3.07.2025).

16. OESD. Japan's New Growth Strategy to Create Demand and Jobs. OECD Economics Department Working Papers. September 2011 URL: https://www.oecd.org/en/publications/japan-s-new-growth-strategy-to-create-demand-and-jobs_5kg58z5z007b-en.html (дата звернення: 3.07.2025).

17. Sojung Lim. "The Necessary Paradigm Shift for South Korea's Ultra-Low Fertility". *Georgetown Journal of International Affairs*. September, 2024. URL: <https://gjia.georgetown.edu/2024/09/24/the-necessary-paradigm-shift-for-south-koreas-ultra-low-fertility/> (дата звернення: 4.07.2025).

18. World Bank Group. Fertility rate, total (births per woman) 1960 — 2023 URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN> (дата звернення: 4.07.2025).

19. Ricucci, R., Martino, S., Bertolini, S., Meo, A. & Moiso, V. (2018). Youth employment policies in Italy, EXCEPT Working Papers, WP No. 49.

Tallinn University, Tallinn. URL: https://iris.unito.it/retrieve/e27ce42d-dc7d-2581-e053-d805fe0acbaa/WP49_Youth_employment_policies_in_Italy.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 4.07.2025).

20. Andrie M, Hebous S, Kangur A, Raissi M. Italy: toward a growth-friendly fiscal reform. *Econ Polit (Bologna)*. 2021. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7492235/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 4.07.2025).

21. Federal Reserve Bank of St. Louis. Fertility Rate, Total for the United States. 2023. URL: https://fred.stlouisfed.org/series/SPDYNTFRTINUSA?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 4.07.2025).

22. OECD. Fertility, employment and family policy. A cross-country panel analysis. Working paper. September 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/fertility-employment-and-family-policy_326844f0-en.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 4.07.2025).

23. Лібанова, Е. М., Позняк, О. В., Цимбал, О. В. Масштаби та наслідки вимушеної міграції населення України внаслідок збройної агресії Російської Федерації. *Демографія та соціальна економіка*, 2022, 48 (2), 37—57.

24. Макарова О. В. Демографічні виклики сталого розвитку в умовах воєнного часу. *Демографія та соціальна економіка*, 2022, 3 (49), 27—38.

25. Курило І. М. Міграційна ситуація в Україні: нові виклики та адаптаційні механізми. *Демографія та соціальна економіка*, 2022, 3 (49), 6—26.

References:

1. Bloom, D.E. (2011), "7 Billion and Counting", *Science*, Vol. 333 (6042), pp. 562—569.

2. Charles I. Jones (2022), "The End of Economic Growth? Unintended Consequences of a Declining Population", *American Economic Review*, Vol. 112 (11), pp. 3489—3527.

3. Daron, A. and Restrepo, P. (2022), "Tasks, Automation, and the Rise in U.S. Wage Inequality", *Econometrica*, vol. 90, no. 5, pp. 1973—2016.

4. Becker, G. S. (1992), "The Economic Way of Looking at Life", Nobel Lecture, December 9, Available at: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/becker-lecture.pdf> (accessed June 29, 2025).

5. Barro, R. J. and Becker, G. S. (1989), "Fertility Choice in a Model of Economic Growth", *Econometrica*, vol. 57, no. 2, pp. 481—501. Available at: <https://www.jstor.org/stable/1912563> (accessed June 29, 2025).

6. Romer, P. M. (1990). "Endogenous Technological Change", *Journal of Political Economy*.

vol. 98, no. 5, pp. S71-102. Available at: <https://www.jstor.org/stable/2937632> (accessed July 1, 2025).

7. Jones, Ch. I. (2022), "The End of Economic Growth? Unintended Consequences of a Declining Population", *American Economic Review*. vol. 112(11), pp. 3489—3527. Available at: <https://web.stanford.edu/~chadj/emptyplanet.pdf> (accessed July 1, 2025).

8. Trading Economics (2025), "Italy Youth Unemployment Rate.", Available at: <https://tradingeconomics.com/italy/youth-unemployment-rate> (accessed July 1, 2025).

9. Eurostat. (2025), "Social protection statistics — pension expenditure and pension beneficiaries", Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Social_protection_statistics_-_pension_expenditure_and_pension_beneficiaries (accessed July 2, 2025).

10. Zhongying, Jing, Zheng, Li and Ping, Zheng. (2025), "Population aging and corporate innovation Performance: evidence from China", *International Review of Economics and Finance*. vol. 101, 104199. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1059056025003624> (accessed July 2, 2025).

11. OESD (2018), "Working Better with Age: Japan. Ageing and Employment Policies. Report", Available at: https://www.oecd.org/en/publications/working-better-with-age-japan_-9789264201996-en.html (accessed July 3, 2025).

12. OECD (2007), "SOCIETY AT A GLANCE: OECD SOCIAL INDICATORS — 2006 EDITION", Available at: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/corrigenda/38148786.pdf> (accessed July 3, 2025).

13. OESD (2024), "Society at a Glance 2024: OECD Social Indicators. Report", Available at: https://www.oecd.org/en/publications/2024/06/society-at-a-glance-2024_08001b73/full-report/social-spending_d72b8d7b.html (accessed July 3, 2025).

14. Eurostat (2025), "Fertility statistics", Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Fertility_statistics (accessed July 3, 2025).

15. OECD (2024), "Japan. Spotlight on fertility trends. Society at a Glance Country Note", Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/society-at-a-glance-2024-country-notes_-d98f4d80/japan_e8ace1fa/277839c8-en.pdf (accessed July 3, 2025).

16. OESD (2011), "Japans New Growth Strategy to Create Demand and Jobs. OECD

Economics Department Working Papers", Available at: https://www.oecd.org/en/publications/japan-s-new-growth-strategy-to-create-demand-and-jobs_5kg58z5z007b-en.html (accessed July 3, 2025).

17. Sojung, Lim (2024), "The Necessary Paradigm Shift for South Koreas Ultra-Low Fertility". *Georgetown Journal of International Affairs*, Available at: <https://gjia.georgetown.edu/2024/09/24/the-necessary-paradigm-shift-for-south-koreas-ultra-low-fertility/> (accessed July 4, 2025).

18. World Bank Group (2024), "Fertility rate, total (births per woman) 1960—2023", Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN> (accessed July 4, 2025).

19. Ricucci, R., Martino, S., Bertolini, S., Meo, A. & Moiso, V. (2018), "Youth employment policies in Italy", *EXCEPT Working Papers*, WP No. 49. Tallinn University, Tallinn, Available at: https://iris.unito.it/retrieve/e27ce42d-dc7d-2581-e053-d805fe0acbaa/WP49_Youth_employment_policies_in_Italy.pdf?utm_source=chatgpt.com (accessed July 4, 2025).

20. Andrle, M., Hebous, S., Kangur, A., and Raissi, M. (2021), "Italy: toward a growth-friendly fiscal reform", *Econ Polit (Bologna)*, Available at: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7492235/?utm_source=chatgpt.com (accessed July 4, 2025).

21. Federal Reserve Bank of St. Louis (2023), "Fertility Rate, Total for the United States", Available at: https://fred.stlouisfed.org/series/SPDYNTFRTINUSA?utm_source=chatgpt.com (accessed July 4, 2025).

22. OECD (2023), "Fertility, employment and family policy. A cross-country panel analysis", Available at: https://www.oecd.org/en/publications/fertility-employment-and-family-policy_326844f0-en.html?utm_source=chatgpt.com (accessed July 4, 2025).

23. Libanova, E. M., Pozniak, O. V. and Tsymbal, O. V. (2022), "The scale and consequences of forced migration of the population of Ukraine as a result of the armed aggression of the Russian Federation", *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, vol. 48 (2), pp. 37—57.

24. Makarova, O. V. (2022), "Demographic challenges of sustainable development in wartime", *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, vol. 3 (49), pp. 27—38.

25. Kurylo, I. M. (2022), "Migration situation in Ukraine: new challenges and adaptation mechanisms", *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, vol. 3 (49), pp. 6—26.

Стаття надійшла до редакції 06.08.2025 р.

УДК 658.15:336.6

В. Т. Маковецький,
к. е. н., доцент, докторант відділу економіки, менеджменту та трансферу інновацій
в тваринництві, Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2350-5121>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.144

НОВІ ПІДХОДИ ДО МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ І КРИТИЧНОЇ ФІНАНСОВОЇ СИТУАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ СВИНАРСТВА

V. Makovetskyi,
PhD in Economics, Associate Professor, Doctoral Candidate of the Department of Economics
of the Department of Economics, Management and Transfer of Innovations in Livestock,
Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

NEW APPROACHES TO BUSINESS SCALING DURING WARTIME AND FINANCIAL CRISIS: A CASE STUDY OF THE PIG FARMING SECTOR DEVELOPMENT

Стаття присвячена розробці та обґрунтуванню ефективних механізмів забезпечення сталого розвитку тваринницької галузі України в умовах воєнного стану, повоєнної реконструкції та фінансово-економічної нестабільності. У межах дослідження обґрунтовано доцільність переходу від капіталомістких інвестицій у великі тваринницькі комплекси до моделі поетапного запуску типових ферм середнього, зокрема сімейного формату, з подальшим геометричним розширенням виробничих потужностей. Визначено переваги локалізованого виробництва з акцентом на автономність, адаптивність та зниження ризиків біологічних і економічних втрат. Розкрито технологічні, організаційні й економічні параметри реалізації проекту свиногомплексу на 600 свиноматок із повним виробничим циклом і потенціалом розширення. Обґрунтовано, що ефективна реалізація моделі можлива за умов оптимізації витрат на стартовий модуль, використання власної сировинної бази та налагодженого механізму реалізації продукції. Доведено, що рентабельність виробництва зростає при переході до глибокої переробки та організації прямого збуту, що дозволяє скоротити термін окупності з 5,5—6 років до 2,5—3 років. У статті представлено детальний аналіз біологічних характеристик виробництва, технічних показників, графіків запуску, параметрів персоналу та фінансових розрахунків, які підтверджують економічну доцільність запропонованої моделі. Запропоновано створення мережі модульних високотехнологічних ферм, побудованих за типовими проектами, розробленими науковими установами за дорученням уряду. Визначено, що основою масштабування має стати механізм реінвестування прибутку, що дозволяє формувати розгалужену інфраструктуру з рівномірним просторовим розподілом потужностей. Окрема увага приділена ролі держави у формуванні нормативного середовища, підтримці кооперативних структур, спрощенні дозвільних процедур, а також забезпеченні справедливого доступу фермерів до ринків збуту. На основі проведеного аналізу автором запропоновано поетапний сценарій розвитку галузі, що передбачає створення економічно ефективної, екологічно безпечної та соціально значущої моделі тваринницького виробництва, здатної стати драйвером регіонального розвитку та продовольчої безпеки країни. Результати дослідження мають практичну цінність для агропідприємств, органів державної влади, наукових інституцій та інвесторів, зацікавлених у сталому відновленні аграрного сектору України.

The article is devoted to the development and justification of effective mechanisms for ensuring the sustainable growth of Ukraine's livestock sector under conditions of martial law, post-war reconstruction, and financial-economic instability. The research substantiates the feasibility of shifting from capital-intensive investments in large livestock complexes to a phased launch of typical medium-scale, particularly family-owned farms, with the potential for geometric expansion of production capacity. The advantages of localized production are defined, emphasizing autonomy, adaptability, and reduced biological and economic risks. The technological, organizational, and economic parameters of implementing a pig farming complex for 600 sows with a full production cycle and potential for expansion are revealed. It is substantiated that successful implementation of the proposed model is possible through the optimization of startup costs, utilization of internal feed resources, and establishment of efficient marketing mechanisms. The study demonstrates that profitability significantly increases when transitioning to deep meat processing and direct sales, reducing the payback period from 5.5–6 years to 2.5–3 years. A comprehensive analysis of biological indicators, technical specifications, launch schedules, staffing structure, and financial projections confirms the economic viability of the proposed approach. The creation of a network of modular, high-tech farms built according to standardized projects developed by academic institutions under government mandate is proposed. The mechanism of profit reinvestment is identified as the foundation for scalable infrastructure development with balanced spatial distribution of production. Special attention is paid to the role of the state in forming an enabling regulatory environment, supporting cooperative systems, simplifying permitting procedures, and ensuring fair market access for small and medium producers. Based on the analysis, the author outlines a phased development strategy for the industry aimed at creating an economically viable, environmentally safe, and socially meaningful model of livestock production capable of becoming a driver of regional development and national food security. The results of the study hold practical value for agribusinesses, public authorities, scientific institutions, and investors interested in the sustainable recovery of Ukraine's agricultural sector.

Ключові слова: масштабування бізнесу, швидке економічне зростання, високотехнологічне свиначство, економічна безпека під час війни і фінансових криз.

Key words: business scaling, rapid economic growth, high-tech pig farming, economic security during war and financial crises.

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

Попри те, що Україна є однією з провідних аграрних країн світу та входить до числа найбільших експортерів зерна, олії, меду та інших стратегічно важливих видів сільськогосподарської продукції, стан вітчизняного тваринництва залишається вкрай незадовільним. Упродовж останніх років спостерігається парадоксальна ситуація: при значному експорті фуражного зерна, макухи, висівку та інших кормових ресурсів, внутрішній ринок відчуває гострий дефіцит м'яса свинини, а особливо — яловичини, який, за оцінками фахівців, становить 60—70% і здебільшого перекривається за рахунок імпорту. Незважаючи на актуальність формування власного стабільного виробництва якісного, безпечного, поживного та свіжого м'яса у необхідних обсягах, яке б відповідало науково обґрунтованим нормам раціонального здорового харчування населення, досягти цього завдання на практиці вдається надзвичайно складно. Протягом останніх десятиліть національна м'ясна галузь не змогла вийти на рівень самодостатнього забезпечення внут-

рішніх потреб. Однією з ключових причин цього виступає критична фінансово-економічна ситуація в державі, хронічна нестача інвестиційних ресурсів, а також низька привабливість тваринницького сектору для вітчизняних та іноземних інвесторів, що, серед іншого, обумовлено збройною агресією російської федерації.

Очевидно, що в нинішніх умовах Україна не володіє достатніми фінансовими можливостями для одночасного масового будівництва високотехнологічних тваринницьких комплексів — на відміну від періоду 1960—1980-х років, коли подібні проекти реалізовувалися за рахунок значних державних капіталовкладень, зокрема отриманих у результаті експортних надходжень від енергоносіїв. Разом із тим, очікування сприятливішої макроекономічної ситуації, покращення інвестиційного клімату або завершення війни не видається доцільною стратегією — це шлях втрати стратегічного шансу, що з кожним роком звужується.

Отже, найоптимальніший час для цілеспрямованих інвестицій у розвиток тваринництва, розбудову інфраструктури виробництва та збуту продукції — саме тепер. Важливо не лише оперативно реагувати на виклики часу, але й

приймати зважені та економічно ефективні рішення. Успішна реалізація інвестиційних проєктів у сфері тваринництва можлива навіть за умов війни, економічної нестабільності та інших складних викликів сучасності. Динамічне, раціональне та стратегічно обґрунтоване управління аграрними активами здатне забезпечити позитивні результати у середньостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам інвестицій у вітчизняний аграрний сектор і зокрема у тваринництво, забезпечення роботи економіки України під час війни і повоєнного відновлення, забезпечення економічного зростання займалися Андрійчук В.Г., Фомішина В.М., Шевчук В.Я., Шевченко Л.В., Шендерівська, Л. П., Возняк Г.В., Ковель П. М., Махмудов Х.З., Лоза С. й інші науковці [1—9]. Слід зазначити, що більшість існуючих рекомендацій і програм розвитку тваринницької галузі в Україні акцентують увагу переважно на залученні зовнішнього фінансування: кредитних ресурсів, іноземних інвестицій та державної підтримки. Однак за нинішніх умов — з урахуванням триваючої війни, макроекономічної нестабільності, низької платоспроможності аграрного сектора та загроз для бізнесу — реалізація таких пропозицій видається малоімовірною у коротко- та середньостроковій перспективі. Вони радше носять декларативний характер і поки що не мають достатніх інструментів реалізації в конкретному господарському середовищі. У цьому контексті актуальним і доцільним є зосередження на внутрішніх механізмах розвитку, які не залежать від зовнішньої кон'юнктури та політичних ризиків. Зокрема, у межах нашого наукового дослідження акцент зроблено на розробці практичного підходу до вирішення проблем тваринницької галузі шляхом активізації внутрішнього інвестиційного потенціалу підприємств, зокрема за рахунок ефективного управління внутрішніми грошовими потоками. Йдеться про раціональне використання прибутку підприємства, амортизаційних відрахувань та інших внутрішніх фінансових джерел, що можуть бути реінвестовані у виробничу інфраструктуру без суттєвого залучення зовнішнього капіталу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — розробити і запропонувати науково обґрунтовані механізми та інструменти забезпечення швидкого, ефективного й ста-

лого розвитку сучасної тваринницької галузі України в умовах воєнного стану, повоєнного відновлення та фінансово-економічної нестабільності. Особлива увага приділяється формуванню стійкої моделі розвитку, яка здатна забезпечити безпеку та економічну витривалість галузі в кризових умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як уже зазначалося в попередніх розділах цього наукового дослідження, наявні інструменти фінансової підтримки у формі кредитних ліній, зовнішніх інвестицій або грантового фінансування, які формально позиціонуються як рушійна сила модернізації аграрного сектору, на практиці є малодоступними або економічно неприйнятними для більшості тваринницьких підприємств в Україні. Навіть найпрогресивніші, високотехнологічні фермерські господарства неспроможні ефективно функціонувати в умовах запропонованих кредитних чи інвестиційних обмежень через високі ризики, нестабільність фінансового середовища та складність процедур доступу до зовнішніх ресурсів.

У зв'язку з цим, у межах даного дослідження пропонується альтернативна стратегія створення та масштабування сучасних тваринницьких комплексів, яка базується не на зовнішньому кредитуванні, а на внутрішньому потенціалі реінвестування. Зокрема, йдеться про поетапне впровадження стартового виробничого модуля з подальшим експоненційним (геометричним) розширенням потужностей підприємства за рахунок акумульованих прибутків та амортизаційних відрахувань.

У якості демонстраційного прикладу в роботі використано технологічно-економічний розрахунок реалізації інвестиційного проєкту — будівництва сучасного свиного комплексу на 600 свиноматок. Основною метою даного проєкту є формування стабільного, ефективного виробництва високоякісної свинини з повним циклом вирощування. Запроєктований об'єкт має річну продуктивність на рівні 12000 голів свиней, передбачає повну інтеграцію усіх етапів виробничого процесу — від опоросу до відгодівлі — і, за необхідності, включає можливість будівництва бойні та переробного цеху для глибокої переробки м'ясної продукції.

Економічна модель функціонування комплексу свідчить про досягнення точки беззбитковості та повної окупності інвестицій протягом 5,5—6 років. У разі реалізації продукції з доданою вартістю (через глибоку пе-

перобку) строк окупності скорочується до 2,5—3 років. Надалі в дослідженні наведено комплекс аналітичних таблиць, які відображають технічні характеристики, біологічні параметри, організаційну структуру та економічну ефективність функціонування свиного комплексу. Ці матеріали слугують емпіричною базою для обґрунтування перспективності альтернативного підходу до розвитку галузі тваринництва на основі внутрішніх фінансових ресурсів.

Технічні параметри охоплюють основні характеристики функціонування комплексу: кількість маточного поголів'я, річну продуктивність, обсяги споживання ресурсів (вода, електроенергія, корми), та площу, необхідну для ефективного розміщення. Важливим фактором є екологічне навантаження — обсяг гною, що потребує утилізації на орних землях (табл. 1).

Враховуючи навантаження на природні ресурси, важливо на етапі планування забезпечити достатню площу для внесення гною та раціональне управління ресурсами. У межах річної продуктивності у 12000 голів, комплекс має ефективно обслуговуватися при наявності належної інфраструктури та планового використання ресурсів.

Організаційна структура персоналу побудована на принципі ефективного покриття усіх етапів технологічного циклу: від осіменіння до забою. Спеціалізація працівників дозволяє оптимізувати функціональні обов'язки та зменшити витрати на утримання (табл. 2).

Загальна чисельність персоналу — до 22 осіб — є достатньою для повного обслуговування комплексу з урахуванням змінного графіку. Функціональне поєднання обов'язків (наприклад, механізатор і слюсар в одній особі) сприяє економії ресурсів та гнучкості виробничого процесу.

У табл. 3 представлено основні витрати, пов'язані зі створенням свиного комплексу: будівництво, обладнання, закупівля тварин, а також річні операційні витрати. Також наведено оцінку виручки та термінів окупності проекту залежно від наявності переробки.

Проект потребує інвестицій обсягом до 2,7 млн євро. Окупність ферми без переробки становить до 6 років, тоді як із відкриттям м'ясопереробного цеху цей термін можна скоротити до 3 років. Найбільші щорічні витрати припадають на

Таблиця 1. Технічні параметри свиного комплексу

Параметр	Значення
Кількість маток	600 маток
Потужність комплексу	12000 гол. на рік
Рідкий гній	55 м³/добу
Споживання води	55 м³/добу
Споживання корму (річне)	4000 т/рік
Потужність комбікормового цеху	2,5 т/год
Споживання електроенергії	підстанція 110-150 кВт
Площа під забудову ферми	2 га (+ бойня, ковбасний цех)
Необхідна рілля (корми)	≈1000 га

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 2. Персонал свиного комплексу

Посада	Кількість осіб
Опорос	1-2
Холості та супоросні матки	1-2
Хряки+сперма	1
Дорошування + ремонтний молодняк	2
Відгодівля	1-2
Механізатори	1
Ветеринарний лікар	1
Охорона	1
Бухгалтер	1
Зернокомплекс + комбікормова	1
Бойня+ковбасний цех	до 5

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3. Економічні параметри свиного комплексу

Показник	Оцінка (євро)
Будівництво ферми	700000
Обладнання	720000
Зернокомплекс, комбікормовий	500000
Племінні свині	130000-200000
Утримання до першого забою	450000-500000
Разом інвестицій	≈2 650000-2 700000
Кормові витрати (річні)	985000-1100000
Утримання (річне)	240000
Разом операційні витрати (річні)	1300000+
Річна виручка	1 950 000-2100000
Прибуток (валовий)	650 000-800 000
Окупність ферми	3,4-4,2 роки
Окупність проєкту (з урахуванням часу запуску)	≈5,5-6 років

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 4. Економічні параметри свиного комплексу

Показник	Значення
Ритм виробництва	7 днів
Вихід поросят від 1 матки на рік	20 гол.
Кількість відгодівлі на тиждень	≈230-240 гол.
Кількість відгодівлі на день	≈46-48 гол.
Кількість опоросів на матку в рік	2,2
Кількість поросят на опорос	11
Кількість ділових поросят	9,5-10
Відхід (підсос, дорошування, відгодівля)	10-11%
Перегул маток	до 18%
Вік відлучення	28 днів
Вік дорошування	78-81 день
Вік відгодівлі	180 днів
Вага при відлученні	7-8 кг
Вага після дорошування	30-35 кг
Вага після відгодівлі	≈110 кг
Конверсія корму	3,3-3,5 кг/1 кг приросту

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 5. Зонування приміщень свиногокомплексу

Будівля/Зона	Площа/Розміри	Функції
Репродуктор	3500 м²	Опорос, поросята, ремонтний молодняк
Відгодівельник	3500 м²	Дорощування та відгодівля
Усього основна площа	7000 м²	Повне утримання циклу
Кількість будівель	4	Модульна структура
Розмір однієї будівлі	18 м × 96 м	Одна секція виробництва
Переходи між будівлями	12 м довжиною	Забезпечення логістики і безпеки

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 6. Графік запуску та окупності

Етап	Тривалість
Будівництво	6 міс.
Осіменіння та гестація	4 міс.
Вирощування першої партії	6 міс.
Перший забій	16 міс. після старту
Вихід на проектну потужність	18 міс. після старту
Окупність без переробки	5,5–6 років
Окупність із переробкою та роздрібом	≈3 роки

Джерело: розраховано автором.

корми, тому використання власної сировини може суттєво зменшити собівартість.

Біологічні характеристики визначають ефективність відтворення і відгодівлі. Вони включають частоту опоросів, вік відлучення, відсоток відходу, тривалість дорощування та відгодівлі. Показник конверсії корму є ключовим у формуванні собівартості продукції (табл. 4).

Стабільність біологічного циклу забезпечує ритмічне виробництво. Оптимальні показники приросту й конверсії корму дозволяють утримувати конкурентну собівартість. Найбільший біологічний ризик пов'язаний із рівнем відходу, який можна знизити за рахунок ветеринарного супроводу й годівлі.

У структурі комплексу передбачено чотири функціонально пов'язані будівлі з загальною площею 7000 м². Репродуктивна і відгодівельна зони розділені, що забезпечує зменшення перехресного інфікування тварин та гнучке управління групами (табл. 5).

Чітке функціональне зонування дозволяє забезпечити санітарно-гігієнічні вимоги та ефективне переміщення тварин між фазами вирощування. Розміщення приміщень у модульному форматі забезпечує зручність розширення виробництва.

Поетапний графік (табл. 6) демонструє тривалість будівництва, запуску тварин, перші надходження продукції та повний вихід на проектну потужність. Враховано затримку окупності, пов'язану із біологічними циклами тварин.

Загальний період до прибутковості — близько 18 місяців. Повна окупність — 5,5–6 років, скорочується до 3 років при організації

переробки та роздрібної реалізації. Розроблений графік дозволяє інвестору планувати грошові потоки й обслуговування зобов'язань.

До розрахункового терміну окупності 4,2–3,4 роки необхідно додати приблизно 16–18 місяців (1,3–1,5 року), що охоплюють період до першої м'ясоздачі: 6 місяців на будівництво, 4 місяці — на виношування приплоду, 6 місяців — на вирощування першої партії свиней до забійної кондиції. Таким чином, загальний строк окупності базового проекту становитиме близько 5,5–6 років.

У разі розширення виробничої структури шляхом будівництва бойні та м'ясопереробного цеху, а також продажу частини продукції через роздрібні точки збуту, виручка може зрости в 1,5–2 рази, що дозволить скоротити термін окупності до 3 років. Додаткові інвестиції в переробку та роздріб потребують орієнтовно 150 тис. євро, плюс витрати на логістику і маркетинг.

Вартість будівництва необхідно адаптувати до конкретних умов. У випадку використання наявної інфраструктури (реконструкція), капітальні витрати істотно знижуються, що також позитивно впливає на терміни окупності.

Підприємства з власною кормовою базою мають значно нижчу собівартість виробництва, а відтак і швидшу окупність — майже вдвічі швидше, навіть при реалізації свиней живою вагою. Залучення кредитного фінансування, навпаки, подовжує окупність до 10 років, особливо якщо використовуються лише покупні корми. До цього додається ще й ризик поширення епізоотичних захворювань, таких як африканська чума свиней, яка має 100% летальність і не має ефективного лікування чи вакцини.

Інвестиції в повномасштабне будівництво свиногокомплексу обсягом 2,65–3 млн євро, а у разі кредитування — до 4,5 млн євро, є надзвичайно ризикованими в сучасних умовах. Знайти інвестора, готового вкласти подібні суми з 10-річною перспективою окупності, надзвичайно складно.

У цьому контексті доцільним є альтернативний підхід — запуск виробництва з невеликого стартового модуля, який можна поступово масштабувати. Такий механізм пропорційного реінвестування дозволяє агровиробнику почати зі скромного обсягу інвестицій (еквівалент до 50 тис. євро), а надалі — за рахунок прибутку — нарощувати виробничі потужності.

На основі технологічного моделювання доведено, що за старту з модуля на 12 свиноматок можна протягом 10—12 років досягти проектної потужності 24000 голів свиней на рік. При цьому немає потреби будувати велику ферму одразу — набагато ефективніше створювати мережу типових ферм оптимального, сімейного формату з сучасними технологіями.

Подібна модель масштабування вже успішно апробована в інших секторах. Наприклад, підприємець Алекс Яновський створив не один великий ресторан, а мережу з 7000 ресторанів Master Sushi у 7 країнах світу. Територіальна близькість до споживача, стабільна виручка та швидке масштабування зробили мережу високоефективною. Аналогічний підхід застосовано і в українській торговельній мережі "Посад" (м. Харків), де малі магазини площею 30—50 м² демонструють значно вищий прибуток на 1 м², ніж великі супермаркети.

Опираючись на аналіз технічних, інженерних та економічних рішень, було розроблено оптимальний формат будівництва, який відповідає сучасним технологічним вимогам, забезпечує комфорт для тварин і дозволяє реалізувати модель поетапного масштабування. Вартість таких будівель співставна із витратами на утримання свиней за один виробничий цикл, що створює фінансові передумови для подвоєння виробництва кожні 12—18 місяців.

Ключова умова запуску — наявність власного стартового капіталу, державної або партнерської підтримки для створення автономного високотехнологічного модуля. Надалі ж розвиток має базуватись на принципах органічного зростання — за рахунок прибутку від реалізації якісної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

На сьогодні, за офіційними даними та експертними оцінками, Харківська область забезпечує власні потреби в м'ясі лише на 30—40%. Схожа ситуація спостерігається і в інших регіонах України. Основними причинами цього є зосередження великого аграрного бізнесу переважно на рослинництві, орієнтованому на експорт, та відсутність зацікавленості великого капіталу у розвитку тваринництва, яке вимагає значно більших інвестицій, кадрових ресурсів і триваліших циклів окупності. Замість сприяння продовольчій безпеці, монополізовані структури часто штучно створюють дефіцит для підвищення цін, що суперечить суспільним інтересам.

У таких умовах ключова роль у відновленні й розвитку тваринництва має належати малим та середнім фермерським господарствам, зок-

рема сімейного типу. Їх перевагою є гнучкість, локальність, оперативність прийняття рішень та здатність швидко адаптуватись до потреб ринку. Для забезпечення ефективного запуску таких ферм необхідно створити систему підтримки, що включатиме розробку типових проектів сучасних тваринницьких об'єктів. За оцінками експертів, використання типових проектних рішень дозволяє знизити вартість будівництва до 30% і суттєво скоротити строки реалізації. Крім того, це мінімізує витрати на погодження документації та унеможливорює корупційні ризики, що виникають на етапах проектування та дозволів.

Розробку таких типових проектів доцільно доручити профільним науково-дослідним установам на рівні доручення Кабінету Міністрів або профільного міністерства. Поряд із цим важливо створити нормативне середовище, яке забезпечить прозорі та рівні умови доступу до ринків збуту, включаючи роздрібну торгівлю. Сьогодні сільгоспвиробники часто змушені здавати продукцію посередникам за демпінговими цінами або займатись реалізацією у напівлегальному форматі, що суттєво знижує їхню прибутковість.

Наступні дослідження автора будуть присвячені розробці комплексного механізму збуту сільськогосподарської продукції, зокрема продукції тваринництва. Адже без ефективно налагодженого механізму реалізації жодна бізнес-модель, навіть найбільш економічно обґрунтована, не здатна забезпечити сталий розвиток.

З наукової точки зору доведено, що білки тваринного походження є незамінною складовою повноцінного раціону людини. М'ясо містить високоякісний тваринний білок, фосфор, кальцій, залізо та інші важливі мікроелементи у формі, яка легко засвоюється. Жоден рослинний білок за амінокислотним складом не є настільки повноцінним. М'ясні продукти можуть бути не лише смаженими чи копченими — сучасна кулінарія пропонує безліч корисних способів приготування: варіння, тушкування, запікання. Окрім того, тваринництво створює значну кількість робочих місць, особливо в сільській місцевості, адже чимало виробничих операцій поки що не можуть бути автоматизовані навіть із використанням новітніх цифрових технологій.

Досвід показує, що в селах, де ще функціонують тваринницькі ферми, зберігається і соціальна інфраструктура. Натомість занепад ферм часто призводить до фактичного зникнення села як соціального осередку.

З метою забезпечення швидкого відновлення тваринницького сектору в Україні доцільним є створення типових високотехнологічних ферм середнього розміру сімейного формату, адаптованих до різних видів продукції: ВРХ (молочна і м'ясна спеціалізація), свині, кролі, нутрії, вівці, кози, бройлери, несучки, качки (включаючи мулардів), гуси, індики, перепели, фазани, цесарки, страуси тощо.

Після створення таких типових рішень важливо застосувати механізм масштабування — поступове збільшення кількості ферм за рахунок внутрішнього інвестування та державної підтримки. Необхідна державна програма має охоплювати повний цикл — від проектування і будівництва до оперативного запуску та сертифікації кожної нової ферми, без зайвого бюрократичного навантаження.

Для порівняння: у Китаї під час пандемії COVID-19 сучасну інфекційну клініку було зведено менш ніж за тиждень. Водночас в Україні аграрні підприємства змушені витратити до п'яти років лише на розробку та погодження документації для будівництва елеватора. Очевидно, без радикального спрощення процедур та системного державного підходу швидке зростання тваринництва в країні залишатиметься малореальним.

Сучасна практика блокування розвитку тваринництва в Україні через корупційні механізми у сфері дозвільної документації потребує радикального перегляду. У пріоритеті державної політики повинно стояти прискорене економічне зростання, а не обслуговування приватних інтересів окремих чиновників. Розміщення тваринницьких ферм необхідно здійснювати рівномірно по території країни, на безпечній відстані від кордонів із Росією та Білоруссю (не менше 70—100 км), а оптимальна модель — це окремі ферми, які належать індивідуальним власникам, але об'єднані в асоціації.

Залучення широкого кола учасників — не лише великого бізнесу, а й малих і середніх підприємців — є ключем до масштабного підйому економіки. Особливої уваги заслуговує питання рівного доступу до каналів збуту. Починаючи з 2009 року, домогосподарства фактично втратили можливість здавати тварин на м'ясокомбінати через скасування компенсації ПДВ, що зробило економічно не вигідною закупівлю у неплатників податку. Станом на сьогодні дрібні виробники повністю виключені з формалізованого ринку.

Паралельно відбувається зростання кількості м'ясопереробних підприємств, що працюють на імпортованій сировині, часто без влас-

них забійних потужностей, із широким використанням заміників м'яса. Це не лише знижує якість продукції, а й витісняє українських тваринників із ринку. Навіть державні підприємства не мають змоги реалізовувати худобу, через що поступово зникають. У Харкові, наприклад, припинив існування єдиний м'ясокомбінат, що приймав тварин усіх форм власності.

Проти тваринництва ведеться економічна війна. Починаючи з 2010 року, спалахи африканської чуми свиней (АЧС), що раніше не фіксувалася з 1972 року, стали регулярним явищем, що підозрюється як цілеспрямована диверсія. Наслідком стало масове завезення м'яса глибокої заморозки з Бразилії та Аргентини, часто сумнівної якості, в обхід сплати мит. Це створило умови нерівної конкуренції, коли імпортери отримували повну свободу, а вітчизняним виробникам блокували доступ до ринку.

Небезпечною є також концентрація великотоварного виробництва на одній площадці. Один удар або епізоотія може знищити все поголів'я. Значно ефективніше — мати тисячі сімейних ферм по 200 голів, розосереджених на безпечній відстані одна від одної, що знижує ризики та сприяє продовольчій безпеці. Крім того, фермер, який працює на себе, має вищу мотивацію та відповідальність, аніж найманий працівник на великому агропідприємстві.

Масштабувати потрібно саме ферми сімейного типу. Для цього необхідні: державна програма, типові затверджені проекти (щоб уникнути переслідувань за "самобуди"), зрозумілі правила гри, доступ до переробки, а також реальні канали збуту. Пропонується створити систему муніципальних торгових точок, які можна орендувати онлайн, що дасть змогу фермеру законно продавати продукцію та збільшить надходження до бюджетів.

Особливу увагу слід приділити залученню ветеранів війни та їхніх родин до створення сімейних ферм. Виділені їм ділянки землі здебільшого не використовуються ефективно, проте для тваринництва вони можуть стати джерелом стабільного доходу.

Розрібні ціни на м'ясо та молоко в Україні вже співставні з європейськими. Це відкриває можливість для створення прибуткового дрібного бізнесу за умови організованого виробництва, переробки та збуту. В іншому разі ситуація буде повторюватися: як це вже було у 1990-х, коли занепало колективне тваринництво, а слідом за ним — переробні підприємства й цілі села. Все пов'язано, і саме на системному рівні треба розв'язувати цю проблему.

Помилки минулого потрібно враховувати, однак українську економіку, зокрема й у сфері тваринництва, можливо швидко відновити й масштабувати. На основі власних економіко-математичних розрахунків автор дійшов висновку, що розширення виробничих потужностей можливе навіть у геометричній прогресії. Це особливо реально за умови, якщо не обмежуватись лише сировинною реалізацією, а розвивати переробку та організовувати ефективний збут продукції. Хоча такий підхід потребує вищих витрат, він забезпечує більшу рентабельність та прискорює розвиток бізнесу.

У проєкті свиногокомплексу на 12000 голів свиней вартістю 3 млн євро витрати на бойню та ковбасний цех становлять лише 150 тис. євро — близько 5% загального бюджету, але здатні збільшити виручку вдвічі. Ці кошти можна оптимізувати на будівництві або закупівлі зерна, але принципово важливо реалізовувати інвестиції в переробку одночасно з будівництвом свиноферми.

В умовах сучасної України, навіть якщо є можливість реалізувати проєкт на 3 млн євро, доцільніше не зосереджувати всі потужності на одній площадці. Натомість варто створити низку менших ферм, просторово розподілених для мінімізації ризиків, зокрема й епізоотичних. Ефективним рішенням є надання такої суми не одному бізнесмену, а асоціації фермерів, зокрема учасників бойових дій, які вже мають земельні ділянки. Держава може розробити типовий проєкт сімейної ферми (наприклад, на 10—24 свиноматки), затвердити його на рівні Кабміну, запровадити державну програму та делегувати будівництво спеціалізованим ліцензованим бригадам.

Розумною альтернативою грантам є модель, подібна до франшизи. Держава, як власник типового проєкту, через асоціацію фермерів реалізує будівництво на землі учасника. Фермер працює, отримуючи зарплатню, і згодом викуповує об'єкт, повертаючи вартість, достатню для створення аналогічної ферми новому учаснику. Таким чином, асоціація масштабуватиме мережу ферм у геометричній прогресії.

Важливо передбачити механізми у статуті асоціації, що унеможливають зловживання й забезпечують сталий розвиток. За рік можливо завершити розробку документації та будівництво першої черги ферм. Спочатку ферми

Таблиця 7. Дохід від суми вкладень при різній річній ставці

Років	Ставка річного приросту					
	10%	20%	30%	40%	50%	100%
1	Σ вкладень \$50000	Σ вкладень \$50000	Σ вкладень \$50000	Σ вкладень \$50000	Σ вкладень \$50000	Σ вкладень \$50000
2	\$60500	\$72000	\$84500	\$98000	\$112500	\$200000
3	\$66500	\$86500	\$110000	\$137000	\$169000	\$400000
4	\$73000	\$103500	\$143000	\$192000	\$253000	\$800000
5	\$80500	\$124500	\$185500	\$269000	\$379500	\$1600000
6	\$88500	\$149500	\$241500	\$376500	\$569500	\$3200000
7	\$97500	\$179000	\$313500	\$527000	\$854500	\$6400000
8	\$107000	\$215000	\$408000	\$738000	\$1281500	\$12800000
9	\$118000	\$258000	\$530000	\$1033000	\$1922000	\$25600000
10	\$129500	\$309500	\$689500	\$1446500	\$2883500	\$51200000
11	\$142500	\$371500	\$896000	\$2025000	\$4325000	\$102400000

Джерело: розраховано автором.

відпрацюють вкладені інвестиції, далі — зароблятимуть на створення нових модулів. У результаті відбуватиметься прискорене економічне зростання, зростання бюджетних надходжень і добробуту населення.

Дефіцит м'яса доцільно компенсувати не імпортом, а власним виробництвом. Сьогодні на імпорті заробляють іноземні виробники, перевізники, чиновники — натомість вітчизняні селяни та економіка загалом втрачають. Важливо також використовувати вітчизняні будівельні матеріали. Скло, полікарбонат, утеплювачі та інше — здебільшого імпортуються з Китаю, тоді як Україна має власну сировинну базу (наприклад, кварцовий пісок). Варто підтримувати національного виробника, завозити лише критично необхідне імпортне обладнання (не з РФ чи Китаю), а решту — виготовляти самостійно.

Запропонована модель масштабування сімейних ферм може стати основою стратегії відновлення тваринництва в Україні. У табл. 7 подано приклад розрахунків капіталізації бізнесу залежно від річного приросту у відсотках.

Перший рік роботи ферми забезпечує лише просте відшкодування капіталовкладень — наприклад, \$50000, витрачених на створення виробничого модуля. Починаючи з другого року, за рахунок ефекту складного відсотка (капіталізації), відбувається приріст активів. Навіть за приросту в 10% щороку, за 10 років капітал може збільшитися в 2,85 раза — до \$142500. Варто зауважити, що мова йде не лише про грошовий капітал, а й про вартість ферми, тварин, кормів тощо.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Попри всі складнощі, забезпечити стабільне економічне зростання в галузі тварин-

ництва в Україні цілком можливо. Механізмом має стати реінвестування в укрупнення через механіку геометричної прогресії. Інструментарієм виступають конкретні дії держави і бізнесу для запуску цього процесу: створення спеціальної державної програми, затвердження типових проєктів ферм, формування ефективних каналів реалізації.

Доцільним є створення мережі обслуговуючих кооперативів (із заготівлі, транспортування, переробки, зберігання м'яса і молока), а також муніципальних торгових точок, відкритих для малих і середніх виробників. Необхідно відновити справедливий доступ для всіх господарств — незалежно від розміру — до м'ясопереробних підприємств та роздрібної торгівлі. У наступних дослідженнях буде представлено механізми реалізації цих пропозицій.

Література:

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств. Київ: КНЕУ, 2002. 624 с.
2. Фомішина В. М. Інвестиційна політика України у світлі євроінтеграційних процесів: вибір пріоритетів. Бізнес-навігатор. 2014. № 1. (33). С. 180—185.
3. Шевчук В. Я., Рогожин П. С. Основи інвестиційної діяльності. Київ: Генеза, 2018. 266 с.
4. Шевченко А. В. Фактори впливу на іноземне інвестування в економіку України: підходи до класифікації. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія "Економічна". 2021. Вип. 100. С. 57—67. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-100-06>.
5. Шендерівська А. П., Гук О. В., Мохонько Г. А. Трансформація бізнес-моделей в умовах війни та пандемії. Економічний простір. 2022. № 179, С. 79—85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-12>.
6. Возняк Г. В., Сороковий Д. О. Виклики та орієнтири відновлення економічного зростання регіонів України. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-26>.
7. Ковель П. М. Аналіз надходження прямих іноземних інвестицій в Україну. Бізнес Інформ. 2024. № 3. С. 87—95. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-87-95>.
8. Махмудов Х. З., Світлична А. В., Мамчич Т. С., Уткін М. А., Ярова Д. В. Проблеми розвитку малого, середнього та великого бізнесу в Україні в період воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 22. С. 80—85. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.80>.

9. Ло́за С. Інвестиційний клімат в Україні: стан, проблеми та можливі шляхи покращення. Економіка і управління: Збірник наукових праць. 2024. Вип. 55. С. 46—58. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2024-55-46-58>.

10. Ukraine Recovery Conference 2024. DREAM URC. URL: <https://dream.gov.ua/urc>.

References:

1. Andriichuk, V. H. (2002), *Ekonomika ahrarykh pidpriemstv* [Economy of agricultural enterprises], KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Fomishyna, V. M. (2014), "Investments policy of Ukraine in the context of European integration: priority choice", *Biznes-navihator*, vol. 1 (33), pp. 180—185.
3. Shevchuk, V. Ya., & Rohozhyn, P. S. (2018), *Osnovy investytsiinoi diialnosti* [Fundamentals of investment activity], Heneza, Kyiv, Ukraine.
4. Shevchenko, L. V. (2021), "Factors influencing foreign investment in Ukraine's economy: classification approaches", *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Economic Series*, vol. 100, pp. 57—67. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-100-06>.
5. Shenderivska, L. P., Huk, O. V., & Mokhonko, H. A. (2022), "Transformation of business models under war and pandemic conditions", *Economic Space*, vol. 179, pp. 79—85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-12>.
6. Vozniak, H. V., & Sorokovyi, D. O. (2023), "Challenges and benchmarks for restoring economic growth in Ukraine's regions", *Economy and Society*, vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-26>.
7. Kovel, P. M. (2024), "Analysis of foreign direct investment inflows in Ukraine", *Biznes Inform*, vol. 3, pp. 87—95. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-87-95>.
8. Makhmudov, Kh. Z., Svitlychna, A. V., Mamchych, T. S., Utkin, M. A., & Yarova, D. V. (2024), "Challenges of SME and large business development in Ukraine under martial law", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 22, pp. 80-85. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.-2024.22.80>.
9. Loza, S. (2024), "Investment climate in Ukraine: current state, problems, and possible improvements", *Economics and Management: Collection of Scientific Papers*, vol. 55, pp. 46—58. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2024-55-46-58>.
10. DREAM URC (2024), "Ukraine Recovery Conference", Available at: <https://dream.gov.ua/urc> (Accessed 25 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.08.2025 р.

УДК 330.34:332.142

Є. І. Бірюков,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування,
ЗВО "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5333-8839>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.153

ЧИННИКИ СТРИМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ САМОРОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Ie. Biriukov,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Public Administration,
IHE "Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University"

FACTORS CONSTRAINING THE EFFECTIVENESS OF SELF-DEVELOPMENT OF TERRITORIES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

У статті досліджується вплив цифровізації на саморозвиток територій, що обумовлено тим, що цифровізація стала одним із ключових факторів трансформації економічних, соціальних та управлінських процесів на всіх рівнях, включаючи регіональний. Проаналізовано індекс цифрової трансформації регіонів за 2024 р. Серед основних проблем нерівномірність цифрової трансформації виокремлено: відсутність належного рівня цифрової компетентності серед населення та управлінців, обмежені фінансові та організаційні ресурси громад, слабка інтеграція цифрових рішень у систему стратегічного управління розвитком територій, що обмежує можливості для формування "розумних" регіонів, розвитку електронного врядування, реалізації інноваційних проєктів та залучення людського капіталу. Серед чинників, що стримують ефективність саморозвитку територій в умовах цифровізації виокремлено загальні та специфічні, які зумовлені повномасштабною війною в Україні. До таких стримуючих чинників віднесено: нерівномірний доступ до цифрових технологій; низький рівень цифрової грамотності населення; фінансова недостатність; кібербезпека та загрози інформаційній інфраструктурі; перебої у постачанні енергії; міграційні та мобілізаційні виклики; опір змінам та культурні бар'єри; недосконалість правового поля; проблеми логістики; зміна пріоритетів у громадах внаслідок воєнних дій. Доведено, що цифрова трансформація стає не лише інструментом модернізації, а й потужним каталізатором всебічного розвитку територій.

The article examines the impact of digitalization on the self-development of territories, which is due to the fact that digitalization has become one of the key factors in the transformation of economic, social and managerial processes at all levels, including regional. The index of digital transformation of regions for 2024 is analyzed. Among the main problems of uneven digital transformation, the following are highlighted: the lack of an appropriate level of digital competence among the population and managers, limited financial and organizational resources of communities, weak integration of digital solutions into the system of strategic management of territorial development, which limits the opportunities for the formation of "smart" regions, the development of e-governance, the implementation of innovative projects and the attraction of human capital. It is established that the process of digitalization of territorial communities is one of the leading factors in their self-development, however, the digital transformation of territories is accompanied by a number of challenges that hinder its effective implementation. Among the factors that hinder the effectiveness of self-development of territories in the context of digitalization, general and specific ones are distinguished, which are caused by the full-scale war in Ukraine. Such restraining factors include: uneven access to digital technologies; low level of digital literacy of the population; financial insufficiency; cybersecurity and threats to information infrastructure; energy supply disruptions; migration and mobilization challenges; resistance to change and cultural barriers; imperfection of the legal

field; logistics problems; change of priorities in communities as a result of military actions. It is substantiated that self-development of territories in the context of digitalization means the ability to adapt to new technological challenges, effectively use digital resources and create a favorable environment for sustainable growth and improvement of the quality of life of the population. It has been proven that digital transformation becomes not only a tool for modernization, but also a powerful catalyst for the comprehensive development of territories, as it contributes to: self-development of territories, improving the quality of life of citizens, increasing the efficiency of local governance, attracting investments and economic development, activating public participation and ensuring transparency of government, creating a favorable environment for innovation.

Ключові слова: саморозвиток, розвиток, території, регіон, цифровізація, цифрова трансформація.

Keywords: self-development, development, territories, region, digitalization, digital transformation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сучасному етапі розвитку цифровізація стала одним із ключових факторів трансформації економічних, соціальних та управлінських процесів на всіх рівнях, включаючи регіональний. Території, які здатні адаптуватися до нових цифрових викликів, мають більше можливостей в контексті сталого розвитку, зростання інвестиційної привабливості, інноваційної активності та соціального благополуччя населення. Проте, незважаючи на потенціал цифрових технологій для підвищення рівня саморозвитку територій, на практиці цей процес стикається з низкою суттєвих бар'єрів. Серед основних проблем — нерівномірність цифрової інфраструктури, відсутність належного рівня цифрової компетентності серед населення та управлінців, обмежені фінансові та організаційні ресурси громад, слабка інтеграція цифрових рішень у систему стратегічного управління розвитком територій, що обмежує можливості для формування "розумних" регіонів, розвитку електронного врядування, реалізації інноваційних проєктів та залучення людського капіталу. У зв'язку з чим актуалізуються питання дослідження цифрової трансформації як фактору просторового розвитку, визначення її можливостей та ризиків для саморозвитку територій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика впливу цифровізації на розвиток територій знаходить своє відображення у працях таких науковців, як: Дергалюк М. [1], Дубневич Ю. [2], Євсюкова О. [3], Коваленко С. [5], Костенюк Н. [6], Солтисік О. [8], Тульчинська С. [9], Шульжик Ю. [13] та ін. Проте, враховуючи регіональні особливості, різний

рівень цифрової спроможності громад та нові виклики, зокрема у зв'язку з військовими діями та економічними потрясіннями, подальше дослідження цієї проблематики є необхідним для формування збалансованих та ефективних підходів до цифрової трансформації, що сприятимуть сталому розвитку та підвищенню якості життя населення.

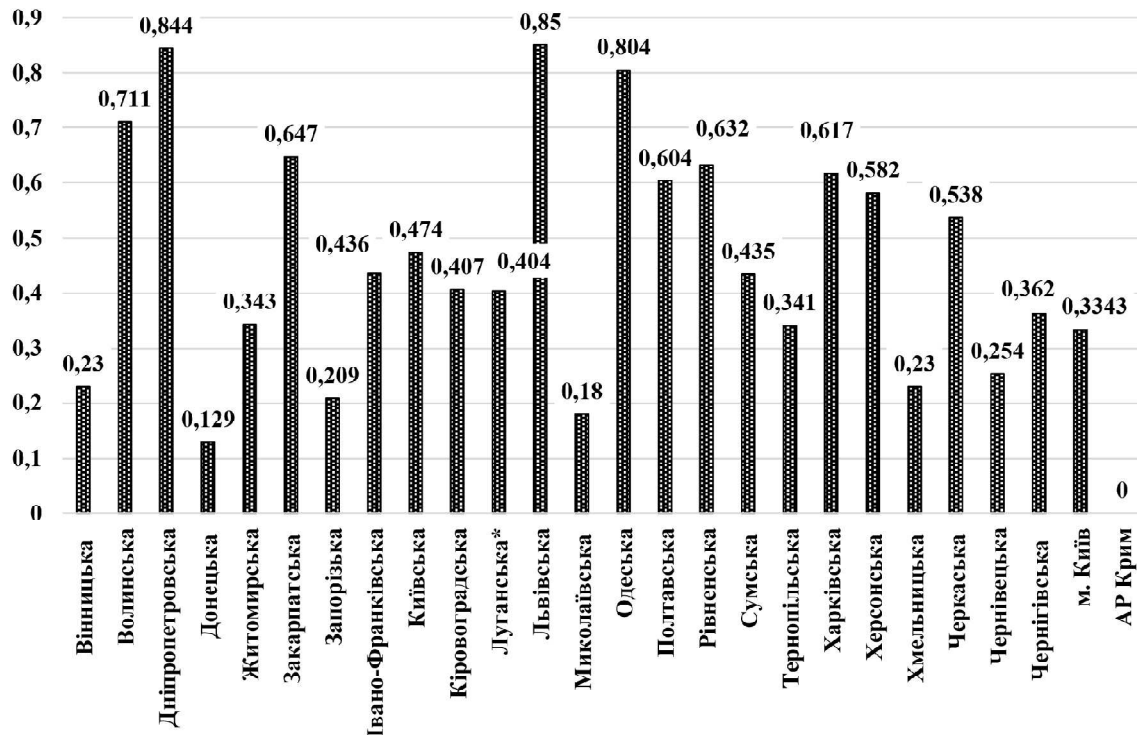
ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження особливостей впливу цифровізації на саморозвиток територій в умовах сучасних трансформацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифровізація територіальних громад — це поступальний і системний процес інтеграції інноваційних цифрових рішень у ключові сфери життєдіяльності громади з метою підвищення її спроможності до саморозвитку. Така трансформація сприяє покращенню якості життя населення, розширенню доступу до громадських сервісів, підвищенню прозорості управлінських рішень та ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Цифрові інструменти стають засобом не лише технічного оновлення, а й платформою для більш активної участі громадян у процесах урядування, що зміцнює засади місцевої демократії.

Аналіз рівня цифровізації громад дозволяє виявити ключові передумови для цифрової трансформації, серед яких: впровадження проєктного підходу у сфері бюджетування та управління ресурсами з використанням сучасних технологій; наявність систем електронного врядування та інструментів е-демократії; функціонування розвиненої інформаційної інфраструктури і т. д. Відповідно, в межах досліджен-



* Значення індексу для Луганської області вказано станом на 24 лютого 2022 року, АР Крим дані відсутні.

Рис. 1. Індекс цифрової трансформації України 2024

Джерело: за даними [4].

ня впливу цифровізації на саморозвиток територій важливо звернути увагу на Індекс цифрової трансформації регіонів, який є комплексним інструментом оцінювання цифрової спроможності регіонів України. Завдяки ініціативі Міністерства цифрової трансформації було запроваджено механізм, що дозволяє вимірювати не лише рівень цифрової інфраструктури, а й ефективність впровадження цифрових сервісів, розвиненість цифрових навичок, наявність інституційної підтримки та реалізацію проектів цифрової трансформації на місцевому рівні [7]. Показники індексу (рис. 1) свідчать, що цифровізація може виступати каталізатором саморозвитку територій, сприяючи не лише ефективнішому управлінню та доступності послуг, а й залученню громадян до цифрових ініціатив, підтримці локальних інноваційних проектів та підвищенню конкурентоспроможності кожної громади з урахуванням її унікального потенціалу.

Процес цифровізації територіальних громад виступає одним із провідних факторів їх саморозвитку, однак він супроводжується низкою викликів, що стримують його ефективну реалізацію (рис. 2). Серед них варто виокремити як загальні так і специфічні, зумовлені повномасштабною війною в Україні, зокрема [10, с. 414—416]:

1. Нерівномірний доступ до цифрових технологій, цифрова нерівність залишається ключовим бар'єром саморозвитку територій. Віддалені, сільські чи прикордонні громади часто позбавлені якісного доступу до швидкісного інтернету, цифрових сервісів та інфраструктури, що звужує можливості мешканців для участі в освітніх програмах, електронному врядуванні, онлайн-медицині, підприємництві тощо.

2. Низький рівень цифрової грамотності населення. Одним із факторів, що стримують розвиток цифрових ініціатив на місцях, є обмежені цифрові компетентності значної частини населення. Недостатній рівень володіння базовими навичками роботи з ІКТ (інформаційно-комунікаційними технологіями) є особливо поширеним серед людей старшого віку, що перешкоджає їхній участі в цифровій трансформації та обмежує потенціал самореалізації.

3. Фінансова недостатність. Цифровізація вимагає значних інвестицій, яких часто бракує в територіальних громадах — особливо в малих, депресивних чи потерпілих від бойових дій. Обмежені бюджети ускладнюють закупівлю техніки, підключення до мереж, оплату ІТ-фахівців та підтримку проектів цифрового розвитку.

4. Кібербезпека та загрози інформаційній інфраструктурі. Активізація цифрової трансформації потребує одночасного посилення

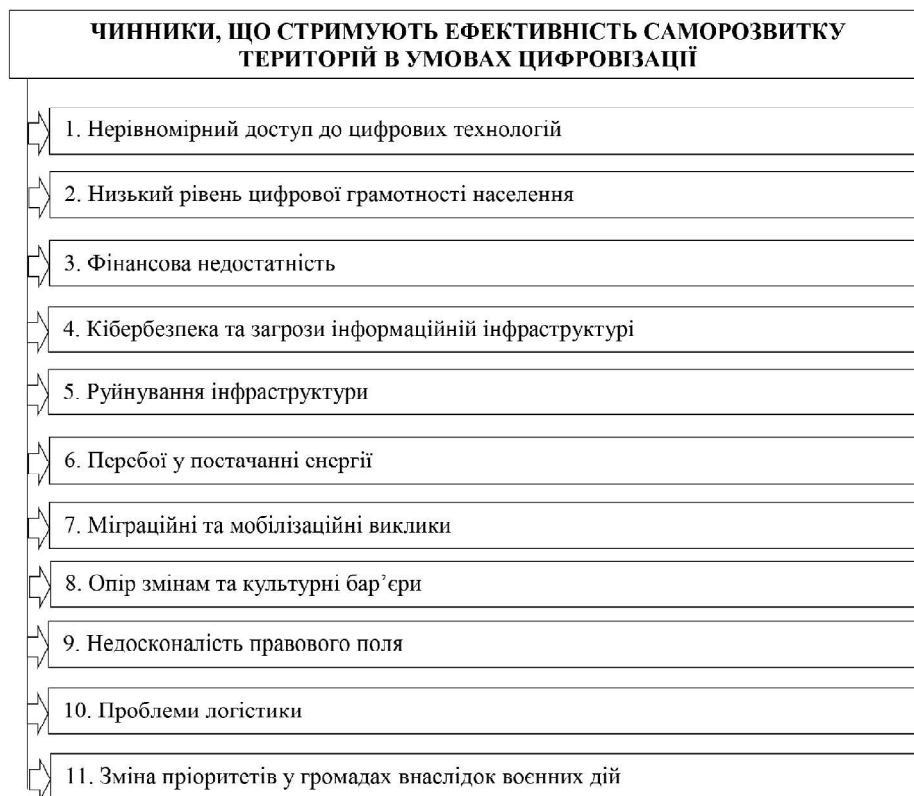


Рис. 2. Чинники стримування саморозвитку територій

Джерело: побудовано на основі [4].

інформаційної безпеки. Ризики несанкціонованого доступу до персональних даних, хакерських атак, маніпуляцій або технічних збоїв стають особливо критичними в умовах воєнного стану, коли цільовими об'єктами кібератак є і органи місцевого самоврядування.

5. Руйнування інфраструктури. Війна в Україні спричиняє значні втрати телекомунікаційної, енергетичної та логістичної інфраструктури. Пошкодження оптоволоконних мереж, вишок зв'язку, об'єктів електропостачання істотно ускладнює забезпечення цифрових послуг навіть у громадах із високим потенціалом саморозвитку.

6. Перебої у постачанні енергії. Періодичні збої або повне відключення електроенергії, спровоковані обстрілами чи руйнуваннями об'єктів енергетики, впливають на безперебійну роботу цифрових систем, адміністративних сервісів та онлайн-доступ до державних чи освітніх платформ.

7. Міграційні та мобілізаційні виклики. Вимушене переміщення населення створює нові виклики для територіальних громад, які приймають внутрішньо-переміщених осіб. Мобілізація та еміграція кваліфікованих фахівців призводять до дефіциту кадрів у сфері ІТ, технічного супроводу, цифрової освіти та кіберзахисту.

8. Опір змінам та культурні бар'єри. Психологічна втома, стреси, відчуття невизначеності, притаманні населенню під час війни, формують додаткові бар'єри до сприйняття та засвоєння нових цифрових навичок. Частина населення та представників місцевої влади може опиратись технологічним змінам через страх, недовіру або брак розуміння їхньої доцільності.

9. Недосконалість правового поля. Цифрова трансформація вимагає оновлення нормативно-правової бази, зокрема в частині захисту персональних даних, електронного врядування, електронних петицій, Smart-City-рішень тощо. Відсутність чітких стандартів чи затримки в законодавчих ініціативах уповільнюють масштабування інноваційних рішень.

10. Проблеми логістики. Воєнні дії ускладнюють своєчасну доставку цифрового обладнання, програмного забезпечення та комплектуючих для розбудови цифрової інфраструктури на місцях, що призводить до затримок у реалізації проєктів.

11. Зміна пріоритетів у громадах. В умовах війни місцеві бюджети переорієнтовані на забезпечення базових гуманітарних потреб — безпеки, житла, медицини і т.п., що призводить до того, що цифровізаційні проєкти відсуваються на інший план або тимчасово "заморожуються", навіть незважаючи на їхній потенціал для розвитку громади [10, с. 414—416].

Цифровий розвиток територій, заснований на впровадженні сучасних цифрових технологій, є важливою передумовою для створення ефективної та доступної системи громадських послуг. Він включає забезпечення безперешкодного доступу до високошвидкісного інтернету у всіх населених пунктах, а також інтеграцію електронної взаємодії між національними реєстрами та органами місцевого самоврядування. Такі кроки відкривають нові можливості для модернізації управління та підвищення якості життя у громадах.

Застосування цифрових сервісів стає не лише інструментом вирішення актуальних проблем, а й відповіддю на виклики сучасності, що створює унікальні шанси для територіальних громад побудувати міцну цифрову інфраструктуру, орієнтовану на потреби мешканців. Поєднання технічних можливостей із цифровою грамотністю громадян створює фундамент для якісних змін і сприяє сталому саморозвитку територіальних громад у цифрову епоху [5].

Виходячи із вище означеного, зазначимо, що впровадження цифрових технологій не лише змінює спосіб надання громадських послуг та місцевого управління, а й сприяє підвищенню економічного потенціалу, соціальної згуртованості та інноваційної активності громад. Саморозвиток територій у контексті цифровізації означає здатність адаптуватися до нових технологічних викликів, ефективно використовувати цифрові ресурси та створювати сприятливе середовище для сталого зростання та покращення якості життя населення (рис. 3). Таким чином, цифрова трансформація стає не лише інструментом модернізації, а й потужним каталізатором всебічного розвитку територіальних громад.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, цифровізація сьогодні постає не лише як інструмент модернізації окремих процесів, а як системоутворюючий фактор, що визначає вектор розвитку територій. Її вплив охоплює усі сфери життєдіяльності громади — від управління та комунікацій, до надання послуг та забезпечення громадської участі. Завдяки цифровим рішенням зростає якість життя населення, ефективність роботи місцевих органів влади та відкриваються нові можливості для економічного та соціального зростання.

Проте, поряд із досягненнями цифрової трансформації зберігаються і суттєві виклики, зокрема пов'язані з цифровою нерівністю. Необхідність подолання цифрового розриву між містом та селом, забезпечення доступу до Інтернету, створення цифрових просторів для



Рис. 3. Вплив цифровізації на саморозвиток територій

Джерело: розроблено автором за даними [1; 2; 8].

навчання та обслуговування потребують послідовної політики з боку держави та органів місцевого самоврядування.

Подальших досліджень вимагають питання, що пов'язані із розробленням інструментарію саморозвитку територій із урахуванням процесів цифрової трансформації для активізації інноваційної діяльності територій.

Література:

1. Дергалюк М. Регулювання процесів цифрової трансформації регіональних економічних систем. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 3. С. 169—172.
2. Дубневич Ю., Чечель В. Проблеми та перспективи впровадження діджиталізації в територіальних громадах. Аграрна економіка. 2024. Т. 17. № 1. С. 62—69.
3. Євсюкова О. В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 6. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2084> (дата звернення 10.07.2025).
4. Індекс цифрової трансформації регіонів України (підсумки 2024 року). URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%202024%-202%201.pdf> (дата звернення 10.07.2025).

5. Коваленко С. В. Розвиток територій на засадах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2022. № 5. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-04> (дата звернення 10.07.2025).

6. Костенюк Н. І. Впровадження основних елементів цифровізації територіальних громад. Наукові перспективи. 2021. № 1 (7). С. 164—172.

7. Мінцифри про результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfyry-pro-rezultaty-tsyfrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za-2024-rik> (дата звернення 10.07.2025).

8. Солтисік О. О., Максимич В. В. Вплив цифровізації на відновлення територій пріоритетного розвитку в Україні. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 10 (10). С. 1214—1223.

9. Тульчинська С. О., Дергалюк М. О. Розвиток регіональних економічних систем в умовах цифрової трансформації: монографія. Київ, Ви-во "7БЦ", 2025. 153 с.

10. Тульчинська С. О. Інтелектуально-інноваційна модернізація економіки України: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Київ, НТУУ "КПІ", 2009. 488 с.

11. Тульчинська С. О., Гавронський А. О. Взаємозв'язок цифровізації та інноваційного розвитку територій. Агросвіт. 2024. № 3. С. 29—34.

12. Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Стасюк О. В. Сучасні тенденції регіонального менеджменту сільського розвитку в умовах цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 1 (41). С. 201—210.

13. Шульжик Ю. О., Данилюк М. М. Вплив цифровізації на розвиток та консолідацію територіальних громад в Україні. Національні інтереси України. 2024. № 1 (1). С. 410—418.

References:

1. Derhaliuk, M. (2023), "Regulation of the processes of digital transformation of regional economic systems", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 169—172.

2. Dubnevych, Yu. and Chechel, V. (2024), "Problems and prospects of implementing digitalization in territorial communities", *Ahrarna ekonomika*, vol. 1, no. 17, pp. 62—69.

3. Yevsiukova, O.V. (2021), "Digital capacity of territorial communities in Ukraine: problems and prospects", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 6, available at: [http://](http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2084)

www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2084 (Accessed 10 July 2025).

4. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2024), "Digital Transformation Index of Ukrainian Regions (2024 results)", available at: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%2024%20%201.pdf> (Accessed 10 July 2025).

5. Kovalenko, S.V. (2022), "Development of territories based on digitalization. Problems of modern transformations", *Seriia: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 5. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-04>.

6. Kosteniuk, N.I. (2021), "Implementation of the main elements of digitalization of territorial communities", *Naukovi perspektyvy*, vol. 1, no. 7, pp. 164—172.

7. Ministry of Digitalization of Ukraine (2024), "Ministry of Digitalization on the results of digital transformation in the regions of Ukraine for 2024", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfyry-pro-rezultaty-tsyfrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za-2024-rik> (Accessed 10 July 2025).

8. Soltysik, O.O. and Maksymych, V.V. (2024), "The impact of digitalization on the restoration of priority development territories in Ukraine", *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, vol. 10, no. 10, pp. 1214—1223.

9. Tulchynska, S.O. and Derhaliuk, M.O. (2025), *Rozvytok rehionalnykh ekonomichnykh system v umovakh tsyfrovoi transformatsii* [Development of regional economic systems in the context of digital transformation], *Vy-vo "7BTs"*, Kyiv, Ukraine.

10. Tulchynska, S.O. (2009), *Intelektualno-innovatsiina modernizatsiia ekonomiky Ukrainy: teoretyko-metodolohichni aspekty* [Intellectual and innovative modernization of the economy of Ukraine: theoretical and methodological aspects], *NTUU "KPI"*, Kyiv, Ukraine.

11. Tulchynska, S.O. and Havronskyi, A.O. (2024), "The relationship between digitalization and innovative development of territories", *Ahrosvit*, vol. 3, pp. 29—34.

12. Tulchynskyi, R.V., Tulchynska, S.O. and Stasiuk, O.V. (2025), "Modern trends in regional management of rural development in the context of digital transformation", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 1, no. 41, pp. 201—210.

13. Shulzhyk, Yu.O. and Danyliuk, M.M. (2024), "The impact of digitalization on the development and consolidation of territorial communities in Ukraine", *Natsionalni interesy Ukrainy*, vol. 1, no. 1, pp. 410—418.

Стаття надійшла до редакції 06.08.2025 р.

УДК 336.1:352:005.52

О. І. Угоднікова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2218-0041>**І. А. Крайвська,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5701-8557>**А. Ю. Цигенко,**

д. філос. з економіки, ст. викладач кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1462-3538>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.159

ФІНАНСОВА АНАЛІТИКА ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

O. Uhodnikova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Business Security, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

I. Kraivska,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Business Security, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

A. Tsygenko,

PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Finance, Accounting and Business Security, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

FINANCIAL ANALYTICS AS A BASIS FOR MAKING EFFECTIVE MANAGEMENT DECISIONS IN THE FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM OF TERRITORIAL COMMUNITIES

У сучасних умовах децентралізації та зростання фінансової автономії територіальних громад надзвичайно актуальним постає питання ефективного управління ресурсами, що ґрунтується на аналітично обґрунтованих рішеннях. Фінансова аналітика відіграє ключову роль у системі фінансового менеджменту громад, оскільки забезпечує не лише контроль за використанням бюджетних коштів, а й формує підґрунтя для стратегічного планування, прогнозування доходів і витрат, оцінки ефективності програм та управління фінансовими ризиками. Метою дослідження є теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування фінансової аналітики як основи прийняття ефективних управлінських рішень у системі фінансового менеджменту територіальних громад. Об'єктом дослідження є фінансове управління на рівні територіальних громад, а предметом — аналітичні інструменти, методи й технології, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень. Методичну базу дослідження склали системний підхід, SWOT-аналіз,

порівняльний аналіз практик країн ЄС (зокрема Польщі та Німеччини), експертні оцінки фінансових служб ОМС, а також кейс-метод для аналізу прикладів впровадження ВІ-рішень у громадах. У процесі дослідження проаналізовано рівень використання фінансової аналітики в громадах України, виявлено основні бар'єри та обґрунтовано шляхи посилення аналітичної спроможності місцевої влади. У висновках підкреслюється, що впровадження сучасних аналітичних платформ, формування локальних центрів фінансової аналітики та навчання кадрів принципам data-driven управління є ключовими чинниками підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для удосконалення системи фінансового планування й управління в територіальних громадах з метою досягнення прозорості, підзвітності та сталого розвитку.

In the current conditions of decentralization and the growth of financial autonomy of territorial communities, the issue of effective resource management based on analytically substantiated decisions is extremely relevant. Financial analytics plays a key role in the financial management system of communities, as it provides not only control over the use of budget funds, but also forms the basis for strategic planning, forecasting income and expenses, assessing the effectiveness of programs and managing financial risks. The purpose of the study is the theoretical generalization and practical justification of financial analytics as the basis for making effective management decisions in the financial management system of territorial communities. The object of the study is financial management at the level of territorial communities, and the subject is analytical tools, methods and technologies used to substantiate management decisions. The methodological basis of the study was a systemic approach, SWOT analysis, comparative analysis of practices of EU countries (in particular, Poland and Germany), expert assessments of financial services of local government units, as well as a case method for analyzing examples of implementing BI solutions in communities. The research analyzed the level of use of financial analytics in Ukrainian communities, identified the main barriers and substantiated ways to strengthen the analytical capacity of local authorities. The conclusions emphasize that the implementation of modern analytical platforms, the formation of local financial analytics centers and training personnel in the principles of data-driven management are key factors in increasing the effectiveness of managerial decision-making. The proposed recommendations can be used to improve the financial planning and management system in territorial communities in order to achieve transparency, accountability and sustainable development.

Ключові слова: фінансова аналітика, територіальні громади, фінансовий менеджмент, управлінські рішення, бюджетне планування, аналітичні інструменти, децентралізація, ВІ-системи, стратегічне управління, data-driven управління.

Key words: financial analytics, territorial communities, financial management, management decisions, budget planning, analytical tools, decentralization, BI systems, strategic management, data-driven management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах війни та повоєнного відновлення Україна стикається з безпрецедентними викликами у сфері місцевого фінансового управління. Територіальні громади, які стали ключовими осередками реалізації децентралізаційної політики, змушені оперативно приймати стратегічно важливі управлінські рішення в умовах обмежених ресурсів, пошкодженої інфраструктури та високої невизначеності. За таких обставин фінансова аналітика набуває особливої ваги як інструмент, що дозволяє громадам здійснювати гнучке бюджетне планування, прогнозувати ризики, об-

ґрунтовувати пріоритети витрат і забезпечувати прозорість у використанні коштів. Світові тренди свідчать про перехід до моделей управління, заснованих на даних (data-driven governance), і саме такий підхід є необхідним для українських громад у період кризи війни та відбудови.

Однак фактичний рівень впровадження аналітичних інструментів у системі фінансового менеджменту громад залишається недостатнім. У більшості випадків місцеві бюджети формуються без залучення інструментів бізнес-аналітики, а рішення приймаються ситуативно, що знижує їхню ефективність. Де-

фіцит кваліфікованих кадрів, фрагментарна цифровізація управлінських процесів та відсутність стандартизованих підходів до фінансового аналізу обмежують можливості громад адаптуватися до складних умов. У результаті громади з низьким рівнем аналітичної спроможності виявляються менш стійкими до зовнішніх шоків і менш ефективними у залученні інвестицій, донорської допомоги та реалізації стратегічних проєктів. У цьому контексті нагальною є потреба у формуванні системного підходу до розвитку фінансової аналітики на місцевому рівні як основи для прийняття ефективних і відповідальних управлінських рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про високий науковий інтерес до проблематики фінансового управління та аналітичного забезпечення розвитку територіальних громад в умовах децентралізації, цифрової трансформації та воєнних викликів. Зокрема, у роботах Галгаша Р.А. та Білоуса Я.Ю. [1], Возняка Г. та Голинського Ю. [2], Кваснія Л., Кваснія З., Даниленка Ю., Гацкова О. та Строгуша Ю. [5] розкрито теоретико-методологічні аспекти фінансової політики та управління ресурсами громад. Автори підкреслюють потребу в системному підході до оцінки фінансової спроможності громад як основи ефективного прийняття рішень. У колективній монографії під ред. Ляхович Г.І. [4] акцентовано на соціально-економічному вимірі управління, а також на інтеграції фінансових стратегій у місцеву політику розвитку.

Дослідження Височина А.Ю. і Щербака І.О. [3], Харчука Ю.Ю., Харчук О.А. і Дзюрах Ю.М. [11] надають оцінку ролі ризик-менеджменту та адаптації міжнародного досвіду в умовах війни. У роботах іноземних авторів — Aldieri L., Barra C., Vinci C.P. [6], Cakir F.S., Yazici O., Adiguzel Z. [7], Sabat K.C., Bhattacharyya S.S., Lahiri B. [8], Al-Okaily M. та ін. [9], Zheng M., Chu C., Cao C. [10] — простежуються актуальні тенденції цифровізації, використання аналітичних платформ і впливу зовнішніх ризиків на функціонування управлінських систем. Ці напрацювання є релевантними для адаптації новітніх інструментів фінансової аналітики в управління на місцевому рівні, особливо в умовах підвищеної нестабільності та трансформації інституційного середовища в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — обґрунтувати теоретичні засади та практичну значущість фінансової аналітики як ключового інструменту прийняття ефективних управлінських рішень у системі фінансового менеджменту територіальних громад, а також розробити рекомендації щодо її впровадження з урахуванням сучасних викликів, спричинених війною та повоєнною трансформацією.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Фінансова аналітика на рівні територіальних громад є складовою частиною сучасної системи управління публічними фінансами, що базується на зборі, систематизації, обробці, інтерпретації та візуалізації фінансових даних з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вона виконує роль інформаційного мосту між збором фактичних даних та їх використанням у стратегічному, оперативному та антикризовому управлінні. У межах місцевого самоврядування аналітична функція є критично важливою, адже дозволяє не лише реагувати на наявну фінансову ситуацію, а й здійснювати прогнозування, оцінку ефективності бюджетних програм, формування сценаріїв розвитку та управління ризиками.

Основними функціями фінансової аналітики в місцевому управлінні є: моніторинг фінансового стану громади, аналіз доходів і витрат, оцінка боргового навантаження, обґрунтування рішень щодо бюджетного фінансування, формування системи індикаторів оцінки ефективності програм, а також виявлення тенденцій і дисбалансів у структурі місцевих фінансів. В умовах обмежених ресурсів, посиленої потреби в зовнішньому фінансуванні (державному або донорському), аналітична функція також включає підготовку звітності для грантодавців та обґрунтування запитів на підтримку. Таким чином, фінансова аналітика інтегрується в систему стратегічного планування та фінансового прогнозування, забезпечуючи ухвалення зважених управлінських рішень.

У воєнних та повоєнних умовах значення аналітики зростає ще більше. Громади змушені функціонувати в умовах нестабільних доходів, необхідності переорієнтації витрат на безпекові та відновлювальні потреби, зростання соціального навантаження. У цьому контексті саме аналітичний підхід дозволяє виявляти

Таблиця 1. Вітчизняний та зарубіжний досвід використання аналітичних інструментів у діяльності територіальних громад

Країна / Регіон	Використовувані аналітичні інструменти	Особливості та результати застосування
Україна	Системи відкритих фінансових даних (E-Data, Spending.gov.ua), локальні BI-рішення (Power BI, Qlik), системи моніторингу бюджетів громад	Дозволяють контролювати бюджетні витрати, аналізувати динаміку доходів і витрат; розвивається практика створення інтерактивних дашбордів на рівні ОМС; проблеми – нестача кваліфікованих кадрів та нерівномірна цифровізація
Польща	Аналітичні модулі в системах місцевих фінансів (пр. Analiza Finansowa JST), інтеграція з державними платформами відкритих даних	Використовуються для прогнозування доходів та управління витратами, активно залучаються у процесах стратегічного планування та підготовки до участі у грантових програмах ЄС
Німеччина	Інтерактивні геоінформаційні системи (GIS), інтегровані фінансово-аналітичні платформи муніципалітетів	Зосереджені на прогнозуванні бюджетних потоків, аналізі економічної спроможності регіонів, контролі інфраструктурних проектів; високий рівень автоматизації процесів
США	Системи Performance Budgeting, інтерактивні онлайн-дашборди (OpenGov), аналітичні модулі в муніципальних ERP	Використовуються для оцінки ефективності виконання програм, оптимізації витрат, побудови сценарного планування; розвинений принцип «data-driven governance»
Канада	Аналітика у сфері стратегічного планування (Financial Planning & Analysis Tools), інтерактивні панелі прозорості	Підтримують довгострокове планування, активно використовуються для залучення громадськості та підвищення підзвітності влади
Скандинавські країни (Швеція, Норвегія)	BI-платформи (Tableau, QlikSense), аналіз соціально-економічних даних для розвитку громад	Акцент на поєднанні фінансових та соціальних показників; активне використання інструментів моделювання для оцінки сценаріїв розвитку територій
Італія	Платформи цифрової економіки та фінансового прогнозування (з урахуванням досліджень Aldieri L. та ін.)	Використовуються для аналізу регуляторних ризиків, підвищення ефективності управління місцевими фінансами та цифровізації процесів
ОАЕ та Катар	Інтелектуальні аналітичні системи Smart City Finance, Big Data	Інтегровані з системами «розумних міст», забезпечують детальний моніторинг фінансових потоків, прогнозування та оптимізацію витрат

Джерело: узагальнено автором на основі [4, 5, 7].

пріоритети фінансування, оцінювати ефективність раніше реалізованих заходів та адаптувати бюджетну політику до динамічної ситуації. Крім того, фінансова аналітика сприяє підвищенню прозорості й підзвітності органів місцевого самоврядування перед громадою, що є важливим чинником у процесах демократизації управління [1; 2].

Згідно з сучасними підходами, ефективна фінансова аналітика повинна ґрунтуватися на використанні цифрових рішень — BI-систем, інтерактивних панелей візуалізації, геоаналітики, інтегрованих систем управління даними. Це дає змогу швидко обробляти великі масиви даних, формувати комплексні аналітичні звіти, моделювати альтернативні сценарії розвитку та оцінювати вплив прийнятих рішень у коротко— та довгостроковій перспективі. Досвід європейських країн показує, що саме такі інструменти сприяють підвищенню фінансової спро-

можності громад і формуванню політики, заснованої на даних (data-driven policy) [3; 6].

Управління фінансами територіальних громад потребує ефективних аналітичних інструментів, що дозволяють забезпечувати прозорість, прогнозованість та ефективність використання ресурсів. Досвід України та зарубіжних країн демонструє різноманітність підходів до впровадження фінансової аналітики: від використання BI-платформ та інтерактивних дашбордів до формування комплексних стратегічних систем оцінки ефективності. Порівняння таких практик є важливим для адаптації найкращих рішень у вітчизняних громадах, особливо в умовах війни та відновлення економіки.

Порівняльний аналіз свідчить, що зарубіжні країни активно використовують інтегровані BI-системи та цифрові платформи для підвищення ефективності управління місцевими фінан-

Таблиця 2. Потенціал сучасних цифрових платформ (BI-систем) для підтримки управлінських рішень у територіальних громадах

BI-система	Ключовий функціонал	Переваги для громад	Приклади застосування в управлінні
Power BI (Microsoft)	Побудова інтерактивних дашбордів, автоматичне оновлення звітів, імпорт із різних джерел (Excel, SQL, API), сценарне моделювання, візуалізація даних у форматі карт і діаграм	Доступність для невеликих громад (є безкоштовна версія), інтеграція з державними фінансовими порталами, можливість швидкого навчання персоналу	Щомісячний моніторинг виконання бюджету, динаміка надходжень ПДФО, візуалізація витрат на освіту, медицину, ЖКГ; формування звітів для ради громади
Tableau	Аналітика великих обсягів даних, можливість будувати мультиміріні графіки, підтримка вбудованої геоаналітики, інтерактивні панелі управління	Підходить для громад середнього та великого розміру, висока продуктивність при візуалізації складних структур даних, гнучке налаштування	Візуалізація розподілу інвестицій по території, аналіз соціальних показників у прив'язці до фінансування, картографування інфраструктурних об'єктів
Qlik Sense	Асоціативна модель даних, самостійна побудова логіки аналізу, вбудовані механізми пошуку залежностей між показниками	Добре підходить для виявлення прихованих зв'язків між доходами і витратами, ефективна робота з історичними даними	Побудова прогнозів щодо доходів/видатків, оцінка впливу зовнішніх факторів на фінансову стабільність, аналіз ефективності субвенцій
OpenGov (CША)	Платформа публічної прозорості: інтерактивне бюджетування, звітність у реальному часі, функції участі громадян (civic engagement)	Спеціалізована для муніципалітетів, підтримка публічної підзвітності та антикорупційного контролю, орієнтація на прозорість	Залучення громадськості до участі в розподілі бюджету, створення онлайн-панелей з проєктами розвитку, формування відкритих звітів для донорських структур
Google Data Studio	Візуалізація даних з Google Sheets, BigQuery та інших джерел, створення доступних публічних панелей, спільна робота в команді	Безкоштовний доступ, простота освоєння, ідеально підходить для громад на ранніх етапах цифровізації	Публікація звітів для мешканців громади, створення простих дашбордів для внутрішнього використання, базова візуалізація надходжень і витрат
SAS Visual Analytics	Розширена статистична аналітика, прогнозне моделювання, обробка великих наборів даних, машинне навчання	Підходить для обласних чи регіональних структур, високий рівень точності, потужна підтримка аналітичних процесів	Аналіз економічної активності на міжмуніципальному рівні, створення моделей сталог

Джерело: узагальнено автором на основі [6, 9, 10].

сами, тоді як в Україні цей процес перебуває на етапі активного розвитку та потребує масштабнішої цифровізації. Найкращі практики включають створення інтерактивних дашбордів, геоаналітику, автоматизацію бюджетних процесів та відкритий доступ до даних. Адаптація таких інструментів може стати важливим чинником фінансової стійкості та прозорості територіальних громад в умовах повоєнного відновлення.

У процесі реформування місцевого самоврядування в Україні, децентралізація відкрила нові можливості для територіальних громад у сфері самостійного бюджетного планування та управління фінансами. Проте впровадження фінансової аналітики як базового інструменту ухвалення обґрунтованих управлінських рішень стикається з низкою системних і зовнішніх бар'єрів, які посилюються в умовах повномасштабної війни.

Однією з ключових проблем є дефіцит аналітичної компетентності на місцях. Значна частина громад не має фахівців, здатних здійснювати глибокий фінансовий аналіз, оперувати ВІ-інструментами чи використовувати прогнозні моделі. Потреба у кваліфікованих кадрах загострюється через обмежений доступ до навчання, міграцію працівників у безпечніші регіони та виснаження місцевих адміністративних ресурсів. Схожі виклики виявлено у дослідженнях, присвячених цифровій трансформації обліку в країнах із нестабільною економікою [9].

Другим суттєвим бар'єром виступає низький рівень цифрової готовності територіальних громад. У багатьох випадках фінансова звітність ведеться в табличному вигляді без інтеграції в аналітичні системи. Це ускладнює побудову систем моніторингу, сценарного планування та оперативного реагування. Війна додат-

ково загострила проблеми нестабільного доступу до інформаційних ресурсів, фрагментарного фінансування та відсутності нормативного регулювання цифрових аналітичних процесів [11].

Третім викликом є інституційна слабкість і відсутність усталених стандартів аналітичної практики. Відсутність єдиних методичних підходів до проведення фінансового аналізу, системи ключових індикаторів ефективності (KPI), а також нерозвиненість нормативного забезпечення обмежують можливість широкого впровадження фінансової аналітики в управлінську практику громад. Додатково, нестабільність фінансування, залежність від зовнішніх дотацій та форс-мажорні обставини війни змушують громади діяти ситуативно, часто без аналітичної підтримки своїх рішень.

Ще одним бар'єром є слабка культура прийняття рішень на основі даних. У багатьох громадах превалює адміністративно-інтуїтивний підхід, що не дозволяє аналітиці стати реальним інструментом стратегічного управління. Це знижує якість бюджетного планування, ефективність розподілу коштів і прозорість управлінських процесів.

Усі ці проблеми посилюють ризики прийняття неефективних управлінських рішень, втрати фінансової стійкості громад та зниження довіри з боку мешканців і партнерів. Подолання зазначених бар'єрів потребує комплексної державної політики підтримки фінансової аналітики на місцях, розвитку людського капіталу та впровадження цифрових рішень, адаптованих до умов війни та відновлення.

У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління Business Intelligence (BI) системи стають ключовими інструментами підтримки управлінських рішень. Вони забезпечують візуалізацію даних, автоматизований аналіз, моделювання сценаріїв і формування звітів у реальному часі. Для територіальних громад, особливо в умовах децентралізації та війни, такі платформи дозволяють ефективніше планувати бюджети, контролювати витрати, аналізувати надходження й оцінювати ефективність реалізованих програм.

Цифрові аналітичні платформи надають територіальним громадам нові можливості для обґрунтованого прийняття рішень, забезпечення фінансової прозорості та підвищення ефективності управління. Різні BI-системи відрізняються за рівнем складності, ціною, технічними вимогами та функціональністю, тому вибір конкретного інструменту має здійснюватися з ура-

хуванням розміру громади, рівня цифрової зрілості та кадрового потенціалу. Для невеликих ТГ доцільно використовувати Power BI або Google Data Studio, тоді як великі громади чи обласні адміністрації можуть ефективно інтегрувати Tableau, Qlik або SAS для реалізації комплексних аналітичних задач.

Підвищення аналітичної спроможності територіальних громад є критично важливим для ефективного управління фінансовими ресурсами, особливо в умовах децентралізації, воєнної нестабільності та зростання зовнішньої відповідальності громад перед донорами та мешканцями. Насамперед, слід реалізувати заходи з формування кадрового потенціалу: розробити локальні програми підвищення кваліфікації працівників фінансових підрозділів громад, впровадити спеціалізації у системі післядипломної освіти, а також активізувати співпрацю з закладами вищої освіти для підготовки аналітиків місцевого управління. У громадах доцільно створювати внутрішні мікрогрупи з аналітики або призначати відповідальних осіб, що супроводжуватимуть роботу з BI-платформами, відкритими даними та індикаторами моніторингу.

У методичному вимірі необхідно забезпечити розробку і впровадження єдиних стандартів фінансового аналізу, адаптованих до специфіки місцевого самоврядування. Це передбачає створення шаблонів дашбордів, уніфікованих звітних форм, систем ключових показників ефективності (KPI) для аналізу доходів, витрат, заборгованості, виконання програм тощо. Доцільно адаптувати міжнародний досвід (наприклад, OpenGov, Performance Budgeting) для застосування у практиці українських ОМС з урахуванням контексту війни та обмежених ресурсів [8].

У технологічному аспекті першочерговим завданням є впровадження доступних BI-рішень (зокрема Power BI, Google Data Studio), інтеграція їх із системами електронного документообігу, бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Для забезпечення сталості аналітичних процесів громади мають також розвивати інформаційні інфраструктури: формувати локальні бази даних, підключатися до державних платформ відкритих даних та налаштовувати регулярне оновлення інформації в автоматичному режимі. Важливим є впровадження елементів геоаналітики, що дозволяє поєднувати фінансові показники з просторовими даними — особливо для аналізу інфраструктурних проєктів, соціальних програм і потреб відбудови [9].

Загалом, розвиток аналітичної спроможності громад має відбуватися як у форматі "знизу вгору" (через ініціативи на рівні ТГ), так і через інституційно-нормативну підтримку з боку держави, яка повинна надати методичні рекомендації, фінансові стимули для цифровізації та підтримку через профільні освітні та донорські програми. У поєднанні з кадровим і технологічним розвитком це дозволить закласти основу для переходу до якісно нового рівня фінансового менеджменту в територіальних громадах.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Фінансова аналітика виступає ключовим інструментом підвищення ефективності управлінських рішень у системі фінансового менеджменту територіальних громад, особливо в умовах глибоких трансформацій, спричинених децентралізацією та війною. Вона дозволяє не лише здійснювати контроль за виконанням бюджетних показників, а й формувати обґрунтовану політику розвитку, своєчасно виявляти фінансові ризики та оптимізувати використання ресурсів. Інтеграція аналітики у процеси місцевого управління сприяє прозорості, підзвітності та зміцненню довіри між громадянами і владою.

Аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду показав, що територіальні громади, які активно впроваджують ВІ-системи, стандартизовані підходи до аналізу даних і відкриті платформи, демонструють вищу адаптивність до кризових умов та ефективніше залучають інвестиційні й донорські ресурси. Водночас в Україні зберігаються значні бар'єри — кадрові, методичні, технологічні — які потребують системного вирішення через підтримку держави, розвиток партнерств і підвищення локальної спроможності.

Таким чином, формування повноцінної аналітичної інфраструктури в територіальних громадах є одним із пріоритетів сучасної моделі фінансового управління. Це дозволить забезпечити стає зростання, підвищити якість прийняття рішень та посилити роль громад як відповідальних суб'єктів публічної політики в умовах відбудови України.

Література:

1. Галгаш, Р. А., & Білоус, Я. Ю. (2021). Оцінювання розвитку територіальних громад як основа для ухвалення управлінських рішень органами публічної влади. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, (6 (270)), 88—95. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-82-89> (дата звернення 27.07.2025).

2. Возняк, Г., & Голинський, Ю. (2024). Фінансова політика у забезпеченні розвитку територіальних громад: теоретико-методологічні аспекти. Фінансовий простір, (3—4 (54)), 19—31. [https://doi.org/10.30970/fp.3-4\(54\).-2024.193031](https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).-2024.193031) (дата звернення 27.07.2025).

3. Височин, А. Ю., & Щербак, І. О. (2025). Інтеграція міжнародного досвіду в стратегії підвищення фінансово-економічної безпеки громад в Україні. Актуальні питання економічних наук, (12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15665012> (дата звернення 27.07.2025).

4. Особливості сучасного управління соціально-економічним розвитком територіальних громад: колективна монографія / За наук. ред. д. е. н., проф. Ляхович Г.І. — Івано-Франківськ: НАІР, 2023. — 460 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48565/1/Верстка-325-355_merged.pdf (дата звернення 27.07.2025).

5. Квасній, Л., Квасній, З., Даниленко, Ю., Гацков, О., & Строгуш, Ю. (2025). Проблеми управління фінансовим забезпеченням розвитку територіальних громад в Україні. Публічне управління і політика, (1 (5)), 47—57. <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.06> (дата звернення 27.07.2025).

6. Luigi Aldieri, Cristian Barra, Concetto Paolo Vinci. (2025). The impact of regulatory quality on the digital economy: new insights from Italian regions. Journal of Economic Studies 12 December 2025; 52 (9): 89—110. <https://doi.org/10.1108/JES-08-2024-0580> (дата звернення 27.07.2025).

7. Fatma Sonmez Cakir, Omer Yazici, Zafer Adiguzel. (2025). Understanding the impact of external risk factors on business performance: a comprehensive analysis. Foresight 2025. <https://doi.org/10.1108/FS-02-2025-0025> (дата звернення 27.07.2025).

8. Kali Charan Sabat, Som Sekhar Bhattacharyya, Bhaswati Lahiri. (2025) Organizational innovation killers: elucidating what diminishes innovation potency in organizations. Journal of Science and Technology Policy Management. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-01-2024-0017> (дата звернення 27.07.2025).

9. Manaf Al-Okaily, Aws Al-Okaily, Yousef Alsafadi, Ayman Wael AL-khatib, Dimah Al-Fraihat, Fadi Shehab Shiyyab, Mahmoud Mohamad Ahmad Aleqab, Ammar Daher Bashatweh. (2025). Success factors of digital accounting systems usage: fresh insights from the emerging markets. Information Discovery and Delivery. <https://doi.org/10.1108/IDD-10-2024-0164> (дата звернення 27.07.2025).

10. Miaomiao Zheng, Chengxiang Chu, Cong Cao. (2025). Building bridges of trust: the role of payment, certification, logistics, and herd mentality in cross-border e-commerce. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* <https://doi.org/10.1108/APJML-04-2025-0652> (дата звернення 27.07.2025).

11. Харчук, Ю. Ю., Харчук, О. А., & Дзюрах, Ю. М. (2023). Ризик-менеджмент підприємств територіальних громад України в умовах повномасштабної війни. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка"*, (28 (56)), 14—23. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28\(56\)-14-23](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28(56)-14-23) (дата звернення 27.07.2025).

References:

1. Halhash, R. A., and Bilous, YA. YU. (2021), "Assessment of the development of territorial communities as a basis for making management decisions by public authorities", *Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, vol. 6 (270), pp. 88—95. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-82-89>.

2. Voznyak, H., & Holyns'kyi, YU. (2024), "Financial policy in ensuring the development of territorial communities: theoretical and methodological aspects", *Financial space*, vol. 3—4 (54), pp. 19—31. [https://doi.org/10.30970/fp.3-4\(54\).2024.193031](https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.193031).

3. Vysochyn, A. YU., & Shcherbak, I. O. (2025), "Integration of international experience in the strategy of increasing the financial and economic security of communities in Ukraine", *Current issues of economic sciences*, vol. 12. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15665012>.

4. Lyakhovych, H.I. (2023), *Osoblyvosti suchasnoho upravlinnya sotsial'no-ekonomichnym rozvytkom terytorial'nykh hromad: kolektyvna monohrafiya* [Features of modern management of socio-economic development of territorial communities: collective monograph], NAIR, Ivano-Frankivs'k, Ukraine, available at: https://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48565/1/Верстка-325-355_merged.pdf (Accessed 27 July 2025).

5. Kvasniy, L., Kvasniy, Z., Danylenko, YU., Hatskov, O., & Strohush, YU. (2025), "Problems of managing financial support for the development of territorial communities in Ukraine", *Public Administration and Policy*, vol. 1 (5), pp. 47—57. <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.06>.

6. Aldieri, L. Barra, C. and Vinci, C. P. (2025), "The impact of regulatory quality on the digital economy: new insights from Italian regions", *Journal of Economic Studies* vol. 52 (9), 12

December 2025, pp. 89-110. <https://doi.org/10.1108/JES-08-2024-0580>.

7. Sonmez Cakir, F. Yazici, O. and Adiguzel, Z. (2025), "Understanding the impact of external risk factors on business performance: a comprehensive analysis", *Foresight*, vol. 2025. <https://doi.org/10.1108/FS-02-2025-0025>.

8. Sabat, K. Ch. Bhattacharyya, S. S. and Lahiri, B. (2025) "Organizational innovation killers: elucidating what diminishes innovation potency in organizations", *Journal of Science and Technology Policy Management*. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-01-2024-0017>.

9. Manaf Al-Okaily, Aws Al-Okaily, Yousef Alsafadi, Ayman Wael AL-khatib, Dimah Al-Fraihat, Fadi Shehab Shiyyab, Mahmoud Mohmad Ahmad Aleqab, and Ammar Daher Bashatweh. (2025), "Success factors of digital accounting systems usage: fresh insights from the emerging markets", *Information Discovery and Delivery*. <https://doi.org/10.1108/IDD-10-2024-0164>.

10. Miaomiao Zheng, Chengxiang Chu, and Cong Cao. (2025), "Building bridges of trust: the role of payment, certification, logistics, and herd mentality in cross-border e-commerce", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. <https://doi.org/10.1108/APJML-04-2025-0652>.

11. Kharchuk, YU. YU., Kharchuk, O. A., & Dzyurakh, YU. M. (2023), "Risk management of enterprises of territorial communities of Ukraine in conditions of full-scale war", *Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Series "Economy"*, vol. 28 (56), pp. 14—23. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28\(56\)-14-23](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28(56)-14-23).

Стаття надійшла до редакції 08.08.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 338.2

О. А. Чуб,

к. с.-г. н., докторант, Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2081-1183>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.167

ПОЕТАПНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ БЛОКЧЕЙН-РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ МОЛОКА ЯК ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

O. Chub,

PhD in Agricultural Sciences, Department of Economics, Management and Transfer of Innovations in Livestock Farming,
Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

PHASED IMPLEMENTATION OF BLOCKCHAIN SOLUTIONS IN THE ACTIVITIES OF MILK PRODUCING ENTERPRISES AS A FACTOR OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

Стаття присвячена розробці рекомендацій для підприємств-виробників молока щодо поетапного впровадження блокчейн-рішень задля підвищення ефективності інноваційного розвитку.

Встановлено, що в сучасному діджиталізованому світі блокчейн технологія стає не просто опцією, а стратегічною необхідністю для підприємств молочної галузі, що прагнуть досягти сталого інноваційного розвитку та підвищити свою економічну ефективність.

Визначено, що впровадження блокчейн-рішень дозволяє подолати критичні виклики, притаманні традиційним ланцюгам постачання молока, які часто страждають від браку прозорості, достовірності даних та ефективності. Завдяки блокчейну створюється незмінна та повністю простежувана система, що фіксує кожен етап руху продукту (від ферми до полиці супермаркету).

Доведено, що поетапний підхід до впровадження блокчейну, починаючи з діагностики та стратегічного планування, через пілотні проекти та поступове масштабування, є найбільш виправданим. Він дозволяє мінімізувати ризики, адаптувати технологію до унікальних регіональних особливостей і можливостей кожного підприємства та забезпечити поступову інтеграцію з існуючими бізнес-процесами.

The article is devoted to developing recommendations for milk production enterprises on the phased implementation of blockchain solutions to enhance the efficiency of innovative development.

It is established that in the modern digitalized world, blockchain technology is becoming not just an option, but a strategic necessity for dairy enterprises seeking to achieve sustainable and innovative development, as well as increase their economic efficiency.

It is determined that the implementation of blockchain solutions allows overcoming critical challenges inherent in traditional milk supply chains, which often suffer from a lack of transparency, data reliability, and efficiency. Thanks to blockchain, an immutable and fully traceable system is created that records each stage of the product movement (from the farm to the supermarket shelf). This provides an unprecedented level of trust from consumers, who can easily verify the origin, quality, and safety of the product, which is a determining factor in the modern competitive environment.

It has been proven that a phased approach to blockchain implementation, starting with diagnostics and strategic planning, and then progressing through pilot projects and gradual scaling, is the most justified. It allows you to minimize risks, adapt the technology to the unique regional characteristics and capabilities of each enterprise, and ensure gradual integration with existing business processes. Such a sequence enables you not only to optimize operating costs, reduce losses, and automate document flow and calculations using smart contracts, but also to expand access to new markets where traceability requirements are incredibly high. Thus, blockchain solutions are a powerful catalyst for innovative development for milk producers. They not only transform internal processes, increasing their efficiency and transparency, but also create new competitive advantages in the market, strengthening consumer trust and opening up prospects for sustainable economic growth and leadership in the digitalization of the agricultural sector in Ukraine.

Ключові слова: блокчейн-рішення, блокчейн-технології, економічна ефективність, інноваційний розвиток, конкуренція, підприємства-виробники молока, ринок молочної продукції.

Key words: blockchain solutions, blockchain technologies, economic efficiency, innovative development, competition, milk producers, dairy market.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сьогоднішній день, в умовах глобалізації та посилення конкуренції на ринку, українські підприємства-виробники молока стикаються з низкою викликів, що вимагають негайних та інноваційних рішень. Традиційні ланцюги постачання молока часто характеризуються недостатньою прозорістю, значними втратами, проблемами з достовірністю інформації про якість та походження продукції. Це призводить до зниження довіри споживачів, збільшення операційних витрат та, як наслідок, до втрати економічної ефективності. Саме тут на перший план виходить актуальність поетапного впровадження блокчейн-рішень.

Блокчейн-технології пропонують унікальні можливості для трансформації молочної галузі, надаючи безпрецедентний рівень прозорості та простежуваності по всьому ланцюгу створення вартості — від ферми до споживчої полиці. Можливість фіксувати кожен етап виробництва, транспортування, зберігання та переробки молока у незмінному, захищеному від підробок реєстрі, дозволяє гарантувати достовірність інформації про походження сировини, її якість, умови утримання тварин та застосовані ветеринарні препарати. Це не тільки зміцнює довіру кінцевого споживача, який отримує повну інформацію про продукт, що надзвичайно важливо в умовах зростаючого попиту на безпечні та екологічно чисті продукти харчування, але й суттєво зменшує ризики, пов'язані з фальсифікацією або забрудненням продукції.

Окрім підвищення довіри, впровадження блокчейну є потужним чинником інноваційного розвитку та підвищення економічної ефективності. Завдяки прозорості та автоматизації процесів, підприємства можуть значно оптимізувати свої операційні витрати, зменшити адміністративне навантаження та мінімізувати втрати продукції. Наприклад, швидка ідентифікація джерела проблем у разі виникнення будь-яких питань з якістю дозволяє оперативно реагувати та запобігати масштабним відкликанням продукції. Крім того, блокчейн може сприяти більш справедливому ціноутворенню та спростити взаєморозрахунки між учасниками ланцюга постачання.

Для вітчизняних виробників молока, зокрема тих, що розташовані на Полтавщині, де молочне тваринництво є однією з ключових галузей, поетапне впровадження блокчейн-рішень дозволить не лише вийти на новий рівень конкурентоспроможності на внутрішньому ринку, але й відкрити двері для виходу на міжнародні ринки, де вимоги до простежуваності та безпечності продукції є надзвичайно високими. Це дозволить залучати інвестиції, модернізувати виробництво та утвердити Україну як надійного та інноваційного гравця на світовому ринку молочної продукції. Отже, дослідження та практичне застосування блокчейн-технологій у молочній галузі є не просто актуальним, а життєво важливим для забезпечення її сталого інноваційного розвитку та економічного зростання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Блокчейн-технологія є предметом численних публікацій багатьох науковців як в Україні, так і за її межами (серед них О. Балазюк, Д. Гарсія, Й. Ісмаїлов, Г. Купалова, Б. Лопес, В. Орлов, П. Пивовар, Т. Присяжна, О. Прокопенко, А. Рамірез, Б. Т. Сатьяні, А. Сінгх, А. Тарасович, А. Ткач). Проте, враховуючи її виняткову важливість та потенціал для майбутнього України, а також сучасні виклики, критично важливо продовжувати та поглиблювати дослідження в цій галузі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у розробці рекомендацій для підприємств-виробників молока щодо поетапного впровадження блокчейн-рішень задля підвищення ефективності інноваційного розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному аграрному секторі, який постійно трансформується під впливом технологій та глобальних викликів, інноваційний розвиток для підприємств вже не є питанням вибору, а скоріше необхідністю для виживання та зростання [5].

Однак, недостатньо просто впровадити "щось нове". Як зазначав О. Р. Жидяк, справжній прогрес можливий лише тоді, коли цей розвиток базується на адаптованій моделі, що глибоко враховує унікальні регіональні особливості агропромислового виробництва та локальні можливості для впровадження інновацій [3].

Регіональні особливості відіграють ключову роль у визначенні успіху інноваційного розвитку аграрних підприємств. Вони формують унікальний контекст, в якому інновації можуть бути або надзвичайно ефективними, або абсолютно недоцільними. Наприклад, кліматичні умови та ґрунти кардинально різняться по Україні. Системи зрошення, що є критично важливими для південних регіонів з дефіцитом вологи, можуть бути надлишковими та економічно невиправданими на Поліссі. Тому модель інноваційного розвитку обов'язково повинна враховувати ці природні фактори, підбираючи відповідні технології для рослинництва, тваринництва чи переробки.

Крім того, інфраструктура та логістика регіону також суттєво впливають на потенціал інновацій. Рівень розвитку транспортних

шляхів, доступність енергетичних ресурсів та близькість до ринків збуту визначають, наскільки реально та вигідно впроваджувати високотехнологічне обладнання, складні логістичні ланцюжки або інноваційні методи переробки, що вимагають специфічних умов.

Не менш важливим є кадровий потенціал. Наявність кваліфікованих спеціалістів, здатних працювати з новими технологіями та обладнанням, є критичним чинником. Модель інноваційного розвитку мусить враховувати регіональний рівень освіти, спеціалізацію місцевих навчальних закладів та можливості для перекваліфікації персоналу. Запропоновані інновації мають відповідати наявній або потенційній кваліфікації працівників.

Структура агропромислового виробництва регіону також диктує пріоритетні напрямки для інновацій. Спеціалізація певних територій на виробництві зернових, молочному тваринництві чи садівництві безпосередньо впливає на те, які інновації будуть найбільш актуальними. Наприклад, для Полтавщини, що славиться своїм розвиненим молочним виробництвом, інноваційні зусилля можуть бути зосереджені на підвищенні ефективності молочних ферм, оптимізації переробки молока та покращенні кормової бази.

Нарешті, державна та регіональна підтримка відіграє значну роль. Доступність грантів, субсидій, програм пільгового кредитування, а також регіональні ініціативи щодо підтримки інновацій можуть суттєво вплинути на здатність підприємств впроваджувати нововведення. Ефективна модель інноваційного розвитку має враховувати ці можливості та адаптуватися до них, використовуючи наявні механізми стимулювання.

Наголосимо, що регіональна модель має не лише враховувати обмеження, але й активно використовувати існуючі можливості. Це може бути, в тому числі:

- дослідницькі установи та університети (співпраця з місцевими науковими інститутами та аграрними університетами для розробки та адаптації інновацій);

- кластерні ініціативи (створення регіональних агропромислових кластерів, де підприємства, науковці та місцева влада об'єднують зусилля для спільного інноваційного розвитку);

- діджиталізація та новітні технології (активне впровадження рішень, таких як точне землеробство, моніторинг тварин, Big Data, штучний інтелект для оптимізації виробничих процесів);

— доступ до інвестицій (привернення інвестицій через демонстрацію інноваційного потенціалу регіону та його унікальних переваг).

Тож, успішний інноваційний розвиток підприємств-виробників молока у сучасних умовах є не просто впровадженням окремих технологій, а цілісним процесом, керованим гнучкою, адаптованою моделлю. Ця модель повинна бути чутливою до специфіки кожного регіону, враховувати його сильні сторони та виклики, а також ефективно використовувати наявні можливості для створення конкурентних переваг та забезпечення сталого зростання.

Блокчейн-рішення в діяльності підприємств-виробників молока — це застосування технології блокчейн для створення прозорості, безпечної та незмінної системи відстеження молочної продукції на всіх етапах її життєвого циклу — від ферми, де вирощується сировина, до полиці магазину, де споживач купує готовий продукт. По суті, це як цифровий, недоторканий щоденник, який фіксує кожну дію та кожен факт, пов'язаний з молоком, і робить цю інформацію доступною для всіх учасників ланцюга постачання та такою, яку можна перевірити.

Впровадження блокчейн-рішень для виробників молока є ключовим чинником інноваційного розвитку [1, 6, 8], оскільки воно дозволяє, в тому числі:

1. Підвищити довіру споживачів. У сучасному світі споживач хоче знати, що він купує. Блокчейн дає йому можливість за допомогою QR-коду на упаковці миттєво отримати повну історію продукту, підтверджену незалежними записами. Це формує лояльність та преміальність бренду.

2. Зменшити витрати та оптимізувати процеси. Прозорість ланцюга постачання дозволяє швидше виявляти та усувати "вузькі місця", мінімізувати втрати від псування продукції, автоматизувати документообіг та розрахунки за допомогою смарт-контрактів. Це скорочує операційні витрати.

3. Покращити управління якістю та безпекою. У випадку будь-яких проблем з якістю (наприклад, виявлення бактерій), блокчейн дозволяє миттєво відстежити джерело проблеми та ізолювати її, не відкликаючи всю партію продукції. Це знижує репутаційні та фінансові ризики.

4. Забезпечити відповідність стандартам. Особливо це актуально для виходу на міжнародні ринки, де вимоги до простежуваності та безпечності агропродовольчої продукції є дуже жорсткими.

5. Підвищити ефективність співпраці. Всі учасники ланцюга (фермери, переробники, логісти, роздрібні мережі) працюють в єдиній, довірчій системі, що спрощує взаємодію та робить її більш ефективною.

Тож, блокчейн для виробників молока — це не просто модна технологія, а стратегічний інструмент, що забезпечує інноваційний стрибок у прозорості, ефективності та довірі, відкриваючи нові можливості для розвитку бізнесу в умовах діджиталізації.

Впровадження блокчейн-рішень в діяльність підприємств-виробників молока є комплексним процесом, який вимагає стратегічного підходу та поетапної реалізації. З огляду на мету дослідження, розглянемо основні етапи, що можуть забезпечити ефективний та інноваційний розвиток (Рис. 1).

Перший етап — діагностика та стратегічне планування. На цьому початковому етапі підприємство має глибоко проаналізувати свої поточні бізнес-процеси, виявити "вузькі місця" та визначити, які саме проблеми може вирішити блокчейн. Це передбачає, в тому числі:

- оцінку поточних ланцюгів постачання. Детальний аналіз шляху молока від ферми до споживача, включаючи етапи виробництва, транспортування, переробки, зберігання та збуту. Виявлення зон ризику, таких як потенційні затримки, втрати якості, проблеми з відстеженням або фальсифікацією;

- визначення цілей та очікувань. Чітке формулювання того, що підприємство прагне досягти за допомогою блокчейну — чи це підвищення прозорості, зменшення витрат, покращення довіри споживачів, оптимізація документообігу чи вихід на нові ринки;

- вибір пілотного проєкту. Замість повномасштабного впровадження одразу по всьому підприємству, доцільно обрати невеликий, але значущий сегмент діяльності для тестування блокчейн-рішення. Наприклад, відстеження конкретної партії молока від однієї ферми до першого переробника;

- формування команди. Створення міжфункціональної команди, що включає фахівців з виробництва, логістики, ІТ, фінансів та маркетингу, яка буде відповідати за проєкт.

Другий етап — вибір технологічної платформи та розробка рішення. Після визначення цілей та обсягу проєкту, настає етап вибору відповідної технологічної основи та безпосередньої розробки. Це передбачає, в тому числі:

- дослідження та вибір блокчейн-платформ — оцінка існуючих блокчейн-платформ (наприклад, Hyperledger Fabric, Ethereum,

VeChain) за критеріями масштабованості, безпеки, вартості, наявності смарт-контрактів та можливості інтеграції;

— розробка функціоналу (проектування конкретних функцій, які буде виконувати блокчейн-рішення). Це може бути фіксація даних про надої, якість молока, умови транспортування (температура, вологість), ветеринарні огляди, сертифікати, етапи переробки;

— інтеграція з існуючими системами (забезпечення безшовної інтеграції блокчейну з наявними ERP-системами, системами управління фермами, датчиками, GPS-трекерами тощо). Це дозволить автоматизувати збір даних та уникнути ручного введення;

— розробка смарт-контрактів. Мова йде про створення "розумних" контрактів, які автоматично виконуватимуть умови угод (наприклад, оплата постачальнику після підтвердження якості молока на блокчейні).

Третій етап — пілотне впровадження та тестування. Цей етап передбачає реалізацію рішення на обмеженій частині бізнес-процесів для перевірки його ефективності й виявлення можливих проблем, та включає:

— запуск пілотного проєкту (впровадження розробленого блокчейн-рішення на обраному пілотному сегменті). Це може бути відстеження продукції від кількох ферм-постачальників до молокопереробного заводу;

— збір даних та моніторинг (систематичний збір даних про роботу системи, її продуктивність, виявлення помилок та збоїв);

— навчання персоналу (підготовка співробітників, які будуть працювати з новою системою). Важливо забезпечити їхнє розуміння принципів роботи блокчейну та переваг його використання;

— аналіз результатів — оцінка відповідності отриманих результатів поставленим цілям, вимірювання економічного ефекту (наприклад, зменшення втрат, прискорення розрахунків).

Четвертий етап — масштабування та постійне вдосконалення. Після успішного завершення пілотного проєкту та усунення виявлених недоліків, можна переходити до повномасштабного впровадження та подальшого розвитку. Це передбачає, в тому числі:

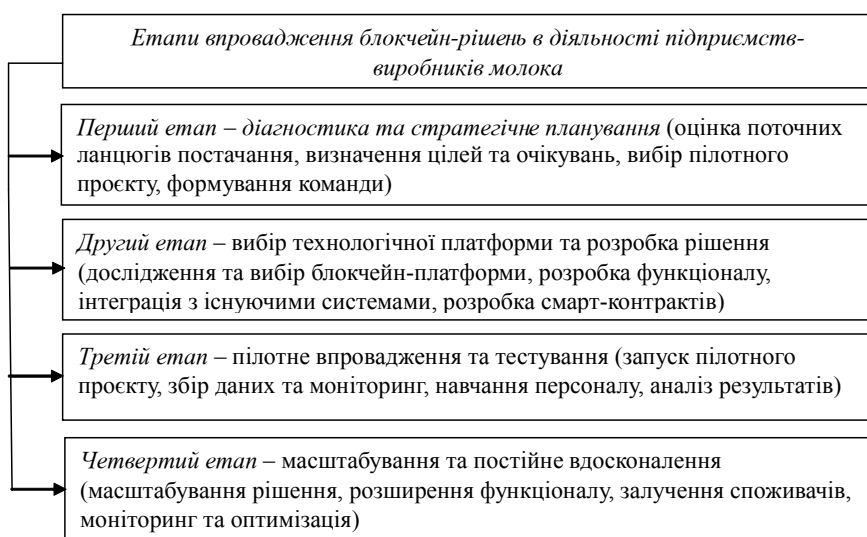


Рис. 1. Етапи впровадження блокчейн-рішень в діяльності підприємств-виробників молока

Джерело: складено автором.

— масштабування рішення (поступове поширення блокчейн-рішення на всі ланцюги постачання, залучення більшої кількості партнерів — інших ферм, переробних підприємств, логістичних компаній, дистриб'юторів, роздрібних мереж);

— розширення функціоналу (додавання нових можливостей, таких як інтеграція з системами моніторингу тварин, аналіз великих даних (Big Data) на основі блокчейн-записів для прогнозування та оптимізації виробництва);

— залучення споживачів (розробка інструментів для споживачів (наприклад, QR-коди на упаковці), що дозволяють їм сканувати продукт та отримати доступ до інформації про його походження та шлях);

— моніторинг та оптимізація (постійний моніторинг ефективності системи, збір зворотного зв'язку від користувачів та партнерів, ітеративне вдосконалення та адаптація рішення до мінливих ринкових умов та технологічного прогресу).

Таким чином, впровадження блокчейн-рішень — це не одноразовий проєкт, а безперервний процес інноваційного розвитку, що дозволяє підприємствам-виробникам молока не лише підвищити економічну ефективність, а й зміцнити свої позиції на ринку, забезпечити довіру споживачів та відповідати викликам сучасної діджиталізованої економіки.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що впровадження блокчейн-рішень є ключовим чинником інноваційного розвитку для підприємств-виробників молока. Цей поетапний процес забезпечує безпрецедентну

прозорість та простежуваність продукції від ферми до споживача, що критично важливо для підвищення довіри, оптимізації витрат та ефективного управління якістю. Завдяки блокчейну, підприємства не лише підвищують свою економічну ефективність, а й зміцнюють конкурентоспроможність на ринку, відповідаючи вимогам діджиталізованої економіки.

Подальші дослідження у цій сфері можуть зосередитися на інтеграції з іншими діджитал-технологіями, а саме: вивченні синергії блокчейну з такими технологіями, як Інтернет речей (IoT) для автоматизованого збору даних (температура, вологість, якість повітря на фермі), штучний інтелект (ШІ) для аналізу даних та прогнозування, а також Big Data для прийняття управлінських рішень.

Література:

1. Балазюк О., Пилявець В. Технологія блокчейн: дослідження суті та аналіз сфер використання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-13>.
2. Бучак Я. І. Можливості цифрової економіки в реалізації інноваційних проєктів підприємств. *Економіка бізнесу: виклики діджиталізації та стратегії розвитку*: зб. тез доп. студентської наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 22 квіт. 2021 р.) С. 12—14. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49822/1/%D0%A2%D0%95%D0%97%D0%98-%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA.pdf>.
3. Жидяк О. Р. Інноваційний розвиток підприємства аграрної сфери: регіональний аспект. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 2 (3). С. 165—169.
4. Купалова Г., Коренева Н., Гончаренко Н. Теоретико-організаційні аспекти застосування технології блокчейн у підприємництві. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. С. 121—127. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-16>.
5. Мамчур В. А., Студінська Г. Я. Інноваційний розвиток аграрної сфери в умовах реалізації національної системи стійкості. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-144>.
6. Мутерко Г. М., Кучерівська С. С., Яцко М. В., Малець В. В. Впровадження блокчейн-технологій в економіці України: переваги та виклики. *Академічні візії*. Вип. 26. 2023. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/798>.
7. Студінська Г. Я. Вплив інновацій аграрної сфери на зміну секторальної структури національної економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 10 (269). С. 25—34. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10403188>.

8. Ткач Л. О. Стан впровадження блокчейн технології в економіку України, враховуючи виклики сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-79>.

References:

1. Balazyuk, O., & Pyliavets, V. (2022), "Blockchain technology: study of the essence and analysis of application areas", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-13>.
 2. Buchak, Ya. I. (2021), "Opportunities of the digital economy in the implementation of innovative business projects", *Ekonomika biznesu: vyklyky didzhytalizatsii ta stratehii rozvytku: zbirnyk tez dopovidei studentskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Business economy: digitalization challenges and development strategies: proc. of students' scientific-practical conference], Ternopil, Ukraine, April 22, pp. 12—14. Available at: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49822/1/%D0%A2%D0%95%D0%97%D0%98-%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA.pdf> (Accessed 25 July 2025).
 3. Zhydiak, O. R. (2012), "Innovative development of agricultural enterprises: regional aspect", *Ekonomika: realii chasu*, vol. 2 (3), pp. 165—169.
 4. Kupalova, H., Koreneva, N., & Honcharenko, N. (2022), "Theoretical and organizational aspects of blockchain technology application in entrepreneurship", *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 2, pp. 121—127. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-16>.
 5. Mamchur, V. A., & Studinska, H. Ya. (2023), "Innovative development of the agricultural sector under the implementation of the national resilience system", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-144>.
 6. Muterko, H. M., Kucherivska, S. S., Yatsko, M. V., & Malets, V. V. (2023), "Implementation of blockchain technologies in Ukraine's economy: benefits and challenges", *Akademichni vizit*, vol. 26. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/798> (Accessed 25 July 2025).
 7. Studinska, H. Ya. (2023), "Impact of agricultural innovation on the sectoral structure of the national economy", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 10 (269), pp. 25—34. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10403188>.
 8. Tkach, L. O. (2024), "State of blockchain technology implementation in Ukraine's economy considering today's challenges", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-79>.
- Стаття надійшла до редакції 08.08.2025 р.*

УДК 658.5:005.21

Д. О. Хахалєв,
к. е. н., докторант кафедри економіки підприємства та організації бізнесу,
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-4861-3550>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.173

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

D. Khakhaliev,
PhD in Economics, Doctoral Student,
The Enterprise Economics and Business Organization Department,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

FORMATION OF AN ADAPTIVE ENTERPRISE MANAGEMENT STRATEGY UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC UNCERTAINTY

Статтю присвячено висвітленню засад формування адаптивної стратегії управління підприємством в умовах економічної невизначеності. Дослідження має на меті обґрунтувати теоретико-методичні засади адаптивного стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності та визначити інструментарій, що забезпечить стратегічну гнучкість та динамічну адаптацію підприємства до змін високо турбулентного зовнішнього середовища.

Визначено, що сучасне підприємницьке середовище характеризується високим рівнем нестабільності, непередбачуваності, складності та неоднозначності. В дослідженні визначено виклики, що постають перед українськими підприємствами, зокрема: безпекові, політичні, економічні, логістичні, технологічні, фінансові, кадрові, маркетингові, інституційні, екологічні, соціальні та ринкові. Обґрунтовано прояви зазначених викликів, їх наслідків, найбільш уражені галузі та відповідні стратегічні реакції підприємств.

В статті обґрунтовано доцільність застосування адаптивного підходу до стратегічного управління, який спирається на синтез концепції динамічних організаційних здібностей, теорії складних адаптивних систем, сценарного моделювання та прийняття рішень в умовах невизначеності. Виявлено, що динамічні здібності підприємств виступають фундаментом здатності швидко адаптуватися до змін у середовищі, забезпечуючи збереження конкурентних позицій навіть у періоди кризових збурень. Теорія складних адаптивних систем доповнює цей підхід, розкриваючи механізми самоорганізації, еволюційного розвитку та варіативного управління підприємством у хаотичному середовищі. Визначено, що прийняття управлінських рішень у сучасних умовах має базуватися на багаторівневому аналізі ризиків та вигод із використанням імовірнісних оцінок, що дозволяє створювати адаптивні моделі управління з елементами зворотного зв'язку.

Запропоновано теоретико-методичне забезпечення адаптивного стратегічного управління підприємством, яке ґрунтується на діагностиці зовнішніх та внутрішніх викликів, формуванні портфеля стратегічних рішень, інтеграції механізмів навчання, інновацій та цифрової трансформації. Практична цінність запропонованого забезпечення полягає в створенні гнучкого інструментарію, що дозволить українським підприємствам виживати в умовах невизначеності та формувати динамічну конкурентну перевагу, використовуючи турбулентність як джерело стратегічного оновлення та розвитку.

The article is devoted to highlighting the foundations of forming an adaptive enterprise management strategy under conditions of economic uncertainty. The aim of the research is to substantiate the theoretical and methodological principles of adaptive strategic management of an enterprise in an uncertain environment and to determine the tools that ensure strategic flexibility and dynamic adaptation of the enterprise to changes in a highly turbulent external environment.

It has been established that the modern business environment is characterized by a high level of instability, unpredictability, complexity, and ambiguity. The study identifies the challenges faced by Ukrainian enterprises, including: security, political, economic, logistical, technological, financial, human resource, marketing, institutional, environmental, social, and market challenges. The manifestations of these challenges, their consequences, the most affected sectors, and the corresponding strategic responses of enterprises are substantiated.

The article justifies the appropriateness of applying an adaptive approach to strategic management, based on a synthesis of the concept of dynamic organizational capabilities, the theory of complex adaptive systems, scenario modeling, and decision-making under uncertainty. It is revealed that the dynamic capabilities of enterprises serve as the foundation for the ability to quickly adapt to changes in the environment, ensuring the preservation of competitive positions even during periods of crisis shocks. The theory of complex adaptive systems complements this approach by revealing the mechanisms of self-organization, evolutionary development, and adaptive enterprise management in a chaotic environment. It is determined that management decision-making in modern conditions should be based on a multi-level risk and benefit analysis using probabilistic assessments, which enables the creation of adaptive management models with feedback elements.

A theoretical and methodological framework for adaptive strategic enterprise management is proposed, which is based on the diagnosis of external and internal challenges, the formation of a portfolio of strategic decisions, and the integration of mechanisms for learning, innovation, and digital transformation. The practical value of the proposed framework lies in the creation of a flexible toolkit that will enable Ukrainian enterprises to survive in conditions of uncertainty and to build dynamic competitive advantages by using turbulence as a source of strategic renewal and development.

Ключові слова: адаптивне управління, стратегія підприємства, стратегічне управління, невизначеність, стійкість бізнесу, стратегічна гнучкість.

Key words: adaptive management, enterprise strategy, strategic management, uncertainty, business resilience, strategic flexibility.

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

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем динамізму, непередбачуваністю та частими змінами у регуляторній, фінансовій, політичній та технологічній сферах. Підприємства функціонують в умовах складної економічної ситуації, що ускладняється глобальними ризиками, військовими діями, енергетичною кризою, інфляційними процесами, порушеннями ланцюгів постачання та цифровими трансформаціями. За таких умов традиційні підходи до стратегічного управління втрачають ефективність, адже ґрунтуються на припущеннях про стабільне середовище та лінійність розвитку. Тож, виникає потреба у формуванні нових управлінських концепцій, що здатні забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Формування адаптивної стратегії управління в умовах економічної невизначеності роз-

глядається в сучасній науковій літературі як важлива складова забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Актуальність тематики зумовлена глибокими трансформаціями бізнес-середовища, спричиненими військовими подіями, економічною турбулентністю, глобальними викликами та технологічними змінами. З цього приводу вчені Сергійчук С. та Сергійчук Д. [1] підкреслили, що сучасні виклики, зумовлені війною, вимагають перегляду стратегічних підходів до управління, особливо в частині гнучкості, адаптивності та антикризового реагування та акцентували на потребі побудови нових бізнес-моделей, що враховують сучасні ризики та можливості повоєнного відновлення. Дослідники Мокій А., Небрат В., Король М. та Флейчук М. в праці [2] наголосили на важливості міждисциплінарного підходу до розуміння трансформаційних процесів, що впливають на динаміку функціонування підприємств. Запропонований вченими підхід дозволяє нам розглядати адаптивні стратегії як реакцію на ризики та як засіб забезпечення довгострокового розвитку в умовах невизначеності. Самофатова В. в своєму дослідженні [3] акцентувала увагу читачів на сталості розвит-

ку малого та середнього бізнесу за сучасних умов та обґрунтувала потребу в формуванні інклюзивних стратегій, що базуються на соціально-економічних пріоритетах.

На концептуальному рівні проблема адаптації стратегій розкривається у класичних працях Тіса Д. та його співавторів [6], які висунули теорію динамічних здібностей як основу для формування гнучких стратегій, що дозволяють підприємствам реагувати на швидкі зміни середовища. На додаток, в роботі Волдропа М. [7] висвітлено важливість врахування складності системи управління в умовах турбулентності.

Питання адаптації зарубіжного досвіду стратегічного управління до українських реалій висвітлено в праці Копчак Ю. та співавторів [5], вчені підкреслили, що адаптивні стратегії мають бути гібридними, інтегрувати інструменти антикризового менеджменту, ризик-менеджменту та цифровізації. Практичні інструменти адаптації до умов невизначеності, пов'язані з кадровою та фінансовою безпекою підприємств, розглянуто в праці Михаліцької Н. та Яцик М. [4], зокрема вчені визначили, що стратегічне управління має охоплювати заходи з розвитку людського капіталу як чинника стійкості бізнесу.

Створення адаптивної стратегії управління на мікрорівні розглянуто в працях Тугай В. С. [9], Ципліцької О., Дейнеко О. [10], вчені визначили механізми адаптивного управління для стабілізації підприємницької діяльності в кризових умовах, обґрунтували необхідність стратегічного планування в промисловості, підкреслили важливість поєднання стратегічного бачення та операційної гнучкості.

Проведений аналіз літературних джерел свідчить про високий інтерес науковців до проблематики формування адаптивних стратегій в умовах невизначеності. Проте, існує недостатня обґрунтованість теоретико-методичного забезпечення формування адаптивної стратегії управління, яка б забезпечувала гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах економічної невизначеності. Зокрема, а літературі не представлено загальноприйнятого переліку інструментів, принципів та процесів адаптації, які б дозволили ефективно реагувати на зовнішні шоки, перебудовувати бізнес-моделі, мінімізувати ризики та зберігати стратегічну цілісність.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Актуальність тематики та наявність невирішених раніше частин загальної проблеми обу-

мовляють мету дослідження, а саме обґрунтувати теоретико-методичні засади адаптивного стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності та визначити інструментарій, що забезпечить стратегічну гнучкість та динамічну адаптацію підприємства до змін високо турбулентного зовнішнього середовища. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

систематизувати основні виклики, що постають перед українськими підприємствами в умовах невизначеності;

дослідити концептуальні підходи до стратегічного управління в умовах складних адаптивних систем;

обґрунтувати необхідність переходу до адаптивних стратегічних моделей управління;

розробити теоретико-методичне забезпечення адаптивного стратегічного управління підприємством, практичне впровадження якого сприятиме стійкості та інноваційності підприємств в умовах невизначеності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування адаптивної стратегії управління підприємством набуває особливої актуальності в контексті зростання економічної нестабільності як на глобальному та на національному рівнях. Для українських підприємств ці виклики посилюються впливом війни, нестабільності фінансових ринків, загроз втрати ринків збуту та обмеженого доступу до ресурсів. За таких умов стратегічне управління має виходити за межі традиційного планування та фокусуватися на швидкому реагуванні, постійному моніторингу змін, цифровій трансформації та розвитку організаційної гнучкості.

Систематизація викликів (табл. 1), з якими стикаються українські підприємства в умовах економічної, політичної, безпекової та інституційної невизначеності, свідчить про багатомірність та комплексність проблем, що потребують стратегічного переосмислення підходів до управління. В умовах війни, інфляційного тиску, деструкції логістичних ланцюгів, кадрової нестабільності та трансформації споживчого попиту підприємства більше не можуть спиратися на стандартні інструменти стабільного розвитку. Середовище функціонування бізнесу стало високотурбулентним, а адаптивність до нього необхідною умовою для виживання. Визначене різноманіття викликів вказує на необхідність формування інтегрованих адаптивних стратегій. Для ефективного

**Таблиця 1. Виклики, що постають
перед українськими підприємствами в умовах
економічної невизначеності**

Виклик	Прояв виклику	Наслідки для підприємств	Галузі, що страждають	Стратегічна відповідь на виклик
Безпековий	Воєнні дії, обстріли, окупація, мобілізація працівників	Знищення інфраструктури, зупинка виробництва, втрати персоналу	Всі галузі на території активних та можливих бойових дій	Релокація, децентралізація потужностей, дистанційна праця, диверсифікація ринків
Політичний	Зміни у законодавстві, податковій системі, обмеження імпорту/експорту	Юридична та регуляторна невизначеність, ризики штрафів та санкцій	Зовнішньоекономічна діяльність у всіх галузях, транспорт, логістика	Правова адаптація, юридичний супровід, моніторинг регуляторних змін
Економічний	Інфляція, девальвація, зростання вартості енергоносіїв, нестабільність валютного курсу	Зниження купівельної спроможності, зростання витрат, зменшення рентабельності	Всі галузі	Адаптивне ціноутворення, хеджування ризиків, оптимізація витрат
Логістичний	Пошкодження інфраструктури, зміна транспортних коридорів, дефіцит палива	Перебої у постачанні, зриви контрактів, зростання витрат	АПК, виробництво товарів повсякденного попиту, фармацевтика	Альтернативні маршрути, створення складів, скорочення логістичних плечей
Технологічний	Втрата доступу до іноземних технологій, кібератаки, зношеність обладнання	Зниження ефективності, відставання від конкурентів	Промисловість, енергетика	Цифровізація, кіберзахист, інноваційні партнерства, модернізація
Фінансовий	Недоступність банківського кредитування, скорочення обігового капіталу, втрата інвесторів	Нестача ліквідності, зупинка проєктів, банкрутства	МСП, стартапи, імпортери	Альтернативні джерела фінансування, краудфандинг, співпраця з донорами
Кадровий	Мобілізація, еміграція, психологічне вигорання	Дефіцит кваліфікованої робочої сили, зниження продуктивності	ІТ, охорона здоров'я, аграрний сектор	Підвищення кваліфікації, гнучкі графіки, підтримка ментального здоров'я
Маркетинговий	Зміна споживчих пріоритетів, падіння попиту, зникнення частини ринку	Зменшення доходів, потреба в ребрендингу	Роздрібна торгівля, туризм, легка промисловість	Переформатування унікальної торгової пропозиції, онлайн-канали збуту, маркетинг в нових умовах
Інституційний	Низький рівень довіри до влади, корупційні ризики, слабкість правового поля	Бар'єри для інвестицій, ускладнення ведення бізнесу	Інвестиційні проєкти, будівництво	Партнерство з міжнародними структурами, комплаєнс-політики
Екологічний	Руйнування екосистем, забруднення, нестача ресурсів	Зростання екологічних штрафів, ESG-ризики	АПК, енергетика, переробка	Впровадження принципів «зеленої» економіки, екоаудит, екосертифікація
Соціальний	Зміна очікувань суспільства, зростання значущості CSR та етичного бізнесу	Втрата репутації, зниження лояльності клієнтів	Всі сектори	ESG-стратегія, прозора комунікація, соціальні ініціативи
Ринковий	Втрата традиційних ринків, конкуренція з імпортом, нестача попиту	Зменшення обсягів реалізації, перенасичення окремих ринків	Продукти харчування, промисловість	Пошук нових ринків, вихід на платформи e-комерція

Джерело: узагальнено та удосконалено автором на основі [1—5].

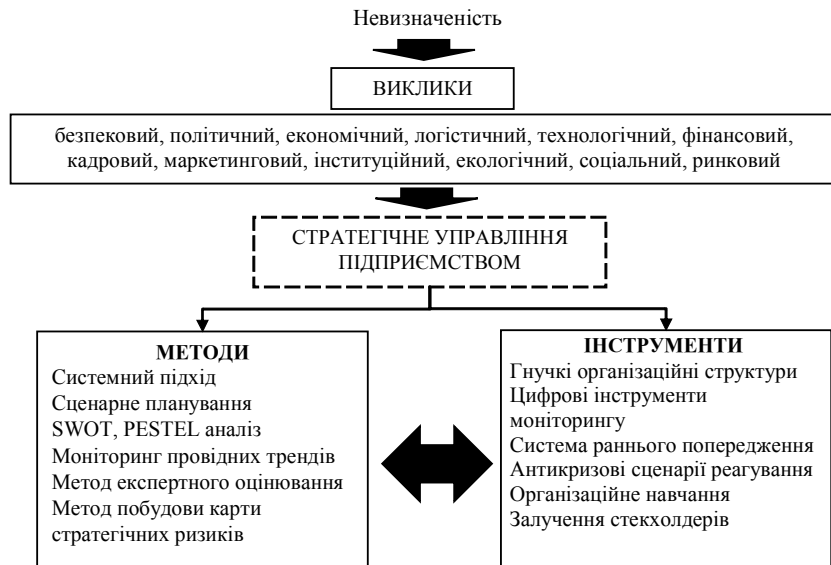


Рис. 1. Теоретико-методичне забезпечення адаптивного стратегічного управління підприємством

Джерело: авторська розробка.

функціонування в умовах невизначеності підприємства мають переходити від реактивного до проактивного типу стратегічного управління, розвивати динамічні організаційні здібності, формувати антикрихі системи управління та використовувати потенціал змін як джерело зростання.

Формування адаптивної стратегії управління підприємством в умовах економічної невизначеності спирається на сучасні концептуальні підходи до стратегічного мислення, які враховують динамічний, багатовекторний характер зовнішнього середовища. В основі адаптивного стратегічного управління лежить концепція динамічних здібностей, запропонована Д. Тісом, Г. Пізано та Е. Шуеном, яка передбачає здатність підприємства інтегрувати, будувати та трансформувати свої внутрішні та зовнішні ресурси з метою швидкого реагування на зміни середовища [6]. Дана концепція дозволяє організаціям розвивати гнучкість і адаптивність через активне навчання, інновації та реконфігурацію бізнес-процесів. Динамічні здібності виступають елементом виживання та чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності.

Доповненням попереднього підходу виступає теорія складних адаптивних систем, яка пояснює поведінку підприємств як систем, що функціонують у відкритому середовищі та здатні до самоорганізації, нелінійного розвитку, багаторівневої взаємодії та адаптації до непередбачуваних змін. Суть теорії полягає в розумінні підприємства як органічної структури,

що реагує на зміни, взаємодіє з середовищем та перебуває в постійному стані еволюції та перебудови. У цьому контексті стратегія вже не сприймається як жорсткий план дій, а як адаптивна система зворотного зв'язку, яка передбачає варіативність сценаріїв, допуск до експериментів і прийняття рішень в умовах обмеженої інформації [7].

Сучасні наукові дослідження в межах стратегічного управління особливу увагу приділяють сценарному підходу, який дозволяє моделювати різні варіанти розвитку подій, аналізувати їх ймовірність та розробляти стратегічні рішення з урахуванням різного ступеня ризику. Такий підхід формує основу стратегічної гнучкості, яка забезпечує готовність підприємства до передбачуваних та малоімовірних, проте високоризикових подій. Як зазначено в дослідженнях сучасних українських науковців [8—10], застосування сценарного прогнозування дозволяє підприємствам формувати багатоваріантні стратегії, підвищувати точність стратегічного аналізу та знижувати ймовірність стратегічних помилок. Окрім того, теорія прийняття рішень в умовах ймовірності дає змогу враховувати невизначеність як сталу характеристику сучасного середовища, а не як винятковий стан. У цьому контексті прийняття стратегічних рішень трансформується у процес багаторівневої оцінки ризиків, очікуваних втрат і вигод із залученням імовірнісного аналізу, що значно підвищує адаптивність управлінських рішень [11].

Загалом, теоретико-методологічне підґрунтя адаптивного стратегічного управління фор-

мується на перетині концепцій динамічних організаційних здібностей, складних адаптивних систем, сценарного підходу та прийняття рішень в умовах невизначеності. Сукупне використання цих підходів дає змогу підприємствам пристосовуватися до змін та проактивно формувати своє середовище, мінімізуючи вплив негативних чинників і використовуючи можливості, що виникають у кризових ситуаціях (рис. 1).

Практична цінність запропонованого теоретико-методичного забезпечення адаптивного стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності полягає в створенні гнучкого, проактивного інструментарію, здатного забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства за умов постійних змін середовища. Запропонований підхід дозволить:

забезпечити стратегічну стійкість підприємства через раннє виявлення ризиків та своєчасну адаптацію до змін економічного, політичного, соціального та технологічного середовища, шляхом застосування інструментів стратегічної аналітики;

підвищити якість управлінських рішень завдяки сценарному моделюванню, яке враховує множинність можливих варіантів розвитку подій і формує поле адаптивних альтернатив, що дозволить підготуватись до різних варіантів майбутнього, не покладаючись виключно на один стратегічний напрям;

зменшити вплив невизначеності за рахунок системного оцінювання варіативних ризиків та формування портфеля стратегічних рішень, які дозволять швидко переключатися між альтернативами залежно від контексту ситуації;

підвищити гнучкість та навчальну здатність підприємства завдяки впровадженню зворотного зв'язку та механізмів інституційного навчання, що сприятиме формуванню організаційної культури, орієнтованої на адаптацію, експерименти та постійне оновлення знань;

забезпечити динамічну конкурентну перевагу через розвиток динамічних здібностей підприємства, що дозволять швидко перебудувати внутрішні процеси, трансформувати бізнес-модель та оперативно залучати нові ресурси;

простимулювати інноваційний розвиток, завдяки тому, що адаптивна стратегія передбачає механізми інтеграції новітніх технологій, цифрових рішень та бізнес-підходів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Формування адаптивної стратегії управління підприємством в умовах невизначеності є необхідною передумовою забезпечення його життєздатності та довгострокової конкурентоспроможності. За умов високої турбулентності середовища, зумовленої безпековими, економічними, політичними, фінансовими, логістичними, кадровими та іншими чинниками, українські підприємства стикаються з множинними викликами, що потребують переосмислення традиційних стратегічних підходів. Класичні моделі стратегічного планування не відповідають сучасним викликам, оскільки передбачають відносну стабільність середовища, натомість адаптивне стратегічне управління ґрунтується на таких концептуальних засадах: динамічні здібності підприємства, теорія складних адаптивних систем, сценарне прогнозування та прийняття рішень в умовах невизначеності. У межах запропонованого теоретико-методичного забезпечення визначено головні елементи адаптаційного процесу: стратегічну діагностику, багатосценарне прогнозування, аналіз ризиків, варіативність рішень, механізми інституційного навчання та розвиток організаційної гнучкості. Запропоноване теоретико-методичне забезпечення дозволить підприємствам не просто реагувати на зовнішні зміни, а проактивно впливати на своє середовище, інтегруючи цифрові інструменти, інноваційні рішення та принципи антикризовості. Практична цінність запропонованого теоретико-методичного забезпечення полягає в його здатності забезпечити стратегічну стійкість, адаптивність та інноваційність управлінських рішень у складних, динамічних умовах функціонування підприємств.

Література:

1. Сергійчук С., Сергійчук Д. Сучасні виклики і перспективи для розвитку вітчизняного підприємництва в умовах війни і повоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-43>.
2. Мокій А. І., Небрат В. В., Король М. М., Флейчук М. І. Трансформаційні процеси в Україні в повоєнний період: міждисциплінарні оцінки. Економіка України. 2023. № 1. С. 74—88. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/47441>.
3. Самофатова В. Забезпечення сталості та інклюзивності розвитку малого та середнього

підприємництва в повоєнний період. Економіка та суспільство. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-3>.

4. Михаліцька Н., Яцик М. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна). 2023 № 2. С. 45—54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6>.

5. Копчак Ю., Слюсаренко К., Чумаков К. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні: врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79>.

6. Teece D. J., Gary P., Amy S. Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, no. 7 pp. 509—533. URL: <http://www.jstor.org/stable/3088148>.

7. Waldrop M. Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos. New York: Simon & Schuster, 1992. 388 p. URL: <https://archive.org/details/complexityemergi00wald>

8. Koval Z. Assessment of strategic opportunities of the enterprise in conditions of uncertainty. *Technology Audit and Production Reserves*, 2023. Vol. 5 (4 (73)), pp. 27—31. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.289288>.

9. Тугай В.С. Створення стратегії адаптивного управління підприємствами в кризових умовах. Економіка та підприємництво. 2024. № 52. С. 5—17. DOI: <http://doi.org/10.33111/EE.2024.52.TuhaiV>.

10. Ципліцька О., Дейнеко О. Адаптивність стратегічного планування промислового розвитку в умовах глобальної нестабільності. Економіка та суспільство. 2023. Вип. (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-140>.

11. Майстренко К., Білик О. Стратегічне планування в умовах невизначеності: адаптація до змін у публічному секторі в Україні. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління, 2023. Вип. 2 (68), С. 100—104. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14).

References:

1. Serhiichuk, S., & Serhiichuk, D. (2024), "Modern challenges and prospects for the development of domestic entrepreneurship in wartime and post-war recovery", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-43>.

2. Mokii, A. I., Nebrat, V. V., Korol, M. M., & Fleichuk, M. I. (2023), "Transformation processes

in Ukraine in the post-war period: interdisciplinary assessments", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 1, pp. 74—88. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/47441>.

3. Samofatova, V. (2023), "Ensuring sustainability and inclusiveness of small and medium-sized business development in the post-war period", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-3>.

4. Mykhalitska, N., & Yatsyk, M. (2023), "Development of small business in Ukraine during martial law: financial and personnel security tools", *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav (seriia ekonomichna)*, vol. 2, pp. 45—54. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6>.

5. Kopchak, Yu., Sliusarenko, K., & Chumakov, K. (2023), "Modern challenges to enterprise and organization management in Ukraine: considering foreign experience in domestic practice", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79>.

6. Teece, D. J., Gary, P., & Amy, S. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, pp. 509—533, available at: <http://www.jstor.org/stable/3088148> (Accessed 25 July 2025).

7. Waldrop, M. (1992), *Complexity: The emerging science at the edge of order and chaos*, Simon & Schuster, New York, USA, available at: <https://archive.org/details/complexityemergi00wald> (Accessed 25 July 2025).

8. Koval, Z. (2023), "Assessment of strategic opportunities of the enterprise in conditions of uncertainty", *Technology Audit and Production Reserves*, vol. 5 (4 (73)), pp. 27—31. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.289288>.

9. Tuhai, V. S. (2024), "Creation of an adaptive enterprise management strategy in crisis conditions", *Ekonomika ta pidpryemnytstvo*, vol. 52, pp. 5—17. <https://doi.org/10.33111/EE.2024.-52.TuhaiV>.

10. Tsyplitska, O., & Deineko, O. (2023), "Adaptability of strategic planning for industrial development in conditions of global instability", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-140>.

11. Maistrenko, K., & Bilyk, O. (2023), "Strategic planning under uncertainty: adaptation to changes in the public sector in Ukraine", *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, vol. 2 (68), pp. 100—104. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14).

Стаття надійшла до редакції 09.08.2025 р.

УДК 338.43:311.2

С. В. Фімяр,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,
ПВНЗ "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0432-2587>

Д. О. Лиховський,

аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,
ПВНЗ "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-0155-7148>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.180

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: СТАТИСТИЧНІ ПІДХОДИ І МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ

S. Fimyar,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics,
Finance and Accounting, Private Higher Educational Establishment "European University"

D. Lykhovsky,

Postgraduate Student of the Department of Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Educational Establishment "European University"

DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY IN THE AGRICULTURAL SECTOR: STATISTICAL APPROACHES AND INTERNATIONAL PRACTICES

У межах дослідження проаналізовано структурні складові агропромислового комплексу України та здійснено класифікацію його сфер відповідно до рівня інноваційної активності. Особливу увагу приділено перевагам і специфіці інноваційно-орієнтованого типу розвитку підприємств, який набуває особливої актуальності в умовах глобалізаційних викликів та інтеграції України до міжнародного економічного простору. Поняття інновацій в агропромисловому комплексі (АПК) розглянуто як ключовий інструмент модернізації виробничих процесів, оптимізації ресурсів та підвищення ефективності аграрного виробництва.

У тексті здійснено аналіз інвестиційного клімату регіонів України з точки зору привабливості для іноземних інвесторів. Виокремлено основні фактори, що визначають рівень інвестиційної привабливості підприємств сільськогосподарства в різних областях країни, зокрема доступність інфраструктури, рівень розвитку технологій, державна підтримка та наявність кваліфікованих кадрів. За результатами статистичної оцінки інноваційної активності, підприємства були згруповані у чотири основні категорії залежно від рівня впровадження інновацій, що дозволяє глибше оцінити внутрішньогалузеву диференціацію.

Окреслено пріоритетні напрями інноваційного розвитку АПК, зокрема біотехнології, цифровізацію виробничих процесів, сталий розвиток і екологізацію сільськогосподарства. Запропоновано механізми фінансового стимулювання інновацій, серед яких — державні програми підтримки, пільгове оподаткування, страхування інноваційних ризиків, а також залучення міжнародних донорів. Визначено ключові завдання фінансового забезпечення сталого інноваційного розвитку агропромислового сектору, що повинні формуватися з урахуванням статистичних індикаторів, інституційних особливостей та глобальних трендів.

The study presents an in-depth analysis of the structural components of Ukraine's agro-industrial complex (AIC), along with a classification of its sectors based on the level of innovation activity. Particular attention is paid to the advantages and distinctive features of the innovation-oriented development model of agricultural enterprises, which has gained particular relevance in the context of globalization challenges and Ukraine's integration into the international economic arena.

The concept of innovation in the AIC is interpreted as a fundamental tool for modernizing production processes, optimizing the use of natural and financial resources, and enhancing the overall efficiency and competitiveness of the agricultural sector. Innovations are positioned as strategic assets that ensure long-term sustainability and adaptability to rapidly changing global market conditions.

The article further analyzes the investment climate across different Ukrainian regions from the perspective of their attractiveness to foreign investors. It identifies key factors influencing the investment appeal of agricultural enterprises, such as the availability and quality of infrastructure, the level of technological advancement, government support mechanisms, and the presence of qualified personnel. Based on statistical evaluation of innovation activity, enterprises were grouped into four main categories depending on the degree of innovation implementation. This classification enables a deeper understanding of intra-sectoral disparities and regional asymmetries in innovation dynamics.

The research employs a variety of statistical methods, including regional diagnostics, index-based evaluations, and clustering analysis, along with international methodological frameworks for assessing innovation activity as recommended by the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). This comprehensive methodological approach allows for the identification of national specificities while also facilitating comparison with international benchmarks and best practices in agricultural innovation.

The article outlines the priority areas for the innovative transformation of Ukraine's agro-industrial sector, with emphasis on biotechnology, digitalization of production processes, sustainable development, and agricultural greening. Proposed mechanisms for financial stimulation of innovation include targeted government support programs, preferential taxation policies, risk insurance instruments for innovation, and active engagement of international donors and development institutions.

Finally, the study identifies key tasks for the financial support system that should ensure sustainable innovation-driven growth of the AIC. These tasks must be based on a combination of statistical indicators, institutional capacities, and alignment with global innovation and sustainability trends.

Ключові слова: інновації, агроінновації, розвиток агропромислового комплексу, інноваційний розвиток, інноваційна діяльність в АПК, агропромислове підприємство, інноваційна активність.

Key words: innovations, agro-innovations, development of the agro-industrial complex, innovative development, innovative activity in the agro-industrial complex, agro-industrial enterprise, innovative activity.

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

Агропромисловий комплекс (АПК) продовжує відігравати ключову роль у структурі національного господарства України, формуючи одну з основ продовольчої безпеки та експортного потенціалу держави. За офіційними даними Державної служби статистики України, станом на 2025 рік у аграрному секторі зосереджено близько 28% основних виробничих фондів країни. У галузі зайнято понад 19% працездатного населення, що свідчить про її високу соціально-економічну значущість. Обсяг

капітальних інвестицій в агропромисловість у 2024 році перевищив 84,2 млрд грн, що становить понад 13% загального обсягу інвестицій в економіку України. Частка аграрного експорту у структурі зовнішньої торгівлі країни у 2024 році досягла 53,1%, що підтверджує високий рівень конкурентоспроможності продукції вітчизняного АПК на світовому ринку [8].

У сучасних умовах розвитку вітчизняного агросектору особливого значення набуває інноваційна модернізація, спрямована на підвищення ефективності виробництва та якості продукції. Оскільки традиційна технологічна база значною мірою застаріла й не забезпечує належного рівня продуктивності, впроваджен-

ня інноваційних рішень — зокрема цифрових технологій, автоматизованих систем управління, біотехнологій — стає стратегічним напрямом розвитку галузі. Використання інновацій дозволяє суттєво знижувати собівартість продукції, скорочувати витрати ресурсів, підвищувати врожайність та забезпечувати відповідність міжнародним стандартам якості. Таким чином, інноваційна трансформація АПК не лише сприяє підвищенню його внутрішньої ефективності, а й стає рушієм загального економічного зростання країни.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку інноваційної діяльності в аграрному секторі набула значного наукового резонансу як серед українських, так і серед зарубіжних дослідників, що підтверджує її високу актуальність в умовах структурних перетворень сільського господарства. Серед вітчизняних учених, що здійснили ґрунтовний аналіз цієї проблематики, варто відзначити О.І. Амошу, М.Й. Маліка та І.М. Ілляшенка [3], які акцентують увагу на важливості інновацій як одного з ключових чинників підвищення продуктивності та конкурентоспроможності аграрного виробництва. У їхніх працях підкреслюється необхідність формування сприятливого інституційного середовища, що стимулює впровадження новітніх технологій та сприяє трансформації моделі ведення господарства на засадах сталого розвитку.

Окрему увагу дослідники приділяють застосуванню сучасного статистичного інструментарію для кількісного вимірювання інноваційної активності. Зокрема, широко використовуються методи соціологічного опитування, побудова індексів інноваційного розвитку, аналіз питомої ваги підприємств, що впроваджують інновації, та інших показників, що дають змогу оцінити рівень технологічного оновлення в аграрній сфері.

На міжнародному рівні значний внесок у розробку методичних підходів до вимірювання інноваційної діяльності зробили такі організації, як Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), Євростат і Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO). Ці установи пропонують уніфіковані стандарти оцінювання, що включають структурну аграрну статистику, аналіз впровадження цифрових рішень, рівень автоматизації виробництва, а також використання інноваційних рішень у ланцюгах створення доданої вартості.

Праці зарубіжних авторів, зокрема Ф. Кесслера, Д. Тріппа та К. Крістоферсона, пропонують багатофакторний підхід до аналізу інноваційної політики у сільському господарстві, де особливу роль відіграють регіональні особливості, рівень підготовки кадрів, наявність науково-дослідної бази та ефективні фінансові механізми стимулювання. Їх дослідження вказують на необхідність взаємодії між урядовими структурами, освітніми інституціями та аграрними підприємствами з метою підвищення загального рівня інноваційної культури в сільськогосподарському виробництві.

Попри наявність численних теоретичних і прикладних розробок, залишається актуальною проблема адаптації міжнародного досвіду до національних реалій. Українська практика потребує удосконалення методів статистичної оцінки інновацій з урахуванням особливостей аграрної структури, низького рівня інвестування в інновації, обмеженого доступу до фінансування та нерівномірного розподілу інноваційної активності між регіонами. Таким чином, інтеграція сучасних статистичних методів із міжнародними стандартами дозволить забезпечити об'єктивну аналітичну базу для формування ефективної державної політики підтримки інновацій у вітчизняному аграрному секторі.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Ціль статті полягає в дослідженні економічної сутності інновацій, особливостей їх застосування в АПК, визначенні ступеня інноваційної активності аграрних підприємств і ролі інновацій в аграрному секторі, визначенні найефективніших інновацій в АПК

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Агропромисловий комплекс (АПК) України охоплює чотири основні сфери: виробництво засобів виробництва, сировинну сферу, переробну сферу та інфраструктуру, що забезпечує функціонування всього комплексу. До ключових видів діяльності, які сприяють стабільній роботі АПК, належать меліорація земель та сільськогосподарське будівництво. Ці напрямки є важливими для підвищення ефективності використання природних ресурсів і розвитку аграрної інфраструктури [2, с. 220].

Основними галузями сировинної частини АПК залишаються рослинництво і тваринництво. Станом на 2024 рік, за офіційними даними Державної служби статистики України, площа ріллі в країні становить близько 24,8 млн гек-

тарів, що підтверджує провідну роль землеробства у формуванні аграрного потенціалу країни. У галузі тваринництва за період 2024—2025 років зафіксовано наявність приблизно 3,5 млн голів великої рогатої худоби, близько 6,8 млн свиней, понад 1,4 млн голів овець та кіз, а також понад 210 млн голів птиці. Ці показники свідчать про збереження та поступове відновлення поголів'я тварин у відповідності до поточних потреб ринку та внутрішнього споживання.

Для забезпечення динамічного та стійкого розвитку агропромислового комплексу українські підприємства мають активно впроваджувати інноваційний тип розвитку, який передбачає систематичне застосування новітніх технологій та методів управління. Інновації спрямовані на покращення продуктивності, підвищення якості продукції, а також створення нових товарів, що дають змогу підприємствам формувати та закріплювати конкурентні переваги на ринку.

Серед ключових переваг інноваційного розвитку АПК варто виділити створення інноваційної продукції, яка підвищує конкурентоспроможність аграрних підприємств і сприяє їхній економічній стабільності. Впровадження нових товарів допомагає окремим виробникам виділятися серед конкурентів, а також підтримує дрібних і середніх товаровиробників у їхній боротьбі з великими агрохолдингами, забезпечуючи більш збалансований та сталий розвиток галузі [4, с.23].

Особливості інноваційного процесу в агропромисловому комплексі України включають:

- необхідність адаптації технологій виробництва до специфічних природно-кліматичних умов різних регіонів країни;
- організаційні розриви між науково-дослідними установами, розробниками новацій і безпосередніми виробниками, що ускладнює швидке впровадження інновацій;
- розосередженість сільськогосподарського виробництва на великій території та виражена сезонність, що подовжує виробничі цикли за багатьма видами продукції;
- тісна взаємозалежність між різними сферами АПК, що вимагає координації та інтегрованого підходу до розвитку.

Варто зазначити, що інновації, які впроваджуються в одному аграрному підприємстві, можуть бути розповсюджені на комерційній основі іншими організаціями. Чим ширше поширення інновацій, тим більш конкурентоспроможною стає галузь у цілому. Водночас, підприємства, які не впроваджують новітні рішен-

Таблиця 1. Класифікація інновацій у сільськогосподарських підприємствах

Види інновацій	Суть інновацій
Продуктові	виробництво принципово нової продукції
Процесні	організація нового технологічного процесу
Маркетингові	створення нових форм впливу на споживача та оптимізація процесу збуту
Організаційні	удосконалення системи управління на підприємстві

Джерело: розроблено автором [3, 5].

ня, ризикують втратити свої позиції на ринку та уповільнювати темпи розвитку сектору загалом [4, с. 25].

Інноваційна діяльність у агропромисловому комплексі охоплює всі етапи створення кінцевої продукції та включає різноманітні види інновацій (таблиця 1), що забезпечують комплексне оновлення технологій, організації виробництва та управління.

Ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від правильності визначення пріоритетів у їх впровадженні. У сільському господарстві найважливішими є продуктові та процесні інновації, оскільки щорічні втрати сільськогосподарського врожаю в Україні досі сягають близько 38—40%. У переробній галузі доцільним є поєднання продуктових, процесних та маркетингових інновацій, які сприяють підвищенню якості продукції та зростанню обсягів її реалізації. За даними 2024 року, маркетингові інновації впроваджують приблизно 68% агропідприємств, тоді як організаційні інновації впроваджує близько 57% підприємств галузі.

Для порівняння, у країнах Європейського Союзу, зокрема в Німеччині та Франції, рівень впровадження інновацій у сільському господарстві є дещо вищим: близько 75—80% підприємств активно застосовують як технологічні, так і організаційні та маркетингові інновації. Це зумовлено більш розвинутою інфраструктурою підтримки інновацій, державними програмами фінансування та тіснішою співпрацею між науковими установами і виробниками. Наприклад, у Нідерландах інновації в агросекторі включають не лише класичні продуктові та процесні рішення, а й цифрові технології, точне землеробство, що значно знижує втрати врожаю і оптимізує використання ресурсів.

Водночас у країнах, що розвиваються, таких як Індія чи Бразилія, впровадження інновацій стикалося з проблемами фінансової доступності та низької обізнаності серед малих фермерів. Там рівень впровадження маркетингових і організаційних інновацій значно нижчий — близько 30—40%, що гальмує зростання продуктивності та вихід на міжнародні ринки.

Українські агропідприємства поступово наближаються до світових стандартів, особливо завдяки комплексному впровадженню технологічних, маркетингових та організаційних інновацій: приблизно 45% підприємств застосовують одночасно кілька типів інновацій, тоді як у розвинених країнах цей показник сягає 60-70%. Втім, для досягнення більшої ефективності Україні необхідно посилити державну підтримку, інвестувати в освіту та науково-дослідну діяльність і розширювати доступ до фінансування інновацій [5, с. 79].

Найбільш значущими для отримання високого результату є комплексні підходи, що включають одночасне впровадження різних типів інновацій. Так, у 2024 році близько 45% підприємств агропромислового комплексу України здійснюють впровадження маркетингових та/або організаційних інновацій разом із технологічними. При цьому близько третини цих підприємств впроваджують усі три типи інновацій одночасно. Водночас 17% агровиробників застосовують виключно організаційні інновації, а приблизно 25% — лише маркетингові [8].

Масштаби інновацій у виробничій діяльності підприємств АПК можна оцінювати через кілька ключових чинників, таких як наявні ресурси, рівень технологічного оснащення та кваліфікація персоналу.

Ефективність використання ресурсів характеризується такими показниками, як ресурсоемність, ресурсовіддача, частка матеріальних витрат у собівартості продукції, а також співвідношення темпів зростання виробництва до темпів зростання матеріальних витрат.

Технологічний рівень підприємства залежить від прогресивності застосованих технологій, рівня організації виробничих процесів, ступеня механізації й автоматизації, а також якості продукції, що випускається.

Оцінка кадрової політики враховує трудомісткість продукції, продуктивність праці, витрати живої праці на одиницю виробництва (наприклад, на гектар посівів або на одну голову тварин), а також нормовані показники виробітку за механізованими та ручними роботами.

Важливо також враховувати співвідношення між обсягами інвестицій в інновації та зміною прибутковості підприємств. Статистика патентування свідчить про активізацію інноваційної діяльності, що нерозривно пов'язано із залученням інвестицій. У 2024-2025 роках інвестиційна привабливість сільськогосподарських регіонів України зросла, проте роз-

поділ інвестицій залишався нерівномірним. Найбільші інвестиції були спрямовані в Київську (понад 5 млрд грн), Львівську (приблизно 250 млн грн) та Одеську області (близько 400 млн грн) [8].

Різниця в інвестиційній привабливості аграрного виробництва регіонів обумовлена якістю ґрунтів, рівнем забезпеченості підприємств основними й оборотними засобами, а також відмінностями в рівні рентабельності сільськогосподарського бізнесу. Багато регіонів ще не повною мірою використовують свій потенціал для залучення інвестицій у сільськогосподарську сферу, що з початком військових дій тільки поглибилося.

Низький рівень інвестування в інновації пояснюється низьким попитом на інноваційні розробки серед вітчизняних виробників, недостатньою підтримкою з боку державної інноваційної політики, а також обмеженими фінансовими можливостями багатьох аграрних підприємств.

За рівнем інноваційної активності в АПК України виділяють чотири основні групи підприємств [5, с. 80]:

- активні інноватори, які проводять повний цикл інноваційної діяльності від досліджень до впровадження;

- пасивні інноватори, що займаються частковою інноваційною діяльністю, зокрема комерціалізацією інновацій;

- потенційні інноватори, які наразі не здійснюють інновацій, але за наявності фінансових ресурсів готові до їхнього впровадження;

- консерватори, що не займаються інноваційною діяльністю і навіть маючи фінансові ресурси, не виявляють готовності впроваджувати інновації.

Впровадження інноваційних рішень є одним із ключових напрямів розвитку агропромислового комплексу України, що сприяє розв'язанню таких стратегічних завдань:

- забезпечення продовольчої безпеки країни через принципи самозабезпечення та незалежності АПК, а також підвищення доступності й якості сільськогосподарської продукції;

- формування належного рівня екологічної безпеки, зокрема через застосування екологічно безпечних добрив та зниження рівня шкідливих викидів;

- підвищення конкурентоспроможності української аграрної продукції на світовому ринку, збільшення обсягів експорту та покращення рентабельності аграрних підприємств.

Інноваційна діяльність у агропромисловому комплексі (АПК) України на сучасному етапі зосереджується на забезпеченні ефективного використання ресурсів, зменшенні екологічного навантаження та підвищенні продуктивності. З урахуванням викликів кліматичних змін, зростання попиту на органічну продукцію та діджиталізації сільського господарства, вітчизняні підприємства все частіше впроваджують інноваційні рішення, які успішно конкурують із практиками провідних аграрних країн світу.

1. Екологічно орієнтовані інновації у природокористуванні та енергозбереженні. Серед ключових рішень — впровадження твердопаливних котлів для переробки агровідходів (солома, лушпиння, гній), що дозволяє зменшити залежність від газу. Подібна практика активно розвивається також у Польщі, Литві та Німеччині, де понад 30% енергії АПК отримується з відновлюваних джерел [6].

Інноваційна біотехнологія використання рідких відходів як середовища для вирощування водоростей, що продукують біопаливо, дозволяє отримувати до 30 разів більше енергії порівняно з традиційними культурами.

Біодизель з ріпаку, сої та ін. став важливим джерелом енергії — зокрема, в Україні вже працює низка підприємств, які виробляють біопаливо, сертифіковане відповідно до вимог ЄС.

Також активно застосовується крапельне зрошення, що забезпечує економію води до 60%, зокрема в посушливих регіонах (Одещина, Херсонщина). Успішно використовуються конденсатозбірні лотки з полімерів, які дозволяють зменшити витрати води на зрошення на 30—50%.

2. Інновації в рослинництві. У фокусі — технології генетичного мікрооброблення насіння, які забезпечують короткотермінову адаптацію культур до посухи, шкідників або інших несприятливих факторів. Українські аграрні компанії, зокрема, почали експериментальне застосування технології TraitUP, що зберігає цілісність ДНК.

Поширюється біозахист рослин — використання ентомофагів (корисних комах і кліщів) дозволяє зменшити хімічне навантаження на ґрунт. Подібна практика активно впроваджується у Нідерландах та Ізраїлі.

Альтернативою класичним елеваторам стають поліетиленові рукави для зберігання зерна — це дозволяє зменшити втрати врожаю, знизити витрати та захистити продукцію від шкідників.

3. Цифровізація сільського господарства (AgroTech, Smart Farming). В Україні зростає використання ІТ-рішень: дрони, що створюють карти посівів, вологомірів і температури, дозволяють оптимізувати посівні кампанії та обробку культур [6].

М2М-технології (machine-to-machine) із сенсорами, встановленими на сільськогосподарській техніці, забезпечують автоматичне прийняття рішень щодо строків посіву та збирання врожаю.

Застосунок "Моя ферма" інтегрує фермерів і споживачів, сприяючи розвитку коротких логістичних ланцюгів і прямого продажу. Такі рішення набирають популярності і в Європі (наприклад, у Франції через платформу La Ruche qui dit Oui).

4. Інновації в тваринництві. Завдяки програмному забезпеченню (наприклад, AKOL, SCR), фермери можуть контролювати фізіологічні показники худоби, оптимізувати годування та прогнозувати продуктивність. За даними міжнародних досліджень, такі системи збільшують ефективність тваринництва на 40–60%. В Україні подібні системи застосовуються у великих господарствах на заході та півночі країни.

5. Інновації в агрохімічній галузі. Перевагу мають препарати селективної дії, які не проникають у глибокі шари ґрунту, а розчиняються у верхніх глинистих горизонтах, забезпечуючи тривалу, але контрольовану дію. Українські підприємства спільно з міжнародними компаніями створюють біологічні альтернативи гербіцидам, що відповідає цілям Зеленого курсу ЄС.

6. Інновації у легкій промисловості. Новітні текстильні технології дозволяють створювати одяг із вбудованими мікросенсорами, які передають інформацію про фізіологічний стан працівника — актуально для польових умов.

Також популярні технології антибактеріальної обробки тканин, зокрема "Sanitized T 99-19", що забезпечує гігієнічність спецодягу на аграрних підприємствах [6].

Застосування кавітаційної обробки вовни дозволяє зменшити енерговитрати у 2—3 рази, що актуально для підприємств зі зниженими енергоресурсами.

7. Інновації в харчовій промисловості. Серед актуальних рішень — озонування сировини перед сушінням, що дозволяє скоротити кількість обробок та зберегти якість продукту.

Використання вакуумного пакування в малих форм-факторах сприяє економії місця та зменшенню собівартості зберігання.

Озонована вода для дезінфекції поверхонь у харчовому виробництві поступово витісняє хлорні розчини, що відповідає міжнародним стандартам НАССР.

8. Роль держави в інноваційному розвитку АПК. Інституційна підтримка інновацій в Україні базується на законодавчій базі, зокрема законах України "Про інноваційну діяльність" [1], "Про інвестиційну діяльність", "Про наукову та науково-технічну експертизу".

У 2024 році обсяг державної підтримки інновацій в агросекторі зріс на 17% порівняно з 2022 роком. Створено спеціалізовані регіональні програми стимулювання агростартапів та інноваційних кластерів.

Існують механізми стимулювання інноваційного розвитку АПК (табл. 2).

Станом на 2024—2025 роки найбільш привабливими регіонами для впровадження інновацій у сільському господарстві залишаються Вінницька, Полтавська, Черкаська, Хмельницька, Київська та Львівська області.

Ці регіони вирізняються високою часткою ріллі, розвиненою логістичною інфраструктурою, активною участю підприємств у державних та міжнародних проектах із впровадження інновацій (зокрема в межах Horizon Europe) [8].

У Вінницькій та Полтавській областях розвиваються кластери з виробництва біопалива та точного землеробства. У Черкаській області — впровадження IT-рішень у молочному скотарстві. Хмельниччина демонструє активність у сфері органічного землеробства, а Львівщина — у створенні фермерських кооперативів і запуску AgTech-стартапів. Київський регіон лідирує за кількістю агропідприємств, які використовують цифрові рішення та аналітику для агровиробництва.

Інвестиційна привабливість цих регіонів підкріплена стабільною виробничою базою, високим рівнем людського капіталу та сприятливою політикою місцевих органів влади щодо інноваційного розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Для ефективного фінансового забезпечення інноваційного розвитку агропромислового комплексу (АПК) України органам державної влади необхідно реалізувати низку стратегіч-

Таблиця 2. Механізми стимулювання інноваційного розвитку агропромислового комплексу

Механізм стимулювання інноваційного розвитку	Інструменти стимулювання інноваційного розвитку
Регулятивний	1. Законодавчо-нормативне забезпечення: удосконалення нормативно-правової бази інноваційної діяльності в АПК. 2. Програмний супровід: розроблення та затвердження державних і регіональних програм інноваційного розвитку.
Економічний	1. Пряме фінансування у вигляді субсидій, дотацій. 2. Страхування. 3. Кредитування. 4. Податкове стимулювання: податкові пільги, надання інвестиційного податкового кредиту. 5. Венчурне фінансування: прямі та непрямі заходи стимулювання розвитку венчурних фондів.
Організаційний	Розвиток інноваційної інфраструктури: благодійні фонди, регіональні бізнес-інкубатори, наукові парки, бізнес-центри й ін.).

но важливих завдань. Одним із першочергових напрямів є підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК шляхом модернізації виробництва, впровадження сучасних технологій та покращення умов господарювання відповідно до вимог сталого розвитку.

Важливим кроком у цьому контексті є стимулювання впровадження інноваційно-інвестиційних проектів, зокрема у сфері виробництва біопалива, біогазу та інших відновлюваних джерел енергії. У 2025 році відзначається активне розширення мережі біоенергетичних комплексів у центральних та південних регіонах України, що дає змогу частково компенсувати енергетичні втрати агросектору.

Держава має продовжити реалізацію політики підтримки експорту та розвитку маркетингової кооперації. У 2025 році частка аграрної продукції в загальному експорті України зросла до понад 55%, що підкреслює потребу в удосконаленні роботи зовнішньоекономічних структур. Серед пріоритетних дій — укладання довгострокових контрактів із міжнародними партнерами, підтримка участі підприємств у міжнародних виставках, а також фінансування прикладних досліджень ринку.

Фінансові механізми мають бути спрямовані на розширення доступу сільськогосподарських підприємств до дешевих кредитних ресурсів. У 2025 році діє державна програма кредитування під 5% річних для агровиробників, що дозволяє знижувати фінансове навантаження. Також розширюється система лізингу сільськогосподарської техніки, а скасування ввізного мита на критично важливе імпортне обладнання, що не виробляється в Україні, дає змогу оновлювати технічний парк підприємств.

Особливу увагу слід приділяти розвитку транспортної та логістичної інфраструктури. У 2025 році впроваджуються державні ініціативи щодо оновлення сільських доріг, створення логістичних агрохабів та збільшення кількості складів для зберігання продукції з контрольованим середовищем.

Крім того, важливо активізувати придбання сучасних технологій, ліцензій та ноу-хау. Станом на 2025 рік частка договорів на купівлю ноу-хау зросла до 27,1%, що свідчить про поступову активізацію технологічної модернізації аграрного сектору. Частка придбання виключних майнових прав на винаходи, промислові зразки та корисні моделі зросла до 3,8%, що, однак, усе ще залишається нижчим за середні показники в країнах ЄС.

Загалом перехід на інноваційну модель розвитку аграрного виробництва дозволяє синхронізувати господарську та науково-технічну діяльність підприємств, підвищити їхню продуктивність, адаптивність до змін клімату й ринкових умов. Це особливо важливо на тлі глобальних викликів, зокрема нестачі продовольства, обмеженості земельних ресурсів і зростаючої конкуренції на світових аграрних ринках.

Література:

1. Закон України "Про інноваційну діяльність" від 4 липня 2002 року № 40-IV. Відомості Верховної Ради України, 2002, № 35, ст. 275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

2. Захра З., Намбісан З. (2012). Підприємництво та стратегічне мислення в бізнес-екосистемах. *Academy of Management Perspectives*, 26 (3), С. 219—240. DOI: 10.5465/amp.2011.0106

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. Doe, A., & Roe, P. (2022). Investment-stage pricing: A framework for early valuation of high-tech products. *Research Policy*, 51 (3), 104571. DOI: 10.1016/j.respol.2021.104571

7. Global Innovation Index 2024: The World's Most Innovative Economies / World Intellectual Property Organization. 2024. 416 с. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2024-en-gii-2024-main-report.pdf>

8. 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. The Verkhovna Rada of Ukraine (2002), The Law of Ukraine "On innovation activity", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (Accessed 29 June 2025).

2. Zahra, S.A. and Nambisan, S. (2012), "Entrepreneurship and Strategic Thinking in Business Ecosystems", *Academy of Management Perspectives*, vol. 26 (3), pp. 219—240. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0106>.

3. Illyashenko, 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. Doe, A. and Roe, P. (2022), "Investment-stage pricing: A framework for early valuation of high-tech products", *Research Policy*, vol. 51(3), 104571. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104571>.

7. World Intellectual Property Organization (2024), "Global Innovation Index 2024: The World's Most Innovative Economies", Geneva: WIPO, available at: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2024-en-gii-2024-main-report.pdf> (Accessed 25 June 2025).

8. 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.

УДК 658.14.17:005.21

О. А. Морозов,
аспірант кафедри підприємництва та економіки підприємства,
Університет митної справи та фінансів
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-8420-9778>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.188

РОЛЬ ПЛАНУВАННЯ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА

О. Morozov,
Postgraduate student of the Department of Entrepreneurship and Economy
of Enterprise, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine

THE ROLE OF PLANNING IN THE PROFIT FORMATION PROCESS OF AN ENTERPRISE

У статті розглянуто роль планування як основного інструменту управління процесом формування прибутку підприємства. Планування забезпечує структурований підхід до аналізу діяльності, оцінки доходів і витрат, розробки стратегій та прогнозування змін у ринкових умовах. Особливу увагу приділено принципам, методам і схемам планування, які сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів і фінансової стабільності підприємства. Досліджено вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на прибутковість, та окреслено можливості впровадження інновацій для підвищення рентабельності. Стаття містить рекомендації щодо вдосконалення процесів планування з метою оптимізації витрат, поліпшення взаємодії між підрозділами та досягнення довгострокових конкурентних переваг. Результати дослідження акцентують важливість інтеграції управлінських підходів і сучасних технологій у планування. Роль планування є ключовим інструментом управління, що забезпечує підприємству раціональне використання ресурсів, мінімізацію ризиків та адаптацію до динамічних ринкових змін. Воно сприяє підвищенню фінансової стабільності, конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей.

The article continues the analysis of the role of planning as a key managerial process that defines the strategic competitiveness and financial stability of the enterprise. Particular attention is paid to the continuous improvement of financial strategy development methods. The experience of successful companies demonstrates the effectiveness of a comprehensive approach in goal setting and resource transformation, combining both traditional and innovative methods to achieve optimal results. Each aspect of systematic planning is based on in-depth data analysis, requiring close attention to interpreting market trends and assessing internal operational capabilities. Automation of control and constantly modernized information systems allow real-time analysis of the financial environment and timely identification of risks. Moreover, the development of integrated forecasting models contributes to the formation of dynamic strategies that adapt to rapidly changing economic conditions, ensuring flexibility and business continuity, which are essential for long-term enterprise sustainability.

Cooperation between departments, where each initiative is equally important in solving common tasks, creates synergy in strengthening the company's financial capacity. Motivational mechanisms and continuous professional development increase the effectiveness of managerial models, as highly skilled specialists contribute to more accurate decision-making. A comprehensive approach to financial planning involves not only calculating operational costs but also strategic goal setting based on detailed internal and external analysis. Such a strategy reduces financial risks and maximizes profitability through synchronized management processes. Economic methods like multi-level analysis, scenario planning, and development stimulation remove the barriers between conventional management and innovation, creating conditions for sustainable growth.

The integrated management system, supported by digital tools, enables automated data processing and flexible plan adjustments in response to market demands. Resource distribution planning reflects creative management and the ability to detect investment opportunities. This approach leads to growing economic performance, market expansion, and stronger international positions. By merging strategy, efficiency, and systems thinking, planning forms a foundation for a resilient economic model capable of adapting to modern challenges while maintaining financial independence.

Ключові слова: прибуток, процес планування, фінансова стабільність, конкурентні переваги, раціональне використання ресурсів, сталий розвиток.

Key words: profit, planning process, financial stability, competitive advantages, rational use of resources, sustainable development.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження ролі планування в процесі формування прибутку підприємства та обґрунтування ефективних підходів до його управління. У рамках дослідження проаналізовано сутність планування як інструменту управління прибутком, визначено основні етапи процесу та принципи планування, ключові фактори, що впливають на його ефективність, а також запропоновано рекомендації щодо вдосконалення методів планування прибутку на підприємстві.

ВСТУП

В умовах сучасної економіки підприємства функціонують у нестабільному зовнішньому середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, технологічними змінами та невизначеністю ринкових коливань. За таких обставин зростає значення ефективного планування як ключового інструменту управління, який дозволяє забезпечити стабільність і прибутковість господарської діяльності. Планування формує підґрунтя для прийняття обґрунтованих рішень, оптимального використання ресурсів та досягнення стратегічних фінансових цілей. Застосування сучасних методів планування сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, що особливо актуально в умовах воєнного стану. Раціональне формування прибутку потребує комплексного підходу до аналізу доходів і витрат, інтеграції функцій прогнозування, контролю та стратегічного управління. У таких умовах виникає необхідність визначення ролі планування у забезпеченні стійкого розвитку підприємства, підвищенні його рентабельності та конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тематику планування як інструменту управління прибутком підприємств розглядали у своїх працях багато вітчизняних науковців, такі як І. Бланк [2], Г. Веретенникова, І. Геращенко [4] Г. Кірейцев [5], М. Коробов [10], А. Поддєрьогін [13], В. Родіонова [16], В. Томах [4], О. Філімоненков [7] та інші. Їхні дослідження акцентують увагу на важливості структурованого підходу до формування фінансових стратегій, прогнозування доходів та витрат, а також розробки оптимальних управлінських рішень для забезпечення рентабельності бізнесу. Проте із початком повномасштабної військової агресії росії проти України у лютому 2022 року зовнішні умови ведення бізнесу кардинально змінилися. У цих умовах питання планування набуло нових аспектів і потребує додаткового аналізу. Отже, науковий дискурс має зосередитися на пошуку інноваційних підходів до планування та формування стійких стратегій, здатних забезпечити фінансову стабільність підприємств в умовах війни.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах повномасштабної війни в Україні, розв'язаної росією, підприємства змушені працювати в надзвичайно складних та нестабільних умовах. За таких обставин ефективне планування набуває критичного значення як інструмент забезпечення фінансової стабільності та адаптації до нових реалій. Виступаючи ключовим інструментом, дозволяє підприємству не лише зберігати фінансову стійкість, але й формувати стратегії для сталого розвитку. Визначення цілей, оптимізація ресурсів та адаптація до ринко-

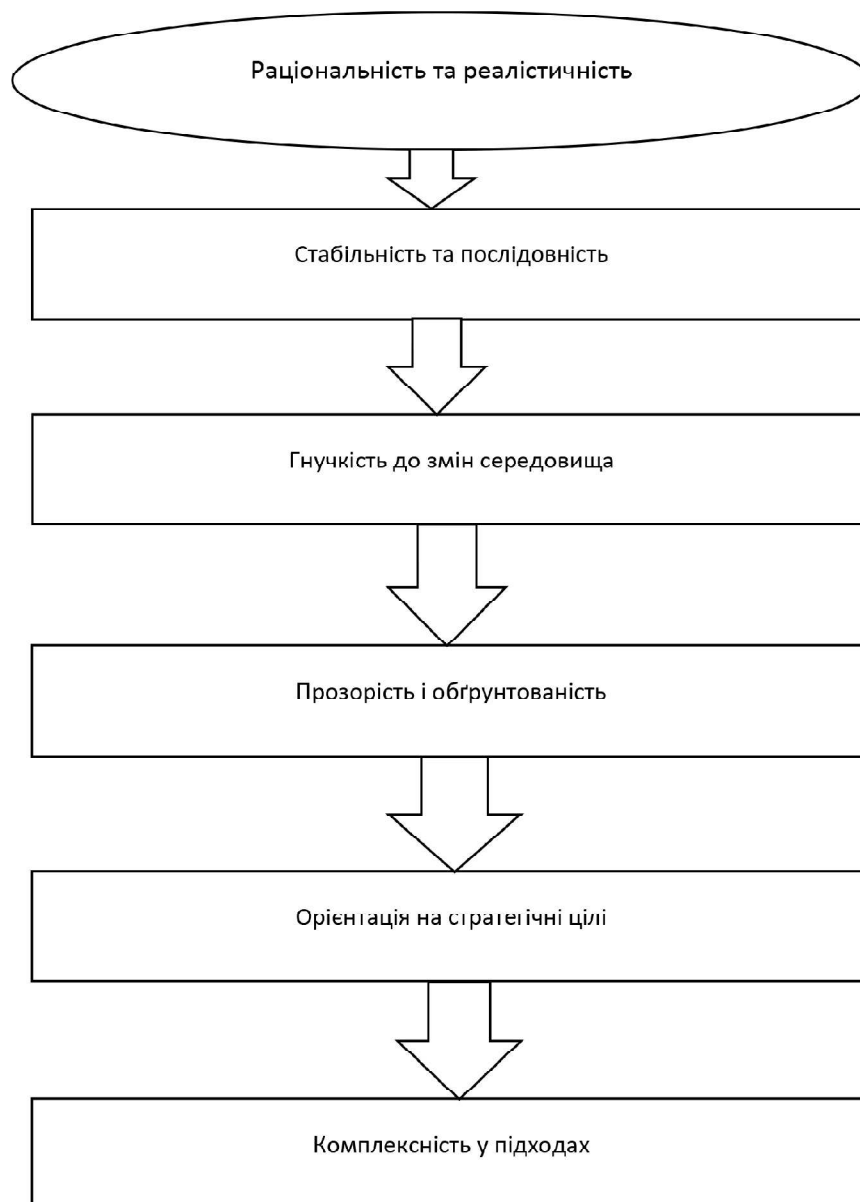


Рис. 1. Принципи планування прибутку на підприємстві

Джерело: авторська розробка.

вих викликів — це основні завдання, які вирішуються завдяки плануванню. Важливою є можливість прогнозування доходів і витрат, що дозволяє уникати критичних помилок у господарській діяльності. Підприємства, які активно використовують планування, отримують конкурентні переваги та можуть краще пристосовуватись до змінних умов. Принципи планування забезпечують прозорість управлінських рішень та покращують взаємодію між підрозділами організації. Вони також створюють передумови для впровадження інновацій, які сприяють зростанню рентабельності. У сучасному бізнес-середовищі дослідження методів планування є надзвичайно актуальним для всіх галузей економі-

ки. Вдосконалення підходів до планування дозволяє зменшити ризики та підвищити ефективність господарської діяльності. Розробка ефективних стратегій забезпечує досягнення фінансових цілей підприємства. Отже, планування слід розглядати як комплексний процес, що формує основу для управління прибутком і досягнення стратегічних завдань.

Планування є ключовим інструментом управління прибутком підприємства, оскільки забезпечує структурований підхід до визначення та досягнення фінансових цілей. Завдяки плануванню підприємство може проаналізувати свою діяльність, оцінити потенційні доходи та витрати, а також розробити стратегії для

підвищення рентабельності [6]. Цей процес дозволяє визначити оптимальні обсяги виробництва і продажів, які сприяють максимізації прибутку. Планування допомагає уникнути фінансових ризиків, зокрема завдяки прогнозуванню змін у ринкових умовах та обґрунтованому розподілу ресурсів [1; 10]. Воно також дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни у попиту та пропозиції, забезпечуючи фінансову стійкість. Ефективне планування створює базу для впровадження інновацій, що сприяють збільшенню доходів та зменшенню витрат. Крім того, воно забезпечує контроль за виконанням фінансових показників, що дозволяє вчасно коригувати управлінські рішення. Планування також сприяє підвищенню прозорості фінансової діяльності та покращенню взаємодії між підрозділами підприємства. Як результат, підприємство отримує змогу формувати стійкі конкурентні переваги та підвищувати свою вартість на ринку. Таким чином, планування є невід'ємною складовою управління прибутком та досягнення довгострокових фінансових цілей [2; 6].

Планування — це вид діяльності на підприємстві, що включає визначення мети, яка має бути досягнута підприємством за визначений період, завдань, які потрібно вирішити, та шляхів і умов їхньої реалізації [4].

Дослідження принципів планування є надзвичайно важливим для ефективного управління будь-яким підприємством або організацією. Планування дозволяє сформулювати чіткі цілі та стратегії для досягнення бажаних результатів. Оскільки забезпечує раціональне використання ресурсів і мінімізує ризики, пов'язані з невизначеністю. Завдяки плануванню можна оцінити можливі варіанти розвитку і вибрати найкращий шлях для досягнення цілей. Це також допомагає оптимізувати витрати та підвищити ефективність роботи підприємства.

Принципи планування формують основу для стратегічних рішень, що сприяють стабільному розвитку та конкурентоспроможності. Крім того, планування дає змогу передбачити і врахувати зміни у зовнішньому середовищі, що є важливим фактором у динамічних умовах ринку. Використання принципів планування також сприяє покращенню комунікації та взаємодії між різними підрозділами організації. Це допомагає забезпечити узгодженість дій і досягнення спільних цілей. Отже, дослідження принципів планування є важливим інструментом для успішного функціонування та розвитку підприємств у будь-якій сфері. Основні

принципи планування прибутку розглянемо на Рис. 1.

Схема структурно-логічного планування прибутку підприємства є інструментом систематизації та оптимізації процесів, пов'язаних із формуванням, плануванням і контролем прибутку [5, с. 102—104]. Вона дозволяє візуалізувати взаємозв'язки між ключовими етапами, такими як аналіз фінансових показників, розробка стратегій і впровадження управлінських рішень. Основна мета цієї схеми — забезпечити чітку послідовність дій для досягнення запланованого рівня прибутковості підприємства. У процесі планування прибутку вона допомагає визначити основні джерела доходів, оптимізувати витрати та підвищити ефективність використання ресурсів.

Управління прибутковістю підприємства є важливою складовою ефективного управління, що спрямоване на забезпечення оптимальної господарської діяльності та стабільного фінансового результату. Основною метою такого управління є досягнення достатнього рівня прибутку, що дозволяє підприємству розвиватися, інвестувати у нові проекти та залишатися конкурентоспроможним. Для цього необхідно визначити ключові цілі, які охоплюють як поточні, так і стратегічні аспекти діяльності. До таких цілей належить забезпечення рентабельності, зростання обсягів реалізації продукції та підтримання платоспроможності.

Наступним кроком є аналітична робота з дослідження структури прибутку за окремими напрямками діяльності підприємства. Проводиться аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на зміну рівня прибутковості. Особливу увагу приділяють вивченню складу елементів, що формують прибуток, а також оцінці динаміки його змін у розрізі видів діяльності. Аналізується досягнутий рівень рентабельності, що дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів. Проводиться оцінка прибутку як головного фінансового показника, що характеризує результативність роботи підприємства.

Паралельно досліджуються джерела доходів за кожним напрямком діяльності, що дозволяє виявити найефективніші з них. Визначаються потенційні резерви зростання прибутковості, які можуть бути використані в коротко- та довгостроковій перспективі. Розробляються пропозиції щодо зниження впливу негативних факторів, зокрема інфляційних, податкових, ринкових та внутрішніх управлінських. Окремим напрямом є аналіз структури витрат,

Таблиця 1. Сукупність ключових принципів стратегічного управління прибутком підприємств

Принципи стратегічного управління прибутком підприємства	Характеристика ключових принципів стратегічного управління прибутком підприємства
Цілісності та структурованості	Забезпечує взаємопов'язаність і узгодженість елементів системи управління, таких як планування, прогнозування, аналіз, контроль та прийняття рішень. Цілісність означає, що прибуток розглядається як результат діяльності всього підприємства, а не окремих його підрозділів, що сприяє досягненню спільних цілей. Структурованість забезпечує чіткий розподіл завдань, відповідальності та ресурсів, що дозволяє оптимізувати процес управління і зменшити ризики.
Комплексність	Спрямований на забезпечення узгодженості рішень у різних сферах – фінансовій, виробничій, маркетинговій, організаційній. Комплексність дозволяє враховувати як внутрішні чинники, що впливають на формування прибутку, так і зовнішнє середовище, у тому числі економічні, соціальні та ринкові умови.
Цілеспрямованість	Кожне рішення, дія або стратегія були спрямовані на реалізацію як короткострокових завдань, таких як забезпечення рентабельності, так і довгострокових цілей, зокрема підвищення вартості бізнесу. Цілеспрямованість забезпечує концентрацію ресурсів та зусиль на ключових напрямках розвитку, уникнення невизначеності в управлінні.
Реалізації ситуаційно-ресурсного підходу	Враховує наявні ресурси підприємства, його сильні та слабкі сторони, а також змінюється залежно від зовнішніх факторів, таких як ринкова кон'юнктура, економічні умови чи законодавчі зміни. Важливою складовою є здатність підприємства швидко реагувати на нові можливості або виклики, використовуючи доступні ресурси для оптимізації прибутковості.
Відновлення капіталу	Полягає в процесі відновлення і збільшення капіталу підприємства через ефективне використання прибутку та інвестицій. Відновлення капіталу забезпечує створення умов для зростання виробничих потужностей, впровадження нових технологій та розширення ринків збуту, що, в свою чергу, сприяє підвищенню прибутковості і конкурентоспроможності підприємства.
Удосконалення виробничо-технологічної бази підприємства	Передбачає постійне оновлення та модернізацію технічного оснащення, технологічних процесів і виробничих потужностей з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Це включає впровадження новітніх технологій, автоматизацію та механізацію виробничих процесів, оптимізацію ресурсозабезпечення, а також поліпшення якості продукції.

Джерело: авторська розробка.

що дозволяє встановити співвідношення між витратами та доходами. Це сприяє пошуку шляхів оптимізації витратної частини та підвищення ефективності використання ресурсів.

На основі результатів аналізу здійснюється планування прибутку підприємства. Визначаються прогнозовані показники прибутку за видами діяльності та для підприємства в цілому. Планується досягнення мінімального рівня рентабельності, необхідного для забезпечення стабільної роботи підприємства. Визначається оптимальний рівень прибутку, з урахуванням фінансових можливостей, ринкової кон'юнктури та ресурсного забезпечення.

Після завершення етапу планування відбувається координація фінансового плану з іншими запланованими показниками діяльності.

Затверджується остаточний фінансовий план прибутку підприємства. Організовується процес реалізації цього плану шляхом розподілу завдань, ресурсів та відповідальності між структурними підрозділами. Встановлюється система контролю за виконанням запланованих показників, яка включає постійний моніторинг, аналіз відхилень та коригувальні дії. Цей комплексний підхід забезпечує ефективне управління прибутком, дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільний фінансовий стан підприємства.

Система економічних методів управління прибутком використовує такі важелі господарювання, як економічний аналіз, планування, стимулювання, податки, цінова політика тощо.

Ефективне використання цих інструментів потребує комплексного та системного підходу, що охоплює всі аспекти управління. Планування відіграє ключову роль у визначенні стратегій і завдань, спрямованих на досягнення фінансових цілей. Воно сприяє розробці оптимальних рішень і формуванню чіткої системи планів, яка дозволяє уникати помилок у прийнятті рішень. Головна мета планування полягає у зменшенні ризиків і визначенні ефективних шляхів досягнення поставлених цілей. Економічний аналіз є важливим засобом оцінки фінансового стану та перспектив підприємства. Він передбачає проведення детальних досліджень і обґрунтування висновків для прийняття зважених управлінських рішень. Завдяки аналізу визначаються сильні та слабкі сторони об'єкта управління, що допомагає розробляти стратегії для його вдосконалення. Застосування економічного аналізу у поєднанні з іншими методами управління забезпечує підвищення ефективності господарської діяльності.

Планування відіграє ключову роль у процесі формування прибутку підприємства, забезпечуючи основу для ефективного управління фінансовими ресурсами та досягнення стратегічних цілей. Воно є невід'ємною складовою системи управління, яка дозволяє підприємству передбачати, аналізувати та контролювати прибутковість своєї діяльності. Завдяки плануванню підприємства отримують можливість оптимізувати використання ресурсів, розробляти економічно обґрунтовані стратегії розвитку та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. У результаті планування стає ключовим інструментом забезпечення стійкого фінансового розвитку та досягнення довгострокових конкурентних переваг [3, с. 83—84].

Стратегія управління прибутком підприємства є важливою складовою системи організації господарського процесу. Вона являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які включають цілі, завдання, функції, форми, методи, інструменти та важелі, спрямовані на формування і раціональне використання прибутку. Основна мета цієї стратегії полягає у досягненні тактичних завдань, таких як забезпечення необхідного рівня рентабельності, та стратегічних цілей, зокрема підвищення вартості підприємства [9, с. 43—45]. Це досягається через ефективне використання прогнозування, планування та контролю доходів і витрат підприємства.

Розгляд принципів стратегічного управління прибутком підприємств є ключовим аспектом забезпечення їх фінансової стійкості та

конкурентоспроможності. Це дозволяє підприємствам формувати ефективні механізми управління доходами та витратами, спрямовані на досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей. Їх врахування допомагає керівникам приймати обґрунтовані рішення, що відповідають ринковим умовам і викликам. Таким чином, дослідження сприяє забезпеченню сталого розвитку та фінансового успіху підприємства. Сутність ключових принципів стратегічного управління прибутком підприємств розглянемо у таблиці 1.

Отже, принципи є важливим етапом у процесі стратегічного управління прибутком підприємства, оскільки вони визначають основні напрямки для ефективного планування та прийняття управлінських рішень [2, с. 105—108]. Принципи цілісності та структурованості допомагають побудувати злагоджену систему управління, де кожен елемент взаємопов'язаний з іншими, що забезпечує оптимальне використання ресурсів і досягнення поставлених цілей. Комплексний підхід до планування дозволяє враховувати всі аспекти діяльності підприємства, що робить управлінські рішення більш обґрунтованими та збалансованими. Цілеспрямованість забезпечує чітке визначення стратегічних та тактичних цілей, що сприяє ефективному розподілу ресурсів на досягнення ключових завдань. Ситуаційно-ресурсний підхід дає можливість адаптувати плани до змінних умов ринку та внутрішнього середовища, що є важливим у періоди нестабільності. Принцип відновлення капіталу гарантує, що прибуток не лише спрямовується на поточні потреби, але й інвестується у розвиток та зростання підприємства. Удосконалення виробничо-технологічної бази є необхідною умовою для підвищення ефективності планування, оскільки забезпечує основу для зниження витрат і підвищення продуктивності. Усі ці принципи взаємопов'язані і сприяють досягненню загальних цілей підприємства, підвищенню його рентабельності та конкурентоспроможності на ринку. Тому їх розгляд у процесі планування є необхідним для забезпечення успішного функціонування та сталого розвитку підприємства.

ВИСНОВОК

Отже, планування є ключовим елементом у процесі управління прибутком підприємства, особливо в умовах нестабільності ринку та зростаючої конкуренції. Воно забезпечує структурований підхід до визначення фінансових цілей, оптимізації ресурсів та мінімізації ризиків.

Ефективне планування дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зокрема до викликів, спричинених війною в Україні, оптимізувати виробничі процеси, раціонально використовувати ресурси та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Завдяки плануванню підприємство має змогу оцінювати свої доходи та витрати, передбачати можливі ризики і своєчасно коригувати свої дії відповідно до змін у ринковому середовищі.

Важливим інструментом у процесі планування є структурно-логічні схеми, які допомагають систематизувати інформацію, визначити взаємозв'язки між ключовими етапами управління прибутком і контролювати виконання планів. Це сприяє ефективному розподілу ресурсів та впровадженню інноваційних рішень. Крім того, використання економічного аналізу дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, що допомагає приймати більш зважені управлінські рішення.

Сучасні умови ринку, зокрема виклики, спричинені війною в Україні, підкреслюють важливість адаптивного планування. Підприємства змушені оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, розробляти гнучкі бізнес-моделі та використовувати кризові стратегії для збереження прибутковості. В таких умовах планування стає основою для стійкого розвитку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Таким чином, планування слід розглядати як комплексний і безперервний процес, який дозволяє підприємствам не лише утриматись на ринку, а й розвиватися навіть у нестабільних умовах. Впровадження системного підходу до планування допомагає оптимізувати витрати, збільшити доходи та сформулювати ефективну стратегію розвитку.

Література:

1. Белінська С. М., Крисіна І.О. Управління прибутком підприємства. Ефективна економіка. № 1. 2022. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/18.pdf (дата звернення: 20.07.2025).
2. Бланк І. О. Управління активами: монографія. Київ: Ніка-Центр, Эльга, 2011. 720 с.
3. Бондаренко І. І. Планування фінансових ресурсів підприємства. Вісник КНУ. 2019. № 2. С. 78—85.
4. Васильєв С. В., Масляєва О. О., Лапенко Х.О. Фінансова стійкість підприємства: економічна сутність та особливості структури. Інвестиції: практика та досвід. № 17. 2024. С. 96—100.

5. Веретенникова Г. Б., Томах В.В., Геращенко І.М. Планування та організація діяльності підприємства: Навч. посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2020. 210 с.

6. Дмитренко О. І. Планування прибутку в аграрних підприємствах. Аграрна економіка. 2022. № 2. С. 29—36.

7. Кірейцев Г. Г. Фінанси підприємств: Навч. посібник: Курс лекцій. Київ: ЦУЛ, 2002. 268 с.

8. Коваленко Н. І. Інновації у системі фінансового менеджменту. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 14—20.

9. Кравченко А. С. Фінансовий аналіз та планування. Наука і практика. 2017. № 11. С. 41—48.

10. Коробов М. В. Управління фінансами підприємства: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2015. 320 с.

References:

1. Belinska, S.M. and Krysina, I.O. (2022), "Enterprise profit management", *Efektivna Ekonomika*, vol. 1, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/18.pdf (Accessed 20 July 2025).
 2. Blank, I.O. (2011), *Upravlinnia aktyvamy, [Asset Management]*, Nika-Tsentr, El'ha, Kyiv, Ukraine.
 3. Bondarenko, I.I. (2019), "Planning of Financial Resources of the Enterprise", *Visnyk KNU*, vol. 2, pp. 78—85.
 4. Vasyliiev, S.V., Masliaieva, O.O. and Lapenko, K.O. (2024), "Financial Stability of an Enterprise: Economic Essence and Structural Features", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 17, pp. 96—100.
 5. Veretennykova, H.B., Tomakh, V.V. and Herashchenko, I.M. (2020), *Planuvannia ta orhanizatsiia diialnosti pidpryiemstva, [Planning and Organization of Enterprise Activities]*, KhNEU im. S. Kuznetsia, Kharkiv, Ukraine.
 6. Dmytrenko, O.I. (2022), "Profit Planning in Agricultural Enterprises", *Ahrarna ekonomika*, vol. 2, pp. 29—36.
 7. Kireytsev, H.H. (2002), *Finansy pidpryiemstv: Kurs lektsii, [Enterprise Finance: Lecture Course]*, TsUL, Kyiv, Ukraine.
 8. Kovalenko, N.I. (2020), "Innovations in the Financial Management System", *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 14—20.
 9. Kravchenko, A.S. (2017), "Financial Analysis and Planning", *Nauka i praktyka*, vol. 11, pp. 41—48.
 10. Korobov, M.V. (2015), *Upravlinnia finansamy pidpryiemstva, [Enterprise Financial Management]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 02.08.2025 р.*

УДК 338.43.02:631.115.11

Д. І. Сліпко-Кривуца,
аспірант, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
ORCIDID: [https:// orcid.org/0009-0005-5661-9982](https://orcid.org/0009-0005-5661-9982)

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.195

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СІМЕЙНОГО ФЕРМЕРСТВА: ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ТА СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ

D. Slipko-Kryvutsya,
Postgraduate student, Tavria State Agrotechnological University named after Dmytro Motorny

THEORETICAL FOUNDATIONS OF FAMILY FARMING: EVOLUTION OF APPROACHES AND CONTEMPORARY CONCEPTS

У статті здійснено комплексний системний аналіз еволюції теоретичних підходів до розуміння феномену сімейного фермерства як особливої форми сільськогосподарського виробництва, що інтегрує економічні, соціальні та екологічні функції в умовах трансформаційної економіки. Особливу увагу приділено неоінституціональним теоріям, що дозволяють інтерпретувати фермерські господарства не лише як суб'єкти виробництва, але й як складову інституційної системи сталого сільського розвитку, важливого для формування регіональної стійкості. Висвітлено значення концепту соціального капіталу, який пояснює роль довіри, горизонтальної взаємодії та мережевої кооперації в аграрному середовищі.

У дослідженні акцентовано увагу на сучасних викликах для сімейного фермерства: глобалізації, лібералізації торгівлі, війні, нестабільності ринків та змінах клімату, які потребують переосмислення ролі фермерських господарств як носіїв адаптаційного потенціалу. Детально проаналізовано український контекст: проблема фрагментації землекористування, недостатній доступ до фінансових ресурсів і технологій, відсутність ефективної кооперації та слабкий інституційний супровід. Доведено, що модернізація сімейного фермерства має вирішальне значення для забезпечення продовольчої безпеки, збереження сільських територій та формування конкурентоспроможної, інноваційної економіки майбутнього.

The article provides a comprehensive systematic analysis of the evolution of theoretical approaches to understanding the phenomenon of family farming as a unique form of agricultural production that integrates economic, social, and environmental functions within a transforming economy. It highlights the contribution of classical agrarian thinkers such as A. Smith, F. List, and M. Weber, as well as O. V. Chayanov, who conceptualized the peasant farm as a self-regulating unit with its own logic of adaptation, reproduction, and life cycle. Particular attention is given to neo-institutional theories (D. North, O. Williamson), which interpret family farms not only as production entities but also as integral components of the institutional system for sustainable rural development, crucial for regional resilience. The concept of social capital (P. Bourdieu, R. Putnam) is examined, emphasizing the role of trust, horizontal interaction, and network-based cooperation in the agrarian context. Agroecological approaches (M. Altieri, S. Gliessman) are analyzed, focusing on the importance of localized production, ecosystem preservation, and climate adaptation. The study also explores modern concepts by J. D. van der Ploeg on "re-peasantization" and T. Marsden on new rural spaces as examples of alternative development paradigms centered on multifunctionality and food sovereignty.

The research emphasizes the current challenges faced by family farming, such as globalization, trade liberalization, war, market volatility, and climate change, all of which necessitate a rethinking of the role of family farms as carriers of adaptive potential. The Ukrainian context is examined in detail, including issues such as land fragmentation, limited access to finance and technology, lack of effective cooperation, and weak institutional support. The study identifies family farms as the foundation of a new model of agrarian growth-based on innovation, digitalization, environmental sustainability, and the development of local food systems. Conceptual guidelines for state policy are outlined, emphasizing support for family farms through cooperative development, advisory services, and integration into high value-added export chains. Ultimately, the article argues that the modernization of family farming is essential for ensuring food security, preserving rural areas, and shaping a competitive, innovation-driven future economy.

Ключові слова: сімейне фермерство, аграрна економіка, неоінституціоналізм, агроекологія, соціальний капітал, репезантізація, сталий розвиток, продовольча безпека, теоретичні підходи, інновації.

Key words: family farming, agrarian economy, neo-institutionalism, agroecology, social capital, re-peasantization, sustainable development, food security, theoretical approaches, innovation.

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

Сімейне фермерство є однією з найстійкіших та найгнучкіших форм аграрного виробництва в сучасному світі. Його значення виходить далеко за межі суто економічних функцій — сімейні ферми забезпечують продовольчу безпеку, збереження аграрного ландшафту, сталий розвиток сільських громад та передавання традиційних знань між поколіннями. За оцінками Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО), понад 90% фермерських господарств у світі мають сімейну природу. Вони виробляють близько 80% світових продуктів харчування, будучи фундаментом агропродовольчих систем багатьох країн.

У країнах Європейського Союзу та Латинської Америки сімейні ферми відіграють ключову роль у забезпеченні локального виробництва, сталого природокористування та зміцнення регіональної економіки. Водночас у країнах, що розвиваються, сімейне фермерство часто є єдиним джерелом засобів до існування для мільйонів домогосподарств, утворюючи основу сільського способу життя.

В Україні поняття "сімейне фермерство" стало актуалізуватися з початку 2010-х років, зокрема після подій 2014 року, коли децентралізація та земельна реформа створили нові можливості для розвитку малого аграрного бізнесу. З прийняттям Закону України "Про фермерське господарство" (в редакції 2016 року) та запровадженням статусу "сімейного фермерського господарства без статусу юридичної особи" (2018) з'явилися додаткові сти-

мули для легалізації дрібних виробників. Це надало новий імпульс для активізації фермерського руху, однак практична реалізація потенціалу сімейного фермерства залишається обмеженою через низку економічних, інституційних та культурних бар'єрів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні публікації зосереджують увагу на трансформації сімейного фермерства в умовах глобалізації, ринкової лібералізації та екологічних викликів. Зокрема, праці J. Van der Ploeg та T. Marsden) аналізують фермерство як форму опору агропромисловій інтеграції та носія локальних практик. Українські дослідження (Малік М., Мамчур В., Свиноус І. та ін.) акцентують на соціально-економічній функції сімейних ферм у зміцненні сільських громад і продовольчій безпеці. Значна увага приділяється інституційним аспектам та агроекологічній ролі фермерства (М. Altieri, С. Коломієць). Загалом, науковий дискурс зсувається в бік інтеграції класичних теорій (А. Сміт, Ф. Ліст) із сучасними підходами до сталого розвитку та соціального капіталу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — дослідити еволюцію теоретичних підходів до сімейного фермерства, окреслити сучасні концептуальні рамки його функціонування у соціально-економічному та інституційному контексті, а також обґрунтувати роль сімейних ферм як ключового елементу сталого аграрного розвитку в умовах глобальних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття сімейного фермерства має глибоке історичне підґрунтя, яке сягає витоків аграрної цивілізації. Упродовж століть землеробство та тваринництво розвивалися в тісному зв'язку з родинним побутом, а саме домогосподарство виконувало не лише функції виробництва, але й соціального захисту, відтворення робочої сили та передачі знань. Таким чином, родина завжди була базовою одиницею аграрної структури, а праця членів родини — основним ресурсом.

У XIX столітті, з розвитком класичної політичної економії та аграрної теорії, поняття селянського і фермерського господарства починає теоретично осмислюватися в науковій думці. Такі мислителі як Адам Сміт, Фрідріх Ліст розглядали малі господарства з різних позицій.

А. Сміт у своїй теорії поділу праці вказував на роль фермерського господарства як джерела ефективності та природної мотивації, оскільки власник безпосередньо зацікавлений у результатах праці [1].

Ф. Ліст звертав увагу на національний характер аграрних відносин, підкреслюючи важливість фермерства як основи соціальної стабільності й національної господарської сили [2].

Уже на цьому етапі почали формуватися дві ключові парадигми трактування фермерства: економічна, яка розглядає сімейну ферму насамперед як підприємницьку одиницю, що орієнтована на ринок, прибуток і ефективність; соціокультурна, яка акцентує на фермі як соціальному інституті — носії родинної спадковості, моральних норм, трудової етики та локальної культури.

У XX столітті аналіз сімейного фермерства зазнає істотного поглиблення завдяки розвитку соціології села, економічної антропології та інституціональної економіки. Зокрема, Макс Вебер вивчав селянську етику та господарську раціональність, порівнюючи традиційні та модернізаційні типи поведінки [3]. О. В. Чаянов розвинув ідею "селянської логіки", яка базується не на максимізації прибутку, а на задоволенні потреб домогосподарства при обмежених ресурсах. У межах цієї теорії фермерство розглядалося як форма самозабезпечення, що не підпорядковується класичним законам ринку в повному [4].

Суттєвий внесок зробив Т. Шульц, лауреат Нобелівської премії з економіки, який довів, що селянські господарства є раціональними агентами навіть за умов технологічної відсталості.

Він також підкреслив критичну роль людського капіталу — знань, навичок і здоров'я — як основи продуктивності сільського господарства [5].

У 1960—1970-х роках, у контексті підйому неінституціоналізму, з'являються моделі фермерської поведінки, які враховують не лише економічні, але й інституційні, культурні, екологічні та демографічні чинники. Зокрема, в працях Дугласа Норта та Олівера Вільямсона розглядалася роль транзакційних витрат, власності, довіри та неформальних норм у функціонуванні дрібного господарства [6;7].

У цей період також формується підхід до фермерства як агентного механізму сталого розвитку, де сімейне господарство забезпечує адаптацію до змін клімату, збереження біорізноманіття, соціальну інтеграцію та зайнятість у сільських регіонах.

У XXI столітті, на хвилі викликів глобалізації, продовольчої безпеки та змін клімату, сімейне фермерство набуває нового звучання: як частина зеленого переходу, як основа агроекологічного підходу, як центр локальних продовольчих систем. У такому контексті зростає потреба в переосмисленні теоретичних рамок, у яких аналізується феномен сімейного фермерства. Різні наукові підходи дозволяють по-різному інтерпретувати його природу, функції та роль у сучасній економіці.

Неокласичний підхід трактує сімейне фермерство як раціонального економічного агента, що максимізує прибуток за умов обмежених ресурсів і ринкової конкуренції. Класичними працями в цьому напрямі є дослідження Т. Шульца, який наголошував, що фермери, навіть у традиційних економіках, приймають економічно раціональні рішення [8]. Згодом цей підхід був розвинений у працях Б. Фрідмана та Дж. Бекера, що акцентували на мікроекономічному аналізі родинного фермерського домогосподарства.

У Франції після Другої світової війни державна аграрна політика активно підтримувала підвищення продуктивності фермерських господарств через механізацію, модернізацію виробництва і доступ до субсидій. Сімейні ферми, орієнтовані на ринок, поступово інтегрувалися в загальноєвропейські агропродовольчі ланцюги.

У 1990-х — 2000-х рр. після розпаювання земель фермерські господарства в Україні почали функціонувати як окремі суб'єкти господарювання, однак ринкове середовище було нестабільним. У перші роки незалежності

більшість фермерів працювали на самозабезпечення або на тіньовому ринку. Ті, хто зміг пристосуватися до ринкових цін і конкуренції, вижили завдяки застосуванню неокласичної логіки.

Ці господарства адаптували виробництво, виходячи з логіки оптимізації витрат і доходів, активно реагуючи на цінові сигнали ринку. Їхнє виживання стало прикладом реалізації класичних мікроекономічних принципів у аграрному середовищі.

Інституціональний підхід підкреслює вплив інституційного середовища (закони, земельні права, кооперація, державна підтримка) на функціонування сімейних господарств. Цей підхід активно розвивався в працях Д. Норта, який виділив ключову роль "інституційних рамок" у зниженні транзакційних витрат і формуванні прогнозованої поведінки економічних агентів [9].

У Нідерландах та Німеччині важливу роль у стабільності сімейних ферм відіграють аграрні кооперативи, земельні банки, система аграрного страхування та інститути дорадництва. Наприклад, у Німеччині наявність ефективної системи спадкування сільськогосподарських земель забезпечує тяглість між поколіннями та інституційну сталість ферм.

Вітчизняні дослідники зазначають, що відсутність стабільної державної політики щодо підтримки малих і середніх фермерів, обмежений доступ до кредитів, неререформована система розподілу земель заважають формуванню сталих інституцій для розвитку родинних господарств [10]. У 2019—2023 роках почали впроваджуватися програми "доступні кредити 5-7-9%", підтримка кооперації та реформа ринку землі, що частково активізували інституційну основу фермерства.

Ці заходи створили умови для поступової легалізації та інституційного укріплення дрібних виробників, а також посилили взаємодію фермерів із державними та фінансовими структурами. Вони стали першим кроком до формування сприятливого інституційного середовища для сталого розвитку родинного агровиробництва.

Аграрно-соціальний підхід розглядає сімейне фермерство як комплексне соціальне явище, що поєднує виробничу, екологічну та культурну функції. У фокусі цього підходу — сталий розвиток, соціальна згуртованість, етичне виробництво. Одним з ключових теоретиків є Ван дер Плог, який вказує на "нових селян" як ак-

тивних учасників соціального та екологічного оновлення сільського простору [11].

У Італії та Іспанії активно підтримується розвиток агротуризму, органічного землеробства, коротких ланцюгів постачання ("farm-to-fork"), жінки та молодь залучаються до ведення ферм через програми підтримки. CAP після 2014 року орієнтується на збереження культурного ландшафту, різноманіття та "живучість" сільських громад.

Деякі українські фермери, зокрема у Львівській, Івано-Франківській, Вінницькій областях, реалізують екологічно орієнтовані проекти — органічне виробництво, родинні сироварні, локальні бренди. Прикладом може слугувати діяльність кооперативів типу "Лавка традицій", розвиток сімейних ферм на основі партнерства з громадами та НГО. Такі моделі відповідають аграрно-соціальному підходу.

Ці ініціативи демонструють, як соціальне партнерство, локальна ідентичність і екологічна орієнтація можуть стати рушіями сталого фермерства. Вони ілюструють реальне втілення цінностей аграрно-соціального підходу в українських умовах.

Відповідно до визначення, запропонованого Продовольчою та сільськогосподарською організацією ООН (ФАО), сімейне фермерство охоплює широкий спектр сільськогосподарських господарств, у яких домінує родинна участь в управлінні, прийнятті рішень і виконанні основних виробничих процесів [12]. Сімейні ферми не є однорідними: вони відрізняються за масштабами, технологічним рівнем, типом виробництва та участю у ринку. Проте існують ключові ознаки, які дозволяють виділити цей тип господарювання:

1. Родинне управління та трудові ресурси. Господарством управляє одна родина або її кілька поколінь, які одночасно є і власниками, і працівниками. Більшість виробничих процесів виконується силами членів родини, що забезпечує високу гнучкість у прийнятті рішень, оперативне реагування на зміни та зниження транзакційних витрат. Саме родинна участь створює основу для міжпоколінної передачі знань, традицій і практичного досвіду.

- У Польщі, Румунії та Угорщині більше 80% сільськогосподарських підприємств є сімейними, де управління здійснює глава родини, а допоміжні функції виконують інші члени родини, включаючи дітей і літніх осіб.

2. Тісний зв'язок з місцем проживання. Сімейна ферма водночас є і домом, і місцем

праці, що зумовлює її просторову стабільність, локальну ідентичність та прив'язаність до ландшафту й громади. Це сприяє відповідальному ставленню до землі, природних ресурсів і навколишнього середовища.

У Карпатському регіоні значна частина молочних та ягідних ферм базується на родинному обробітку невеликих ділянок навколо будинку. Такі ферми тісно інтегровані у громади, де фермер виконує не лише економічну, а й соціальну функцію — забезпечує робочі місця, бере участь у місцевому самоврядуванні, підтримує традиційні форми господарювання.

3. Поєднання економічної, соціальної та культурної функцій. Сімейна ферма виконує не лише функцію виробництва продуктів харчування, а й зберігає соціальну тканину села, забезпечує зайнятість, формує ідентичність і передає культурні традиції. У цьому контексті фермер — не просто виробник, а носій цінностей та знань.

Дослідники (Marsden T.) наголошують на тому, що сімейне фермерство є платформою для "альтернативної модернізації", в якій важливішими за індустріальну ефективність є сталість, самодостатність і збереження соціального капіталу [13].

4. Обмежене використання найманої праці. Хоча наймана праця допускається, вона не є домінантною. Основна частина операцій (особливо стратегічних і управлінських) залишається в руках членів родини. Це забезпечує автономність і гнучкість, зменшує витрати та укріплює родинну згуртованість.

У Франції законодавство прямо визнає "експлуатантом" саме фермера, який бере участь у виробничому процесі, а не стороннього власника, що використовує працю найманих працівників. Це дозволяє відокремити сімейні ферми від аграрних корпорацій.

5. Високий рівень адаптивності та довготривалої перспективи. Сімейні ферми зазвичай орієнтовані не на короткостроковий прибуток, а на довгострокове збереження ресурсів, стабільність доходів і передачу господарства наступному поколінню. Це проявляється у готовності до інновацій, інвестицій у ґрунти, збереження насіннєвого матеріалу, диверсифікації виробництва тощо.

За дослідженням науковців, сімейні ферми мають вищу інноваційну здатність у використанні локальних ресурсів і формуванні нових агроекологічних практик порівняно з великими агрохолдингами [14].

Це пояснюється гнучкішою структурою управління, тісним зв'язком із місцевими умова-

ми та високим рівнем особистої залученості фермерів до прийняття рішень. У результаті сімейні господарства швидше впроваджують екологічно орієнтовані інновації та адаптивні технології.

В Україні поняття сімейного фермерського господарства було офіційно закріплено на законодавчому рівні завдяки внесеним у 2018 році змінам до Закону України "Про фермерське господарство" (№ 973-IV від 19.06.2003). Відповідно до статті 1, сімейне фермерське господарство може створюватися без статусу юридичної особи на основі договору між членами родини, які спільно провадять господарську діяльність [15].

Такий підхід мав на меті виведення з тіні дрібних агровиробників, надання їм легального статусу, спрощення реєстрації та доступу до державних програм. За даними Мінагрополітики, станом на 2023 рік в Україні було офіційно зареєстровано понад 10500 сімейних ферм, але, за оцінками експертів (наприклад, Українського клубу аграрного бізнесу), реальна кількість господарств, що функціонують за сімейною моделлю, у 2—3 рази більша. Це свідчить про значний потенціал цього сегменту, який, однак, залишається недостатньо реалізованим.

Незважаючи на позитивні зрушення в законодавстві, значна частина сімейних господарств і надалі діє поза офіційним полем, що обмежує їх доступ до фінансування та державної підтримки. Для повноцінної реалізації потенціалу цього сегменту потрібні системні інституційні й економічні стимули.

Основні проблеми розвитку сімейного фермерства в Україні полягають в наступному:

— Низький доступ до фінансування та страхування. Більшість родинних фермерів не мають заставного майна, фінансової історії або офіційних прибутків, необхідних для отримання банківських кредитів. Державна програма "5-7-9%" частково покращила ситуацію, але вона залишається недоступною для значної частини господарств, особливо тих, які не мають статусу юридичної особи.

Також практично відсутній механізм страхування фермерських ризиків, включаючи стихійні лиха, втрату врожаю, коливання цін. Як результат — фермери не інвестують у довгострокові проекти.

— Слабка логістика та недостатня кооперація. Більшість сімейних господарств мають обмежений доступ до інфраструктури зберігання, транспортування та переробки продукції. Через це вони змушені продавати врожай посередникам за зниженими цінами.

Розвиток сільськогосподарських кооперативів залишається слабким. За даними експертів, станом на 2023 рік діє менш як 900 активних сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, і лише частина з них функціонують ефективно. Бракує довіри, професійного управління і державної підтримки для стимулювання об'єднання фермерів.

— Нестача професійної агроосвіти. Більшість фермерів не мають спеціалізованої освіти у сфері агрономії, агрологістики, агромаркетингу чи агрофінансів. Доступ до консультацій, аграрних дорадчих служб і професійних тренінгів у сільській місцевості обмежений. Це знижує продуктивність, уповільнює цифровізацію та модернізацію виробництва.

Проекти FAO, USAID, GIZ у 2020—2023 роках частково компенсували цю прогалину через польові школи фермерів, однак вони охоплюють лише обмежене число регіонів.

Конкуренція з агрохолдингами. Агрохолдинги з великим земельним банком і капіталом мають значні переваги в закупівлі ресурсів, доступі до ринків, впливі на регуляторну політику. Вони часто витісняють малі ферми з ринку або знижують закупівельні ціни, користуючись монопольною силою. У деяких регіонах спостерігається втрата родинного господарювання через оренду землі агрокорпораціями.

За даними Держстату, станом на 2023 рік на частку домогосподарств і фермерських господарств припадало лише 11% від усієї валової аграрної продукції, у той час як великий аграрний бізнес формував понад 70%.

Такий дисбаланс у структурі аграрного виробництва свідчить про домінування великотоварного сектора і водночас — про недооцінений потенціал дрібного фермерства. Утім, саме сімейні господарства здатні забезпечити ті функції, які залишаються поза межами інтересів агрохолдингів.

Попри проблеми, сімейне фермерство має стратегічне значення для продовольчої безпеки, збереження села, розвитку локальних ринків та екологічно сталого виробництва. У 2021—2023 роках в Україні впроваджувалися ініціативи, спрямовані на підтримку родинного фермерства: програми дотацій на утримання корів, вівцематок; грантові конкурси для малих ферм ("єРобота"); створення державного Реєстру фермерських господарств; запуск регіональних дорадчих центрів.

Законодавчі ініціативи, як-от оновлення земельного кодексу, можливість передачі землі

у спадок або на користування сімейній фермі, також формують інституційне підґрунтя для довгострокового розвитку цього сектору.

Такі зміни сприяють правовій визначеності, стабільності землекористування та зміцненню позицій фермерських господарств у сільськогосподарському виробництві. Вони створюють базу для передачі ферм у спадок і формування довготривалих господарських стратегій.

У період багатшарових глобальних викликів — війни, зміни клімату, продовольчої нестабільності, енергетичної кризи, економічної турбулентності — сімейне фермерство виводиться на передній план як стійка, адаптивна та соціально значуща форма агровиробництва. У сучасних теоретичних підходах воно набуває нового змісту як інструмент локалізації продовольчих систем, відновлення соціального капіталу та забезпечення продовольчого суверенітету.

Сімейні фермерські господарства, як правило, не інтегровані в глобальні аграрні ланцюги виробництва в тій мірі, як аграрні корпорації. Завдяки локальному характеру виробництва, вони менш залежні від міжнародної логістики, імпортової сировини чи коливань світових цін. У період воєнної або економічної блокади саме дрібні локальні виробники змогли забезпечити базові продовольчі потреби населення, особливо у важкодоступних регіонах.

У рамках концепції *resilience agriculture* (стійкого сільського господарства), яку розвивають такі дослідники, як М. А. Altieri, сімейні ферми розглядаються як "буфери" у кризових умовах — вони зберігають локальну продовольчу інфраструктуру та мінімізують ризики голоду [16].

Сімейні ферми є основою економічної децентралізації та відновлення сільських територій. Вони створюють робочі місця, активізують місцеву торгівлю, стимулюють розвиток мікроінфраструктури (дороги, комунальні послуги, школи), беруть участь у громадському житті. У післякризовий період відбудови такі господарства є каталізаторами локальної економіки.

Після початку повномасштабної війни в 2022 році значна частина переселенців змогла відновити господарську діяльність у селах саме через започаткування невеликих ферм (вирощування овочів, розведення птиці, переробка продукції). Державні гранти типу "єРобота" підтримали цю ініціативу.

Сімейне фермерство ґрунтується на міжпоколінній солідарності, спільній праці, спадкоє-

мності, що формує високий рівень соціального капіталу. У сільських громадах такі ферми виступають не лише як виробники, але й як лідери думок, громадські активісти, організатори кооперації. В умовах кризи вони часто стають осередками взаємодопомоги, зберігаючи соціальну тканину села.

Дослідники, зокрема Bourdieu P. і Putnam R., розглядали соціальний капітал як ресурс згуртованості й виживання в періоди колективної нестабільності. Фермерство, засноване на родинній структурі, є практичною реалізацією цих теорій на рівні громади [17;18].

Сімейні ферми, як правило, мають меншу інтенсифікацію, що знижує навантаження на екосистеми. Вони частіше використовують органічні методи, зберігають традиційні сорти рослин і породи тварин, відмовляються від надмірної хімізації. У глобальній агроекологічній теорії (Gliessman S. R.) сімейне фермерство розглядається як ключовий елемент зеленої трансформації сільського господарства [19]. У Франції 65% органічної продукції виробляється саме на сімейних фермах. В Україні у 2021—2023 рр. спостерігалось зростання сертифікованих родинних органічних господарств, зокрема на заході країни, які постачають продукцію на локальні ринки та в заклади соціального харчування.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сімейне фермерство — це не просто форма дрібного аграрного виробництва, а комплексна соціально-економічна система, що поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність, екологічну стійкість та культурну спадкоємність. Завдяки поєднанню функцій виробника, роботодавця, зберігача традицій і управлінця локальними ресурсами, сімейна ферма формує унікальний тип господарювання, адаптований до сучасних викликів.

Теоретичні підходи до аналізу сімейного фермерства еволюціонували від неокласичних моделей, орієнтованих на максимізацію прибутку, до інституціональних і аграрно-соціальних парадигм, які враховують вплив соціального капіталу, норм, традицій, політик і культурного контексту. Сучасна наука визнає за сімейною фермою роль центру сталого сільського розвитку, що забезпечує локальну продовольчу безпеку, соціальну згуртованість та збереження біорізноманіття.

У кризових умовах — таких як війна, економічні потрясіння, зміна клімату та глобальні продовольчі дисбаланси — значення сімейного фермерства суттєво зростає. Воно демонструє високий рівень адаптивності, здатність забезпечувати громади продовольством, зберігати трудовий потенціал у сільській місцевості та підтримувати сталі екосистеми. Саме ці властивості роблять сімейні ферми ключовими суб'єктами у створенні стійких продовольчих систем майбутнього.

Для України розвиток сімейного фермерства є не лише інструментом соціальної політики, а стратегічною ланкою трансформації аграрної моделі — від експортно-сировинної до інклюзивної, екологічно відповідальної та соціально орієнтованої. Підтримка сімейних ферм здатна забезпечити децентралізацію аграрного виробництва, стимулювати розвиток локальних економік, зменшити залежність від імпорту продовольства та посилити продовольчий суверенітет.

Таким чином, сімейне фермерство повинно розглядатися не як залишок традиційного укладу, а як перспективна модель аграрного устрою XXI століття, яка потребує цілеспрямованої державної підтримки, сприятливого інституційного середовища та визнання його багатовимірної ролі у сталому розвитку.

Література:

1. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. К.: Основи, 2001. 952 с.
2. Ліст Ф. Національна система політичної економії. К.: Основи, 2002. 512 с.
3. Вебер М. Протестантська етика і дух капіталізму. К.: Юніверс, 2002. 284 с.
4. Коваленко Ю. В. Історія економічної думки: курс лекцій. К.: Центр учбової літератури, 2017. 332 с.
5. Schultz T. W. The Value of the Ability to Deal with Disequilibria. *Journal of Economic Literature*. 1975. Vol. 13, No. 3. P. 827—846.
6. North D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.
7. Williamson O. E. *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*. *Journal of Law and Economics*. 1979. Vol. 22, № 2. P. 233—261.
8. Schultz T. W. *Transforming Traditional Agriculture*. Cambridge: Harvard University Press, 1964. 231 p.
9. North D. C. *Institutions*. *Journal of Economic Perspectives*. 1991. Vol. 5, № 1. P. 97—112.
10. Малік М. Й., Мамчур В. А. Соціально-економічна орієнтація сімейних фермерських

господарств у підприємницькій діяльності. Економіка АПК. 2020. № 9. С. 30—41.

11. Van der Ploeg J. D. The peasantries of the twenty-first century: the commoditisation debate revisited. *Journal of Peasant Studies*. 2010. Vol. 37, № 1. P. 1—30.

12. Коломієць С. А. Сімейні ферми як напрям оптимізації кооперативних відносин в агропромисловому виробництві. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2018. Т. 23, Вип. 1. С. 37—41.

13. Marsden T. New rural territories: Regulating the differentiated rural spaces. *Journal of Rural Studies*. 1998. Vol. 14, №. 1. P. 107—117.

14. Збарська А. В. Сімейна ферма як вид малого бізнесу і форма господарювання на селі: перспективи розвитку. Зб. наук. пр. Таврійського державного агротехнологічного університету (економ. науки). 2014. № 4. С. 45—53.

15. Закон України "Про фермерське господарство": Закон України від 19 червня 2003 р. № 973-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 45. Ст. 363.

16. Altieri M. Agroecology: The science of natural resource management for poor farmers in marginal environments. *Agriculture, Ecosystems & Environment*. 2002. Vol. 93, №. 1—3. P. 1—24.

17. Bourdieu P. The Forms of Capital. In: Richardson J. (Ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Westport: Greenwood Press, 1986. P. 241—258.

18. Putnam R. D. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press, 1993. 258 p.

19. Gliessman S. R. Transforming food systems with agroecology. *Agroecology and Sustainable Food Systems*. 2016. Vol. 40, No. 3. P. 187—189.

References:

1. Smit, A. (2001), *Doslidzhennia pro pryrodu i prychyny bahatstva narodiv* [Research on the nature and causes of the wealth of nations], Osnovy, Kyiv, Ukraine.

2. List, F. (2002), *Natsional'na systema politychnoi ekonomii* [National system of political economy], Osnovy, Kyiv, Ukraine.

3. Veber, M. (2002), *Protestants'ka etyka i dukh kapitalizmu* [Protestant ethics and the spirit of capitalism], Yunivers, Kyiv, Ukraine.

4. Kovalenko, Yu.V. (2017), *Istoriia ekonomichnoi dumky* [History of economic thought: a course of lectures], Tsentru uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

5. Schultz, T.W. (1975), "The Value of the Ability to Deal with Disequilibria", *Journal of Economic Literature*, vol. 13, no. 3, pp. 827—846.

6. North, D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, UK

7. Williamson, O.E. (1979), "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, vol. 22, no. 2, pp. 233—261.

8. Schultz, T.W. (1964), *Transforming Traditional Agriculture*, Harvard University Press, Cambridge, USA.

9. North, D.C. (1991), "Institutions", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 5, no. 1, pp. 97—112.

10. Malik, M.J. and Mamchur, V.A. (2020), "Socio-economic orientation of family farms in entrepreneurial activity", *Ekonomika APK*, vol. 9, pp. 30—41.

11. Van der Ploeg, J.D. (2010), "The peasantries of the twenty-first century: the commoditisation debate revisited", *Journal of Peasant Studies*, vol. 37, no. 1, pp. 1—30.

12. Kolomiets, S.A. (2018), "Family farms as a direction of optimization of cooperative relations in agro-industrial production", *Visnyk Odes'koho natsional'nogo universytetu. Seriya: Ekonomika*, vol. 23, no. 1, pp. 37—41.

13. Marsden, T. (1998), "New rural territories: Regulating the differentiated rural spaces", *Journal of Rural Studies*, vol. 14, no. 1, pp. 107—117.

14. Zbars'ka, A.V. (2014), "Family farm as a type of small business and form of management in the countryside: development prospects", *Zb. nauk. pr. Tavrijs'koho derzhavnoho ahrotekhnologichnoho universytetu (ekonom. nauky)*, vol. 4, pp. 45—53.

15. Verkhovna Rada of Ukraine, (2003), *Law of Ukraine "On Farming"*, *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, vol. 45.

16. Altieri, M. (2002), "Agroecology: The science of natural resource management for poor farmers in marginal environments", *Agriculture, Ecosystems & Environment*, vol. 93, no. 1—3, pp. 1—24.

17. Bourdieu, P. (1986), "The Forms of Capital", *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood Press, Westport, USA, pp. 241—258.

18. Putnam, R.D. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton, USA.

19. Gliessman, S.R. (2016), "Transforming food systems with agroecology", *Agroecology and Sustainable Food Systems*, vol. 40, no. 3, pp. 187—189.

Стаття надійшла до редакції 02.08.2025 р.

УДК 658.155:330.131.7

Г. А. Лоскутова,
аспірант, Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3353-4968>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.203

АДАПТИВНЕ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

H. Loskutova,
Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technology

ADAPTIVE RISK-ORIENTED MANAGEMENT OF ENTERPRISE FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY UNDER UNCERTAINTY

У статті обгрунтовано теоретико-методологічні засади адаптивного ризик-орієнтованого управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах багатовимірної невизначеності, що зумовлена впливом глобальних ризиків, нестабільності зовнішнього середовища, цифрових трансформацій і внутрішніх структурних викликів. Доведено, що традиційні моделі безпеки, орієнтовані на реактивне реагування, є малоефективними в сучасному ризиковому середовищі. Запропоновано концепцію побудови гнучкої адаптивної моделі управління безпекою підприємства, яка базується на принципах проактивності, сценарного планування, цифровізації та багатофакторного ризик-аналізу.

Розроблена автором модель PAFEB (Predictive Adaptive Framework for Enterprise Security) інтегрує ключові індикатори ризику (KRI), інструменти математичного моделювання (включаючи симуляцію Монте-Карло), засоби прогнозування та механізми оперативного реагування на загрози в реальному часі. Особливу увагу приділено ідентифікації критичних зон ризику, оцінці потенційних втрат і підтримці прийняття управлінських рішень у змінному середовищі.

У дослідженні висвітлено можливості інтеграції моделі з основними управлінськими підсистемами підприємства — фінансовою, операційною, стратегічною, кадровою та антикризовою. Запропонований підхід сприяє підвищенню загальної адаптивності, забезпечує стійкість до деструктивних впливів та підсилює ефективність управління безпекою підприємства в умовах постійних змін.

The article substantiates the theoretical and methodological foundations of adaptive risk-oriented management of financial and economic security of enterprises under conditions of multidimensional uncertainty. Such uncertainty arises from the increasing influence of global risks, external environmental volatility, digital transformations, and internal structural challenges. It is proven that traditional security models, primarily reactive in nature, are inadequate in the face of today's complex and dynamic risk environment. In response, the article proposes the development of a flexible adaptive security management model for enterprises, based on the principles of proactivity, scenario planning, digitalization, and multifactor risk analysis.

The model developed by the author — PAFEB (Predictive Adaptive Framework for Enterprise Security) — integrates key risk indicators (KRI), mathematical modeling tools (including Monte Carlo simulations), forecasting systems, and mechanisms for real-time threat response and strategy correction. Special attention is given to the identification of critical risk zones, assessment of potential losses, and the support of timely and informed managerial decision-making in a volatile and rapidly changing environment.

This approach emphasizes the integration of the model with key enterprise management subsystems — financial, strategic, operational, personnel, and crisis management. Such integration ensures systemic coordination, increases organizational resilience, and enhances the enterprise's ability to withstand destructive influences. The model also supports predictive analytics and early warning mechanisms, providing a foundation for long-term sustainability and security-oriented governance.

Furthermore, the research highlights the strategic advantages of adaptive risk-oriented models in enhancing enterprise competitiveness through increased flexibility, proactivity, and the capacity to forecast and mitigate emerging risks. By combining quantitative tools with scenario-based thinking and digital monitoring, PAFEB contributes to forming a new paradigm in enterprise security management — one capable of withstanding multidimensional uncertainty and fostering a culture of resilience, agility, and strategic foresight.

Ключові слова: фінансово-економічна безпека, адаптивне управління, багатовимірною невизначеність, ризик-орієнтований підхід, система управління ризиками, модель PAFEB, ключові індикатори ризику (KRI), метод Монте-Карло.

Key words: financial and economic security, adaptive management, multidimensional uncertainty, risk-oriented approach, enterprise risk management system, PAFEB model, key risk indicators (KRIs), Monte Carlo method.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні підприємства працюють в умовах постійних змін і невизначеності, що пов'язано з нестабільністю економіки, політичними викликами, швидким розвитком технологій і зростанням глобальних ризиків. Ці фактори формують складне середовище, в якому традиційні підходи до управління фінансово-економічною безпекою перестають бути ефективними.

В умовах багатовимірної невизначеності підприємствам потрібно не просто реагувати на загрози, а передбачати їх, швидко адаптуватися та приймати зважені рішення, які мінімізують можливі втрати та забезпечують стабільність. Однак існуючі моделі управління часто не враховують складність сучасних ризиків, їхню взаємозалежність та динамічний характер.

Через це виникає потреба у розробці нових підходів, які поєднуюватимуть аналітичні інструменти, математичні методи та сучасні цифрові технології для системного оцінювання ризиків і формування адаптивних стратегій. Такий підхід дозволить підприємствам не лише виживати в нестабільних умовах, а й ефективно розвиватися, зберігаючи фінансову стійкість і конкурентні переваги.

Отже, актуальним завданням є створення адаптивної ризик-орієнтованої моделі управління фінансово-економічною безпекою підприємства, що враховує багатовимірність ризиків і забезпечує гнучке, своєчасне реагування на виклики сучасного бізнес-середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика адаптивного ризик-орієнтованого управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах багатовимірної невизначеності є одним із ключових напрямів сучасних наукових досліджень у сферах стратегічного менеджменту, економічної безпеки та цифрових трансформацій. Формування нової парадигми управління ризиками базується на інтеграції проактивного підходу, сценарного планування, цифрової аналітики та математичного моделювання складних загроз.

Міжнародний стандарт ISO 31000:2018 [1] закріплює принципи системності, інтегрованості, адаптивності та безперервності у процесі управління ризиками, що стало методологічною основою для розробки гнучких управлінських моделей в умовах нестабільного та динамічного середовища.

У працях Fraser, Simkins та Narvaez [2] наголошується на важливості побудови інтегрованих систем Enterprise Risk Management (ERM), які поєднують інструменти кількісного аналізу, сучасні управлінські практики та цифрові технології. Практичні кейси свідчать про ефективність таких систем у складних економічних і стратегічних контекстах.

Теоретичні основи аналізу багатовимірної невизначеності викладені в дослідженнях Т. Авена [3], який розглядає ризик як функцію ймовірності, наслідків і рівня знань про загрозу. Такий підхід створює надійну базу для фор-

Таблиця 1. Основні виміри багатовимірної невизначеності

Тип невизначеності	Характеристика	Приклади прояву
Економічна	Коливання макроекономічних показників, валютна нестабільність	Девальвація національної валюти, зміна цін на ресурси
Правова / регуляторна	Нестабільність законодавства, зміни регулювання	Податкові нововведення, обмеження експорту
Геополітична	Збройні конфлікти, міжнародна ізоляція, зовнішній тиск	Війна, санкції, політичні блокади
Технологічна	Швидкий розвиток цифрових технологій, кіберзагрози	Кібератаки, застарілі IT-системи, залежність від платформ
Екологічна	Кліматичні зміни, стихійні лиха, екологічне регулювання	Повені, посухи, ESG-вимоги
Соціально-демографічна	Міграція, зміни у поведінці споживачів, старіння населення	Трудова міграція, нові запити клієнтів
Внутрішньоорганізаційна	Конфлікти, слабе управління, кадрові проблеми	Плинність персоналу, опір змінам

Джерело: складено автором на основі [1—3; 5; 11—19].

мування адаптивних систем управління безпекою підприємств.

Серед сучасних кількісних методів особливе місце займає симуляція Монте-Карло, що дозволяє моделювати розподіли ризиків у складних умовах. Joubert і Snyman [4] продемонстрували її ефективність для оцінювання системних ризиків у портфелях проєктів, зокрема для визначення P80-P90-значень, що забезпечує формування економічно обґрунтованих резервів.

Raydugin [5] запропонував методологію Non-linear Simulation and Consequence Risk Aggregation (N-SCRA), яка поєднує нелінійне моделювання Монте-Карло та методи системної динаміки. Ця методика дає змогу більш точно враховувати динамічну природу ризиків, їх взаємозв'язки та нелінійний вплив у межах комплексних проєктів, створюючи новий рівень прогнозно-аналітичного забезпечення управлінських рішень в умовах багатовимірної невизначеності.

Популярні освітні ресурси, зокрема Investopedia [6], описують метод Монте-Карло як потужний інструмент агрегації ризиків, який дозволяє проводити сценарний аналіз, порівнювати альтернативні стратегії та підвищувати якість управлінських рішень у контексті невизначеності.

Серед українських науковців вагомий внесок у розвиток ризик-орієнтованого управління фінансовою безпекою зробили Дробота, Дорошенко, Кравченко та ін. [7], які підкреслюють важливість впровадження ключових індикаторів ризику (KRI) у системах управління. Задорожний та співавтори [8] провели глибокий аналіз ризиків у системі управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання. Буняк і Мельник [9] досліджують ризик-

менеджмент як складову забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності, тоді як Андрушків, Олейнікова та Мокрушина [10] акцентують увагу на впливі цифрової трансформації на соціально-економічну безпеку та стан економіки країни, підкреслюючи значення цифрових інструментів для модернізації систем управління ризиками.

Водночас, більшість наявних досліджень зосереджені на окремих складових системи управління ризиками — таких як ідентифікація загроз, кількісна оцінка чи вибір сценаріїв реагування. Але відсутні цілісні моделі, які б синтезували ці елементи в єдину динамічну архітектуру управління з можливістю адаптації в реальному часі. Недостатньо досліджено механізми періодичної актуалізації KRI на основі нових даних, сценарного тригерного реагування, а також побудови зворотних циклів адаптації з оновленням стратегічних орієнтирів.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення адаптивної ризик-орієнтованої моделі управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах багатовимірної невизначеності. Запропонована модель має забезпечити системний підхід до ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків, а також сприяти підвищенню стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах постійної динаміки зовнішнього й внутрішнього середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні підприємства функціонують у середовищі, яке стрімко змінюється під впливом глобалізаційних процесів, технологічного про-

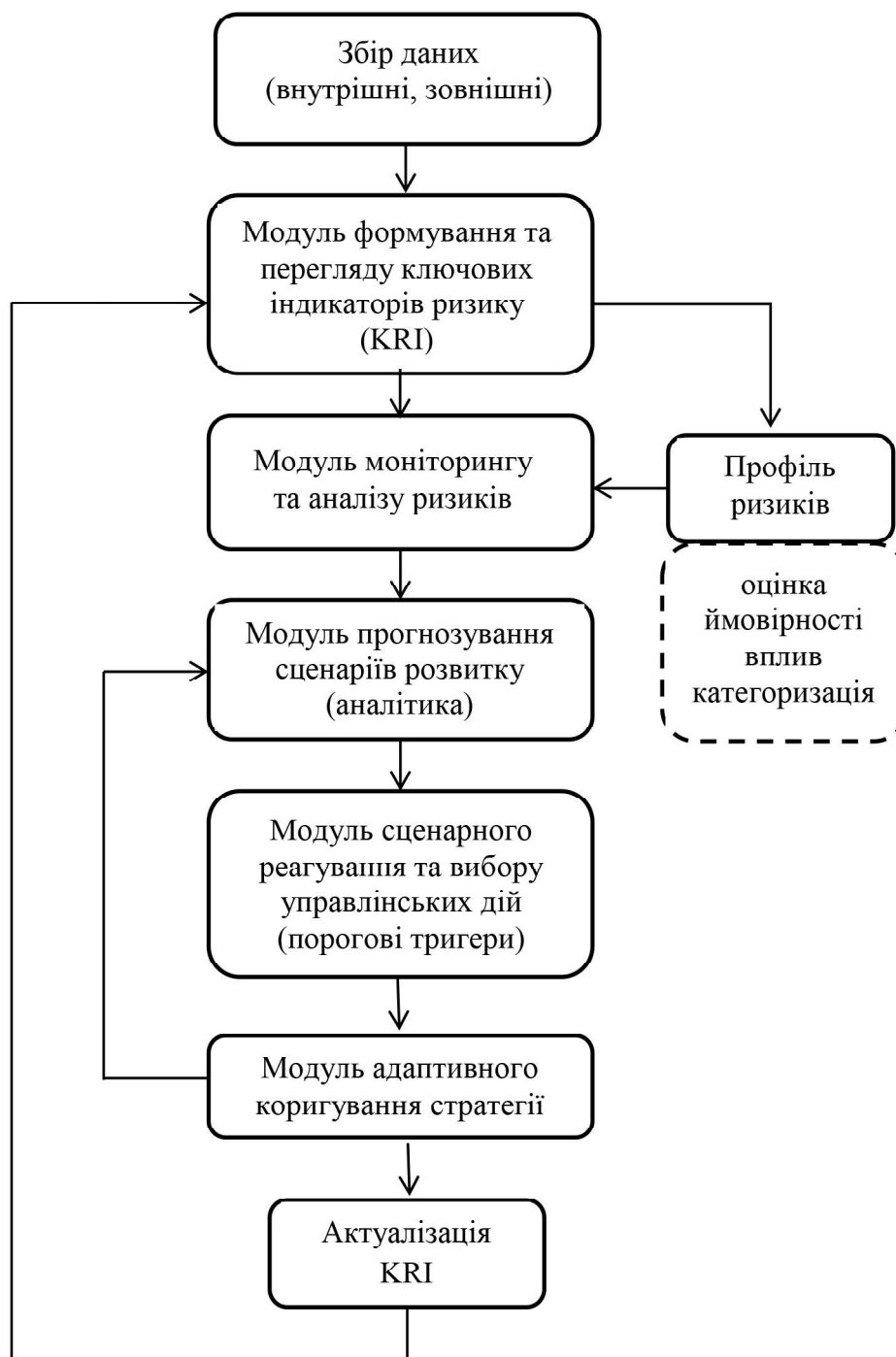


Рис. 1. Прогнозно-адаптивна модель PAFEV

Джерело: розроблено автором.

гресу, геополітичних конфліктів і соціально-економічних трансформацій. Це середовище дедалі частіше характеризується високим рівнем нестабільності, непередбачуваності та нових загроз, що ставить під сумнів ефективність традиційних моделей управління. У зв'язку з цим актуалізується потреба у впровадженні нових підходів до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, особливо у сфері ризик-менеджменту.

Особливу складність сучасного середовища формує так звана багатовимірна невизначеність (БН), що описує ситуацію, коли на діяльність підприємства одночасно впливає велика кількість взаємопов'язаних факторів — економічних, правових, політичних, технологічних, екологічних та внутрішньоорганізаційних. Ці фактори динамічні, мають складну природу взаємозв'язків і значно ускладнюють прогнозування майбутніх сценаріїв.

Багатовимірна невизначеність — це складне системне явище, що виникає внаслідок взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників, які мають різну природу, змінюються непередбачувано та формують ризики для сталого функціонування підприємства.

Як слушно зазначає Ф. Х. Найт [11], ще на початку XX століття було запропоновано концептуальне розмежування між ризиками, які підлягають кількісній оцінці, та невизначеністю, яка не може бути формалізована. Надалі цю ідею поглибив Н. Талеб [12], увівши поняття "чорних лебедів" — малоймовірних, але надзвичайно впливових подій, здатних радикально змінити бізнес-середовище. Обидва дослідники вважають, що класичні підходи до моделювання, які ґрунтуються на припущеннях про стабільність, раціональність і лінійність, не відповідають реаліям сучасної економіки.

Це підсилює потребу у створенні управлінських моделей нового покоління, які дозволяють:

- обробляти великі масиви взаємопов'язаних даних;
- виявляти приховані причинно-наслідкові зв'язки;
- будувати сценарії розвитку ризиків;
- гнучко адаптуватися до змін.

До таких моделей належать прогнозно-адаптивні підходи до управління ризиками, які останнім часом стають предметом активних наукових досліджень. Так, згідно з класифікацією, запропонованою Д. Гілсоном [13], а також К. Чепменом і С. Вордом [14], ризики в умовах багатовимірної невизначеності доцільно поділяти на зовнішні (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні) та внутрішні (операційні, фінансові, кадрові, управлінські), кожен з яких має специфічний вплив на підприємство.

У таких умовах менеджерам надзвичайно складно ухвалювати стратегічні рішення, спираючись лише на попередній досвід або стандартні методики. Змінюються не лише правила гри, а й сама природа ризиків: виникають нові типи загроз, посилюється нестабільність ринків, підвищується залежність від зовнішніх умов.

Щоб краще ідентифікувати виклики, які постають перед підприємствами, доцільно виокремити основні виміри багатовимірної невизначеності (табл. 1).

Варто зазначити, що вказані виміри не існують у вакуумі. Вони утворюють синергетичні зв'язки, що посилюють загальний рівень невизначеності. Наприклад, геополітична криза може викликати економічну нестабільність, спричинити зміни в регуляторному середовищі та призвести до соціальних трансформацій. Це значно ускладнює побудову ефективної стратегії управління ризиками в традиційному форматі.

Таблиця 2. Загальна характеристика моделі PAFEB

Параметр	Характеристика
Тип моделі	Прогнозно-адаптивна
Підхід	Ризик-орієнтований, інтегрований
Ключові принципи	Системність, моніторинг, сценарність, адаптація, інноваційність
Основні переваги	Гнучкість, аналітичність, цифровізація, прозорість, циклічність, оперативність
Сфера застосування	Стратегічне планування, контроль операційних ризиків, управління фінансово-економічною безпекою

Джерело: систематизовано, узагальнено автором на основі [1—9].

Отже, для ефективного функціонування в умовах багатовимірної невизначеності підприємствам необхідно впроваджувати адаптивні, гнучкі, прогнозно орієнтовані моделі, здатні:

- аналізувати великі обсяги різноманітної інформації;
- виявляти причинно-наслідкові зв'язки в динамічному середовищі;
- формувати різноманітні сценарії розвитку подій;
- забезпечувати оперативну реакцію на зміни ризикового фону.

Однією з таких моделей є PAFEB (Predictive Adaptive Financial-Economic Security Model) — концептуальна система управління фінансово-економічною безпекою підприємства, що поєднує інструменти аналізу ключових індикаторів ризику (KRI), прогнозування, сценарного моделювання та адаптивного прийняття рішень в умовах багатофакторної динаміки зовнішнього і внутрішнього середовища (рис. 1, табл. 2).

Відповідно до моделі PAFEB, процес управління ризиками організовано за циклічною структурою, що включає сім етапів:

1. Збір вхідної інформації.
2. Формування системи ключових індикаторів ризику (KRI).
3. Моніторинг та аналіз ризиків.
4. Побудова сценаріїв розвитку.
5. Розробка та реалізація управлінських дій.
6. Адаптивне коригування стратегії.
7. Актуалізація системи KRI.

Значну увагу приділено етапу сценарного моделювання, на якому застосовуються метод Монте-Карло, аналіз чутливості, оцінка VaR,

CVaR та інші інструменти кількісної оцінки ризиків. Це дозволяє підприємству перейти від реактивного до проактивного управління, прогнозуючи не лише ймовірність виникнення ризиків, а й масштаби їх потенційного впливу.

Для підвищення ефективності управління ризиками в умовах багатовимірної невизначеності в моделі PAFEB передбачено створення системи ключових індикаторів ризику (KRI), яка забезпечує моніторинг критичних параметрів на постійній основі.

У сучасному економічному середовищі ефективність управління фінансово-економічною безпекою підприємства (ФЕБП) значною мірою визначається здатністю менеджменту оперативно адаптуватися до змінних зовнішніх умов і внутрішніх викликів. Традиційні моделі безпеки, зосереджені переважно на фіксації та мінімізації втрат, поступово поступаються місцем прогнозно-адаптивним моделям, орієнтованим на випереджаюче виявлення ризиків, їх системну класифікацію, сценарне моделювання та динамічне управління у режимі реального часу.

Зокрема, запропонована у цьому дослідженні авторська модель PAFEB (Predictive Adaptive Financial-Economic Security Model), виступає як багаторівнева інтеграційна систе-

Таблиця 3. Структура ключових елементів моделі PAFEB

Компоненти моделі	Опис
1. Система ключових індикаторів ризику (KRI)	Моніторинг критичних параметрів, що сигналізують про зміни у рівні ризику.
2. Методи ідентифікації ризиків	Використання експертних оцінок, аналізу сценаріїв, Big Data аналітики.
3. Методи кількісної оцінки ризиків	Застосування статистичних моделей, методу Монте-Карло, аналізу чутливості.
4. Прогнозно-адаптивний механізм управління	Формування сценаріїв розвитку подій, коригування управлінських стратегій у реальному часі.
5. Інформаційна підтримка	Автоматизація збору та обробки даних, застосування штучного інтелекту для аналізу ризиків.
6. Інтеграція із системами управління	Взаємодія з фінансовим, стратегічним та операційним управлінням підприємства.

Джерело: систематизовано, узагальнено автором на основі [1–10].

ма, яка поєднує інструменти стратегічного аналізу, оперативного управління ризиками, цифрового моніторингу ключових індикаторів та механізми адаптивного реагування на зовнішні й внутрішні загрози.

Основні блоки моделі PAFEB охоплюють:

1. Прогнозний блок, заснований на багатовимірному аналізі середовища (PESTLE, SWOT, STEEPLE) із застосуванням методів машинного навчання для побудови сценаріїв розвитку подій.

2. Адаптивний блок, який включає механізми оперативного переналаштування бізнес-процесів, ресурсних потоків і організаційної структури підприємства відповідно до виявлених ризиків та змін ринкової кон'юнктури.

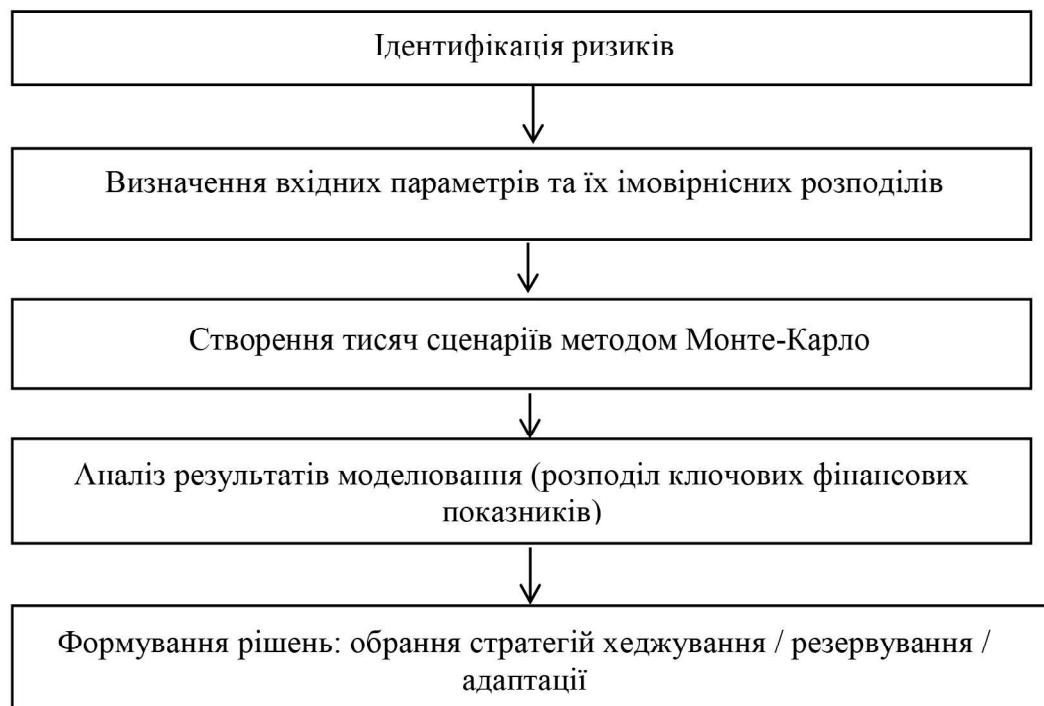


Рис. 2. Алгоритм впровадження симуляційного аналізу в системі PAFEB

Джерело: сформовано автором на основі [1–6].

Таблиця 4. Ключові індикатори ризику (KRI) з оцінкою рівня ризику

Категорія ризику	Ключовий індикатор	Порогове значення	Вплив на фінансові показники, %	Ймовірність настання, %	Ймовірні наслідки перевищення	Рівень ризику	Джерело / Обґрунтування
Фінансовий	Співвідношення власного капіталу до боргу	< 1,5	25	30	Зростання ризику неплатоспроможності	Високий	Галузеві стандарти, аналітика підприємств, Deloitte
Операційний	Частка браку у виробництві, %	> 5	15	50	Підвищення витрат, втрата клієнтів	Середній	ISO 9001, внутрішні стандарти якості
Ринковий	Зниження обсягів продажу, %	> 10	20	40	Втрата ринкової частки, зменшення прибутку	Високий	Euromonitor, галузеві аналітичні звіти
Кадровий	Рівень плинності персоналу, %	> 15	10	20	Втрата кадрових компетенцій, зростання витрат на навчання	Низький	HR-аналітика, звіти Work.ua, внутрішній моніторинг
Технологічний	Частота технічних збоїв (на місяць)	> 3	12	15	Простої, зниження продуктивності	Низький	Технічні регламенти, аудит виробництва

Джерело: складено автором.

3. Аналітичний блок, що формує цифрові профілі ризику, використовує KRI (ключові індикатори ризику), KPI ефективності реагування та побудову матриць ризику.

4. Інформаційно-комунікаційний блок, який забезпечує прозорість, автоматизовану візуалізацію даних і цифрову трансформацію процесу прийняття рішень.

У контексті впровадження прогнозно-адаптивної моделі управління фінансово-економічною безпекою підприємства (PAFEB) ключову роль відіграє системна взаємодія блоків оцінки, прогнозування, адаптації та управління ризиками. Ця взаємодія повинна бути не лише логічною, але й технологічно підтриманою сучасними інформаційно-аналітичними інструментами, які забезпечують оперативний доступ до даних, їх обробку та моделювання можливих сценаріїв.

Одним із ключових елементів моделі є інтегрований аналітичний модуль, який здійснює багатофакторну оцінку ризиків за допомогою:

- історичного та поточного фінансового аналізу;
- оцінки галузевих ризиків;
- врахування макроекономічних шоків;
- внутрішніх факторів (зміна структури витрат, інвестиційна активність тощо).

У процесі практичного впровадження моделі PAFEB критичного значення набуває формування аналітичного інструментарію, що дозволяє враховувати динаміку зовнішніх і внутрішніх ризиків у реальному часі. Для цього доцільно використовувати комплексні підходи, які інтегрують дані фінансової звітності підприємств, показники ринку, макроеко-

Таблиця 5. Багатовимірна карта ризиків підприємства

Фактор ризику	Вплив на фінансові показники, %	Ймовірність настання, %	Рівень ризику
Валютний ризик	25	30	Високий
Ризик зниження попиту	20	40	Високий
Операційний ризик	15	50	Середній
Кадровий ризик	10	20	Низький
Технологічний ризик	12	15	Низький

Джерело: складено автором.

номічні індикатори та прогностичні сценарії. У структурі прогнозно-адаптивної моделі ризик-орієнтованого управління важливу роль відіграють методи статистичного аналізу, моделювання на основі штучного інтелекту, нечіткої логіки та симуляційні підходи типу Монте-Карло.

Застосування симуляційної моделі Монте-Карло дозволяє враховувати стохастичну природу змін зовнішнього середовища та оцінювати потенційні наслідки ризиків для фінансово-економічної стабільності підприємства. Наприклад, для оцінки фінансової чутливості підприємства до коливань цін на сировину або курсових змін застосовується генерування тисяч можливих сценаріїв із подальшим аналізом розподілу очікуваних результатів (EBIT, EBITDA, грошових потоків тощо).

На рис. 2 представлено концептуальну схему алгоритму застосування моделі Монте-Карло в контексті PAFEB.

Одним із практичних інструментів реалізації моделі є адаптивна система ключових ризикових індикаторів (KRI) (табл. 4). Вона дає змогу виявляти потенційні загрози до моменту

Таблиця 6. Порівняльна характеристика моделей управління фінансово-економічною безпекою

Критерій	Класична модель	ERM	ISO 31000	PAFEB
Фокус управління	Реактивний	Стратегічний	Уніфікований	Адаптивно-прогнозний
Гнучкість системи	Низька	Середня	Середня	Висока
Інтеграція з цифровими технологіями	Мінімальна	Часткова	Часткова	Повна (Big Data, AI, KPI/KRI-системи)
Методи оцінки ризику	Експертні оцінки	Матриці ризику	Імовірнісна оцінка	Моделювання, KRI, сценарний аналіз
Прогнозування ризиків	Відсутнє	Обмежене	Враховується частково	Сценарне, Монте-Карло, цифрове прогнозування
Врахування невизначеності	Низьке	Часткове	Часткове	Повне (багатовимірна невизначеність)
Орієнтація на адаптацію	Відсутня	Часткова	Формалізована	Системна, в реальному часі

Джерело: складено автором на основі [1—3; 5; 11—12; 15—19], та авторської моделі PAFEB.

їх фактичної реалізації, ґрунтуючись на певних тригерних подіях або відхиленнях ключових фінансових та операційних параметрів. Наприклад, раптове зниження оборотності активів або зростання частки короткострокових зобов'язань може сигналізувати про погіршення фінансової стабільності та вимагати негайного втручання.

На відміну від лінійних або статичних моделей, багатовимірна карта ризиків (табл. 5) дозволяє врахувати складні взаємозв'язки між окремими ризиками, що особливо актуально в умовах багатовимірної невизначеності. Такий підхід забезпечує ідентифікацію найбільш критичних точок ризику та дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення у режимі реального часу.

Таблиця 7. SWOT-аналіз моделі PAFEB

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Висока адаптивність до змін середовища	- Необхідність наявності кваліфікованого персоналу
- Інтеграція з цифровими технологіями, Big Data, AI	- Високі витрати на впровадження, особливо для малого та середнього бізнесу
- Можливість багатофакторного аналізу та імітаційного моделювання	- Складність математичного та алгоритмічного забезпечення
- Комплексне охоплення внутрішніх і зовнішніх факторів ризику	- Відсутність уніфікованої методології для широкого використання
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Інтеграція з ERP, BI та іншими інформаційними системами підприємств	- Кібератаки та ризики технічних збоїв у цифровому середовищі
- Підтримка цифрової трансформації підприємств та індустрії 4.0	- Нестабільність зовнішнього середовища, що впливає на точність прогнозів
- Розширення на інші галузі (енергетика, логістика, агросектор)	- Резистентність персоналу до впровадження нових моделей
- Можливість державного або донорського фінансування цифрових рішень	- Недостатній рівень нормативного та регуляторного забезпечення

Джерело: складено автором на основі [1-2; 5; 15—17; 19], авторського аналізу переваг і ризиків цифрових управлінських моделей в умовах багатовимірної невизначеності.

Для виробничих підприємств України, що діють в умовах воєнної економіки, це є важливим, оскільки дозволяє забезпечити мінімально необхідний рівень ліквідності й виробничої спроможності навіть у разі збоїв.

Наступним кроком є формування адаптивного плану реагування, який поєднує стратегічні і тактичні заходи управління ризиками. До таких заходів відносяться:

— диверсифікація постачальників сировини та матеріалів;

— зміна логістичних маршрутів у разі загроз доступу до

інфраструктури;

— гнучке планування виробничих потужностей;

— формування страхових і фінансових резервів.

Додатково модель PAFEB передбачає інтеграцію з ERP-системами підприємства для отримання достовірної, актуальної інформації, що уможливорює динамічну адаптацію до змін. Зокрема, застосування модулів Business Intelligence у складі ERP дозволяє автоматизувати аналіз ризиків і трансформувати його в систему управлінських звітів у реальному часі.

З метою оцінки ефективності прогнозно-адаптивної ризик-орієнтованої моделі управління фінансово-економічною безпекою підприємства (PAFEB) доцільно провести її порівняння з найбільш поширеними підходами, що застосовуються на практиці (табл. 6). Зокрема, розглянуто такі моделі:

— Класична модель управління ризиками — ґрунтується на базовому циклі: виявлення ризиків → аналіз → реагування → моніторинг. Має обмежену адаптивність і майже не використовує цифрові інструменти.

— ERM (Enterprise Risk Management) — інтегрований підхід до управління ризиками в масштабах усього підприємства, орієнтований на стратегічні цілі.

— ISO 31000 Risk Management Framework — міжнародний стандарт, який забезпечує формалізований підхід до управління ризика-

ми на основі уніфікованих процедур і принципів.

— PAFEB (Predictive Adaptive Financial-Economic Security Model) — інноваційна модель, що поєднує багатовимірний аналіз, інтеграцію ключових індикаторів ризику (KRI), сценарне прогнозування, імітаційне моделювання та цифровий моніторинг у реальному часі.

Модель PAFEB демонструє істотні переваги над традиційними підходами завдяки високій адаптивності, інтеграції з цифровими інструментами, гнучкості в умовах змін середовища та здатності прогнозувати сценарії розвитку подій. Це робить її особливо ефективною в контексті багатовимірної невизначеності, що притаманна сучасному бізнес-середовищу.

Для комплексної оцінки моделі PAFEB було проведено SWOT-аналіз (табл. 7), що дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, які впливають на впровадження та ефективність моделі в практиці підприємств.

У результаті проведеного порівняльного аналізу та SWOT-оцінювання встановлено, що модель PAFEB перевершує класичні та стандартизовані підходи завдяки поєднанню прогнозно-аналітичної глибини, цифрових інструментів і можливостей адаптації до багатовимірної невизначеності. Вона дозволяє не лише виявляти ризики, а й активно моделювати сценарії їх розвитку та формувати управлінські рішення, орієнтовані на підвищення фінансово-економічної стійкості підприємств у кризових умовах.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті запропоновано сучасну авторську модель управління фінансово-економічною безпекою підприємства — PAFEB, яка враховує складність та непередбачуваність сучасного економічного середовища. Аналіз показав, що традиційні підходи до ризик-менеджменту часто виявляються недостатньо ефективними в умовах швидких змін і високої невизначеності. Натомість модель PAFEB дозволяє не лише реагувати на вже наявні загрози, але й передбачати їх наперед, що значно підвищує шанси підприємства залишатися стабільним і конкурентним.

Модель поєднує різні інструменти: цифрові технології, математичне моделювання, ключові індикатори ризиків (KRI), аналіз сценаріїв і прогнозування. Вона підходить для підприємств, які прагнуть управляти ризиками системно та своєчасно реагувати на зміни.

Разом з тим, дослідження показало, що для повного впровадження моделі необхідно вирішити низку практичних питань: підготувати фахівців, забезпечити технічну підтримку, адаптувати модель до умов різних галузей.

У майбутньому цей напрям досліджень можна розвивати у кількох важливих напрямках:

— адаптація моделі до специфіки різних галузей, наприклад, машинобудування, харчової промисловості чи агросектору;

— використання блокчейн-технологій і створення цифрових копій підприємств (так званих "цифрових двійників") для кращого контролю за ризиками;

— застосування штучного інтелекту та нейромереж для прогнозування загроз і рекомендацій щодо дій;

— дослідження взаємного впливу різних ризиків, особливо коли вони підсилюють один одного;

— тестування моделі на підприємствах дасть змогу краще зрозуміти її поведінку в умовах змін і забезпечить основу для її подальшої адаптації до специфіки конкретної галузі чи ринку.

Таким чином, модель PAFEB — це не лише теоретична розробка, а й реальний інструмент, який може допомогти українським підприємствам вистояти у складних умовах. Подальше вдосконалення моделі дозволить ще краще захищати підприємства від ризиків, підвищувати ефективність управління та закладати підґрунтя для сталого розвитку навіть в умовах нестабільності.

Література:

1. ISO 31000:2018. Risk Management — Guidelines. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (дата звернення: 15.07.2025).
2. Fraser J., Simkins B. J., Narvaez K. P. Implementing Enterprise Risk Management: Case Studies and Best Practices. Hoboken, NJ, USA: Wiley, 2015.
3. Aven T. Risk Analysis. 2nd ed. Chichester, UK: Wiley, 2015.
4. Joubert F. J., Snyman M. Using Monte Carlo Simulation to Quantify the Cost Impact of Systemic Risk Factors in a Project Portfolio. South African Journal of Industrial Engineering. 2021. Vol. 32, no. 4. P. 67—82.
5. Raydugin Y. G. Modern Risk Quantification in Complex Projects: Non-linear Monte Carlo and System Dynamics Methodologies. Oxford, UK: Oxford University Press, 2020.

6. Investopedia. Monte Carlo Simulation. URL: <https://www.investopedia.com/terms/m/montecarlosimulation.asp> (дата звернення: 15.07.2025).
7. Дроботя Я. А., Дорошенко О. О., Кравченко С. А., Михайлик С. І., Панкевич Р. І. Risk-oriented approach to enterprise financial security management. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. С. 71—79. URL: <http://dspace.pdau.edu.ua> (дата звернення: 15.07.2025).
8. Задорожний З.-М., Жукевич С., Портоварас Т., Рожелюк В., Жук Н., Назарова І. Analysis of risks in the system of financial security management of business entities. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 6, no. 53. P. 82-95.
9. Буняк Н. М., Мельник А. І. Risk management in the system of ensuring sustainable enterprise development in conditions of uncertainty. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 3. С. 35—40.
10. Андрушків Б. М., Олейнікова Л. Г., Мокрушина В. І. Impact of digital transformation on socio-economic security and the state of the country's economy. У кн.: *Цифровізація як чинник економічної трансформації та соціально-економічної безпеки України: теорія, практика, перспективи*. 2025. Розд. 2.1. С. 121—128.
11. Knight F. H. *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston; New York, USA: Houghton Mifflin Company, 1921.
12. Taleb N. N. *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York, USA: Random House, 2007.
13. Hillson D. (ed.) *The Risk Management Handbook: A Practical Guide to Managing the Multiple Dimensions of Risk*. London, UK: Kogan Page, 2016.
14. Chapman C. B., Ward S. *How to Manage Project Opportunity and Risk: Why Uncertainty Management Can Be a Much Better Approach than Risk Management*. 3rd ed. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2011.
15. Кулініч Т., Андрушко Р., Просович О., Стернюк О., Тимчина Ю. Enterprise risk management in an uncertain environment. *International Journal of Professional Business Review*. 2023. Vol. 8, no. 4. P. e01700.
16. Сімкова Т., Копча Ю. Strategic imperatives for ensuring economic security of the enterprise in the context of innovative development under the influence of uncertainty and risks. *Економічний аналіз*. 2025. Vol. 35, no. 1. С. 167—177. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6273> (дата звернення: 22.07.2025).
17. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Юлдашев Р. Analysis of enterprise risk management systems. *Економічний аналіз*. 2024. Vol. 34, no. 2. С. 223—236. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5966> (дата звернення: 22.07.2025).
18. Загородня А., Федоренко Т. Economic security of the enterprise: modern challenges and threats. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. 2024. Vol. 26. P. 75—79. URL: <https://smart-scm.org/en/journal-26-2024/economic-security-of-the-enterprise-modern-challenges-and-threats/> (дата звернення: 22.07.2025).
19. Zhao Y., Du H., Chen X., Zhao Y., Li Q., Zhuang F., Ren F., Kou G. A Comprehensive Survey on Enterprise Financial Risk Analysis from Big Data Perspective. Preprint version 1. Last reviewed 12 March 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2211.14882> (дата звернення: 22.07.2025).

References:

1. ISO (2018), "Risk Management — Guidelines", available at: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (Accessed 15 July 2025).
2. Fraser, J., Simkins, B. J. and Narvaez, K. P. (2015), *Implementing Enterprise Risk Management: Case Studies and Best Practices*, Wiley, Hoboken, NJ, USA.
3. Aven, T. (2015), *Risk Analysis*, 2nd ed, Wiley, Chichester, UK. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023>.
4. Joubert, F. J. and Snyman, M. (2021), "Using Monte Carlo Simulation to Quantify the Cost Impact of Systemic Risk Factors in a Project Portfolio", *South African Journal of Industrial Engineering*, vol. 32, no. 4, pp. 67—82. <https://doi.org/10.7166/32-4-2518>.
5. Raydugin, Y. G. (2020), *Modern Risk Quantification in Complex Projects: Non-linear Monte Carlo and System Dynamics Methodologies*, Oxford University Press, Oxford, UK.
6. Investopedia (2025), "Monte Carlo Simulation", available at: <https://www.investopedia.com/terms/m/montecarlosimulation.asp> (Accessed 15 July 2025).
7. Drobotia, Ya. A., Doroshenko, O. O., Kravchenko, S. A., Mykhailyk, S. I. and Pankevych, R. I. (2024), "Risk-oriented approach in financial security management of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], no. 4, available at: <http://dspace.pdau.edu.ua> (Accessed 15 July 2025). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.71>.
8. Zadorozhnyi, Z.-M., Zhukevych, S., Portovaras, T., Rozheliuk, V., Zhuk, N. and Nazarova, I. (2023), "Risk analysis in the financial security management system of economic entities",

Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, vol. 6 (53), pp. 82—95. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4242>.

9. Buniak, N. M. and Melnyk, A. I. (2023), "Risk management in the system of sustainable enterprise development under uncertainty", *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 3 (83), pp. 35—40.

10. Andrushkiv, B. M., Oleinykova, L. H. and Mokrushyna, V. I. (2025), "Impact of digital transformation on socio-economic security and the state of the economy", *Tsyfrovyzatsiia yak chynnyk ekonomichnoi transformatsii ta sotsialno-ekonomichnoi bezpeky Ukrainy: teorii, praktyka, perspektyvy* [Digitalization as a factor of economic transformation and socio-economic security of Ukraine: theory, practice, perspectives], Baltija Publishing, Riga, Latvia, pp. 121—128.

11. Knight, F. H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin Company, Boston, MA and New York, NY, USA. Available at: <https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/books/risk/riskuncertaintyprofit.pdf> (Accessed 15 July 2025).

12. Taleb, N. N. (2007), *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Random House, New York, USA. Available at: https://dl.najafi8.ir/dl/Library/book/Taleb_The-Black-Swan.pdf (Accessed 15 July 2025).

13. Hillson, D. (Ed.) (2016), *The Risk Management Handbook: A Practical Guide to Managing the Multiple Dimensions of Risk*, Kogan Page, London, UK. Available at: <https://www.scribd.com/document/687939340> (Accessed 15 July 2025).

14. Chapman, C. B. and Ward, S. (2011), *How to Manage Project Opportunity and Risk: Why Uncertainty Management Can Be a Much Better Approach than Risk Management*, 3rd ed, John Wiley & Sons, Chichester, UK. Available at: https://sar.ac.id/stmik_ebook/prog_file_file/s8bVOAOS9w.pdf (Accessed 15 July 2025).

15. Kulinich, T., Andrushko, R., Prosovych, O., Sterniuk, O. and Tymchyna, Yu. (2023), "Enterprise risk management in an uncertain environment", *International Journal of Professional Business Review*, vol. 8, no. 4, e01700. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1700>.

16. Simkova, T. and Kopcha, Yu. (2025), "Strategic imperatives of enterprise economic security under conditions of innovation-driven uncertainty and risk", *Ekonomichnyi analiz*, vol. 35, no. 1, pp. 167—177. Available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6273> (Accessed 22 July 2025).

17. Hrynko, T., Hviniashvili, T. and Yuldashev, R. (2024), "Analysis of enterprise risk management systems", *Ekonomichnyi analiz*, vol. 34, no. 2, pp. 223—236. Available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5966> (Accessed 22 July 2025).

18. Zahorodnia, A. and Fedorenko, T. (2024), "Economic security of the enterprise: modern challenges and threats", *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*, vol. 26, pp. 75—79. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-26-6>. Available at: <https://smart-scm.org/en/journal-26-2024/economic-security-of-the-enterprise-modern-challenges-and-threats/> (Accessed 22 July 2025).

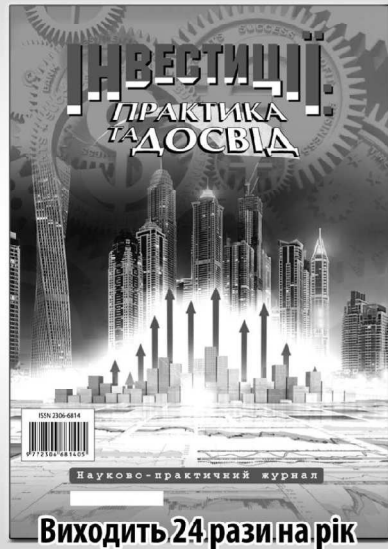
19. Zhao, Y., Du, H., Chen, X., Zhao, Y., Li, Q., Zhuang, F., Ren, F. and Kou, G. (2022), "A comprehensive survey on enterprise financial risk analysis from big data perspective", *arXiv*, version 4. Available at: <https://arxiv.org/abs/2211.15244v4> (Accessed 12 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 03.08.2025 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 338.439.5:636.4:330.342.21

Ю. В. Премудрий,

аспірант, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4825-6084>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.214

МОДЕЛЬ "НЕДОСКОНОЛОЇ КОНКУРЕНЦІЇ" НА РИНКУ СВИНАРСТВА: ПРИКЛАД УКРАЇНИ

Yu. Premudryi,

Postgraduate student, Tavria State Agrotechnological University named after Dmytro Motorny

THE MODEL OF "IMPERFECT COMPETITION" IN THE PIG FARMING MARKET: THE EXAMPLE OF UKRAINE

У статті досліджено специфіку функціонування ринку свинарства України крізь призму моделі недосконалої конкуренції, що проявляється у високій концентрації виробництва, домінуванні окремих вертикально інтегрованих компаній, бар'єрах входу для нових гравців, а також асиметрії доступу до інфраструктурних, технологічних і фінансових ресурсів. Така ринкова структура зумовлює посилення диференціації учасників ринку за рівнем конкурентоспроможності, доступом до збутових каналів, цінових переваг, обсягів реалізації, а також можливостей залучення державної та міжнародної підтримки. Встановлено, що вітчизняний ринок свинарства характеризується стабільною тенденцією до концентрації, падінням питомої ваги малих виробників, фрагментарністю інфраструктурного забезпечення, нестабільністю внутрішніх цін, недостатнім рівнем інноваційної активності та слабким розвитком кооперативних об'єднань. Обґрунтовано, що зниження рівня недосконалої конкуренції вимагає системного державного втручання, зокрема в частині посилення антимонопольного регулювання, прозорості процедур ринкового ціноутворення, доступу до ринкової інформації, розвитку кластеризації, горизонтальної кооперації та розширення програм фінансової підтримки. Окрему увагу приділено інституційним чинникам, які детермінують ефективність ринкової взаємодії: регуляторна спроможність держави, наявність стабільної законодавчої бази, інститути гарантування прав власності, участь громадських об'єднань і професійних асоціацій у формуванні ринкової політики.

The article explores the specifics of the functioning of Ukraine's pork market through the lens of the model of imperfect competition, which manifests itself in high production concentration, dominance of several vertically integrated companies, entry barriers for new players, and asymmetric access to infrastructure, technological, and financial resources. Such a market structure leads to increasing differentiation among market participants in terms of competitiveness, access to distribution channels, pricing advantages, sales volumes, and opportunities to attract state and international support. As a result, the position of small and medium-sized producers is weakened, the industry's dependence on a limited number of large corporations deepens, and the balance of the agri-food system is disrupted. The theoretical foundation of the study is based on the works of E. Chamberlin, J. Robinson, J. Tirole, and O. Williamson, who substantiated the key provisions of the theory of monopolistic and oligopolistic competition, the transaction cost approach, and the neo-institutional understanding of market constraints. The research methodology includes tools of structural analysis, content analysis of regulatory documents, empirical comparison of market indicators, as well as elements of expert assessment. It has been established that the domestic pork market is characterized by a steady trend toward concentration, a decrease in the share of small producers, fragmented infrastructure support, internal price instability, a low level of innovation, and an underdeveloped cooperative sector. These conditions distort market incentives, reduce the investment attractiveness of the industry, and create a lack of motivation to improve efficiency. It is argued that reducing the level of imperfect competition requires systemic state intervention, particularly in strengthening antitrust regulation, increasing transparency in market pricing procedures, improving access to market information, developing clusterization, promoting horizontal cooperation, and expanding financial support programs. Particular attention is paid to institutional factors that determine the effectiveness of market interaction: the regulatory capacity of the state, the presence of a stable legal

framework, institutions ensuring property rights, and the involvement of public organizations and professional associations in shaping market policy. The research findings can be used to form a new paradigm of agricultural policy aimed at enhancing the competitiveness of the sector, strengthening food security, and promoting the sustainable development of pig farming in Ukraine under wartime and post-war challenges.

Ключові слова: недосконала конкуренція, ринок свинини, концентрація виробництва, малі виробники, інституційні чинники, вертикальна інтеграція, антимонопольне регулювання, аграрна політика, агропродовольчий сектор, Україна.

Key words: imperfect competition, pork market, market concentration, small producers, institutional factors, vertical integration, antitrust regulation, agricultural policy, Ukraine, agri-food sector.

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

Ринок свинини в Україні є одним із ключових сегментів національної агропродовольчої системи, відіграючи важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, структурі сільськогосподарського виробництва та формуванні внутрішнього споживчого попиту. Упродовж останніх десятиліть спостерігається трансформація структури галузі, зумовлена як загальноекономічними процесами, так і специфічними умовами функціонування аграрного сектора. Значну роль у цій трансформації відіграли фактори інституційного характеру, політика державної підтримки, зміни у технологіях вирощування свиней, а також поведінка основних ринкових агентів.

Хоча ринок м'яса свинини формально є відкритим і конкурентним, на практиці його функціонування дедалі більше відображає риси недосконалої конкуренції. Це зумовлено нерівномірним розподілом ринкової влади між учасниками: з одного боку, великі вертикально інтегровані агрохолдинги контролюють значну частку виробництва, переробки та збуту, а з іншого — існує безліч дрібних і середніх фермерських господарств, які мають обмежений доступ до ресурсів, кредитування, технологій і логістичних каналів. Така структура ринку призводить до асиметрії інформації, нерівномірності прибутковості, цінових перекосів і кон'юнктурної вразливості окремих виробників.

У контексті зазначених особливостей особливої актуальності набуває застосування моделей недосконалої конкуренції — зокрема, олігополії, монополістичної конкуренції та ринків з бар'єрами входу. Ці моделі дозволяють краще зрозуміти механізми формування цін, розподілу ресурсів, впливу домінантних гравців на структуру витрат і доходів, а також на ефективність функціонування ринку в цілому. Відсутність повноцінного ринкового балансу між попитом і пропозицією посилює виклики для споживачів, для фермерів і для держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд наукових публікацій засвідчує, що ринок свинарства в Україні характеризується ознаками недосконалої конкуренції, зокрема олігополізацією та домінуванням кількох великих інтегрованих компаній. У роботах українських дослідників (Свиноуса І., Мазуренко О.) наголошується на асиметрії доступу до ресурсів, нерівних ринкових умовах для дрібних і великих виробників, а також нестабільності цін. Зарубіжні автори (Porter, Carlton & Perloff) теоретично обґрунтовують подібні ринкові моделі як такі, що знижують ефективність ціноутворення та обмежують конкуренцію. Праці А. Підгорного та О. Рудич акцентують увагу на впливі вертикальної інтеграції та державної підтримки, яка часто посилює ринкову концентрацію. Загалом аналіз джерел підтверджує актуальність дослідження моделі недо-

сконолої конкуренції як інструменту пояснення структурних викривлень на ринку свинини в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідити особливості функціонування ринку свинарства України в умовах недосконалої конкуренції, виявити основні ознаки олігополізації, асиметрії ринкової влади та їхній вплив на ефективність виробництва, ціноутворення й доступ малих виробників до ринку, а також обґрунтувати напрями удосконалення ринкового середовища з урахуванням принципів рівної конкуренції та сталого розвитку галузі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Недосконала конкуренція — це тип ринкової структури, в якій один або кілька учасників ринку (продавців чи покупців) мають здатність впливати на ціну, обсяг виробництва, якість продукції або бар'єри доступу до ринку. На відміну від моделі досконалої конкуренції, яка передбачає повну свободу входу та виходу з ринку, однорідність товару і велику кількість рівноправних гравців, у випадку недосконалої конкуренції ці умови суттєво порушуються.

Уперше системний науковий підхід до вивчення недосконалої конкуренції був запропонований Едвардом Чемберліном у праці "The Theory of Monopolistic Competition", де він підкреслив, що ринки з численними продавцями, які мають унікальні характеристики товарів, не є повністю конкурентними [1]. Джоан Робінсон у своїй фундаментальній роботі "The Economics of Imperfect Competition" паралельно розвивала концепцію ринкової влади, розширюючи аналіз на випадки монополії та дуополії [2].

Сучасні вчені, зокрема Жан Тіроль, запропонували більш глибоку аналітику поведінки фірм у середовищі недосконалої конкуренції, зокрема щодо формування цін, стратегій входу на ринок та впливу регуляторної політики. У своїй книзі "The Theory of Industrial Organization" він обґрунтував, що недосконала конкуренція — це не виняток, а радше типовий стан більшості сучасних ринків, де гравці активно використовують ринкову владу через інновації, брендинг, вертикальну інтеграцію чи цінову дискримінацію [3].

Крім того, згідно з підходами О. Вільямсона (неоінституціоналізм), ринкова влада є не лише

економічним явищем, але й інституційним — вона проявляється через контракти, транзакційні витрати, структури корпоративного управління [4].

Таким чином, недосконала конкуренція — це не лише відхилення від ідеалу, а реальний аналітичний інструмент для розуміння того, як функціонують сучасні ринки, зокрема агропродовольчі, де ключову роль відіграє структура власності, доступ до ринкової інформації, інституційні бар'єри та асиметрія впливу на ціни.

У сфері аграрного виробництва, зокрема на ринку свинини, моделі недосконалої конкуренції мають особливу значущість. Це пов'язано з низкою структурних, технологічних та інституційних характеристик, які зумовлюють порушення умов досконалої конкуренції. На практиці аграрні ринки рідко функціонують у чисто конкурентному середовищі — навпаки, саме недосконала конкуренція є типовою для більшості підсекторів сільського господарства.

Концентрація ринку свинини в Україні демонструє чіткі ознаки олігоцентричної структури, у якій кілька великих виробників формують значну частину товарної пропозиції [5]. За даними Державної служби статистики України станом на 2023 рік близько 20% підприємств забезпечували понад 65% загального обсягу товарної свинини, що яскраво свідчить про високий рівень ринкової концентрації. Такий дисбаланс між кількістю учасників і обсягом їхньої ринкової частки дає змогу говорити про наявність олігоцентричних властивостей ринку, де домінантні виробники володіють ціноутворювальною владою, доступом до критичних інфраструктур та каналів збуту.

Так, індекс концентрації CR4 на українському ринку свинини, перевищує 50%, що перевищує поріг для класифікації ринку як олігополістичного. ТОП-5 свиногомплексів контролюють не лише первинне виробництво, але й переробку та збут, що свідчить про високий рівень вертикальної інтеграції. Аналіз структури ринку також показує, що середній і малий сектор фермерських господарств формує лише 30-35% товарного обсягу, при цьому їхня частка у доданій вартості значно нижча через обмеженість доступу до інфраструктури, слабкі переговорні позиції та залежність від посередників.

Згідно з класичними положеннями теорії олігополії, які розробили О. Курно, П. Свізі та Е. Чемберлін, ринок із кількома великими грав-

цями має такі ознаки: цінова стабільність при одночасній можливості нецінової конкуренції; взаємозалежність стратегій: великі гравці змушені враховувати реакцію конкурентів на свої дії; бар'єри для нових учасників, пов'язані з масштабом виробництва, доступом до капіталу та мережами дистрибуції [6].

Ці ознаки в повному обсязі проявляються на ринку свинини України. Великі гравці не тільки формують ціну через домінування в обсягах поставок, але й активно впливають на поведінкові моделі інших учасників, встановлюючи "стандарты ринку" — через вимоги до якості, обсягу та регулярності поставок.

Наслідки ринкової концентрації: зменшення конкуренції на рівні закупівель: малі виробники змушені знижувати ціни, щоб реалізувати продукцію через посередників; інституційна вразливість фермерського сектору: великі гравці мають вплив на формування галузевих політик через бізнес-асоціації та лобізм; монополізація послуг: забійні підприємства і холодильні склади часто належать великим холдингам, що не завжди допускають сторонніх користувачів; асиметрія у доступі до зовнішніх ринків: лише великі компанії мають ресурси для сертифікації та експорту.

Таким чином, високий рівень концентрації на ринку свинини в Україні не лише впливає на цінову динаміку, але й формує структурні виклики для державної аграрної політики. Зменшення частки незалежних фермерів у системі збуту призводить до соціально-економічного поляризування сільських територій, що вимагає перегляду підходів до підтримки конкуренції та розвитку кооперативних форм господарювання.

Сучасні тенденції розвитку ринку свинини в Україні демонструють тривалий процес маргіналізації дрібного та середнього виробника, зумовлений поєднанням економічних, технологічних та інституційних бар'єрів. У контексті зростаючих вимог до якості, простежуваності походження продукції, ветеринарної безпеки й участі в організованих каналах збуту, домашні господарства та малі фермери поступово втрачають свою конкурентоспроможність.

Основні чинники витіснення: високі транзакційні та виробничі витрати: забезпечення біобезпеки потребує значних інвестицій. За даними FAO, лише мінімальний набір біозахисних заходів для невеликої ферми може коштувати від 100 до 150 тис. грн щорічно;

витрати на сертифікацію відповідно до стандартів ЄС (HACCP, ISO 22000), необхідну для участі в офіційних мережах збуту, часто перевищують можливості малого виробника; кормова база для дрібних господарств менш стабільна і дорожча через відсутність ефекту масштабу; великі підприємства, на томість, мають власне комбікормове виробництво або контрактні поставки за нижчими цінами; логістика і транспортування м'яса з віддалених сільських районів до забійних пунктів або ринків є економічно не вигідною для невеликих партій товару; недоступність організованого ринку: дрібні виробники переважно не мають змоги укласти довгострокові контракти з торговельними мережами чи переробниками, оскільки не відповідають вимогам щодо обсягу, стабільності поставок і простежуваності продукції; через відсутність власних потужностей для забою, охолодження та фасування, багато малих фермерів змушені продавати продукцію посередникам — зазвичай за 20—30% нижчою ціною, ніж отримують великі компанії за ті ж обсяги м'яса; ринки свинини у великих містах і центрах переробки фактично замкнені на логістичні ланцюги великих холдингів, де "чужий" товар без контрактної прив'язки не має доступу [7].

У 2023 р. кількість домогосподарств, які утримують свиней для продажу, скоротилася більш ніж на 20% у порівнянні з 2018 р., тоді як обсяги великих свиногомплексів зросли на 12—15%. Частка домашніх господарств у загальному виробництві свинини скоротилася з понад 50% у 2010 р. до менш ніж 35% у 2023 р.

Згідно з даними Держстату, середня рентабельність виробництва свинини в агрохолдингах у 2022 р. становила 9—12%, тоді як у фермерських господарствах — менше 3%, а в особистих селянських господарствах — негативна.

Таким чином, витіснення дрібного виробника з ринку свинини є не лише економічним процесом, а й структурною проблемою, яка підриває ринкову різноманітність, соціальну стабільність у селі та довгострокову стійкість агропродовольчої системи. Це потребує цільової політики підтримки кооперації, субсидування витрат на сертифікацію, розвиток локальних м'ясопереробних потужностей і логістики.

У структурі українського ринку свинини великі аграрні компанії, зокрема вертикально інтегровані агрохолдинги, відіграють домінан-

тну роль, не лише формуючи основну частку товарної пропозиції, а й активно впливаючи на ринкову кон'юнктуру [8]. Їхня поведінка характеризується особливостями, притаманними олігополістичному середовищу, де стратегічна взаємозалежність між провідними гравцями доповнюється можливістю впливу на ціну та обсяги ринку в цілому.

Серед основних інструментів, за допомогою яких великі компанії формують ринкову поведінку, варто виділити: координацію пропозиції. Учасники ринку з великою часткою виробництва мають можливість узгоджено контролювати обсяги реалізації продукції, стримуючи надлишкову пропозицію у періоди падіння цін. Така тактика дозволяє підтримувати стабільність цінового рівня на вигідних для великих компаній умовах; регулювання сезонних виводів на ринок. Великі підприємства мають технічні й фінансові можливості для управління ритмічністю відгодівлі та забою свиней. Завдяки цьому вони можуть затримувати або пришвидшувати поставки, підлаштовуючись під сприятливу ринкову ситуацію. У результаті виникає штучне коливання пропозиції, що впливає на рівень закупівельних цін; демпінгова цінова стратегія. У регіонах із високою концентрацією малих і середніх виробників великі компанії іноді застосовують штучно занижені ціни на свинину, зокрема у контрактах із переробниками або оптовими покупцями. Така стратегія, хоч і короткостроково знижує маржу для холдингів, дозволяє витіснити дрібних конкурентів, які не здатні підтримувати збиткове виробництво. Нині понад 40% малих фермерів повідомили про випадки, коли великі постачальники знижували ціни нижче собівартості в регіоні, що призводило до неможливості реалізації продукції дрібними гравцями.

Таку поведінку можна пояснити в межах теорії олігополії. Зокрема, модель "ламаної кривої попиту" П. Свізі демонструє, що в умовах олігополії ціни незначно змінюються вгору, але знижуються більш агресивно — що відповідає демпінговій стратегії [9]. Також варто згадати концепцію цінового лідерства, коли один із великих гравців диктує ринкові умови, а решта пристосовується, уникнувши явної змови, але зберігаючи контроль над ціноутворенням.

З погляду неоінституціональної теорії, така ринкова поведінка зумовлена також транзакційною економією: великі гравці зменшують ризики невизначеності за рахунок

контролю не лише виробництва, а й збуту та логістики.

Наслідки для ринку: скорочення конкуренції: малим виробникам складно підтримувати цінову боротьбу, особливо без доступу до фінансування чи контрактної підтримки; зниження цінової прозорості: великі компанії встановлюють індивідуальні ціни для різних покупців, уникаючи публічного озвучення умов; формування регіональних монополій: в окремих областях одна або дві компанії контролюють до 70% усіх поставок; залежність від внутрішньої вертикальної інтеграції: великі гравці рідко співпрацюють із незалежними фермерськими господарствами, що унеможлиблює їхній доступ до масштабних каналів збуту.

Таким чином, поведінка великих виробників на ринку свинини в Україні носить стратегічно контрольований характер, де пріоритетом є утримання ринкової влади, а не конкуренція за рахунок ефективності. Це створює непропорційні переваги, що веде до структурного витіснення малих учасників, зниження загальної конкуренції та обмеження розвитку відкритого ринку.

Один із ключових чинників, що формує структуру недосконалої конкуренції на ринку свинини, — це високі бар'єри входу, які істотно обмежують можливості нових гравців увійти до галузі та конкурувати на рівних умовах із вже усталеними виробниками. На відміну від досконалого конкурентного середовища, де нові учасники можуть вільно входити та виходити з ринку, у свинарській галузі домінують структурні, фінансові, технологічні та регуляторні перешкоди.

Передусім, інвестування в сучасне високоефективне свинарське господарство вимагає значних стартових капіталовкладень. За оцінками аналітиків, для побудови ферми на 5 тис. голів необхідно інвестувати від 30 до 70 млн грн, залежно від рівня автоматизації, наявності власної кормової бази, систем біобезпеки та логістики. Створення малого господарства з замкненим циклом виробництва на 500 голів обійдеться у 5—8 млн грн, що є непідйомною сумою для більшості потенційних фермерів без зовнішньої підтримки [10].

Додатковими бар'єрами виступають: високі вимоги до біобезпеки, ветеринарного контролю та простежуваності походження продукції, що особливо актуально в умовах періодичних спалахів африканської чуми свиней (АЧС). Дотримання цих вимог потребує

не лише технологій, а й постійного нагляду фахівців, що зумовлює додаткові витрати; необхідність сертифікації продукції за стандартами HACCP, ISO, а також адаптації до вимог ритейлу або експортерів, що потребує юридичного супроводу, реєстраційних процедур, навчання персоналу тощо; доступ до каналів збуту, які в Україні часто монополізовані великими холдингами [11]. Нові виробники без сформованих контрактів або без кооперативної форми об'єднання мають дуже обмежені можливості реалізовувати продукцію за ринковими цінами; регуляторне навантаження, пов'язане з отриманням дозволів на земельні ділянки, екологічні погодження, інспекції Держпродспоживслужби тощо, також створює ризик зволікання чи додаткових витрат, що особливо болісно для невеликих гравців.

Сукупно ці бар'єри утворюють ситуацію, у якій ринок свинини фактично "закритий" для нових незалежних учасників, якщо вони не мають доступу до державної підтримки, грантових або кредитних програм, або ж не включені в кооперативні структури, які здатні акумулювати ресурси, надавати технічну допомогу й забезпечувати збут.

З теоретичної точки зору, такі бар'єри входу є ознакою структурної олігополії, як це описано в класичних моделях Баумоля, Панзара і Вілліга. Навіть без явної монополії, високі витрати входу і невизначеність прибутку стримують нових учасників, обмежуючи динаміку оновлення галузі та знижуючи конкуренцію.

Як наслідок, український ринок свинини з кожним роком стає все більш концентрованим і менш доступним для малого бізнесу. Це загрожує втратами для сільських територій, зменшенням різноманіття виробників, а також втратою гнучкості аграрної системи, яка є особливо критичною в умовах воєнних ризиків, логістичних збоїв і зовнішніх шоків.

Державна політика підтримки аграрного сектору України, зокрема галузі свинарства, залишається несистемною, фрагментованою і часто незбалансованою, що підсилює наявну ринкову нерівність. Незважаючи на офіційні заяви про пріоритетний розвиток фермерства, практична реалізація державних програм переважно орієнтована на великі аграрні компанії, які мають організаційний, адміністративний та фінансовий ресурс для участі в конкурсах, отримання дотацій, оформлення сертифікацій або залучення пільгових кредитів.

Однією з головних проблем є нерівний доступ до фінансових інструментів підтримки. Грантові програми, субсидії та компенсації, як правило, супроводжуються вимогами щодо складної звітності, проходження фінансового аудиту, підтвердження кредитоспроможності чи наявності заставного майна. Більшість дрібних фермерів, які працюють за спрощеною системою оподаткування, не ведуть бухгалтерії в повному обсязі, не мають сертифікатів відповідності або достатнього обсягу фінансових ресурсів, тому фактично виключені з участі в таких програмах.

Окрему проблему становить відсутність ефективної дорадчої системи, яка б забезпечувала дрібних виробників інформаційною, юридичною та консультаційною підтримкою. Брак доступу до якісної інформації, складність процедур подання на участь у програмах, відсутність допомоги при підготовці документів та нерозвинені цифрові сервіси — все це перетворюється на реальні бар'єри, особливо для сільських виробників без технічної підтримки.

Така нерівність підсилюється і через інституційну неспроможність місцевих органів влади координувати аграрну політику на регіональному рівні. В умовах воєнного часу, коли багато громад втратили фінансову самостійність або зазнали значних руйнувань, централізоване фінансування не доходить до малих господарств у регіонах, які цього потребують найбільше.

У теоретичному контексті ця ситуація пояснюється через підхід неоінституціональної економіки. Теорія транзакційних витрат та концепція обмеженої раціональності вказують, що ефективність доступу до державних ресурсів залежить не лише від ринкової позиції суб'єкта, а й від його інституційної здатності взаємодіяти з адміністративною системою. Великі аграрні компанії мають окремі підрозділи, що займаються супроводом грантів, підготовкою проєктів і виконанням вимог, тоді як фермер змушений самотійно вирішувати усі завдання — від вирощування до документообігу.

У контексті свинарства це призводить до ситуації, коли дрібні виробники не мають змоги модернізувати виробництво, впроваджувати замкнені цикли, проходити сертифікацію чи виходити на організовані ринки [12]. Натомість зростає їхня залежність від неформальних каналів збуту, знижується якість продукції та ускладнюється контроль за епізоотичною ситуацією. У довгостроковій перспективі така

політика сприяє зникненню фермерських господарств як самостійної ланки агровиробництва.

Таким чином, сучасна державна політика не лише не компенсує структурну нерівність, що склалася на ринку свинини, але й поглиблює її. Для виправлення ситуації необхідне створення окремих цільових інструментів підтримки фермерських господарств: мікрогрантів зі спрощеною процедурою подання, державних програм розвитку кооперації, цифрових сервісів супроводу заявок та інвестицій у відновлення аграрної дорадчої служби. Без перегляду підходів до підтримки агросектору подальша концентрація ринку стане не лише економічною, а й соціальною загрозою для сільської України.

Успішне функціонування ринку свинини в різних країнах світу демонструє, що ринкова ефективність і конкуренція не виникають стихійно. Вони потребують інституційного підґрунтя, регуляторного супроводу та політичної волі. Досвід країн ЄС, США та Польщі показує, що за правильної державної політики малі виробники можуть не лише зберегти свою присутність на ринку, а й стати важливою частиною продовольчої системи. Для України, яка сьогодні зіштовхується з концентрацією ринку, витісненням фермерів і слабким антимонопольним наглядом, цей досвід є вкрай важливим [13].

У країнах Європейського Союзу особливу роль відіграє розвиток фермерських кооперативів. У таких країнах, як Франція, Нідерланди, Данія, Італія, кооперативи стали ключовими агентами ринку: вони об'єднують тисячі виробників, акумулюють продукцію, забезпечують зберігання, забій, переробку та продаж. За даними Європейської комісії (DG AGRI), станом на 2022 рік через сільськогосподарські кооперативи реалізується понад 50% продукції агросектору ЄС, а в деяких країнах цей показник перевищує 70%. У тваринницькому секторі, зокрема у свинарстві, такі кооперативи як Cooperl Arc Atlantique (Франція) чи Danish Crown (Данія) стали повноцінними ринковими гравцями з власними експортними каналами, брендами та маркетинговою стратегією. Вони не тільки укрупнюють пропозицію, а й надають фермерам стабільні контракти, захищаючи їх від цінових коливань. Така модель дозволяє дрібним виробникам ефективно співіснувати з великими агрохолдингами без втрати прибутковості та ринкової автономії [14]. Для України цей досвід

показує, що державна підтримка кооперативних структур — не благодійність, а економічно обґрунтована політика з підвищення ринкової справедливості.

Іншим прикладом є Сполучені Штати Америки, де традиційно розвинений жорсткий антимонопольний контроль. Американський ринок свинини має високий рівень концентрації — близько 80% м'ясопереробки зосереджено у чотирьох компаніях: Tyson Foods, JBS USA, Smithfield Foods і Cargill. Проте державна політика активно стримує зловживання з боку цих корпорацій. Так, у 2022 році за ініціативи адміністрації США та за підтримки USDA був прийнятий інвестиційний пакет на суму \$1 млрд для підтримки малих і середніх м'ясопереробних підприємств, які зможуть скласти конкуренцію гігантам. Також було ініційовано розслідування цінових маніпуляцій на ринку м'яса з боку FTC (Federal Trade Commission) [15]. Крім того, USDA щотижня публікує Market News Reports, які містять прозору інформацію про закупівельні та роздрібні ціни, обсяги забою, маржу переробки тощо. Така прозорість дозволяє фермерам мати рівну інформацію з великими компаніями та ефективніше відстоювати свої економічні інтереси. Цей досвід особливо важливий для України, де ринок свинини фактично не регулюється у частині протидії змовам, демпінгу чи вертикальній інтеграції з монопольним ефектом.

Третій приклад — Польща — є надзвичайно релевантним для України. У 1990-х роках польський агросектор, як і український, складався з великої кількості малих господарств з низькою продуктивністю. Проте завдяки цілеспрямованій політиці підтримки сімейного фермерства, Польщі вдалося не лише зберегти їх, а й зробити їх основою агропродовольчої безпеки. Ключовими інструментами стали прямі субсидії в рамках Спільної аграрної політики ЄС, що доповнювалися програмами модернізації, дотаціями на утримання тварин, пільговим оподаткуванням, а також маркетинговою підтримкою через бренд "Produkt Polski" [16]. У галузі свинарства польська держава також підтримала створення національної системи біобезпеки для дрібних ферм, надаючи гранти на реконструкцію старих приміщень, встановлення санітарних зон і модернізацію господарств. Як результат, Польща утримує багатопольярну аграрну структуру, де, за даними ARiMR (Агентство реструктуризації та модернізації сільського господарства), понад 80%

тваринницьких господарств — це малі ферми, які отримують державну допомогу, включно з доступом до ринків, переробки й експорту.

Аналітичне порівняння цих моделей демонструє, що ефективний ринок — це завжди ринок із регуляторною рамкою, яка не допускає монополізації, забезпечує інформаційну прозорість і підтримує слабкіші економічні ланки. Для України важливо не копіювати окремі інструменти, а враховувати системність підходів, зокрема: розвиток кооперації (як у ЄС), антимонопольне законодавство з прозорим моніторингом (як у США), соціально орієнтовану підтримку місцевого фермерства (як у Польщі). Без цього ринок свинини в Україні залишатиметься поляризованим, малодоступним і нестійким.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасний ринок свинини в Україні поступово наближається до олігополістичної моделі, у якій кілька великих вертикально інтегрованих компаній визначають цінову, виробничу та логістичну політику. Така структура ринку супроводжується витісненням дрібних і середніх виробників на периферію, звуженням їхніх можливостей реалізації продукції, зниженням конкурентоспроможності та загостренням соціально-економічної нерівності в аграрному секторі. У результаті формується модель недосконалої конкуренції, яка гальмує розвиток м'ясної галузі, знижує ефективність розподілу ресурсів і перешкоджає досягненню продовольчої стабільності.

Недосконала конкуренція на ринку свинини проявляється через концентрацію виробництва в руках кількох великих компаній, бар'єри входу для нових гравців, нерівний доступ до каналів збуту, інформаційну асиметрію та монополійний контроль над переробкою і логістикою. Така ситуація створює викривлення ринкових сигналів, обмежує інноваційний розвиток дрібного фермерства та знижує гнучкість продовольчої системи в умовах кризи чи війни.

Подолання цих викликів потребує комплексних та послідовних заходів на рівні державної економічної політики. Насамперед необхідним є запровадження рівноправної підтримки всіх форм аграрного господарювання. Державні дотації, гранти та пільгове кредитування не повинні бути виключно інструментом посилення позицій великих агровиробників. Вони мають бути доступними також для сімейних

фермерських господарств, малих підприємств і кооперативів — з урахуванням їхньої обмеженої інституційної спроможності.

Важливою складовою ефективного ринку має стати активне стимулювання розвитку горизонтальної кооперації. Саме кооперативи можуть стати інструментом об'єднання виробників для спільного користування інфраструктурою, формування гуртових партій продукції, участі у контрактах з переробниками та торговельними мережами. Досвід країн ЄС підтверджує, що кооперація дозволяє фермерам діяти на рівних умовах з великими компаніями та знижувати трансакційні витрати.

Крім того, ринок свинини в Україні потребує суттєвого посилення антимонопольної політики. Необхідно забезпечити ефективний контроль за концентрацією власності, запровадженням цінових змов, вертикальною інтеграцією з виключенням інших учасників ринку. Антимонопольний комітет України має отримати повноваження не лише виявляти порушення, але й впливати на процеси злиття, поглинання та розподілу ринкової влади.

Окремим пріоритетом має стати забезпечення прозорості ціноутворення та вільного доступу до ринкової інформації. Дрібні виробники повинні мати доступ до відкритих цифрових платформ з актуальними закупівельними цінами, аналітичними оглядами, біржовими котируваннями та прогнозами. Це дозволить скоротити інформаційну асиметрію та зменшити залежність від посередників.

Таким чином, лише за умови формування справжнього конкурентного середовища — із залученням кооперації, справедливою підтримкою фермерства, ефективним антимонопольним наглядом і прозорістю ринку — свинарство в Україні зможе перетворитися на потужний драйвер продовольчої безпеки, зайнятості у сільській місцевості та сталого аграрного розвитку в посткризовий період. Реформування ринку свинини має стати не лише економічним, а й соціальним пріоритетом аграрної політики держави.

Література:

1. Chamberlin E. H. The Theory of Monopolistic Competition: A Re-orientation of the Theory of Value. Cambridge (MA): Harvard University Press, 1933. 241 p.
2. Robinson J. The Economics of Imperfect Competition. London: Macmillan, 1933. 352 p.
3. Tirole J. The Theory of Industrial Organization. Cambridge (MA): The MIT Press, 1988. 479 p.

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

5. Копитець Н. Г. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку свинини в Україні. Економіка АПК. 2018. № 11. С. 44—54.

6. Мадзігон В. Місце і роль олігополії на розвиток підприємництва в ринковій економіці. Молодь і ринок. 2012. № 1. С. 41—47.

7. Мазуренко О. В. Промислове свинарство в умовах сучасного ринку. Економіка АПК. 2016. № 8. С. 27—32.

8. Приймук О. Р., Устинович Н. В., Ярошок В. М. Дослідження та прогнозування ринку споживання поголів'я свинини. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2019. № 1. С. 101—108.

9. Sweezy P. M. The Theory of Capitalist Development: Principles of Marxian Political Economy. New York: Monthly Review Press, 1942. 398 p.

10. Гнатишин А. Б. Проблеми ефективного розвитку свинарства України. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 4. С. 80—84.

11. Свиноус І. В., Гура А. М. Сучасні тенденції виробництва продукції свинарства в Україні. Сталий розвиток економіки. 2013. № 5. С. 5—10.

12. Свиноус І. В., Підгорний А. В. Сучасний стан та проблеми виробництва продукції свинарства в сільськогосподарських підприємствах України. Інноваційна економіка. 2014. № 6. С. 77—81.

13. Ібатуллін М. І. Державна підтримка свинарства в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Сталий розвиток економіки. 2016. № 4 (33). С. 15—19.

14. Рудич О. О., Ібатуллін М. І., Підгорний А. В. Економічні засади виробництва продукції свинарства в сільськогосподарських підприємствах в аспекті екологічних вимог. Економіка та управління АПК. 2018. № 1. С. 95—103.

15. Захарченко О. В. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку галузі свинарства в умовах кризи. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2015. № 4. С. 183—191.

16. Гнатишин А. Б. Тенденції галузі свинарства в організаційній структурі аграрного виробництва. Інфраструктура ринку. 2019. № 33. С. 160—165.

References:

1. Chamberlin, E.H. (1933), The Theory of Monopolistic Competition: A Re-orientation of the Theory of Value, Harvard University Press, Cambridge (MA), USA.

2. Robinson, J. (1933), The Economics of Imperfect Competition, Macmillan, London, UK.

3. Tirole, J. (1988), The Theory of Industrial Organization, The MIT Press, Cambridge, USA.

4. Williamson, O.E. (1985), The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting, Free Press, New York, USA.

5. Kopytets, N.H. (2018), "Current state and development trends of the pork market in Ukraine", Ekonomika APK, vol. 11, pp. 44—54.

6. Madzihon, V. (2012), "The place and role of oligopoly in the development of entrepreneurship in a market economy", Molod' i rynek, vol. 1, pp. 41—47.

7. Mazurenko, O.V. (2016), "Industrial pig production in today's market", Ekonomika APK, vol. 8, pp. 27—31.

8. Pryjmuk, O.R. Ustynovych, N.V. and Yaroshok, V.M. (2019), "Research and forecasting of the pork consumption market", Menedzhment ta pidpriemnytstvo: trendy rozvytku, vol. 1, pp. 101—108.

9. Sweezy, P.M. (1942), The Theory of Capitalist Development: Principles of Marxian Political Economy, Monthly Review Press, New York, USA.

10. Hnatyshyn, L.B. (2019), "Problems of effective development of pig farming in Ukraine", Derzhava ta rehiony. Seria: Ekonomika ta pidpriemnytstvo, vol. 4, pp. 80—84.

11. Svyous, I.V. and Hura, A.M. (2013), "Current trends in pig production in Ukraine", Stalyj rozvytok ekonomiky, vol. 5, pp. 5—10.

12. Svyous, I.V. and Pidhornyj, A.V. (2014), "The current state and problems of pig production in agricultural enterprises of Ukraine", Innovatsijna ekonomika, vol. 6, pp. 77—81.

13. Ibatullin, M.I. (2016), "State support for pig farming in Ukraine: current state and development prospects", Stalyj rozvytok ekonomiky, vol. 4(33), pp. 15—19.

14. Rudych, O.O. Ibatullin, M.I. and Pidhornyj, A.V. (2018), "Economic principles of pig production in agricultural enterprises in terms of environmental requirements", Ekonomika ta upravlinnia APK, vol. 1, pp. 95—103.

15. Zakharchenko, O.V. (2015), "Current state, problems and prospects for the development of the pig industry in times of crisis", Visnyk KhNAU. Seria: Ekonomichni nauky, vol. 4, pp. 183—191.

16. Hnatyshyn, L.B. (2019), "Trends in the pig industry in the organizational structure of agricultural production", Infrastruktura rynku, vol. 33, pp. 160—165.

Стаття надійшла до редакції 06.08.2025 р.