

АГРОСВІТ

№ 18 вересень 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.

№ 18 вересень 2025 р.

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

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

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

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

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

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

Передплатний індекс: 21847

Адреса редакції:

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

Поштова адреса:

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

Телефон: (044) 458-10-73

(050) 382-06-63

E-mail: economy_2008@ukr.net

www.nayka.com.ua

www.agrosvit.info

Засновники:
Дніпровський державний аграрно-економічний університет,
ТОВ "ДКС Центр"
Видавець:
ТОВ "ДКС Центр"

Передрукування дозволяється лише за згодою редакції.

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

За зміст та достовірність реклами несе відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 16.09.25 р.

Підписано до друку 16.09.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 17.7

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1609/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© АгроСвіт, 2025



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

№ 18 вересень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Могильний О. М., Юрій Т. П., Грищенко О. Ю.

Сировинна соєво-ріпакова пастка: стан ринку, наслідки експорту та інноваційний вихід із ситуації 4

Васильєва Н. К.

Моделі оптимізації страхування в агробізнесі 16

Школьный О. О., Білоножко В. Я.

Інноваційні аспекти трансформації глобальних агропродовольчих систем в контексті сталого розвитку 23

Вініченко І. І., Вовк О. С., Оганісян А. А.

Розвиток виробництва органічної продукції галузі тваринництва 28

Гончаренко О. В., Сергієнко Д. В.

Інновації та інвестиції в стратегії розвитку: ключ до бізнес-успіху в умовах змін та інтеграції 34

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

Соціальний імператив сучасних стратегій міжнародного та національного бізнесу 40

Михайловина С. О., Матрос О. М., Ратушина О. П., Поліщук О. М.

Порівняльний аналіз організації обліку в умовах цифрової трансформації: досвід України та країн ЄС 51

Плотнікова М. Ф.

Пріоритетні напрями економічного обґрунтування проєктних рішень 60

Вінічук М. В., Нагірна О. В.

PR-менеджмент і тренінгові технології як інструменти формування корпоративної культури та підвищення ефективності офіс-менеджменту 68

Марценюк О. В., Руда О. Л.

Страхування сільськогосподарських ризиків в період війни: реалії та можливості 75

Молнар-Бабіля Д. І., Юровчик В. Г., Удворгелі А. І.

Проблеми розвитку ресторанів та інших закладів громадського харчування: безпека базових процесів та сервіс 85

Скрийник А. С.

Цифрова трансформація як прискорювач інклюзивного підприємництва в агроєкономіці: емпіричні індикатори та кейси 92

Олійник Т. І., Олійник Є. О., Щербаков Ю. М.

Концепція ефективного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства 100

Масляєва О. О., Закревська Д. О.

Інновації як рушійний чинник організаційно-економічного механізму 107

Левченко О. В.

Інвестиційна діяльність підприємств в сучасних умовах: проблеми, стратегічні підходи та перспективи розвитку 114

Гутман Є. М.

Проблеми інвестиційного забезпечення аграрних підприємств України в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення й шляхи їх вирішення 122

Даценко І. В.

Кластеризація та інтеграція у ланцюги створення вартості як драйвер розвитку ринку соняшнику 135

CONTENTS:

<u>Mogylnyi O., Yurii T., Gryshenko O.</u> RAW SOYBEAN-RAPEASE TRAP: MARKET STATE, EXPORT IMPACTS AND INNOVATIVE SOLUTIONS	4
<u>Vasylieva N.</u> MODELS OF INSURANCE OPTIMIZATION IN AGRIBUSINESS	16
<u>Shkolnyi O., Bilonozhko V.</u> INNOVATIVE ASPECTS OF THE TRANSFORMATION OF GLOBAL AGRIFOOD SYSTEMS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	23
<u>Vinichenko I., Vovk O., Ohanisian A.</u> DEVELOPMENT OF ORGANIC LIVESTOCK PRODUCTION	28
<u>Honcharenko O., Serhiyenko D.</u> INNOVATION AND INVESTMENT IN DEVELOPMENT STRATEGY: THE KEY TO BUSINESS SUCCESS IN A TIME OF CHANGE AND INTEGRATION	34
<u>Krykun V., Reznikova N., Bulatova O., Shepel O., Grydasova G.</u> THE SOCIAL IMPERATIVE OF MODERN STRATEGIES IN INTERNATIONAL AND NATIONAL BUSINESS	40
<u>Mykhailovyna S., Matros O., Ratushna O., Polishchuk O.</u> COMPARATIVE ANALYSIS OF ACCOUNTING ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: THE EXPERIENCE OF UKRAINE AND EU COUNTRIES	51
<u>Plotnikova M.</u> PRIORITY AREAS OF ECONOMIC JUSTIFICATION OF PROJECT DECISIONS	60
<u>Vinichuk M., Nahirna O.</u> PR MANAGEMENT AND TRAINING TECHNOLOGIES AS TOOLS FOR SHAPING CORPORATE CULTURE AND ENHANCING OFFICE MANAGEMENT EFFICIENCY	68
<u>Martseniuk O., Ruda O.</u> INSURANCE OF AGRICULTURAL RISKS DURING WAR: REALITIES AND OPPORTUNITIES	75
<u>Molnar-Babilya D., Yurovchyk V., Udvorheli L.</u> PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF RESTAURANTS AND OTHER PUBLIC CATERING ESTABLISHMENTS: SAFETY OF BASIC PROCESSES AND SERVICE	85
<u>Skrylnyk A.</u> DIGITAL TRANSFORMATION AS AN ACCELERATOR OF INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP IN AGROECONOMY: EMPIRICAL INDICATORS AND CASES	92
<u>Oliynyk T., Oliynyk Ye., Shcherbakov Yu.</u> CONCEPT OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE	100
<u>Masliaieva O., Zakrevska D.</u> INNOVATION AS A DRIVING FACTOR OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM	107
<u>Levchenko A.</u> INVESTMENT ACTIVITY OF ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS: PROBLEMS, STRATEGIC APPROACHES AND DEVELOPMENT PROSPECTS	114
<u>Gutman Ye.</u> PROBLEMS OF INVESTMENT SUPPORT FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES IN UKRAINE DURING WARTIME AND POST-WAR RECOVERY AND WAYS OF THEIR SOLUTION	122
<u>Datsenko I.</u> CLUSTERING AND INTEGRATION INTO VALUE CHAINS AS A DRIVER OF SUNFLOWER MARKET DEVELOPMENT	135

УДК 336.22: 631.155

О. М. Могильний,
д. е. н., професор, ННЦ "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9802-1701>

Т. П. Юрій,
к. е. н., асистент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1444-4361>

О. Ю. Грищенко,
зав. сектором інформаційного забезпечення досліджень,
ННЦ "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2271-3629>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.18.4

СИРОВИННА СОЄВО-РІПАКОВА ПАСТКА: СТАН РИНКУ, НАСЛІДКИ ЕКСПОРТУ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ ВИХІД ІЗ СИТУАЦІЇ

O. Mogylnyi,
Doctor of Economic Sciences, Professor, NSC "Institute of Agrarian Economics"
T. Yurii,
PhD in Economics, Chernivtsi National University named after Yuriy Fedkovych
O. Gryschenko,
Head of the Sector of Research Information Support, NSC "Institute of Agrarian Economics"

RAW SOYBEAN-RAPESEED TRAP: MARKET STATE, EXPORT IMPACTS AND INNOVATIVE SOLUTIONS

У статті досліджено генезу й еволюцію доктрини *laissez faire*, або політику державного невтручання в економіку вільного ринку. Здійснено оцінювання здобутків і переваг від можливого застосування 10% експортного мита на соєві боби і насіння ріпаку для компаній, які безпосередньо не займаються виробництвом цих культур. Висвітлено динаміку основних показників виробництва, ефективності, обсягів експорту сої і ріпаку та продуктів їх переробки. Доведено, що закупівельні ціни підприємств для перероби всередині країни й на експорт мають тісну кореляцію, а якщо й відхилялися з пониженням, то не критично, а з уведенням в експлуатацію нових потужностей можуть навіть зрости. Запропоновано низку стимулюючих заходів, спрямованих на розвиток переробної індустрії. Концептуалізовано соціально-економічні наслідки від ще глибшого затягування аграрного сектора в сировинну пастку та перспектив стратегічного розвитку країни в цілому.

The purpose of the study is to assess the gains and losses from the possible application of a 10% duty on the export of soybeans and rapeseed for traders who are not directly involved in the cultivation of these crops, and to develop proposals on how to protect the agricultural sector from further slipping into the raw material trap. The relevance of the topic of the article is due to the dominance of raw soybean and rapeseed exports, which has negative sectoral and general economic consequences, which were especially exacerbated in war conditions, underutilization of processing enterprises, shadow commodity and monetary schemes, negative foreign trade balance, etc. The theoretical and methodological basis for the

research was general scientific and economic methods of understanding phenomena and processes in the oilseed market. Among them are monographic, institutional, comparative and economic and statistical analysis, normative and positive approaches, graphic and abstract-logical tools, etc. As a result, a number of measures aimed at streamlining the interests of the state, processing enterprises and trading structures were developed. The dynamics of the main indicators of production, efficiency and export volumes of the specified crops and products of their processing were highlighted. It was proved that the purchase prices of enterprises for processing soybeans and rapeseed within the country and for export are closely correlated with each other, and the existing deviations are not critical for producers. A number of measures aimed at processing soybeans and rapeseed within the country were proposed. The long-term socio-economic consequences of preserving the raw material trap for the agricultural sector and the development prospects of the country as a whole are formulated. The practical value of the study is due to the possible use of its results when developing regulatory legal acts on the implementation of the European Union *acquis* in terms of extending value-added chains and increasing the competitiveness of small and medium-sized farms in the post-war period.

Ключові слова: laissez faire, митно-тарифне регулювання, сировинна пастка, ринок олійних культур, експортно-імпортні операції, малі й середні підприємства, аграрний трейдинг.

Key words: laissez faire, customs and tariff regulation, raw material trap, oilseed market, export-import operations, small and medium-sized enterprises, agricultural trading.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

За роки повномасштабної війни росії проти України аграрії демонструють неабияку стійкість і мужність, виконуючи свій громадянський обов'язок щодо продовольчої безпеки, допомоги військовим, наповнюючи державний і місцевий бюджети й страхові фонди, стабілізуючи соціально-економічну ситуацію в громадах. Проте російська військова агресія загострила потребу в завершенні задованих структурних реформ в аграрному секторі. На державному рівні відбулося усвідомлення реалій про те, що домінування сировини в експорті продукції сільського господарства в умовах турбулентності зовнішніх агропродовольчих ринків, поглиблення євроінтеграції та глобальних викликів і загроз може назавжди законсервувати статус України як сировинного донора розвинених країн.

Згідно з інвестиційними проєктами з питань відновлення України, представленими урядовцями в Лугано (липень 2022 р.), Берліні (жовтень 2022 р.), Лондоні (червень 2023 р.) і Римі (липень 2025 р.), сільське господарство та харчова індустрія мають стати рушіями повоєнної реновації національної економіки. Стратегією розвитку сільського господарства і сільських територій до 2030 року, схваленої розпорядженням Уряду від 15.11.2024 № 1163 [13] визначається, що: "Для підвищення конкурентоспро-

можності вітчизняного агропромислового комплексу постає необхідність переходу аграрного сектору від експорту сировини до її максимально глибокої переробки на місцях (завдання № 1 стратегічної цілі № 6). Це значний крок вперед в державницькій позиції, оскільки до війни в програмах урядів і провідних політичних партій виголошувалися гасла на кшталт: "зерно — це українська нафта та газ"; "національний аграрний сектор претендує на глобальне лідерство"; "Україна здатна прогодувати не менше 500 млн осіб і сприяти розв'язанню продовольчої проблеми постійно зростаючого населення світу" тощо. Погоджуємося, що це не ті здобутки, якими маємо величатися.

Водночас не може залишати без реагування надмірний оптимізм, з яким очільники Мін агрополітики неодноразово заявляли, що Україна вже подолала критичну межу недовіри до винятково сировинної економіки й опанувала модель продовольчого розвитку [22]. На нашу думку, для країни, в якій аграрна сировина традиційно становить 80% всього агропродовольчого експорту, потрібні роки цілеспрямованого державно-приватного партнерства, значні інвестиції, в т. ч. для приведення продукції у відповідність до стандартів якості й безпечності країн-імпортерів та сприятлива кон'юнктура щодо конкурентоспроможності українського продовольства для подолання так званого ресурсного прокляття.

Одностороння відкритість внутрішнього продовольчого ринку (як плата за визнання держави з ринковою економікою, за членство в СОТ та Угоду про асоціацію з ЄС) для імпорту готової продукції призвели до структурного і технологічного реверсу від індустріально-аграрної економіки дореформеного періоду до аграрно-індустріальної рентної моделі із хижацькою експлуатацією природних ресурсів вітчизняними й іноземними компаніями. Нині Україна стала чи не найбільшим експортером аграрної продукції до держав-членів ЄС. Проте додана вартість експортованих товарів є нижчою, ніж у продукції, яку раніше експортували до Співдружності незалежних держав (СНД). За даними Держстату України [3], частка доданої вартості переробної промисловості у ВВП України знизилася з 18% у 2007 р. до 11,4% у 2021-му і до 10% у 2024 році. За визначенням ОЕСР, оптимальний рівень цього показника має бути удвічі більший. Довідково: у 2021 р. в країнах Центральної та Східної Європи частка переробної промисловості становила від 17 до 21% (Чехія — 21%, Словаччина — 20,3%, Польща — 17,5%). За вказаний період поглибилися секторальні та міжгалузеві дисбаланси. Починаючи з 2010 року щорічні темпи приросту обсягів сільськогосподарського виробництва перевищували аналогічний показник харчової промисловості. А це потягло до зниження ефективності, зменшення ВВП, мінусове зовнішньоторговельне сальдо, недонадходження коштів до бюджетів усіх рівнів, скорочення кваліфікованих робочих місць з гідними умовами й оплатою праці, структурне безробіття, трудова еміграція, погіршення показників продовольчого самозабезпечення населення тощо.

Сповзання в сировинну пастку аграрного сектора започатковано з 2000-х тис. років, коли розпочалася агресивна агрохолдингізація сільського господарства й поява різного роду посередників між виробниками й кінцевими споживачами. Нині зернові трейдери в т. ч. міжнародні, наростили логістичні потужності, мають налагоджені маршрути й тривалі ділові зв'язки із зарубіжними партнерами. Проте ці важливі здобутки проявляються також зворотним боком медалі, оскільки вони накопичили ресурси для корпоративного впливу на прийняття регуляторних рішень центральними органами влади, мають своїх лобістів на місцях і без спротиву не поділяться сировинною рентою, яку отримують з експорту високомаржинальних культур. Підтвердженням цієї тези стала їхня реакція на урядовий законопроект

№ 13157 від 07.04.2025 [11], яким тимчасово запроваджується 10% мито на експорт соєвих бобів і насіння ріпаку для компаній, які не є їх виробниками, тобто для трейдерів аграрного ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні засади ринку олійних культур, особливості його розвитку в Україні, досвід державного регулювання ринку соєвих бобів і насіння ріпаку, а також соціально-економічні наслідки від домінування сировинної структури експорту аграрного сектора достатньо широко висвітлено в численних наукових працях. Серед них, зокрема, й такі відомі автори: Володін С. А. [1], Гайдуцький П. І. [2], Калінчик М. В., Ільчук М. М., Новосельцева А. М. [4], Лупенко Ю. О., Нечипоренко О. М., Грищенко О. Ю. [10], Степасюк Л., Степасюк М. [18], Тулуш Л. Д., Грищенко Д. Ю. [21], Чехова І. В. [23] та ін.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Незважаючи на значну кількість публікацій, присвячених аналізу ринку олійних культур, проблемам конфлікту інтересів переробних підприємств з експортерами та регуляторному впливу держави на його стабілізацію, на нашу думку, ще недостатньо висвітлено довготривалі соціально-економічні наслідки сировинної пастки для національної економіки в цілому.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Здійснити узагальнення здобутків і втрат від можливого застосування 10% мита на експорт соєвих бобів і насіння ріпаку для трейдерів, які безпосередньо не вирощують ці культури, та опрацювати пропозиції з питань забезпечення аграрного сектора й економіки в цілому від подальшого сповзання в сировинну пастку.

Виклад основних результатів дослідження. Генеза й еволюція доктрини *laissez faire*, або політики державного невтручання в економіку вільного ринку. У Франції XVIII ст. поборники свободи без обмежень наполягали на функціонуванні економіки з нерегульованим ринком. На їх переконання, для цього необхідно скасувати всі закони, що перешкоджають підприємливим людям мати перевагу над менш заповзятливими й енергійними конкурентами, що, у свою чергу, обмежує вільний рух ресурсів, товарів і людей. Така позиція стала предтечею теорії лібертаризму, яка у всіх вроджених ва-

дах ринку (циклічність, інфляція, безробіття та ін.) звинувачує інститут державне втручання. За різними джерелами, виникнення максими *laisser faire* пов'язують із листування купця Лежанра із Кольбером наприкінці XVII століття. На його запитання: "Що треба зробити, аби вам допомогти?", Лежанр отримав відповідь: "*Nous laisser faire*" (дозвольте нам діяти). Проте першим автором, який використовував цей термін в контексті політики державного регулювання ринку, вважають маркіза д'Арженсона. Він був прихильником концепції мінімалістського врядування, що повністю звільняє торгівлю від контролю з боку держави, і вважав, що сфера управління має бути якомога меншою. Пізніше формулу *laisser faire* використовували в своїх працях фізіократи де Горні і Квесені, хоча змістовно ця школа обстоювала гармонію соціальних та індивідуальних інтересів, досягти яких без участі держави нереально [6, с. 747—748].

У творах Адама Сміта, Давида Рікардо і Томаса Мальтуса самого терміну "*laisser faire*" не знайдемо, однак в умовах того часу вони були прибічниками вільної торгівлі та критиками будь-яких обмежень щодо руху факторів виробництва, покладаючись на регуляторну функцію "непомітної руки ринку". В Англії широко вживаним цей термін став завдяки "Підручнику з політичної економії (1798 р.) Джерама Бентама — ідеолога лібералізму, в якому, зокрема стверджувалося: "Загальне правило полягає в тому, що уряд нічого не повинен робити, навіть і намагатися; гаслом або паролем уряду у цих випадках має бути — будь стриманим..." [6, с. 749].

Вплив Манчестерської школи й послідовників утилітаризму Бентама закріпили принцип *laisser faire* як мейнстрім ортодоксальної політичної економії. Проте оптимістичний зміст цієї доктрини останньої половини XVIII — першої половини XIX ст. трансформувався у песимістичний наратив. Підтвердженням цієї зміни послужила вступна лекція Кернса до курсу "Політична економія і *Laisser-faire*", яку він прочитав у Лондонському університетському коледжі в 1870 році. "Максима *laisser-faire*, заявив він, не має жодної наукової підстави, а в найкращому випадку є простим і зручним практичним правилом" [6, с. 750]. Розмірковуючи в цьому руслі економічної течії Джон Кейнс вважав, що за умов *laisser faire* прибуток дістається індивідові, який завдяки збігові обставин знаходиться в належному місці і в належний час. Звідси "...одна з найсильніших людських спонук, а саме, любов до грошей, зводиться до

завдання розподілу економічних ресурсів у такий спосіб, що за рахунком найліпше примножує багатство" [6, с. 751].

Людвіг Фон Мізес, один з фундаторів ліберальної традиції політичного мислення і послідовний захисник вільного ринку, оцінюючи пануючі настрої того часу, відзначає, що в умовах активної регуляторної політики держави в сфері економіки формула *laisser faire* втрачає свій сенс: "Зараз громадська думка вважає її виявом як моральної розбещеності, так і крайнього невігластва <...> Стверджується, що нібито вислів *laisser faire* насправді означає: нехай і далі існує зло, не намагайтеся зробити долю людства кращою шляхом свідомих дій" [7, с. 759]. Навіть тоді, коли провали державного регулювання стають тягарем для добути суспільства, його прихильники стверджують, що це наслідки хибної реалізації державної політики й не можуть бути підставою для сумнівів у її доцільності. Людвіг Фон Мізес, будучи прихильником вільноринкових порядків, не погоджувався з такою позицією, оскільки вона обмежує права індивідів на особистий вибір поведінки й самостійності в економічних відносинах. *Laisser faire*, на його переконання, означає: "Нехай звичайна людина сама робить свій вибір і діє на власний розсуд" [7, с. 761].

Повертаючись до предмету нашого дослідження, питання полягає не в тому: втручатися в ринок бобів сої і насіння ріпаку, чи не втручатися, а яким чином відрегулювати конфліктуючі інтереси бізнесу й держави, що за самим визначенням має дбати про суспільне благо. На нашу думку, в умовах тривалої Вітчизняної війни проти рф експортне мито — це адекватна відповідь на сировинну пастку за браком ліпшої. На додачу вважаємо за доцільне нагадати: ще засновники натуральної філософії розуміли важливість системних функцій якомога більшого поділу праці в економічних системах. Спрощено описати цей феномен сучасними термінами можна так: чим глибший його рівень, тим більше створюється робочих місць і доданої вартості й багатша країна. В умовах глобалізації факторів виробництва мультиплікаційний ефект масштабується завдяки взаємодії ринкових контрагентів, доступу до ресурсів і ринків збуту агропродовольчих товарів.

Ретроспектива митно-тарифного регулювання аграрного ринку. Україна нагромадила як позитивний, так і негативний регуляторний досвід в агропродовольчому секторі. Мається на увазі застосування в травні 1996 року експортного мита: а) на шкури великої рогатої

худоби у розмірі 30% митної вартості, але не менше 400 євро/шт.; б) на шкури свиней — 27%, але не менше 170 євро/шт.; в) на молодняк великої рогатої худоби вагою понад 350 кг у розмірі 75%, але не менше 1500 євро/т; г) на ялові корови, бики і воли — 55%, але не менше 540 євро/т; д) вівці живі — 50%, але не менше 390 євро/тонну. При цьому дозволявся безмитний експорт підприємствам, якщо худоба і шкірсировина були власного виробництва. Нині ці експортні мита не застосовуються, але в той час вони мали значний ефект у захисті внутрішнього ринку та призупинення падіння поголів'я худоби [2, с. 352].

Згодом реальною загрозою для оліє-жирової галузі став експорт насіння соняшнику. Наприклад, у 1998/99 МР 40% цієї культури вивозили на зовнішні ринки. Хоча вітчизняні підприємства були завантажені лише на третину своїх потужностей. Для стимулювання внутрішньої переробки було встановлено мито на рівні 23%, яке діяло більше 10 років (зниження із липня 2011 р. — до 17%, після вступу України до СОТ (2008 р.) та щороку на в. п. — до 10%). Як результат, валове виробництво насіння соняшнику зросло в 6 разів, у т. ч. вдвічі за рахунок підвищення урожайності, рентабельність вирощування культури подвоїлася. Обсяги експорту насіння соняшнику знизилися в 23 рази, а до валового виробництва — у 130 разів. Потужності підприємств оліє-жирової промисловості зросли у 8 разів, обсяги переробки — в 15, а експорту — в 7 разів [2, с. 353]. У 2024 р. експорт соняшникової олії досяг понад 5 млрд дол. США, або 20% до підсумків товарної групи 1-24 УКТ ЗЕД. Навіть в умовах війни, Україна втримує лідируючі позиції експортера на світових ринках. Здебільшого це продукт не кінцевого споживання, бо олія продається великими ємностями, а далі фасується зарубіжними компаніями і доставляється на полиці супермаркетів під своїми торговими марками.

Щодо бобів сої і насіння ріпаку соціально-економічна ситуація радикально інакша порівняно з 2000 роком. Україна четвертий рік введе широкомасштабну війну на виснаження з ворогом, економіка якого в рази більша за нашу. Уряд вишукує додаткові резерви для підтримання Збройних Сил України (через спеціально створений фонд), збалансування бюджету, зменшення від'ємного зовнішньоторговельного сальдо тощо. Аргументи, що наведені ініціаторами урядового законопроекту і аграрних організацій, які заявили "категоричний протест" проти застосування 10% мита на експорт бобів сої і насіння ріпаку, ви-

магаючи від Президента України застосувати право вето, ми вважаємо достатньо вагомими (табл. 1). Можна припустити, що це гра нульовою сумою (zero-sum game), коли здобутки держави еквівалентні втратам певної частини бізнесу, тому чиста зміна доходів чи вигід дорівнює нулю. Це як загальний закон збереження енергії, що переходить з одних видів в інші та з одного місця в інше в рівних кількостях.

Проте є одне, на нашу думку, суттєве застереження. Нульовий результат можливий лише в межах соєво-ріпакового сегменту аграрного ринку та його ключових контрагентів. Як тільки ми виходимо (умовно) за цей сегмент переплетіння конфліктуючих інтересів і розмірковуємо про стратегії виживання держави в умовах тривалої війни й необхідності повоевного реконструктивного відновлення, виникають додаткові чинники, що схиляють нас до важливості підписання законопроекту Президентом України. Чому? Розглянемо далі. Зауважимо, що прийняття законопроекту після посівної кампанії та порушення регламенту під час його голосування у Верховній Раді України нами упускається попри всю важливість дотримання узгоджених правил.

Громадські організації аграрної сфери серед низки аргументів щодо необхідності застосування Президентом України права вето на законопроект також посиляються на "соєво-ріпаківські правки", що скасували відшкодування ПДВ при експорті бобів сої і насіння ріпаку для компаній, які не були безпосередніми виробниками цих культур. Такий захід призвів до скорочення площ під соєю за 2017—2021 рр. на 34% (із 1,99 до 1,3 млн га). Проте площі посіву під ріпаком за цей же період зросли майже на 29% (із 780,5 до 1005,8 тис. га). Один і той же фіскальний інструмент щодо обсягів виробництва сої був стримуючим чинником, а щодо ріпаку, навпаки, стимулював аграріїв до розширення площ посіву.

За даними Держстату України, останні три роки практично всі ключові показники виробництва й експорту сої і ріпаку мали позитивну динаміку (табл. 2). Хоча за 2010—2024 рр. ринок був нестабільним, оскільки орієнтувався на потреби в сировині закордонних переробників. Але з однією особливістю, до 2010 р. майже всі посівні площі ріпаку (93,3%) належали фермерам і господарства населення. У подальшому їх частка вирівнялася майже до таких же значень як і сої — від 21,1% (2015) до 26,5% (2021). За всю історію вирощування цих культу 2024 рік став рекордним. Соя вирощувалася на площі 2720 тис. га і валовим збором 6635 тис. т, що

Таблиця 1. Порівняння аргументів урядового законопроекту №13157 від 07.04.2025 р. про внесення змін до Податкового кодексу України у зв'язку з прийняттям Закону України "Про інтегроване запобігання та контроль промислового забруднення" і доводів аграрних організацій щодо застосування до нього вето Президента України

Переваги від прийняття законопроекту щодо тимчасового запровадження 10% мита на експорт сої і ріпаку для компаній, які не є їх виробниками	Негативні наслідки від прийняття законопроекту з точки зору організацій аграрної сфери* – ініціаторів застосування вето Президента України
Обмежуватиме вивезення сировини та стимулюватиме завершення будівництва заводів для її переробки в Україні, адже нинішні потужності недовантажені на 35% (довідково: Укроліяпром оцінює потужність підприємств у 2024/ 25 МР з переробки соєвих бобів у 5 млн т. насіння ріпаку – 2,7 млн т, або 75% від очікуваного урожаю); у цьому ж маркетинговому періоді заводи переробили 2,3 млн т сої, а експортовано – 3,8 млн т, або в 1,6 раза більше, ріпаку 0,5 млн т і 3,2 млн т відповідно, що більше в 6,4 раза. Якби 7 (3,8+3,2) млн т були перероблені в Україні, можна було б отримати до ВВП не менше 420 млн дол. США.	Переробні заводи неавантажені не через брак сировини, а через небажання платити за неї конкурентну ціну; тимчасове збагачення переробників за рахунок падіння закупівельних цін на сировину; відбудеться переорієнтація аграріїв на інші культури, що призведе до зменшення в сівозмінах зерно-бобових; це спроба обкласти виробників податком за інвестиційні провали інших учасників ринку (довідково: очікується в 2025/26 МР введення в експлуатацію майже 3 млн т потужностей з переробки олійної сировини).
Отримаємо щорічно додатково 7,3 млрд грн доходів у державний бюджет на фінансування ЗСУ, 238 млн дол. США валютних надходжень; буде створено тисячі нових робочих місць.	Виникнення дефіциту сировини для переробної галузі та загальних втрат країни від 400 до 700 млн дол. США щорічно; це протекціонізм у формі прихованої дотації переробників за рахунок інших учасників ринку.
Профільний Комітет ВРУ «...визнав його положення такими, що регулюються законодавством країн-членів ЄС та не підпадають під дію міжнародно-правових зобов'язань України у сфері європейської інтеграції»; на вимогу ЄС, Україна не дозволяє експорту ріпаку до Польщі, Угорщини, Словаччини, Румунії та Болгарії.	Суперечить ст. 31 Угоди про асоціацію з ЄС і може стати підставою для запровадження дзеркальних мит (підтвержено Головним юридичним управлінням Апарату Верховної Ради України); репутаційні наслідки можуть ускладнити подальші переговори про євроінтеграцію та отримання підтримки, буде втрачено основні експортні ринки.
За даними Держстату України, частка ферм і господарств населення у посівних площах сої коливалася в діапазоні від 33,1(2021) до 20% (2010), а ріпаку від 26,5 (2021) до 21,1% (2015).	Більше 75% посівних площ сої і ріпаку обробляють малі й середні підприємства, але не мають ринкової інфраструктури для самостійного формування експортних партій, тому реалізують врожай через трейдерів або агрохолдинги.
ЄС, як основний імпортер, двічі заробляє на українських фермерах: перший раз – на митах і квотах, другий – на переробці сировини; разом з експортом сировини експортуємо робочі місця і додану вартість, втрачаючи інвестиції й можливість досягти еквівалентних відносин у міжнародному поділі праці; отримують зиск від виробництва сої і ріпаку малі й середні господарства, у них з'явиться вибір щодо каналів реалізації.	Експортуватимуть без мита сою і ріпак лише великі агрохолдинги, а малі й середні виробники зазнаватимуть збитків, а це скорочення робочих місць та доходів, зменшення податків до місцевих бюджетів і падіння рівня життя на селі; призведе до зниження вартості земельних ділянок, зменшення орендної плати їхнім власникам і скорочення робочих місць.
Запровадження мита дозволить наростити експорт продукції переробки: ріпакової олії – у 4 рази, ріпакового шроту – в 3 рази, соєвого шроту – майже вдвічі, соєвої олії – на 50%; зміни законодавства ЄС щодо ринку біодизеля (з 01.01.2026) та виведення з ринку пальмової олії, можуть значно збільшити попит на ріпакову олію.	Підриває експортний потенціал аграрного сектора, створює додаткове навантаження на бізнес та знижує конкурентоспроможність української продукції; на агрохолдинги припадає основна частина виробництва й експорту сої і ріпаку. Звідси не має підстав для очікуваного суттєвого перерозподілу поставок врожаїв на переробку.
Отримані прибутки аграрії можуть спрямувати на розвиток тваринництва, наростивши попит на продукти переробки сої і ріпаку; розвиток біоенергетики також збільшить попит внутрішнього ринку; у 2023/2024 рр., із майже 50% обсягів неповернення валютної виручки, 800 млн дол. США припадало на олійні культури, в т. ч. 341 млн за обладнанням із соєю фіктивних компаній, що придбали її у малих і середніх виробників за готівку.	Через низький попит на продукти переробки олійних культур (10%), шрот та олія також продаватимуться на зовнішні ринки як сировина; витрати на їх логістику і маркетинг потребують більше витрат, ніж отримаємо додаткових надходжень; перешкоджання офіційному експорту супроводжуватиметься розвитком тіньових товарно-грошових схем.

*Аграрний союз України, Асоціація фермерів та приватних землевласників України, Всеукраїнська аграрна рада, Українська зернова асоціація, Українська бобово-соєва асоціація та Насіннева асоціація України.

Джерело: сформовано на основі [5]; [8]; [19]; [25];

Таблиця 2. Посівні площі, урожай сої та ріпаку озимого і кользи в господарствах усіх категорій та експорт сировини й продуктів переробки за 2010–2024 рр.

	2010	2015	2020	2021	2022	2024
Посівні площі в господарствах усіх категорій, тис. га						
Соеві боби	1076	2158,1	1351	1310,8	1558,9	2720,2
Індекс, рік до року (до 2000)	>16,6 раза	200,6	62,6	97,0	118,9	174,5
Частка ферм і ГН*, %	20,0	25,4	33,1	33,1	29,4	28,8
Насіння ріпаку	907,4	682,4	1126,6	1005,8	1185,7	1250,7
Індекс, рік до року (до 2000)	423,4	75,2	165,1	89,3	117,9	105,5
Частка ферм і ГН, %	93,3	21,1	24,0	26,5	25,5	24,5
Валові збори, тис. т						
Соеві боби	1680,0	3930,6	2797,7	3493,2	3443,8	6635,2
Індекс, рік до року (до 2000)	>26,2 раза	234,0	71,2	124,9	98,6	192,7
Частка ферм і ГН, %	18,2	22,7	27,5	28,4	25,9	26,6
Насіння ріпаку	1469,7	1737,6	2557,2	2938,9	3318	3591,3
Індекс, рік до року	>11,1 раза	118,2	147,2	114,9	112,9	108,2
Частка ферм і ГН, %	20,1	18,0	22,6	25,6	23,2	22,8
Експорт, тис. т						
Соеві боби	449	2199	1788	1098	1994	3430
Олія соєва	46	154	302	241	237	387
Макуха соєвий	5	262	584	471	414	725
Насіння ріпаку	1509	1435	2382	2671	3115	3880
Олія ріпакова	0,3	149	137	166	66	270
Шрот ріпаковий	1	183	123	192	62	249
Експорт, млн дол. США						
Соеві боби	174	807	690	606	863	1343
Олія соєва	40	107	227	295	305	317
Макуха соєва	2	103	225	255	210	304
Насіння ріпаку	631	570	1007	1691	1541	1850
Олія ріпакова	0,2	110	115	223	84	239
Макуха ріпакова	0,2	40	25	49	13	60
Частка обсягів експорту до виробництва, %						
Соеві боби	26,8	55,9	63,9	31,4	57,9	51,7
Насіння ріпаку	102,7	82,6	93,2	90,9	93,9	108,0

Джерело: сформовано на основі [16].

більше проти 2010 року у 2,5 і 3,9 раза відповідно. Під ріпаком, за цей же період, також розширилися площі посіву зі збільшенням урожаю

в 1,4 і 2,4 раза відповідно. Довідково: до 1910 року на нинішніх теренах України ріпак займав 30–40 тис. га ріллі. Наприкінці 1930-х основний масив товарних посівів сформувався у районах Західної України, Полісся і Лісостепу — 120–130 тис. гектарів. Але надалі його виробництво почало скорочуватися і до кінця 50-х років було майже згорнуто [24].

Видається логічним, що рекордні обсяги вивозу сировини й продуктів їх переробки припали на 2024 рік. Частка експорту соєвих бобів до обсягів виробництва, за аналізовані роки, коливалася в діапазоні від 26,8% (2010) до 63,9% (2020). Щодо насіння ріпаку, то майже весь урожай експортувався. Хоча, як вважають експерти, більшість оліе-екстракційних заводів в Україні мультикращеві. Тобто легко перелаштовуються з насіння соняшника на насіння ріпаку і навпаки.

Вирощування олійних культур навіть в умовах тривалої війни є надзвичайно рентабельною справою, хоча й зі значними ризиками, спричиненими погодними умовами, нестабільною урожайністю, нереалізованими запасами минулих років, волатильністю сировинних ринків, кон'юнктура яких залежать від урожаїв в Аргентині, Бразилії і США, тариф-

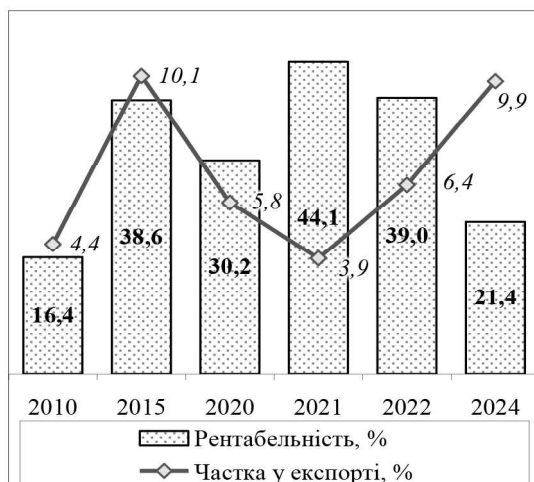


Рис. 1. Частка соєвих бобів у експорті продукції рослинництва та рентабельність, %

Джерело: сформовано на основі [10, с. 14].

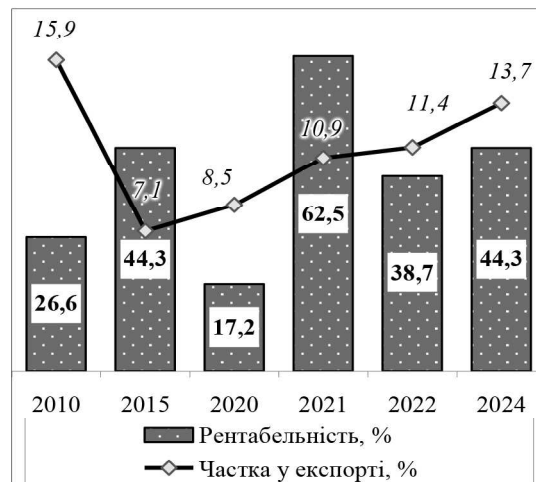


Рис. 2. Частка насіння ріпаку в експорті продукції рослинництва та рентабельність, %

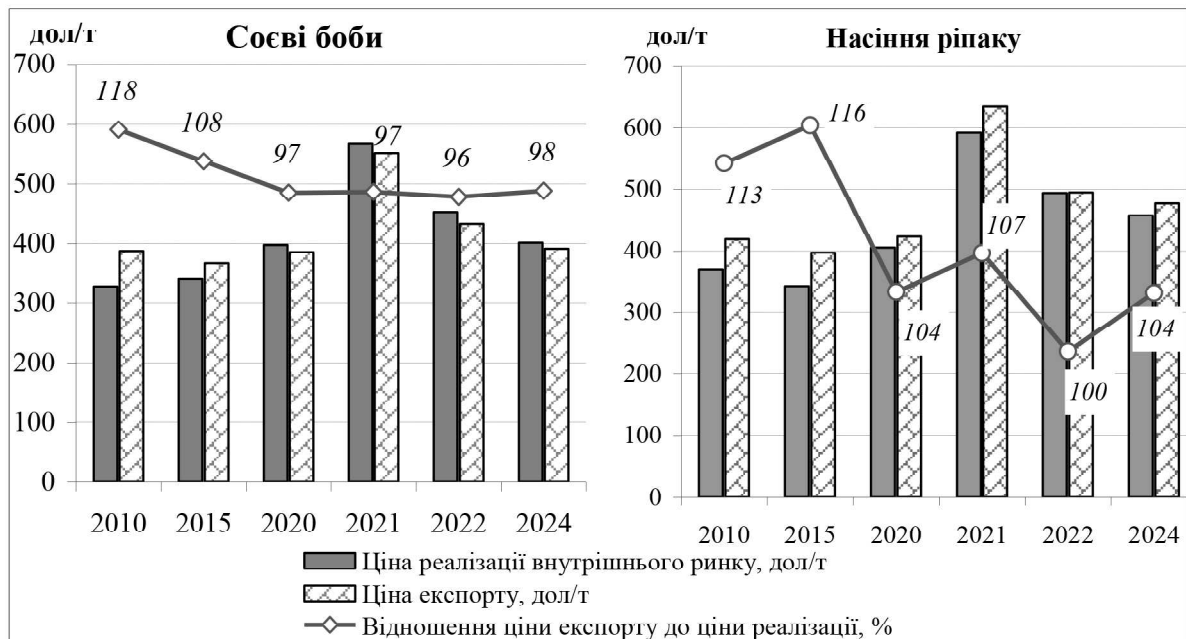


Рис. 3. Ціни реалізації соєвих бобів і насіння ріпаку на внутрішньому ринку і призначених на експорт

Джерело: сформовано на основі [15].

них воєн, цін на нафту, політики в сегменті біопалива тощо. Відхилення рівня рентабельності сої відбувалося в коридорі від 16,4% (2010) до 44,1% (2021), а ріпаку від 17,2% (2020) до 62,5% (2021). Якщо крайні значення рентабельності сої відбулися в інтервалі 10 років, то різке падіння ефективності ріпаку — лише за один рік (рис. 1, рис. 2). Так само вагомою, хоча й нестабільною була частка цих олійних культур в загальному експорті продукції рослинництва. Стосовно сої розбіжність становила 3,6 раза: 3,9% (2021) і 10,1% (2015), а ріпаку — 2,2 раза: 7,1% (2015) і 15,9% (2010).

Нагадуємо, що аграрні організації-ініціатори вето Президента України на законопроект № 13157 як би закидають переробникам, що їхні проблеми із незавантаженістю заводів пов'язані не з дефіцитом сировини, а з небажанням закуповувати її за конкурентною ціною. Тож малим і середнім виробникам вигідніше експортувати продукцію через посередників. Насправді вигідніше, адже при цьому реалізуються "сірі" експортні схеми, в т. ч. так звані скрутки та інші незаконні трансакції. Як вважають експерти, на внутрішньому ринку соя продається за двома цінами — безготівку зі сплатою ПДВ і за готівку та без сплати ПДВ.

Із урахуванням цих реалій розглянемо ситуацію з використанням бази даних Держстату України (рис. 3). Дійсно, ціна соєвих бобів, призначених на експорт, була дещо вищою, порівняно з цінами внутрішнього ринку лише двічі — в

2010 (118%) і 2015 (108%) роках. Щодо насіння ріпаку, то найбільш суттєве відхилення в сторону підвищення експортної ціни було в 2015 р. (116%), але рентабельність залишалася порівняно високою і становила 44,3%. Більше того, в 2022 р. ціни були паритетними на рівні 500 дол. США/т, хоча рентабельність, проти попереднього року знизилася на 23,8 в. п. Цьому сприяв сплеск цін — майже 100 дол. США/тонну (рис. 3). Підвищення експортних цін на сою і ріпак як би автоматично підтягує ціни внутрішнього ринку. Тобто, за законом конкуренції відбувається своєрідне вирівнювання цін. Можна прогнозувати, що з введенням в експлуатацію всіх потужностей з переробки сировини (будується 11 заводів) конкуренція на внутрішньому ринку загостриться і ціни зрівняються або стануть навіть вищими порівняно з експортними. Тож мікро-, малим і середнім підприємствам буде вигідніше продавати свою продукцію безпосередньо українським переробним підприємствам.

Шляхи врегулювання конфлікту інтересів держави і бізнесу. По-перше, оліе-екстракційні заводи мають скористатися "вікном можливостей" і подбати про стабільність завантаження своїх потужностей сировиною, в т. ч. шляхом створення кооперативів за участі мікро-, малих і середніх ферм. Успішний досвід такої співпраці має United Farmers — кооператив, що об'єднує виробників для закупівлі насіння, засобів захисту рослин та добрив. Він налічує

більше 40 дійсних членів, розміщених майже по всій території України [20]. Держава створює належні інституційні умови для розвитку сільськогосподарських кооперативів і переробної промисловості. Хоча слушною є пропозиція експертів про звільнення патронажних дивідендів членів кооперативу від оподаткування прибутку і підтримку переробної галузі через податкові та фінансові стимули. Довідково: за програмою "Гранти для переробних підприємств" за три роки більше 1000 господарюючих суб'єктів отримали кошти в сумі понад 5,1 млрд грн на модернізацію або створення нових виробничих потужностей [14].

По-друге, поділяємо думку фахівців про необхідність вироблення узгодженої державної політики, спрямованої на просування продуктів переробки сої і ріпаку не лише на ринок Євросоюзу, а також на перспективні ринки інших країн, особливо Азії та Африки. Вжиття заходів щодо зняття технічних бар'єрів в торгівлі, сертифікацію продукції, протегування у завоюванні українськими брендами світових ринків, також сприятиме зростанню експорту товарів з високою доданою вартістю.

По-третє, держава, навіть в умовах війни, надає адресну підтримку малим й середнім фермам для розвитку тваринництва. Вони можуть отримати часткове відшкодування вартості закуплених племінних тварин у розмірі до 80% вартості (без ПДВ), але не більше ніж 50 400 грн за голову. Передбачене до 25% відшкодування вартості витрат (без ПДВ) на будівництво або реконструкцію ферм, доїльних залів чи обладнання з переробки побічних продуктів тваринного походження [12]. Державні програми підтримки тваринництва поступово нарощують внутрішній попит з боку малих і середніх ферм на макуху із сої і ріпаку. Це, своєю чергою, має зменшити масштаби тіньового трейдингу олійних культур. Адже в екстремальних умовах мікро- й малі виробники інколи змушені продавати урожай за будь-яку ціну, втрачаючи при цьому двічі. Перший раз — через спекулятивно занижені реалізаційні ціни готівкою і, другий, коли ними сплачується мінімальне податкове зобов'язання в більшому розмірі ніж у звичайному режимі.

По-четверте, опрацювати пропозицію з питань адаптації до сьогодення механізм нарахування і акумулювання ПДВ, що сплачується до державного бюджету переробними підприємствами за реалізовані ними продукцію глибокої переробки, а також цільове використання коштів, що надійшли від його сплати малим і середнім фермам на модернізацію технологій

виробництва соєвих бобів і насіння ріпаку, що діяв стосовно продукції тваринництва в 1998-2018 роках;

По-п'яте, вкрай бажано упорядкувати еквівалентність розподілу доданої вартості на всьому маркетинговому ланцюгу серед учасників ринку олійних культур та опрацювати науково-практичні рекомендації з оперативного коригування державної регуляторної політики у цій сфері.

Отже, вважаємо цілком виправданим тимчасовий державний протекціонізм щодо переробних підприємств соєво-ріпакового підкомплексу. Вагомою підставою для такого втручання є унеможливлення ще глибшого сповзання аграрного сектору в сировинну пастку. Зумовленість негативного впливу переважаючої сировинної структури аграрного експорту на соціально-еколого-економічний стан країни є довготривалим, багатоаспектним і непрямолінійним. Дещо спрощений причинно-наслідковий трансмісійний механізм має такі особливості:

— незважаючи на те, що в сільському господарстві діє закономірність, пов'язана із спадною віддачею ресурсів, домінування експорту сировинних товарів забезпечує отримання високих прибутків обмеженою рентоорієнтованою групою власників аграрних активів, які дедалі інтенсивніше використовують земельні, водні й інші природні багатства. Тобто обмежене коло сімей наживається за рахунок зубожіння більшості домогосподарств країни;

— надприбутки в сировинному секторі притягують інвестиції, стримуючи тим самим перетік капіталу на розвиток високотехнологічних галузей і диверсифікацію сучасних видів економічної діяльності з постійно приростаючою продуктивністю ресурсів за рахунок ефекту від масштабу; відбувається гальмування розвитку "молодих" інтелектуально містких венчурних проєктів через недоступність підтримки з різних джерел, у т. ч. й державних;

— шукачі сировинної ренти у різний спосіб корумпують чиновників у всіх гілках державної влади і на місцях, лобіюючи корпоративні інтереси, отримують значні преференції з державного бюджету, шантажуючи уряди і суспільство через підконтрольні медіа вагомістю аграрної сектору у ВВП, валютній виручці, кількістю зайнятих працівників тощо;

— недобросовісна конкуренція щодо мікро-, малих і середніх фермерських господарств, тінізація товарно-грошових потоків, зменшення доходів або банкрутство технологічно пов'язаних підприємств переробної галузі;

— незатребуваними архаїчною економікою (III-IV технологічні уклади) залишаються сучасна освіта, результати напрацювань української аграрної науки, проривні технологічні інновації, нові види діяльності з кваліфікованими робочими місцями. Як наслідок, випускники ВНЗ замість гарантованого першого робочого місця за спеціальністю поповнюють категорію безробітних, стаючи на облік в Державній службі зайнятості або працюють на посадах, що не відповідають рівню їхніх компетенцій;

— на внутрішньому ринку спостерігається експансія імпорту товарів широкого вжитку, що призводить до від'ємного торговельного балансу, знецінення національної валюти, макроринкової дестабілізації тощо;

— нові хвилі масової трудової еміграції населення, насамперед соціально активного віку, залишають країну, працюючи на економіки інших держав, а країна-експортер робочої сили втрачає перспективи для інноваційного розвитку і "ресурсна пастка" стає дедалі небезпечною;

— незалежно від стану внутрішніх реформ і євроінтеграційних зусиль, у міжнародному поділі праці країна остаточно закріплює за собою статус сировинного донора розвинених економік, до того ж конкуренти всіляко протидіють у доступі до міжнародних ланцюгів створення доданої вартості тощо. У підсумку отримуємо системні соціально-еколого-економічні й цивілізаційні втрати від розкручування низхідної спіралі "росту без розвитку" за всіма переліченими складовими [9, с. 56—57].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Очевидно, що ринок соєвих бобів і насіння ріпаку потребує розроблення збалансованого державного механізму регулювання з метою виходу із сировинної пастки та "сірих схем" й виходу аграрного сектора економіки на траєкторію стійкого інноваційного розвитку. За такого сценарію всі учасники маркетингового ланцюга генерування доданої вартості мають отримувати прибуток еквівалентний вкладеному капіталу. Критично важливим для збалансованого сільського розвитку є отримання справедливих доходів мікро-, малими й середніми товаровиробниками. На нашу думку, запровадження 10% експортного мита на соєві боби й насіння ріпаку для трейдингових компаній, які не займаються їх виробництвом, як тимчасовий і вимушений захід, матиме пози-

тивні результати для розвитку переробної індустрії в умовах війни та інтеграції аграрного сектору до спільного ринку Євросоюзу. Як підтвердження цьому маємо позитивний досвід застосування 23%-го експортного мита на насіння соняшника.

Перспективним напрямом подальших розвідок можуть стати науково-практичні рекомендації з питань: а) створення технологічних вертикально-інтегрованих соєво-ріпаківих кластерів (об'єднання людських, природних, інфраструктурних, консалтингових, інноваційних та інших ресурсів); б) реанімація всіх видів сільськогосподарської кооперації з урахуванням власного і європейського досвіду; в) подолання "сірих" схем виведення валютної виручки з країни через оборудки з експортом олійних культур.

Література:

1. Володін С. А. Стимулювання виробництва нішевих культур в Україні на основі фастп-ланттехнологій. Економіка АПК. 2021. № 2. С. 82—91.
2. Гайдучий П. І. Аграрна реформа Л. Д. Кучми в Україні. Київ: ДКС Центр, 2020. с. 352—353.
3. Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності з розподілом за кількістю зайнятих працівників у 2017—2023 роках. Держстат України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Калінчик М. В., Ільчук М. М., Новосельцева А. М. Розвиток підприємств олієжирового підкомплексу в системі євроінтеграції: монографія. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2014. 224 с.
5. Капшук Степан. Мільйони, які могли б залишитися в Україні: чому треба стимулювати переробку олійних. URL: <https://ukroil-prom.org.ua/news> (дата звернення 09.08.2025).
6. Кейнс Джон. Кінець *laissez-faire*. Лібералізм: антологія. 2-ге вид. / Упоряд. О. Проценко, В. Лісовий. Київ: ВД "Простір", "Смолоскип", 2009. С. 747—748.
7. Людвіг Фон Мізес. Сутність принципу *Laissez-faire*. Лібералізм: антологія. 2-ге вид. / Упоряд. О. Проценко, В. Лісовий. Київ: ВД "Простір", "Смолоскип", 2009. С. 759—761.
8. Лебідь Людмила. Мито як постріл у ногу фермеру: чи стане це початком низхідного тренду у виробництві ріпаку. URL: <https://agroportal.ua/publishing/analitika> (дата звернення 09.08.2025).
9. Могильний О. М. Аграрний сектор України: сировинна пастка. Монографія. Частина II. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2024. С. 56—57.

10. Прогнозування виробництва сільськогосподарської продукції в Україні у 2024 році / [Лупенко Ю. О., Нечипоренко О. М., Людвенко Д. В., Грищенко О. Ю.]; за ред. Ю. О. Лупенка, О. М. Нечипоренка. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2024. 64 с.

11. Про внесення змін до Податкового кодексу України у зв'язку з прийняттям Закону України № 13157 від 07.04.2025 "Про інтегроване запобігання та контроль промислового забруднення". База даних "Законодавство України" / ВР України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56156> (дата звернення: 08.08.2025).

12. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для державної підтримки розвитку тваринництва та переробки сільськогосподарської продукції. Постанова Кабінету Міністрів України № 950 від 06.08.2025. База даних "Законодавство України" / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.08.2025).

13. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025—2027 роках. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163. База даних "Законодавство України" / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 03.08.2025).

14. Програма підтримки переробної промисловості забезпечила інвестиції на понад 5 млрд грн. URL: <https://agronews.ua/news> (дата звернення: 29.07.2025).

15. Реалізація продукції сільського господарства підприємствами та господарствами населення. Держстат України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

16. Сільське господарство України, Рослинництво України, Зовнішня торгівля товарами. Держстат України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

17. Слободяник Іван. Переробна промисловість як "швидка допомога" для економіки. Економічна правда. 18 квітня 2025 року (дата звернення: 07.08.2025).

18. Степасюк А., Степасюк М. Диверсифікація агробізнесу через поширення практики вирощування нішевих олійних культур. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-166> (дата звернення: 14.08.2025).

19. Тибінь Галина. Мито на сою та ріпак або чому за нього нардєпи мало не побилися. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4015701> (дата звернення 09.08.2025);

20. Ткаченко Костянтин. Про "відсутність фантазії" у нових олійно-екстракційних заводів, "екстремальне лібертаріанство" і чому вважає більшість малих фермерів "ломбардами". URL: <https://latifundist.com/interview/832> (дата звернення: 11.07.2025).

21. Тулуш А. Д., Грищенко Д. Ю. Фіскальне регулювання розвитку ринку олійних культур в Україні. Економіка АПК. 2018. № 5. С. 63—76.

22. У Мінагрополітики вважають, що Україна пройшла точку неповернення до сировинної економіки. Дзеркало тижня. 13 вересня 2022 року. URL: <http://zn.ua>. (дата звернення: 03.08.2025).

23. Чехова І. В. Формування та розвиток ринку олійних культур: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Аграрна наука, 2021. 144 с.

24. Чопенко Володимир. Ріпакова дилема: чому Україна втрачає мільйони на сировині. URL: <https://agronews.ua/news/> (дата звернення: 09.08.2025).

25. Яценко Світлана. "Шкурні" правки. Фермерів змусять продавати дешевше сою і ріпак, щоб задовольнити імпульсивних інвесторів у переробку. URL: <https://agroportal.ua/publishing/rassledovaniya> (дата звернення 09.08.2025).

References:

1. Volodin, S. A. (2021), "Stimulating the production of niche crops in Ukraine based on fast-plant technologies", *Ekonomika APK*, vol. 2, pp. 82—91.

2. Haidutskyi, P. I. (2020), *Ahrarna reforma L. D. Kuchmy v Ukraini* [L. D. Kuchma's agrarian reform in Ukraine], DKS Tsentr, Kyiv, Ukraine.

3. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Value added by production costs of business entities by types of economic activity with distribution by number of employees in 2017-2023", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 07 Aug 2025).

4. Kalinchyk, M. V., Il'chuk, M. M. and Novosel'tseva, A. M. (2014), *Rozvytok pidpryemstv oliiezhYROVOHO pidkompleksu v systemi ievrointehratsii* [Development of oil and fat subcomplex enterprises in the European integration system: monograph], NNTS "IAE", Kyiv, Ukraine.

5. Kapshuk, S. (2025), "Millions that could remain in Ukraine: why oilseed processing should

be stimulated", AgroPortal.ua, [Online], available at: <https://ukroilprom.org.ua/news> (Accessed 09 Aug 2025).

6. Keins, Dz. (2009), Kinets laissez-faire. Liberalizm: antolohiia. 2-he vyd [The End of Laissez-Faire. Liberalism: An Anthology. 2nd ed.], VD "Prostir", "Smoloskyp", Kyiv, Ukraine, pp. 747—748.

7. Fon Mizes, L. (2009), Sutnist pryntsypu Laissez-faire". Liberalizm: antolohiia. 2-he vyd [The End of Laissez-Faire. Liberalism: An Anthology. 2nd ed.], VD "Prostir", "Smoloskyp". Kyiv, Ukraine, pp. 759—761.

8. Lebid, L. (2025), "The duty is like a shot in the foot for a farmer: will this be the beginning of a downward trend in rapeseed production?", Agroportal.ua, [Online], available at: <https://agroportal.ua/publishing/analitika> (Accessed 09 Aug 2025).

9. Mohylnyi, O. M. (2024), Ahrarnyi sektor Ukrainy: syrovynna pastka. Monohrafiia. Chastyna II [The agricultural sector of Ukraine: a raw material trap. Monograph. Part II], NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.

10. Lupenko Yu. O., Nechyporenko O. M., Liudvenko D. V. and Hryshchenko O. Yu. (2024), Prohnozuvannia vyrobnytstva silskohospodarskoi produktsii v Ukraini u 2024 rotsi [Forecasting agricultural production in Ukraine in 2024], NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On amendments to the Tax Code of Ukraine in connection with the adoption of the Law of Ukraine "On Integrated Prevention and Control of Industrial Pollution", available at: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56156> (Accessed 08 Aug 2025).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution "On approval of the Procedure for the use of funds provided for in the state budget for state support for the development of livestock breeding and processing of agricultural products", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2025-%D0%BF#Text> (Accessed 16 Aug 2025).

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas in Ukraine for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (Accessed 03 Aug 2025).

14. Agronews.ua (2025), "The processing industry support program provided investments of

over UAH 5 billion", [Online], available at: <https://agronews.ua/news> (Accessed 29 July 2025).

15. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Sale of agricultural products by enterprises and households", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 29 July 2025).

16. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Agriculture of Ukraine, Crop Production of Ukraine, Foreign Trade in Goods", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 29 July 2025).

17. Slobodianyk Ivan (2025), "The manufacturing industry as an "ambulance" for the economy", Ekonomichna pravda.

18. Stepasiuk, L. and Stepasiuk, M. (2024), "Diversification of agribusiness through the spread of niche oilseed cultivation practices", Ekonomika ta suspilstvo. vol. 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-166>.

19. Tybin, H. (2025), "The duty on soybeans and rapeseed or why the people's deputies almost fought over it", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4015701> (Accessed 09 Aug 2025).

20. Tkachenko, K. (2025). "On the "lack of imagination" of new oil extraction plants, "extreme libertarianism" and why most small farmers are considered "pawnbrokers", available at: <https://latifundist.com/interview/832> (Accessed 11 July 2025).

21. Tulush, L. D. and Hryshchenko, D. Yu. (2018), "Fiscal regulation of the development of the oilseed market in Ukraine", Ekonomika APK, vol. 5, pp. 63—76.

22. Dzerkalo tyzhnia (2022), "The Ministry of Agrarian Policy believes that Ukraine has passed the point of no return to the raw material economy", Available at: <http://zn.ua> (Accessed 03 Aug 2025).

23. Chekhova, I. V. (2021), Formuvannia ta rozvytok rynku oliinykh kultur: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia [Formation and development of the oilseed market: theory, methodology, practice: monograph], Ahrarna nauka, Kyiv, Ukraine.

24. Chopenko, V. (2025), "Rapeseed Dilemma: Why Ukraine Is Losing Millions on Raw Materials", [Online], available at: <https://agronews.ua/news/> (Accessed 09 Aug 2025).

25. Iatsenko, S. (2025), "Skinny" edits. Farmers will be forced to sell soybeans and rapeseed cheaper to satisfy impulsive investors in processing", available at: <https://agroportal.ua/publishing/rassledovaniya> (Accessed 09 Aug 2025).

Стаття надійшла до редакції 27.08.2025 р.

УДК 338.4: 368.5: 519.85

N. Vasylieva,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Information Systems and Technologies, Dnipro State Agrarian and Economic University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4100-0659>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.18.16

MODELS OF INSURANCE OPTIMIZATION IN AGRIBUSINESS

Н. К. Васильєва,

д. е. н., професор, професор кафедри інформаційних систем і технологій,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

МОДЕЛІ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАХУВАННЯ В АГРОБІЗНЕСІ

The article examines agricultural insurance as a vital tool for the sustainable development of the agricultural sector. Agricultural insurance allows farmers to minimize operational risks and supports the financial stability of agribusiness. Agricultural insurance is not widespread in Ukraine because available insurance products do not meet current challenges and their terms lack flexibility. Besides, insurance payments are not transparent so that farmers do not trust insurance companies. But during the war, it is extremely important to promote agricultural insurance which can protect Ukrainian agriculture in difficult times. All of the above justifies the topic of the conducted research based on the methodical foundations of mathematical modelling, comparison, deduction, and generalization. The purpose of the article was to identify the features of insurance in agribusiness, and also to develop economic and mathematical models to optimize some parameters of insurance including risks and utility. The first result of the study made it possible to recommend implementing comprehensive insurance products related to agribusiness, such as insurance for crops, livestock, agricultural machinery, property, and liability, not to mention insurance against financial risk of non-payment by buyers and price fluctuations in agricultural markets. The second research outcome identified the top insurance companies. They have introduced innovative insurance products adjusted to the war risks, offered advanced index insurance and combined insurance with lending from reliable partner banks. The third study result contained two mathematical models meant to empower farmers in the field of agri-insurance. The model calculations enable farmers to balance the cost of insurance and potential agribusiness losses depending on their probabilities. At the same time, decision-making based on utility function complies with risk acceptance and opts for the optimal insurance parameters to provide the maximum benefit for agribusinesses regarding their specific characteristics. The practical value of the research recommendations lies in increasing the efficiency and attractiveness of agricultural insurance, which is a key factor in post-war recovery and enhancing the economic security of agribusiness.

У статті розглядається агрострахування як життєво важливий інструмент сталого розвитку аграрного сектору. Агрострахування дозволяє фермерам мінімізувати операційні ризики та підтримує фінансову стабільність агробізнесу. Агрострахування в Україні не занадто поширене, оскільки наявні страхові продукти часто не відповідають сучасним викликам, а їхні умови не відзначаються гнучкістю. Крім того, страхові виплати є непрозорими, через що фермери не довіряють страховим компаніям. Але під час війни надзвичайно важливо сприяти розвитку агрострахування, яке здатне захистити сільське господарство України у складні часи. Все вищезазначене чималою мірою обґрунтовує тему проведеного дослідження, виконаного за допомогою математичного моделювання і методів порівняння, дедукції та узагальнення. Метою статті було визначити особливості страхування в агробізнесі, а також розробити економіко-математичні моделі для оптимізації деяких параметрів страхування з урахуванням ризиків та корисності. За підсумками дослідження ідентифіковано комплексні страхові продукти, рекомендовані до впровадження в агробізнесі. До цього переліку віднесено страхування сільськогосподарських культур, худоби, аграрної техніки, майна та відпові-

дальності, не кажучи вже про страхування від фінансових ризиків через неплатежі з боку покупців і коливання цін на аграрних ринках. В роботі виявлено провідні страхові компанії, які запровадили інноваційні страхові продукти, адаптовані до воєнних ризиків, засновані на вдосконаленому індексному страхуванні та поєднані з кредитуванням від надійних банків-партнерів. У статті запропоновано дві економіко-математичні моделі оптимізації. Розрахунки за першою моделлю дозволяють збалансувати вартість страхування та потенційні збитки в агробізнесі, охарактеризовані їхніми ймовірностями. Прийняття рішень із застосуванням функції корисності в другій моделі узгоджується з толерантністю до ризиків та дозволяє обирати оптимальні параметри страхування з максимальною вигодою згідно зі специфікою агробізнесу. Результати дослідження є практично цінними як такі, що сприяють підвищенню ефективності та привабливості агрострахування, адже воно є ключовим фактором післявоєнного відновлення і посилення економічної безпеки агробізнесу.

Key words: agribusiness insurance, insurance companies, optimization models, risks, utility function.

Ключові слова: страхування агробізнесу, страхові компанії, моделі оптимізації, ризики, функція корисності.

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

Insurance is a powerful mechanism for transferring the financial burden of potential losses from an individual or entity to an insurer. Insurance is a central component of a broader risk management strategy meant to transform unpredictable, large-scale potential losses into predictable, bearable costs. Consequently, instead of dealing with the possibility of a catastrophic financial setback, individuals and businesses can stabilize their finances and ensure continuity by converting risk into a defined, budgeted expense. What is more, insurance encourages proactive risk mitigation and financial protection, as insurers often offer lower premiums to loyal clients who demonstrate a commitment to safety measures and preventative actions. In essence, insurance is a key financial tool that fosters security and stability by pooling risk among many, thereby protecting the few that experience a loss.

Agricultural insurance is critically important in Ukrainian agribusiness because the national economy heavily depends on its agriculture. However, in spite of the above benefits, the implementation of agri-insurance in Ukraine is not widespread as it should be. There are several reasons for this. Firstly, the main barrier is the high cost of insurance services, which is often unaffordable for small and medium-sized farms. Secondly, there is a low level of trust in insurance companies among farmers, which is due to past negative experiences, comprehensive procedures, and a lack of transparency in policy terms and claim payouts. Thirdly, a shortage of high-quality and flexible insurance products adjusted to the

peculiarities of Ukrainian agriculture is another factor that contributes to the inhibition of insurance progress. It is worth mentioning that to some extent, recent state insurance programs have made a difference. But the legislative framework is not properly regulated yet. Finally, the uncertainty and specific risks associated with the ongoing Russian-Ukrainian war are typically beyond the standard insurance policies so that they present a significant hindrance that limits the development of the agri-insurance market in Ukraine.

All of the above implies that it is expedient and timely to employ mathematical modeling to explore optimal insurance in agribusiness taking into account risks and utility inherent in Ukrainian farming.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

Literature on agri-insurance is vast. Relevant recent studies are as follows. The research [1] has examined what influences farmers' decisions about insurance and suggested ways to improve agricultural insurance to address the challenges arising from climate change. The scholars aimed to show that there is a balance between insurance payouts and subsidies, which make up a farmer's total income, and the premiums they pay, which are part of their expenses. The study concluded that once this balance is achieved, multi-peril agricultural insurance can help reduce the negative impacts of climate change.

M. Rajeev and P. Nagendran highlighted that insurance is especially important for protecting small-scale crop growers in developing nations. The study findings clarified a connection between the interest rate of informal lending and whether farmers adopt crop insurance as they often want

to avoid losses but cannot afford insurance. The research suggests logical ways to set crop insurance premiums that can overcome the challenges of informal lending. The research inferred that by improving farmers' financial literacy and ensuring a reliable loss assessment mechanism, agri-insurance can earn farmers' trust and increase their participation [2].

According to [3], livestock insurance requires its reshaping to cope with unreliable data and fraudulent claims. These issues can be addressed by using technologies such as blockchain and the Internet of Things. Their implementation will contribute to livestock insurance transparency and real-time monitoring. Ultimately, these digital solutions will speed up the supply chain, eliminate intermediaries, secure transaction records, and make them tamper-proof.

A. Puska et al. [4] argued that agri-insurance is a key factor in improving farm productivity by protecting farmers from various risks if insurance products are appropriate and provided by a reliable company. Therefore, the authors offered a decision-making procedure employing fuzzy methods and sensitivity analysis to evaluate insurance companies. It incorporated several criteria, such as the subject of insurance, basic and supplementary risks covered, the insurance premium, payment method (for example, immediately, after the harvest, or in installments), the subsidization and possible delays of payments, limitations and additional services, and the insurance premium.

Agricultural insurance in Ukraine has been studied in many recent publications by Ukrainian scientists. S. A. Vlasuk et al. carried out a comprehensive study of the agricultural insurance services market in Ukraine based on the rating of insurance companies under the current conditions of a full-scale Russian invasion of Ukraine. The researches noted that the improvement of agricultural insurance in Ukraine can be associated with the measures provided by the Law of Ukraine "On the Features of Insurance of Agricultural Products with State Support" (issued in 2024 with amendments and clarifications), and the active implementation of efficient international practices in the field of agri-insurance [5].

In the context of globalization and the rapid development of information technologies, there is a urgent need to improve agricultural insurance mechanisms by implementing digital tools. I. Fedorovych substantiated that this will increase transparency, reduce the rate of fraud, and improve the accessibility of agri-insurance services. In particular, the use of AI will lead to

the formation of a new paradigm of digital agri-insurance which will contribute to a more accurate assessment of insured events and a faster response to changes in farming [6].

D. H. Tsarenko and S. V. Khalin revealed that the effective use of insurance combined with other risk management methods, such as diversification, financial planning, and modern agricultural technologies, boosts the agribusiness sustainability. The main focus of the study was on how to overcome the economic and behavioral factors that, despite the importance of agricultural insurance, lead to the fact that its level of distribution is insufficient [7].

Many scholars analyze agricultural insurance during the period of martial law in Ukraine, which carries previously unseen risks. Despite the war, the insurance market in Ukraine remains viable owing to the fact that the NBU maximally promotes the use of electronic documents and remote settlement of insurance cases [8]. Similarly, O. Bodnar and D. Ivanenko stated that agricultural insurance should maintain financial stabilization, increase investment attractiveness, and ensure food security, which is extremely difficult in the conditions of force majeure during the war in Ukraine. In this regard, the authors proposed promising developments of military-adapted insurance products to enhance the effectiveness of agricultural insurance as a prime factor in post-war recovery and sustainable agricultural development [9].

Given all of the above, it makes sense to continue research into developing agri-insurance consistent with the contemporary challenges that Ukrainian agriculture has to address.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of the article was to identify the features of insurance in agribusiness, and also to develop economic and mathematical models to optimize some insurance parameters in terms of risks and utility.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

According to the study objective, the research aimed at solving three tasks. The first one was to identify the most beneficial insurance products related to agribusiness. The second was to specify the most efficient insurance companies that provide services to Ukrainian farmers. The third task was to develop mathematical models that would help in planning and proving the advantages of insurance at the enterprise level.

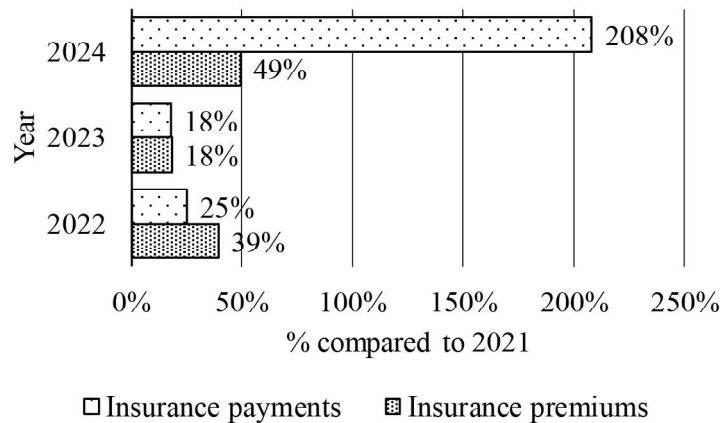


Figure 1. Agri-insurance dynamics in Ukraine

Source: composed by the author based on data from [14].

Agribusiness meets a large number of risks associated with natural aspects, economic fluctuations and other unforeseen circumstances. Insurance is an important tool for minimizing these risks and maintaining the financial stability of agricultural enterprises. The major types of agri-insurance are as follows [10].

1. Crop insurance in plant production is one of the most common types of agri-insurance, designed to protect from damage of crops and harvest losses. It covers a wide range of risks, including adverse weather conditions, such as freezing and ice crusts in case of winter crops, droughts, hail, floods, hurricanes, lightning strikes, earthquakes, landslides, avalanches and other natural disasters that cause physical destruction. Other optional risks covered include fire and arson, illegal acts of third parties, in particular theft and vandalism, as well as plant diseases and pest infestations. Crop insurance can address the entire production cycle from sowing until harvest or deal with a certain period, for example the spring-summer vegetation. Besides, some crop insurance products compensate only for production costs while the others insure potential yield and revenue based on expected market price.

2. Livestock insurance protects against financial losses related to the death, illness, or injury of farm animals such as cattle, sheep, goats, pigs, poultry, and bee colonies. This type of insurance might support Ukrainian animal husbandry that is weaker than crop production [11; 12]. The risks covered by livestock insurance incorporate epidemics of infectious and non-contagious diseases, fire, flood, traffic accidents, natural disasters, theft, or forced slaughter. Some advanced insurance products can compensate even for reduced productivity and potential income loss for the above reasons.

3. Agricultural machinery insurance (like CASCO for farming) protects from breakdown, damage, or theft of machinery that can result in significant financial losses and operational delays. It concerns tractors, combines, seeders, sprayers, and attachments that represent significant assets for any agricultural enterprise. The risks covered include traffic accidents such as collisions, rollovers, hitting an obstacle, fire, explosion, lightning strikes, illegal acts of third parties, for example, hijacking and deliberate damage, natural disasters, mostly flood, hail, storm, hurricane, earthquake, landslide.

4. Additional property insurance is focused on administrative buildings, warehouses, storage facilities, greenhouses, processing equipment, irrigation systems, and other assets used in crop production and animal husbandry. As a rule, the risks covered encompass fire, flooding, theft, natural disasters, and unlawful acts.

5. Liability insurance can be general (regarding the damages caused to third parties while using agricultural machinery) or professional (applicable to agronomists and veterinarians to protect from substantial losses that may arise from their professional errors).

6. Financial risk insurance typically embraces protection against non-payment by buyers and price fluctuations for agricultural products.

The choice of a certain type of insurance depends on the features of the agribusiness, its size, crops grown, animal species, potential threats and regional location [13]. This makes insurance more accessible and appealing to farmers.

With regard to the second task, the study revealed that there are many national companies which provide services in the Ukrainian agri-insurance market. However, over the last few years the volume of insurance payments has dropped on

Table 1. Model 1 input data

Amount of loss (Ai), UAH	0	100000	300000	500000	700000	900000
Probability of loss (Pi)	0.4	0.25	0.15	0.1	0.07	0.03

Source: composed by the author.

Table 2. Model 2 output data

CI, UAH	25000	25000	75000	75000
Q	0.01	0.05	0.01	0.05
Y, UAH	0	25000	7817.9	75000
G	11.510	11.505	11.499	11.490

Source: composed by the author.

account of the ongoing Russian-Ukrainian war which exacerbates the risks of farming [14]. In particular, Figure 1 illustrates that the worst indicators of agri-insurance were observed in 2023. But the situation has been improving since 2024 owing to new initiatives from insurance leaders such as INGO (<https://ingo.ua/services/agro-riziki>), ARX (<https://arx.com.ua/corporate-produkty/agro-multirizikove-strahuvannya> and <https://arx.com.ua/corporate-produkty/strahuvannya-agro-tvarin>), PZU Ukraine (<https://www.pzu.com.ua/corporate/sh.html>) and UNIVERSALNA (<https://universalna.com/agro-insurance/>).

Indeed, INGO together with Syngenta have started a partnership program for index insurance "MeteoZakhist" against three weather risks: drought, heat and rain. The program insures crops of corn, sunflower, rapeseed, wheat and barley. To participate in the program, farmers must use appropriate Syngenta products. The unique efficiency is due to the fact that payments are made automatically based on data received from satellites. During the war, insurance becomes more attractive, as now it protects against military risks. For example, ARX covers losses from hostilities, losses from shelling, mining of territories, damage to equipment and infrastructure (for instance, granaries and warehouses). Such insurance products are intended exclusively for territories controlled by Ukraine, located at a certain distance from the zone of active hostilities and borders with aggressor countries. It is also necessary to pay attention to the state mechanism of compensation of up to 60% of the insurance payment, which makes insurance more accessible to farmers. Finally, financial insurance for farmers from PZU Ukraine and UNIVERSALNA is being expanded, as banks (such as PrivatBank, Ukrgasbank, and others) are launching partnership programs using collateral insurance of assets and future harvests for agricultural crediting.

In compliance with the third task, the formulation and calculation of two mathematical models are proposed to empower Ukrainian farmers in the field of agri-insurance.

In model 1 we are aware of the potential losses A_i that can occur with probability P_i . It is necessary to find the optimal sum insured to minimize the expected cost if the insurance premium rate is B . To calculate this model, we introduce the unknown sum insured X , where $X \geq 0$. Assuming that the insured sum should not exceed the maximum loss, we obtain the following restriction

$$X \leq \max(A_i).$$

The objective function, which denotes the sum of the insurance premium and the expected uncovered loss, must be minimal

$$F = B \cdot X + \sum \max(0; A_i - X) \cdot P_i \rightarrow \min.$$

The formulated optimization model is non-linear, but spreadsheet tools are powerful enough to calculate it. The model testing was performed for a case of agri-insurance with parameters A_i and P_i from Table 1 and $B=0.03$.

The found minimal value of the objective function was $F_{\min} = 27000$ UAH. For calculating the range of the optimal sum insured we included into the model a supplementary restriction $F=F_{\min}$ and replaced the objective function with $X \rightarrow \min$ and $X \rightarrow \max$. As a result, it was recommended to choose the optimal sum insured between 700000 UAH and 900000 UAH.

Model 2 employed the utility function. This is a fundamental concept in economics and decision theory that allows us to measure the satisfaction got from consuming certain goods or services or possessing a certain level of wealth. In other words, higher numbers imply more desirable outcomes. The utility function explains choice and simulates the risk acceptance such as propensity, neutrality, and aversion. Utility functions are based on the principle of diminishing marginal utility. It argues that as consumption increases, the marginal utility received from each subsequent unit decreases. Hence, the most common type of utility functions is logarithmic.

In the second developed model we are aware of the potential loss C_1 that can occur with probability Q . It is necessary to find the optimal sum insured in order to maximize the utility function if the insurance premium rate is C_2 and the total value of the object insured is C_3 . To calculate this model, we introduce the unknown sum insured Y , where $Y \geq 0$. Reasoning that the insured sum should not exceed the expected loss, we obtain the following restriction

$$Y \leq C_1.$$

The utility value without insurance amounts to $(1-Q) \ln(C3) + Q \ln(C3-C1)$.

The objective function of the model G should maximize the utility value taking into account the insurance premium paid and the uncovered loss, i.e.

$$G = (1-Q) \ln(C3 - Y C2) + Q \ln(C3 - Y C2 + Y C1) \rightarrow \max.$$

Like model 1, the formulated optimization model 2 is non-linear, but spreadsheet tools are powerful enough to calculate it. The model testing was carried out for a few cases of agri-insurance with parameters $C1=25000$ UAH and 75000 UAH, $Q=0.01$ and 0.05 , $C2=0.03$, and $C3=100000$ UAH. The obtained results are displayed in Table 2.

In particular, the recommended strategy for $Q=0.05$ was to insure against the total potential loss. With a probability of loss $Q=0.01$, it was advisable to avoid insurance for a relatively small potential loss of $C1=25000$ UAH. However, the utility function substantiated that the optimal sum insured should be 7817.9 UAH when $C1=75000$ UAH.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER EXPLORATION IN THIS DIRECTION

Agri-insurance is vital for farmers' financial stability, shielding them from losses associated with unpredictable weather, pests, diseases, and natural disasters. In addition to the named trouble, Ukrainian farmers have to face war risks. To facilitate this burden, firstly, it is recommended to implement comprehensive agri-insurance that covers crop production, animal husbandry, agricultural machinery, property and liability in farming. Secondly, it is advisable to turn to top companies that operate in Ukrainian market, such as INGO, ARX, PZU Ukraine, and UNIVERSALNA whose innovative insurance products are best tailored to the current situation in Ukraine. Finally, it is reasonable for farmers to implement the offered mathematical models while choosing the optimal parameters of agri-insurance to obtain maximum benefits considering their specific features.

Given the dynamic environment and the relevance of the issues raised, it is planned to carry on further research on the application of mathematical modeling to the development of efficient agri-insurance intended to support Ukrainian agribusiness.

Література:

1. Sun J.-L., Tao R., Wang J., Wang Y.-F., Li J.-Y. Do farmers always choose agricultural insurance against climate change risks? *Economic Analysis and Policy*. 2024. № 81. P. 617–628. URL: <https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.12.019> (Дата звернення 2 вересня 2025).

2. Rajeev M., Nagendran P. Protecting land and livelihood under climate risks: What hinders crop insurance adoption? *Land Use Policy*. 2023. № 131. 106711. URL: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2023.106711> (Дата звернення 2 вересня 2025).

3. Shen L., Zhang Z., Zhou Y., Xu Y. Applying Blockchain Technology and the Internet of Things to Improve the Data Reliability for Livestock Insurance. *Sensors*. 2023. № 23 (14). 6290. URL: <https://doi.org/10.3390/s23146290> (Дата звернення 2 вересня 2025).

4. Puska A., Lukic M., Bozanic D., Nedeljkovic M., Hezam I. M. Selection of an Insurance Company in Agriculture through Hybrid Multi-Criteria Decision-Making. *Entropy*. 2023. № 25 (6). 959. URL: <https://doi.org/10.3390/e25060959> (Дата звернення 2 вересня 2025).

5. Власюк С. А., Цимбалюк Ю. А., Пономаренко О. В., Заярна К. О. Перспективи розвитку аграрного страхування в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2023. № 103 (2). С. 63–72. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-103-2-63-72> (Дата звернення 2 вересня 2025).

6. Федорович І. Сучасні інформаційні технології як інструмент удосконалення механізмів агрострахування. *Економічний аналіз*. 2025. № 35 (1). С. 78–90. URL: <https://doi.org/10.35774/econ2025.01.078> (Дата звернення 2 вересня 2025).

7. Царенко Д. Г., Халін С. В. Страхування як інструмент ризик-менеджменту в агробізнесі. *Проблеми економіки*. 2025. № 1 (63). С. 254–260. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-254-260> (Дата звернення 2 вересня 2025).

8. Грицина О., Шолудько О., Синявська Л., Колодій А., Агрес О. Страхування аграрного сектора України в час війни: реалії та можливості. *Аграрна економіка*. 2023. № 16 (1–2). С. 125–131. URL: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.125> (Дата звернення 2 вересня 2025).

9. Боднар О. А., Іваненко Д. П. Роль страхування у забезпеченні економічної безпеки агробізнесу України в умовах воєнного стану. *Modern Economics*. 2025. № 50. С. 23–31. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-03) (Дата звернення 2 вересня 2025).

10. Говорушко Т. А. Страхові послуги. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 376 с.

11. Vasylieva N. Problems and prospects of food security in Ukraine. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*. 2019. № 25 (4). P. 668–676. URL: <https://www.agrojournal.org/25/04-08.html> (Дата звернення 2 вересня 2025).

12. Vasylieva N. Economic Aspects of Food Security in Ukrainian Meat and Milk Clusters. AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics. 2017. № 9 (3). P. 81-92. URL: <https://doi.org/10.7160/aol.2017.090308> (Дата звернення 2 вересня 2025).

13. Васильєва Н. Моделювання розвитку аграрних підприємств регіонального кластера сільського господарства. Агросвіт. 2012. № 8. С. 11—14. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=899&i=2> (Дата звернення 2 вересня 2025).

14. Forinsurer. Агрострахування. Рейтинг страхових компаній України. 2025. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/24/12/76> (Дата звернення 2 вересня 2025).

References:

1. Sun, J.-L., Tao, R., Wang, J., Wang, Y.-F. & Li, J.-Y. (2024), "Do farmers always choose agricultural insurance against climate change risks?", *Economic Analysis and Policy*, vol. 81, pp. 617—628. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.12.019>.

2. Rajeev, M. & Nagendran, P. (2023), "Protecting land and livelihood under climate risks: What hinders crop insurance adoption?", *Land Use Policy*, vol. 131, 106711. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2023.106711>.

3. Shen, L., Zhang, Z., Zhou, Y. & Xu, Y. (2023), "Applying Blockchain Technology and the Internet of Things to Improve the Data Reliability for Livestock Insurance", *Sensors*, vol. 23 (14), 6290. <https://doi.org/10.3390/s23146290>.

4. Puska, A., Lukic, M., Bozanic, D., Nedeljkovic, M. & Hezam, I. M. (2023), "Selection of an Insurance Company in Agriculture through Hybrid Multi-Criteria Decision-Making", *Entropy*, vol. 25 (6), 959. <https://doi.org/10.3390/e25060959>.

5. Vlasiuk, S. A., Tsymbaliuk, Yu. A., Ponomarenko, O. V. & Zaiarna, K. O. (2023), "Prospects for the development of agricultural insurance in Ukraine", *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 103 (2), pp. 63—72. <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-103-2-63-72>.

6. Fedorovych, I. (2025), "Modern information technologies as a tool for improving agricultural insurance mechanisms", *Economic Analysis*, vol. 35 (1), pp. 78—90. <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.078>.

7. Tsarenko, D. H. & Khalin, S. V. (2025), "Insurance as a risk management tool in agribusiness", *Problemy ekonomiky*, vol. 1 (63), pp. 254—260. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-254-260>.

8. Hrytsyna, O., Sholudko, O., Syniavska, L., Kolodii, A. & Ahres, O. (2023), "Insurance of the agricultural sector of Ukraine during the war: realities and opportunities", *Ahrarna ekonomika*, vol. 16 (1—2), pp. 125—131. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.125>.

9. Bodnar, O. & Ivanenko, D. (2025), "The Role of Insurance in Ensuring the Economic Security of Ukrainian Agribusiness in the Conditions of Martial Law", *Modern Economics*, vol. 50, pp. 23—31. [https://doi.org/10.31521/modecon.50\(2025\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.50(2025)-03).

10. Govorushko, T. A. (2019), *Strakhovi posluhy [Insurance services]*, Tsentri navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine.

11. Vasylieva, N. (2019), "Problems and prospects of food security in Ukraine", *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, vol. 25 (4), pp. 668—676, available at: <https://www.agrojournal.org/25/04-08.html> (Accessed 2 September 2025).

12. Vasylieva, N. (2017), "Economic Aspects of Food Security in Ukrainian Meat and Milk Clusters", *AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics*, vol. 9 (3), pp. 81—92. <https://doi.org/10.7160/aol.2017.090308>.

13. Vasylieva, N. (2012), "Modeling the development of agricultural enterprises of the regional agricultural cluster", *Agrosvit*, vol. 8, pp. 11—14, available at: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=899&i=2> (Accessed 2 September 2025).

14. Forinsurer (2025), "Agricultural insurance. Rating of insurance companies in Ukraine", available at: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/24/12/76> (Accessed 2 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 05.09.2025 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 316.422:338.43.02:502.131.1

О. О. Школьний,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,

Уманський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2010-6497>

В. Я. Білоножко,

д. с.-г. н., професор, професор кафедри агрономії, біології та екології,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7833-5693>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.18.23

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНИХ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ СИСТЕМ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

O. Shkolnyi,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Uman National University

V. Bilonozhko,

Doctor of Agricultural Sciences, Professor, Professor of the Department of Agronomy,

Biology and Ecology, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

INNOVATIVE ASPECTS OF THE TRANSFORMATION OF GLOBAL AGRIFOOD SYSTEMS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

У статті досліджено інноваційні аспекти трансформації глобальних агропродовольчих систем у контексті сталого розвитку. Акцент зроблено на визначенні ключових чинників, що зумовлюють необхідність переходу до нових моделей агробізнесу, орієнтованих на екологічну збалансованість, соціальну справедливість і зниження вуглецевого сліду. Розкрито сутність агропродовольчих систем як багаторівневих структур, що охоплюють усі етапи виробництва, переробки та споживання продукції. Обґрунтовано значущість впровадження інноваційного менеджменту, спрямованого на цифровізацію процесів, розвиток прецизійного землеробства, біотехнологій, вертикальних ферм, систем замкнутого циклу та фінансових інструментів підтримки аграрного сектору. Визначено, що регенеративне підприємство може стати фундаментом відновлення природних ресурсів і підвищення продуктивності. За результатами дослідження, інновації виступають базовим механізмом трансформаційних процесів, забезпечуючи адаптивність і стійкість агропродовольчих систем у довгостроковій перспективі.

The article explores the innovative dimensions of transforming global agrifood systems within the framework of sustainable development. It emphasizes the increasing urgency of systemic reforms provoked by climate change, depletion of natural resources, demographic expansion, and global socio-economic inequalities that intensify food insecurity. The agrifood system is conceptualized as a multidimensional and multi-level structure that integrates all stages of agricultural value chains, including production, processing, logistics, storage, distribution, marketing, consumption, and waste management. The analysis demonstrates that conventional agribusiness models, primarily oriented toward intensive technologies and cost efficiency, frequently disregard ecological externalities, thereby accelerating soil degradation, exacerbating water scarcity, contributing to biodiversity loss, and intensifying greenhouse gas emissions. The study substantiates that innovative management mechanisms are indispensable for overcoming these imbalances by fostering eco-efficiency, strengthening social equity, and aligning economic activities with environmental imperatives. Special attention is devoted to the role of digitalization tools, including artificial intelligence, Big data analytics, the Internet of Things, and sensor-based tracking systems, which collectively enable precise monitoring of soil fertility, crop health, and climatic parameters, enhance predictive capacity for yields, and ensure more rational use of natural resources. The article also investigates precision farming, biotechnologies, vertical and urban farming practices, and closed-loop production systems as transformative solutions that simultaneously reduce ecological pressure and improve agronomic productivity. In addition, financial innovations such as venture capital, crowdfunding platforms, and digital financial ecosystems are considered as significant drivers for scaling technological advances and empowering small and medium-

sized producers. The study highlights regenerative entrepreneurship as a strategic paradigm that prioritizes ecological restoration, minimizes environmental externalities, and reinforces the resilience, adaptability, and long-term sustainability of global agrifood systems.

Ключові слова: агропродовольчі системи; глобалізація; інноваційний менеджмент; трансформаційні процеси; цілі сталого розвитку.

Key words: agrifood systems; globalization; innovation management; sustainable development goals; transformational processes.

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

Незворотні зміни клімату, виснаження природних ресурсів, зростання населення планети, диспропорції в доходах жителів окремих регіонів та загострення проблеми світової продовольчої безпеки зумовлюють необхідність трансформації глобальних агропродовольчих систем, які наразі значною мірою націлені на переважне використання невідновних ресурсів.

При орієнтації агробізнесу переважно на вартісні критерії ефективності не враховується оцінка екологічного впливу підприємницької діяльності. Невідповідність параметрів моделей розвитку аграрного сектору, орієнтованих на інтенсивні технології, що виснажують земельні та водні ресурси, накопичення парникових газів, перевезення агропродовольчої продукції на великі відстані без урахування екстерналій, цілям сталого розвитку актуалізує потребу в пошуку інноваційних рішень, спрямованих на підтримку біорізноманіття, зменшення вуглецевого сліду та забезпечення соціальної справедливості, що вказує на актуальність теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Для агропродовольчих систем країн світу притаманні специфічні риси та традиції. Проте необхідність підтримувати конкурентні позиції зумовлює залучення технологій, орієнтованих на високу продуктивність праці та інтенсивне використання ресурсів; при цьому екологічні критерії відступають на другий план. Поряд з цим, дедалі більше споживачів аналізують технології, за допомогою яких виготовляється продукція, з урахуванням не лише економічних, але й екологічних та соціальних індикаторів.

Питання розвитку глобальних агропродовольчих систем відобразили у своїх наукових працях О.О. Варченко, А.П. Казьмір, Є.М. Кирилюк, О.В. Коваленко, С.Я. Ковальчук, О.І. Куць,

О.В. Погорєлова, М.П. Сичевський, А.А. Шведук та ін. Однак недостатня увага науковців зосереджена на проблемах трансформації вказаних систем з урахуванням принципів регенеративного підприємництва.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Цілями статті є висвітлення теоретико-методологічних аспектів розвитку інноваційних процесів, спрямованих на трансформацію глобальних агропродовольчих систем в контексті сталого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Агропродовольча система — це комплексна багаторівнева структура, яка охоплює всі етапи та види діяльності, пов'язані з виробництвом, переробкою, логістикою, зберіганням, розподілом, маркетингом, споживанням і утилізацією продукції як продовольчого, так і непродуктового призначення сільськогосподарського походження [1; 2]. Вона включає як первинні сировинні процеси, так і вторинні ланки створення доданої вартості, забезпечуючи взаємодію між виробниками, переробною сферою, торговими посередниками, споживачами та інституційними структурами. Водночас система охоплює використання відповідних природних, фінансових, технологічних і людських ресурсів, а також усі супутні витрати на кожному етапі агропродовольчого ланцюга [3].

За умов функціонування глобальних агропродовольчих систем спостерігається посилення ролі транснаціональних виробничо-комерційних структур, які організовані у вигляді високотехнологічних вертикально інтегрованих ланцюгів формування вартості [4, с. 11]. До складу цих ланцюгів входять великомасштабні агрохолдинги, високоефективні переробні підприємства, глобальні торговельні мережі та структури громадського харчування, які забезпечують контроль над ключовими сегментами ринку. Така концентрація виробництва та збуту призводить до

зростання економічної асиметрії між транснаціональними корпораціями та невеликими за масштабами виробниками, а також до стандартизації споживчих практик на глобальному рівні.

Як вважають С.Я. Ковальчук та А.А. Шведюк, управління продовольчими системами ґрунтується на низці ключових принципів, серед яких виокремлюються [5, с. 69]:

- захист та забезпечення основоположного права людини на достатнє та якісне харчування;

- збереження природних екосистем та біорізноманіття як основи сталості продовольчої системи;

- активна протидія наслідкам та чинникам зміни клімату;

- забезпечення міжгенераційної справедливості (баланс прав і можливостей нинішніх і майбутніх поколінь);

- гарантування рівного доступу до їжі для всіх громад і соціальних груп;

- досягнення глобальної продовольчої безпеки, що охоплює не лише фізичний, а й економічний доступ до їжі;

- недопущення шкоди будь-яким ланкам продовольчої системи та її учасникам;

- дотримання принципів екологічної, соціальної та економічної гармонії між людиною та довкіллям;

- оперативне реагування на продовольчі кризи, конфлікти, пандемії та інші дестабілізуючі чинники.

Розвиток глобальних агропродовольчих систем забезпечив доступ споживачів до широкої номенклатури товарів, що, однак, не сприяло розв'язанню глобальної продовольчої проблеми. Наразі кінцевими результатами функціонування агропродовольчих систем є не лише економічні вигоди, але й екстерналії [6; 7]. Нині споживачі зосереджують увагу на параметрах технологій, за допомогою яких вироблено товари, зокрема продукції місцевих виробників, що сприяє розвитку альтернативних агропродовольчих мереж [8]. Поряд з ресторанами "швидкої їжі", набувають популярності установи громадського харчування "повільної їжі". Занепокоєння споживачів негативним впливом підприємств агробізнесу на навколишнє природне середовище та соціальними наслідками їх підприємницької діяльності зумовлює необхідність здійснення трансформаційних процесів.

Трансформація глобальних агропродовольчих систем можлива за рахунок заходів щодо забезпечення сталого розвитку [9, с. 7]:

- переспрямування розвитку агробізнесу та сільських територій за новими траєкторіями (недопущення збільшення сільськогосподарських

- угідь за рахунок торфовищ та тропічних лісів; сприяння діяльності підприємців та установ державного сектору щодо стимулювання технологій, які не зумовлюють негативного впливу на клімат та не зумовлюють забруднення шкідливими речовинами навколишнього природного середовища; підтримка розвитку місцевих громад шляхом відродження сільських територій та заохочення мобільності населення);

- блокування чинників ризику в сільському господарстві та сферах формування доданої вартості (підтримка добробуту громад та формування ланцюгів цінностей із залученням механізмів управління ризиками та формування адекватних систем соціального захисту; створення передумов для здійснення сільськогосподарськими виробниками ефективних ринкових виборів, зокрема за рахунок доступу до інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій та вдосконалення системи дорадницько-консультативних послуг);

- зменшення відходів та непродуктивних витрат (зниження рівня втрат та обсягів харчових відходів у логістичних ланцюгах постачання; стимулювання принципів здорового способу життя та харчування, зокрема за рахунок зменшення споживання окремих продуктів тваринництва);

- переорієнтація політичних засобів, фінансових інструментів та механізмів державної підтримки на стимулювання інноваційного менеджменту та розвитку соціальних ініціатив (удосконалення політичних засобів та здійснення інституціональних змін з метою забезпечення трансформаційних процесів; залучення приватних та державних фінансових ресурсів для реалізації бізнес-можливостей з метою відображення цілей сталого розвитку; стимулювання відповідних соціальних змін; трансформація інноваційної системи з метою підвищення ефективності заходів щодо сталого розвитку).

За підрахунками науковців, середньорічний рівень витрат на вказані вище заходи становить 1338,1 млрд дол. США (табл. 1).

За умов функціонування глобальних агропродовольчих систем регенеративне підприємство передбачає пріоритетне використання екологічних методів для відновлення природних ресурсів, зокрема через застосування технологій, що дозволяють мінімізувати шкоду довкіллю, зберегти екологічну рівновагу та підтримувати біодиверсифікацію. Важливою метою є не лише ефективне використання обмежених природних ресурсів, а й збереження здоров'я екосистем, що створює умови для сталого розвитку виробничих систем. Завдяки такому підходу забезпечується стабільність агро-

Таблиця 1. Середньорічний рівень необхідних витрат, спрямованих на заходи щодо забезпечення сталого розвитку глобальних агропродовольчих систем

Регіони	Сума, млрд дол. США	У відсотках до підсумку
Південна Азія	120,3	9,0
Тропічна Африка	261,7	19,6
Європа і Центральна Азія	231,9	17,3
Близький Схід та Північна Африка	13,3	1,0
Латинська Америка та Карибський басейн	253,1	18,9
Південно-Східна Азія та Тихоокеанський регіон	261,1	19,5
Східна Азія	25,6	1,9
Північна Америка	171,1	12,8
Всього	1338,1	100,0

Джерело: сформовано на основі [9; 10].

продовольчої системи, яка адаптується до змін клімату і забезпечує продовольчу безпеку в довгостроковій перспективі, підтримуючи взаємозв'язок між економічними, екологічними та соціальними аспектами.

Трансформація глобальних агропродовольчих систем є складним багатовимірним процесом, ключовим елементом якого виступають засоби інноваційного менеджменту, які відкривають можливості для підвищення продуктивності, зниження екологічного навантаження та забезпечення справедливого доступу до продовольства.

Інноваційний менеджмент у глобальних агропродовольчих системах виступає важливим інструментом адаптації до динамічних умов, забезпечуючи стійкий розвиток аграрного сектору економіки. Сучасні механізми інноваційного менеджменту охоплюють низку технологічних та організаційних змін, спрямованих на оптимізацію процесів виробництва, підвищення ефективності та зниження витрат.

Важливим напрямом є цифровізація, що передбачає впровадження таких технологій, як штучний інтелект (ШІ), Інтернет речей (IoT) та аналіз великих даних для моніторингу стану ґрунтів, контролю за станом культур та прогнозування врожайності. Такі технології дозволяють здійснювати детальний аналіз земельних ресурсів, на основі чого фермери можуть ухвалювати обґрунтовані рішення щодо використання добрив, водних ресурсів та ряду агрономічних заходів. Прецизійне землеробство, в свою чергу, акцентує увагу на точному внесенні добрив та пестицидів, ефективному управлінні зрошенням, механізованих роботах, що дозволяє знижувати витрати на ресурси та значно підвищувати врожайність.

Біотехнології займають важливу нішу, сприяючи створенню нових високопродуктивних сортів культур, що мають підвищену стійкість до кліматичних стресів і хвороб. Це дозволяє не лише підвищити ефективність виробництва, але й забезпечити стабільність продовольчої безпеки в умовах зміни клімату.

Перспективною є також інтеграція аграрного виробництва в міське середовище через вертикальні ферми та розвиток фермерства в містах. Розвиток технологій гідропоніки та аеропоніки дозволяє значно зменшити використання землі для вирощування сільськогосподарських культур, що особливо важливо в умовах урбанізації. Крім того, важливим аспектом є розвиток замкнутих циклів у агропродовольчому виробництві, зокрема через повторне використання відходів, розвиток біоенергетичних технологій та застосування циркулярних бізнес-моделей. Це дозволяє мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище та забезпечити стійкість аграрного сектору.

Нарешті, фінансові інновації, включаючи аграрні стартапи, венчурний капітал, цифрові платформи та краудфандинг, мають важливе значення для підтримки фермерів та стимулювання розвитку нових аграрних ініціатив. Розвиток таких моделей фінансування дозволяє забезпечити доступ до необхідних ресурсів для впровадження інноваційних технологій на всіх рівнях агропродовольчої системи.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, трансформація глобальних агропродовольчих систем є складним багатовимірним процесом, успішність реалізації якого залежить від узгодженості політичних рішень, механізмів інноваційного менеджменту та активної участі всіх стейкхолдерів. Інноваційні аспекти є ключовими драйверами трансформації глобальних агропродовольчих систем в умовах кліматичних змін та зростаючого тиску на природні ресурси. Впровадження цифрових рішень, точного землеробства, біотехнологій і циркулярних бізнес-моделей дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити екологічні ризики та забезпечити справедливий доступ до продовольства. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні комплексних індикаторів оцінювання сталості агропродовольчих систем, моделюванні сценаріїв їх розвитку та виявленні бар'єрів для розширення масштабів інноваційної діяльності.

Література:

1. Варченко О.О. Теоретичні основи розвитку агропродовольчих систем в умовах глобальних змін. Економіка та управління АПК. 2022. № 1. С. 40—50. DOI: doi: 10.33245/2310-9262-2022-172-1-40-50

2. The State of Food and Agriculture 2021. Making agrifood systems more resilient to shocks and stresses. Rome: FAO, 2021. 180 p. DOI: <https://doi.org/10.4060/cb4476en>

3. Кирилюк Є.М. Інституційно-інтегративні засади дослідження розвитку світової агропродовольчої системи. Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія "Економічні науки". 2019. № 3. С. 47—59. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2019-3-47-59>

4. Сичевський М.П., Коваленко О.В., Куць О.І. Механізми забезпечення реалізації стратегічного потенціалу продовольчих систем. Продовольчі ресурси. 2020. № 14. С. 7—19. DOI: <https://doi.org/10.31073/foodresources2020-14-01>

5. Ковальчук С.Я., Шведюк А.А. Продовольчі системи в координатах сталого розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 23. С. 66—72. DOI: https://doi.org/10.32702/2306_6814.2021.23.66

6. Погорелова О. Керівні принципи створення стійких до потрясінь та криз агропродовольчих систем. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 1. С. 144—150. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-25>

7. Inegbedion H. Externalities and sustainable agri-food system. Discover Food. 2024. Vol.4, No.1, 144. DOI: <https://doi.org/10.1007/s44187-024-00201-9>

8. Казьмір Л.П. Сучасні парадигми розвитку регіональних агропродовольчих систем. Регіональна економіка. 2019. № 4. С. 94—103. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2019-4-8>

9. Steiner A., Aguilar G., Bomba K., Bonilla J.P., Campbell A., Echeverria R., Gandhi R., Hedegaard C., Holdorf D., Ishii N., Quinn K., Ruter B., Sunga I., Sukhdev P., Verghese S., Voegelé J., Winters P., Campbell B., Dinesh D., Huyer S., Jarvis A., Loboguerrero A.M., Millan A., Thornton P., Wollenberg L., Zebiak S. Actions to transform food systems under climate change. Wageningen, The Netherlands: CGIAR Research Program on Climate Change, Agriculture and Food Security (CCAFS), 2020. 67 p.

10. Thornton P., Chang Y., Loboguerrero A. M., Campbell B. Perspective: What might it cost to reconfigure food systems? Global Food Security. 2023. Vol. 36, 100669. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2022.100669>

References:

1. Varchenko, O.O. (2022), "Theoretical bases of agrifood systems development under the global changes", *Ekonomika ta upravlinnia APK*, vol. 1, pp. 40—50. DOI: doi: 10.33245/2310-9262-2022-172-1-40-50

2. FAO (2021), "The State of Food and Agriculture 2021. Making agrifood systems more resilient to shocks and stresses", FAO, Rome. DOI: <https://doi.org/10.4060/cb4476en>

3. Kyrlyuk, Y. (2019), "Institutional-integrative principles of research of the world agrifood system development", *Visnyk ChNU im. B. Khmelnytskoho. Economic Sciences*, vol. 3, pp. 47—59. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2019-3-47-59>

4. Sychevskiy, M., Kovalenko, O. and Kuts, O. (2020), "Mechanisms to ensure the implementation of the strategic potential of food systems", *Prodovolchi resursy*, vol. 14, pp. 7—19. DOI: <https://doi.org/10.31073/foodresources2020-14-01>

5. Kovalchuk, S. and Shvedyuk, A. (2021), "Food systems in coordinates of sustainable development", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 23, pp. 66—72. DOI: https://doi.org/10.32702/2306_6814.2021.23.66

6. Pohorielova, O. (2024), "Guiding principles of creating agro-food systems resistant to shocks and crises", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Economic sciences*, vol. 1, pp. 144—150. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-25>

7. Inegbedion, H. (2024). "Externalities and sustainable agri-food system", *Discover Food*, vol. 4 (1), 144. DOI: <https://doi.org/10.1007/s44187-024-00201-9>

8. Kazmir, L.P. (2019), "Modern development paradigms of regional agrifood systems", *Rehionalna ekonomika*, vol. 4, pp. 94—103. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2019-4-8>

9. Steiner, A., Aguilar, G., Bomba, K., Bonilla, J.P., Campbell, A., Echeverria, R., Gandhi, R., Hedegaard, C., Holdorf, D., Ishii, N., Quinn, K., Ruter, B., Sunga, I., Sukhdev, P., Verghese, S., Voegelé, J., Winters, P., Campbell, B., Dinesh, D., Huyer, S., Jarvis, A., Loboguerrero, A.M., Millan, A., Thornton, P., Wollenberg, L. and Zebiak, S. (2020), Actions to transform food systems under climate change, CGIAR Research Program on Climate Change, Agriculture and Food Security (CCAFS), Wageningen, The Netherlands.

10. Thornton, P., Chang, Y., Loboguerrero, A. M. and Campbell, B. (2023). Perspective: What might it cost to reconfigure food systems? *Global Food Security*, vol. 36, 100669. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2022.100669>

Стаття надійшла до редакції 10.09.2025 р.

УДК 334.716:658

І. І. Вініченко,

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

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9527-1625>

О. С. Вовк,

аспірант кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2917-5082>

А. А. Оганісян,

аспірант кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8929-2868>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.18.28

РОЗВИТОК ВИРОБНИЦТВА ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА

I. Vinichenko,

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

O. Vovk,

Postgraduate student of the Department of Economics, Dnipro State Agrarian and Economic University

A. Ohanisian,

Postgraduate student of the Department of Economics, Dnipro State Agrarian and Economic University

DEVELOPMENT OF ORGANIC LIVESTOCK PRODUCTION

Моніторинг трансформації бізнес-моделі аграрного виробництва в умовах переходу до "зеленої" економіки дозволив встановити, що аграрний сектор країни має значний потенціал і можливості подальшого нарощування обсягів експорту, зокрема, органічної продукції скотарства, що супроводжується додатковими викидами метану та протирічить зобов'язанням України щодо скорочення обсягів викидів парникових газів.

За розрахованими багатофакторними нелінійними регресіями встановлено суттєвий вплив поголів'я худоби та капітальних інвестицій на обсяги виробництва органічного м'яса і молока. Встановлено, що зі збільшенням обсягів інвестування у розвиток органічного виробництва, інвестиції мають спрямовуватись на заходи, які забезпечують зниження тиску скотарства на навколишнє середовище і скорочення викидів метану.

Обґрунтовано необхідність при прийнятті рішень щодо масштабів розвитку органічних ферм, як фундаментальної основи сталості зовнішньоекономічної діяльності аграріїв, керуватись результатами декаплінг-аналізу темпів економічного зростання та темпів антропогенного тиску на довкілля, що дозволить встановити ефективність інвестованого капіталу у розвиток органічних ферм та їх впливу на довкілля.

It has been determined that in the process of integration with the EU and in order to fulfill the conditions for accession, Ukrainian policy must increasingly comply with the requirements of the European Green Deal and the EU's CAP. The "green" transformation of Ukraine's agricultural business is unique in nature, as it is taking place amid large-scale russian aggression and under the influence of diverse external processes of a global and regional nature. Monitoring the transformation of the agricultural production business model in the context of the transition to a "green" economy has shown that the country's agricultural sector has significant potential and opportunities for further increasing export volumes, in particular, organic livestock products, which is accompanied by additional methane emissions and contradicts Ukraine's commitments to reduce greenhouse gas emissions.

The author substantiates that with the environmental greening of business models, new impetus for the development of Ukrainian agricultural production can be seen in the expansion of Ukraine's export opportunities in the global food market through increased sales of organic products, accelerating the transition to innovative resource-saving production technologies, attracting foreign investment in the field of deep processing of agricultural products, increasing the efficiency of transport logistics, and improving the state of natural resources for agricultural production.

The use of mathematical modeling methods made it possible to determine the projected volumes of organic meat and milk production from cattle in Ukraine, taking into account existing trends until 2030. Based on calculated multifactorial nonlinear regressions, a significant impact of livestock numbers and capital investments on the production volumes of organic meat and milk has been established. It has been established that with an increase in investment in the development of organic production, investments should be directed towards measures that reduce the pressure of cattle farming on the environment and reduce methane emissions.

The necessity of using the results of decoupling analysis when making decisions on the scale of organic farm development, as a fundamental basis for the sustainability of farmers' foreign economic activity, has been substantiated. analysis of economic growth rates and anthropogenic pressure on the environment, which will allow establishing the effectiveness of capital invested in the development of organic farms and their impact on the environment.

Ключові слова: агробізнес, декарбонізація, зелена економіка, модернізація, низьковуглецевий розвиток, органічна продукція, трансформація.

Key words: agribusiness, decoupling, green economy, modernisation, low-carbon development, organic products, transformation.

ВСТУП

Надання Україні статусу кандидата на членство в ЄС кардинально вплинуло на аграрну політику нашої країни. У процесі інтеграції з ЄС та виконання умов вступу, українська політика має усе більше відповідати вимогам Європейського Зеленого курсу та Спільній аграрній політиці ЄС. Але отримання швидкого схвалення євроінтеграційних намірів України не забезпечить швидкий процес приєднання до Євросоюзу. Одним із найбільш значущих викликів для України та її аграрного сектору в контексті приєднання до ЄС є виконання жорстких норм ЄЗК, яким передбачено зобов'язання до 2050 р. зробити Євросоюз кліматично нейтральним [3].

Згідно з цим зобов'язанням до 2030 р. викиди парникових газів мають бути скорочені щонайменше на 55%, порівняно з рівнем 1990 р. Для досягнення цієї мети були сформульовані конкретні цілі та передбачені заходи у багатьох секторах. Зокрема, для аграрного сектора це — скорочення використання пестицидів (на 50%) і мінеральних добрив (на 20%), розширення сегменту органічного землеробства (до 25%) та реалізація заходів з поліпшення біорізноманіття (10% територій), забезпечення належних умов утримання худоби та птиці тощо [3].

"Зелена" трансформація агробізнесу України має унікальний характер, оскільки здійснюється в умовах широкомасштабної російської агресії, під впливом різноспрямованих зовнішніх процесів глобального та регіонального

характеру. З одного боку, нова зовнішня політика США призводить до посилення турбулентних тенденцій на світових ринках і зміни геополітичного ландшафту, зокрема, девальвації євроатлантичної солідарності та загострення відносин Вашингтону з Брюсселем. З іншого — зростає нестабільність та ескалація конфліктності в різних регіонах світу, триває подальше розмежування світової спільноти в контексті протистояння країн демократичного світу й альянсу авторитарних держав. Водночас ускладнюється політична, соціально-економічна ситуація на теренах ЄС. Ці та інші тенденції не можуть не позначатися на "зеленій" трансформації українського агробізнесу, оскільки аграрний сектор України у довоєнний період стрімко інтегрувався у глобальний економічний простір.

В економічній літературі вплив "зеленої" трансформації українського агробізнесу на розвиток виробництва органічної продукції галузі досліджується в різних аспектах, що знайшло відображення у наукових працях О. Бутрим, Т. Галаган, О. Гончаренко, О. Дацій, Т. Добрунік, Н. Левченко, О. Павленко, Н. Пархоменко, О. Пищенко, К. Сич, Н. Трусова, В. Чала, О. Черба, О. Шубравська та інших і широко вживається у сферах суспільної діяльності. Тому, розробка напрямів розвитку виробництва органічної продукції галузі у повоєнний період набуває актуальності для економічної науки та практики аграрного виробництва.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сучасному етапі розвитку глобалізаційних процесів одним із важливих пріоритетів ведення агробізнесу є перехід до "зеленої" економіки, необхідність в якому продиктована Європейським Зеленим курсом та потребою у скороченні негативного впливу на навколишнє середовище, мінімізацією вуглецевих викидів у повітря, виснаженням природних ресурсів, заборонаю використання пестицидів та інших неприпустимих для вживання людиною речовин [3; 4]. Серед категорій викидів парникових газів в аграрному секторі України лідируючі позиції за джерелами походження займають викиди категорії 3.D. Сільськогосподарські угіддя та 3.A. Ферментація худоби, частка яких у загальному обсязі у 2023 р. склала 71,4% та 20,3% відповідно. Метан, як відомо, затримується в атмосфері менше часу, ніж CO₂, але він в середньому у 30 разів сильніше впливає на глобальне потепління. В агросекторі цей парниковий газ більшою мірою асоціюється із кишковою ферментацією великої рогатої худоби, поголів'я якої в останні роки в країні суттєво скоротились. Скоротились і загальні обсяги викидів метану.

Середньорічне поголів'я худоби в галузі скотарства агросектору України упродовж 1990—2023 рр. зазнало суттєвих змін, особливо в аграрних підприємствах, де середньорічне поголів'я ВРХ скоротилось з 21373 (у 1990 р.) до 1133 тис. голів (у 2023 р.). Середньорічне поголів'я ВРХ домогосподарств теж зазнало змін, проте не настільки суттєвих як в аграрних підприємствах. Так, у 2023 рр. середньорічне поголів'я ВРХ домогосподарств становило 2277, 04 тис. гол., що майже на 35% нижче показника 1990 р. При цьому викиди метану не зважаючи на суттєвий розрив у темпах скорочення середньорічного поголів'я ВРХ в агро— та домогосподарствах України, змінювались практично паралельно зміні середньорічного поголів'я худоби [7]. Ідентичність змін середньорічного поголів'я худоби та утворених внаслідок її утримання викидів метану пояснюється, насамперед, тим, що обсяги викидів даного виду парникових газів до тепер в Україні визначаються розрахунковим шляхом, виходячи з нормативів виділені викидів метану в атмосферне повітря забруднюючих речовин худобою, визначених у розрахунку на один центнер живої ваги ВРХ та на одну тонну гною.

Повноцінне оцінювання викидів парникових газів у галузі скотарства ускладнюється можливістю їх виміру, що пов'язано, насамперед, зі специфікою процесу ферментації шлун-

ково-кишкового тракту жуйної худоби та поводження з гном. Тому при оцінці впливу скотарства на навколишнє середовище багато дослідників надають перевагу аналізу за Decoupling Index, виокремлюючи за ним щільність темпів економічного зростання і темпів антропогенного тиску на довкілля [1]. Упродовж 1990—1994 рр. зі значним скороченням середньорічного поголів'я худоби в галузі скотарства агросектору України, інтегральний Decoupling Index не перевищував 0,8, тобто вирощування ВРХ супроводжувалось явищем weak negative decoupling, за якого темпи економічного зростання галузі скотарства та темпи тиску на довкілля одночасно знижуються. Однак, протягом наступних років ХХ ст. ситуація змінилась. Інтегральний Decoupling Index почав поступово змінюватись, що стало свідченням незначного випередження темпів економічного зростання над темпами зростання тиску галузі скотарства на довкілля.

У першому десятиріччі ХХІ ст. Decoupling Index у галузі скотарства став менш стабільним ніж у попередні роки, оскільки ефект декаплінгу змінювався в часі з амплітудою від 0,8 до 1,5 майже щорічно. Так, якщо в 2001—2002 рр. в скотарстві спостерігалось явище strong negative decoupling (за якого темпи економічного зростання зменшуються, а темпи тиску на довкілля збільшуються), то вже в 2003 р. Decoupling Index перевищив 1,2, за якого і темпи економічного зростання, і темпи тиску на довкілля схильні до зростання. Отже, маємо всі підстави стверджувати, що упродовж періоду дослідження явище декаплінгу змінювалось стрибкоподібно.

Водночас "зелена" трансформація агробізнесу України може надати суттєвого поштовху диверсифікації вітчизняного сільськогосподарського виробництва і розвитку переробки аграрної продукції. З "озелененням" бізнес-моделей агробізнесу нові імпульси для розвитку українського сільськогосподарського виробництва вбачаються також у нарощуванні експортних можливостей України на світовому продовольчому ринку за рахунок збільшення продажу органічної продукції, пришвидшенні переходу на інноваційні ресурсозберігаючі технології виробництва, залучення іноземних інвестицій у сферу глибокої переробки аграрної продукції, підвищення ефективності транспортної логістики та покращення стану природних ресурсів аграрного виробництва [2; 3; 5; 6].

Слід відмітити, що розвиток експорту органічної продукції залишається пріоритетом

Таблиця 1. Динаміка обсягів виробництва органічного м'яса, т

Країна	Роки								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Румунія	1	6	0	0	0	1	8	26	5
Польща	146	150	24	3	8	2	0	23	49
Україна	5	5	21	33	50	84	90	90	115
Словаччина	32	73	137	130	175	237	66	53	256
Словенія	295	243	200	152	324	327	410	330	309
Угорщина	906	894	982	888	1376	1123	1110	1812	1621
Хорватія	5	9	109	1225	1774	1725	2311	2602	2835
Чехія	10097	10329	6674	6719	6752	6697	7291	7867	8197

аграрної політики України, про що свідчать дані нарощування обсягів виробництва органічної сільськогосподарської продукції в Україні та деяких країнах ЄС (табл. 1).

Серед досліджуваних країн найбільший обсяг виробництва органічного м'яса яловичини спостерігається в Чехії, Хорватії та Угорщині. Щодо виробництва органічного молока Чехія в останні роки поступилась позиціями сусідній Румунії. Україна за обсягами виробництва органічного молока далека від лідерів, проте не остання. До того ж, упродовж періоду дослідження обсяги його виробництва зросли практично в двічі (табл. 2).

Застосування методів математичного моделювання дозволяє визначити прогностичні значення обсягів виробництва органічного м'яса та молока великої рогатої худоби в Україні, враховуючи існуючі тенденції до 2030 р. Обсяги продукції органічних ферм ВРХ характеризуються низкою чинників. Однак таких факторів дуже велика кількість та можливість повного отримання статистичної інформації ускладнена комерційною таємницею агробізнесу. Таким чином, нами зосереджено увагу на двох найбільш вагомих загальних чинниках впливу, які дозволяють опосередковано оцінити цілу низку складних процесів, що відбуваються в аграрному бізнесі.

Кореляційний аналіз засвідчує суттєвий вплив поголів'я худоби та капітальних інвестицій на обсяги виробництва органічного м'яса та молока. Після проведення згладжування динамічних рядів, був проведений оптимізаційний підбір нелінійних функціональних залежностей багатфакторних моделей регресії для найбільшої відповідності початковим даним та запропоновано наступні моделі багатфакторних нелінійних регресій:

$$P_{meat} = -7.5231 + (0.0039 \cdot L)^2 + (0.0011 \cdot I)^{1.5} \quad (1),$$

$$P_{milk} = 621.1549 + 0.0339 \cdot L^{1.5} + 114.6475 \cdot \ln I \quad (2),$$

де P_{meat} — обсяги виробництва органічного м'яса великої рогатої худоби на Україні, P_{milk} —

Таблиця 2. Динаміка обсягів виробництва органічного молока, т

Країна	Роки								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Угорщина	9381	9422	8856	11534	13759	13487	4721	4985	3209
Україна	2061	2243	1809	2083	3781	4166	4400	4640	5085
Хорватія	2765	2865	1782	5987	5163	5782	3094	1476	1869
Словенія	4830	5395	5626	6036	7128	6051	7187	7740	7715
Словаччина	19157	22674	26299	9528	16536	21140	25998	19598	22577
Польща	35942	27991	26583	25243	25583	26734	26773	26655	29493
Чехія	31049	32374	30058	32759	32916	32375	33433	33578	32167
Румунія	30879	33412	35945	38478	34995	31025	28062	42443	36140

обсяги виробництва органічного молока крупної рогатої худоби на Україні, L — поголів'я органічної крупної рогатої худоби на Україні, тис. голів, I — капітальні інвестиції у тваринництво України, млн дол.

Прогноз на 2030 р. — при зростанні кожного року капітальних інвестицій на 20 %, тобто у 2030 року їх обсяг має становити 77108,79 млн дол. та збільшення поголів'я за 10 років на 75 %, тобто 3713,63 тис голів — прогноз обсягів виробництва органічної м'ясної продукції за розрахунками за регресією (1) становитиме 981,622 т та органічної молочної продукції 9590,294 т за регресією (2).

Нарощування обсягів виробництва органічної продукції скотарства безперечно сприяє нарощуванню обсягів її експорту, темпи якого характеризуються індексом цін Пааше і Ласпейреса, а також індексами умов торгівлі (Terms of Trade), динаміку змін яких подано в табл. 3.

Індексованою величиною обох індексів цін Пааше і Ласпейреса є ціни. Вагами індексу цін Пааше є кількість продукції звітного періоду, а індексу цін Ласпейреса — кількість продукції базисного періоду. Ці індекси не ідентичні та мають різний економічний зміст. Індекс Пааше характеризує зміни цін у звітному періоді порівняно з базисним за продукцією (товарами і послугами), реалізованих у звітному періоді, і фактичну економію (перевитрати) від зміни цін, тобто індекс цін Пааше показує, на скільки продукція у звітному періоді стала дорожче (дешевше), ніж у базисному.

Таблиця 3. Зовнішньоекономічні індекси цін на м'ясо та молокопродукти

Роки	М'ясо ВРХ				Молоко			
	Laspeyres Volume Index	Paasche Price Index	TOT quantative index	TOT price index	Laspeyres Volume Index	Paasche Price Index	TOT quantative index	TOT price index
2008	53.8	132.3	15.1	91.8	112.9	98.1	99	78.9
2009	128.2	82.5	160.2	98	89.3	77.3	82.1	84.7
2010	123.4	116.8	157.4	114.5	101.6	137.9	120.5	116.8
2011	203.2	108	330.3	104.2	103.6	104.8	103.9	94.1
2012	155.8	102.8	76.9	83.7	83.5	104.7	59.2	112.4
2013	124.4	89.9	161	72.9	97.4	115.8	76.3	108.6
2014	115.2	94.7	265.2	103.6	87	99.5	116.1	99.3
2015	114.9	86.1	184.8	129.2	91.3	73.6	189	82.8
2016	111.1	92.4	109.6	115.1	96.4	88.8	118	97.2
2017	115.9	118.2	87.8	112.5	128.9	116.1	96.6	108.5
2018	109.6	111	73.4	110.7	93.7	104	79.7	97.4
2019	118	93.4	131.1	88.9	94.5	99.9	55.6	106.7
2020	96.7	94.7	96.5	91.2	89.4	105.1	46.4	111.2
2021	110	134.4	96.1	119.7	59.4	139	46.3	134.8
2022	109.6	111	73.4	110.7	93.7	104	79.7	97.4
2023	118	93.4	131.1	88.9	94.5	99.9	55.6	106.7

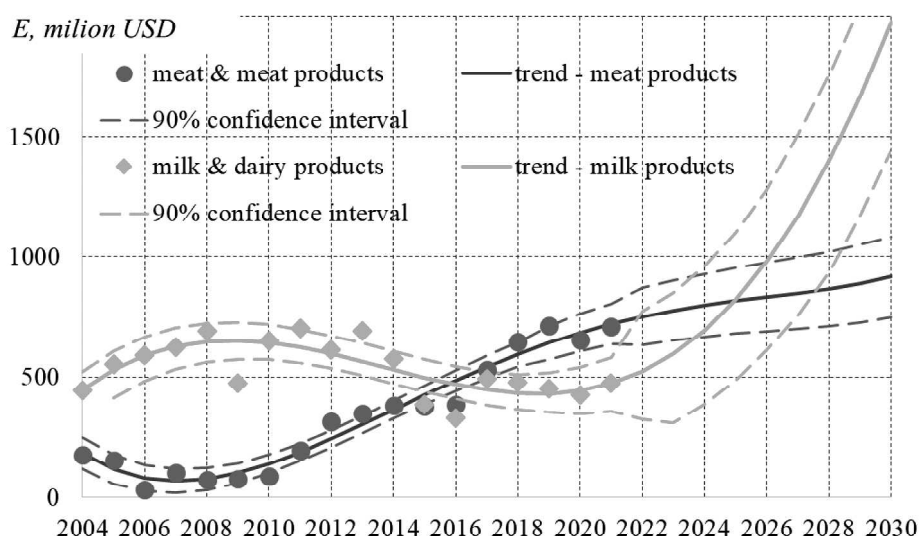
Індекс Ласпейреса показує, на скільки змінились ціни у звітному періоді порівняно з базисним, але по тій продукції, яка була реалізована в базисному періоді, і економію (перевитрати), які можна було б одержати від зміни цін, тобто умовну економію (перевитрати). Тобто, індекс цін Ласпейреса показує у скільки разів продукція базисного періоду подорожчала (стала дешевше) через зміну цін на неї у звітному періоді.

Україна взяла курс на інтеграцію до Європейського Союзу, що потребує прозорого розвитку економічної політики, спрямованої на чисту енергію, кліматичну нейтральність, стійку промисловість, зменшення забруднення довкілля та стійку аграрну політику. Оскільки зміни в економічній політиці впливають на розвиток економіки не відразу, а через певний проміжок часу, метою управлінського персоналу

аграрних підприємств є отримання необхідної інформації не лише щодо поточної ситуації в економіці, а також щодо прогнозів розвитку, зокрема, зовнішньоекономічної діяльності агробізнесу.

Регресійні методи є основою побудови прогнозних моделей. Щоб правильно підібрати найкращу криву для моделювання і прогнозування економічного явища, необхідно знати особливості кожного виду кривих. При попередньому виборі функціональної моделі із широкого класу кривих зростання нами обрано метод характеристик приросту, який заснований на використанні окремих характерних властивостей кривих.

Для прогнозування перспектив розвитку зовнішньоекономічної діяльності агробізнесу нами опрацьовано статистичні дані за період з 2004—2021 рр. (рис. 1).


Рис. 1. Динаміка експорту України, фізичний обсяг, млн дол.

Після проведення згладжування відповідних часових рядів, здійснено підбір нелінійних регресій для найбільшої відповідності початковим даним:

$$E_{\text{meat}} = 286.4784 - 119.7101 \cdot t + 19.6468 \cdot t^2 - 0.8796 \cdot t^3 + 0.0129 \cdot t^4 \quad (3),$$

$$E_{\text{milk}} = 338.6315 + 123.8729 \cdot t - 14.6946 \cdot t^2 + 0.4574 \cdot t^3 \quad (4),$$

де E_{meat} — фізичний обсяг експорту м'яса та м'ясної продукції, млн дол., E_{milk} — фізичний обсяг експорту молока та молочної продукції, млн дол., t — номер рівня часового ряду.

Можна зробити висновок, що обсяги експорту до 2030 р. схильні до зростання. Прогнозований обсяг експорту м'ясної продукції на 2030 рік складе 916,3 млн дол. та довірчому інтервалу [749,4; 1083,2], а молочної продукції — 1973,6 млн дол. та довірчому інтервалу [1585,0; 2362,3] з надійністю 0.9.

ВИСНОВОК

Отже, Україна має значний потенціал і можливості подальшого розвитку експорту органічної продукції скотарства, який може принести додаткові прибутки українським аграріям для розвитку сільськогосподарського виробництва як органічної, так і традиційної продукції, збільшуючи тим самим пропозицію вітчизняних товарів, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Збільшення обсягів інвестуванням капіталу у розвиток органічного виробництва агробізнесу має спрямовуватися на заходи, які забезпечують зниження тиску скотарства на навколишнє середовище, і насамперед, на скорочення викидів метану.

Література:

1. Галаган Т.І. Ефект декаплінгу у розвитку "зеленої економіки" сільського господарства. Агросвіт. 2024. № 7. С. 46—49.
2. Гончаренко О.В., Багорка Д. А., Іванова М. А. Стратегічні імперативи розвитку сільськогосподарських підприємств в контексті реалізації європейського зеленого курсу. Інноваційна економіка. № 3. 2023. С. 100—105.
3. Зелена економіка. ООН програма по навколишньому середовищу. URL: <https://www.unep.org/ru/temy/zelenaya-ekonomika>
4. Павленко О.С. Сталий розвиток агробізнесу в концепції зеленої економіки. Підприємництво і торгівля. 2023. № 39. С. 118—123.
5. Butrym, O., Zaruba, D., Yehorova, T., Hranovska, L., & Shablia, O. The role of fiscal instruments in the implementation of low-carbon agriculture. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2023. Vol. 9 No (4). Pp. 141—167.

6. Шубравська О., Прокопенко К. Розвиток аграрного сектору України в умовах розширення ЄС: виклики та можливості. Аналітичний звіт Результати, перспективи і напрямки конвергенції країни ЄС: можливості для України. Razumkov centre. 2025. С.48-9. URL: https://razumkov.org.ua/images/2024/09/11/2024_Converg_Issues_UKR_EU_UKR_ENG.pdf

7. Ohanisian, A. A., (2022). Organic farms are the fundamental basis for the sustainable foreign economic activities of agrarians in Ukraine. / Alina Ohanisian, Nataliia Levchenko, Ganna Shyshkanova, George Abuselidze, Volodymyr Prykhodko Olena Banchuk-Petrosova/ Environmental & Socio-economic Studies, № 10 (2), pp. 49—61.

References:

1. Halahan, T.I. (2024), "The effect of decoupling in the development of the "green economy" of agriculture", Ahrosvit, vol. 7, pp. 46—49.
 2. Honcharenko, O.V. Bahorka, D. A. and Ivanova, M. A. (2023), "Strategic imperatives of agricultural enterprise development in the context of the implementation of the European Green Deal", Innovatsiyna ekonomika, vol. 3, pp. 100—105.
 3. United Nations Organization (2025), "Green Economy. United Nations Environment Programme", available at: <https://www.unep.org/ru/temy/zelenaya-ekonomika> (Accessed 22 July 2025).
 4. Pavlenko, O.S. (2023), "Sustainable development of agribusiness in the concept of a green economy", Pidpryyemnytstvo i torhivlya, vol. 39, pp. 118—123.
 5. Butrym, O. Zaruba, D. Yehorova, T. Hranovska, L. and Shablia, O. (2023), "The role of fiscal instruments in the implementation of low-carbon agriculture", Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal, vol. 9, No (4), pp. 141—167.
 6. Shubravs'ka, O., and Prokopenko, K. (2025), "Development of the Ukrainian agricultural sector in the context of EU enlargement: challenges and opportunities", Analytical report Results, prospects and directions of convergence of EU countries: opportunities for Ukraine, Razumkov centre, [Online], available at: https://razumkov.org.ua/images/2024/09/11/2024_Converg_Issues_UKR_EU_UKR_ENG.pdf (Accessed 14 July 2025).
 7. Ohanisian, A. A. (2022), "Organic farms are the fundamental basis for the sustainable foreign economic activities of agrarians in Ukraine", Environmental & Socio-economic Studies, vol. 10 (2), pp. 49—61.
- Стаття надійшла до редакції 02.09.2025 р.

УДК 658.5: 330.341.1

О. В. Гончаренко,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6410-4966>
Д. В. Сергієнко,
здобувач вищої освіти гр. МгЕК-24,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-0441-1160>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.18.34

ІННОВАЦІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЇ В СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ: КЛЮЧ ДО БІЗНЕС-УСПІХУ В УМОВАХ ЗМІН ТА ІНТЕГРАЦІЇ

O. Honcharenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics,
Dniprovsk State Agrarian University of Economics
D. Serhiyenko,
Student group MgEkz-1-24, Dniprovsk State Agrarian University of Economics

INNOVATION AND INVESTMENT IN DEVELOPMENT STRATEGY: THE KEY TO BUSINESS SUCCESS IN A TIME OF CHANGE AND INTEGRATION

В статті розглянуто роль інновацій та інвестицій в стратегії розвитку як ключового фактору бізнесу. Авторами досліджено переваги інновацій для компаній та корпоративного бізнесу. Розглянуто, що найбільш ефективним підходом є синергічне поєднання інноваційних рішень та інвестиційної підтримки, що вимагає від керівництва підприємства стратегічного мислення, вміння прогнозувати ринкові тенденції, аналізувати ризики та формувати гнучкі моделі розвитку. Також відзначено особливості інновацій, які охоплюють не лише впровадження новітніх технологій, а й нові підходи до управління, маркетингу, логістики, роботи з персоналом. Доведено тенденції й найбільшу результативність стратегії, що синхронізує інноваційні ініціативи з фінансовим забезпеченням. Досліджено, що інноваційна діяльність підприємств характеризується слабким розвитком небанківського фінансування.

In today's conditions of global transformations and economic instability, enterprises are forced to constantly adapt to new challenges: technological changes, growing competition, changing consumer needs, energy and resource shortages, as well as political and military risks. In such circumstances, traditional approaches to business management lose their effectiveness. The search for new ways to ensure stability and growth becomes relevant, among which innovative solutions and effective investment attraction play a key role. However, many enterprises face difficulties in implementing innovation and investment strategies due to limited resources, low level of financial literacy, lack of support and institutional barriers. The article examines the role of innovation and investment in development strategies as a key factor in business. The authors explore the benefits of innovation for companies and corporate business. It is considered that the most effective approach is a synergistic combination of innovative solutions and investment support, which requires strategic thinking from the company's management, the ability to predict market trends, analyze risks and form flexible development models. The features of Innovations are also noted, which include not only the introduction of the latest technologies, but also new approaches to management, marketing, logistics, and work with personnel. The trend is proven when the

most effective strategy is a strategy that synchronizes innovative initiatives with financial support. It is studied that the innovative activity of enterprises is characterized by the weak development of non-bank financing. The innovative activity of enterprises is characterized by the weak development of non-bank financing. Institutional support for innovation emphasizes the need to develop transparent rules of operation, protection of property rights, digitalization and incentives for innovative business corporations, especially through the creation of a favorable investment climate, which is also achieved through the rapid growth of IT startups. The comprehensive implementation of innovative approaches with proper investment creates the basis for sustainable development, competitiveness and opens up new horizons for growth even in the most difficult conditions. Innovations and investments are strategically important tools for enterprise development. Their integration into the management system allows you to adapt to challenges, use resources effectively, increase profitability and ensure sustainable development. In a changing world, it is the innovation and investment strategy that is the key to competitiveness and long-term success of a business.

Ключові слова: інновації; інвестиції; інвестиційне середовище; інтеграція; інтеграційні процеси; стратегія; розвиток; бізнес.

Key words: innovation; investment; investment environment; integration; integration processes; strategy; development; business.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах глобальних трансформацій та економічної нестабільності підприємства змушені постійно адаптуватися до нових викликів: технологічних змін, зростаючої конкуренції та інтеграції потоків формування доданої вартості, зміни споживчих потреб, енергетичної та ресурсної нестачі, а також політичних і воєнних ризиків. У таких обставинах традиційні підходи до управління бізнесом втрачають ефективність. Актуальним стає пошук нових шляхів забезпечення стабільності та зростання, серед яких ключову роль відіграють інноваційні рішення та ефективно залучення інвестицій. Проте багато підприємств стикаються з труднощами у реалізації інноваційно-інвестиційних стратегій через обмеженість ресурсів, низький рівень фінансової грамотності, нестачу підтримки та інституційних бар'єрів. Особливо інвестиційне середовище й інноваційність є важливими для малого та середнього бізнесу, який має обмежені ресурси, але здатен швидко змінювати бізнес-модель, шукати нестандартні рішення та займати нішеві сегменти ринку, що зумовлює необхідність теоретичного осмислення і практичного обґрунтування ролі інновацій та інвестицій у формуванні стратегічної моделі розвитку бізнесу в умовах змін.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Інноваційно-інвестиційному стратегічному розвитку бізнесу приділено увагу в багатьох наукових працях відомих вчених, зокрема: Барановського М., Данилишина Б., Дацишина Б., Заставного Ф., Кириченка О., Коломийчука С.,

Науменкова С., Поддєрьогіна А., також інноваційну та інвестиційну складову стратегічного розвитку бізнесу та підприємств вивчали Анопа А.С., Ілляшенко С.М., Ковтуненко К.В., Масленнікова Є.І., Кривов'язюк, І., Левицький, В., Радинський, С. Ліба, Н., Турянчик, Ю., Лендел, М., Михайлов, М. Г., Новик, І., Непом'яща, О.В., Орлова, Н., Винник, Т., Побігун, С., Панченко В., Резнікова Н., Скоробогатова, Н.Є., Філюк Д., Глебець Д. та ін. [1—12]. Однак, досі залишається актуальною проблема успішного ведення бізнесу саме за умов ефективного використання інновацій та інвестицій задля його стратегічного розвитку.

МЕТА РОБОТИ

Метою статті є визначення сучасних бізнес-інструментів реалізації інновацій та інвестицій в стратегії розвитку як ключового фактору для бізнес-успіху в умовах змін та інтеграції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасний бізнес-форсайт чітко демонструє, що успіх підприємства у динамічному середовищі залежить від здатності до адаптації, технологічного оновлення та вмілого управління фінансами. Саме тому інновації та інвестиції набувають стратегічного значення для сталого розвитку. Вони стають не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, а й умовою виживання в умовах глобальних викликів: економічної турбулентності, посилення інтеграції капіталів, робочої сили, ресурсів, кліматичних змін, цифровізації, воєнних загроз [12].

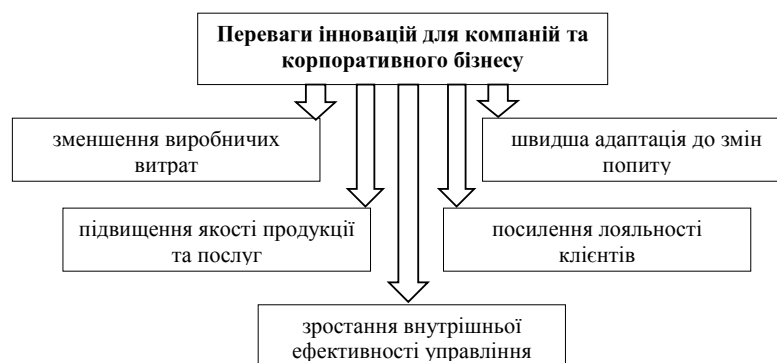


Рис. 1. Переваги інновацій для компаній та корпоративного бізнесу

Джерело: розробка авторів.

Отже, бізнес-середовище перебуває у стані постійної трансформації. Глобалізація, цифровізація, кліматичні виклики, воєнно-політичні ризики та зростання конкуренції створюють складні умови для діяльності підприємств. У цих умовах саме інновації та інвестиції стають головними рушіями стратегічного розвитку й основою для довгострокового успіху. Вони не лише забезпечують адаптацію до змін, а й створюють нові можливості для зростання [4, с. 159].

Інновації охоплюють не лише впровадження новітніх технологій, а й нові підходи до управління, маркетингу, логістики, роботи з персоналом. Такими інноваційними інструментами можуть бути цифровізація бізнес-процесів, автоматизація виробництва, впровадження CRM-систем, використання big data або нових екологічних технологій [8, с. 301]. Передові компанії, які першими впроваджують інновації в корпоративному бізнесі, отримують низку переваг (рис. 1): зменшення виробничих витрат; підвищення якості продукції та послуг; швидша адаптація до змін попиту; посилення лояльності клієнтів; зростання внутрішньої ефективності управління.

Переваги інновацій для компаній та корпоративного бізнесу можна розглянути комплексно — від підвищення конкурентоспроможності до формування нової корпоративної культури [1, 7, 9]:

1. Підвищення конкурентоспроможності. Інновації при сформованому інвестиційному середовищі дають компанії змогу створювати унікальні продукти чи послуги, які складно копіювати конкурентам. Це може бути нова технологія виробництва, удосконалена логістична система чи нестандартний сервіс. Завдяки цьому бізнес отримує можливість утримувати лідерські позиції на ринку або швидко завойовувати нові сегменти.

2. Зростання прибутковості. Інноваційні рішення часто дозволяють знижувати собівартість продукції за рахунок автоматизації,

оптимізації процесів та більш ефективного використання ресурсів. Водночас унікальні продукти можуть продаватися за вищою ціною, адже споживачі готові платити за додаткову цінність.

3. Вихід на нові ринки. Компанії, що впроваджують інновації, легше адаптують свої товари або послуги до потреб міжнародних ринків. Наприклад, технологічні стартапи можуть відразу працювати у глобальному масштабі завдяки цифровим платформам, а виробничі підприємства — адаптувати продукцію до вимог різних країн.

4. Підвищення ефективності бізнес-процесів. Впровадження інновацій у сфері управління (ERP-системи, штучний інтелект, big data-аналітика) дозволяє автоматизувати рутинні завдання, зменшити ризики помилок і швидше приймати управлінські рішення на основі точних даних.

5. Зміцнення бренду та репутації. Компанії-інноватори асоціюються з прогресом, надійністю та лідерством. Це приваблює як клієнтів, так і інвесторів, створюючи додаткові можливості для залучення капіталу та партнерств.

6. Мотивація та залучення персоналу. Інноваційне середовище сприяє творчій самореалізації працівників, стимулює професійний розвиток та знижує плинність кадрів. Для корпоративного бізнесу це означає наявність сильної команди, здатної швидко реагувати на виклики.

7. Адаптивність в умовах змін. Ринки та споживчі потреби змінюються дуже швидко. Інноваційно орієнтовані компанії здатні швидше перебудувати свою діяльність, знайти нові джерела доходу і залишитися стабільними навіть під час криз.

8. Доступ до інвестицій та грантів. Багато міжнародних фондів, державних програм і приватних інвесторів охоче фінансують компанії з високим інноваційним потенціалом, оскільки саме вони мають найвищі перспективи зростання. Зокрема, для малого та середнього бізнесу

інноваційність дозволяє швидко займати нішеві ринки, формувати унікальні конкурентні переваги, навіть за обмежених ресурсів [3, с. 14].

Інвестиції та сформоване інвестиційне середовище відіграють важливу роль у стратегічному розвитку економіки держави. Інвестиції — це матеріальна основа для впровадження інновацій. Вони дають змогу підприємству фінансувати модернізацію виробництва, закупівлю обладнання, розробку нових продуктів або вихід на нові ринки. Залежно від масштабу, інвестиції можуть бути:

- внутрішніми (реінвестований прибуток);
- залученими (банківські кредити, гранти, венчурний капітал);
- державними чи міжнародними (пільгове фінансування, проекти підтримки бізнесу).

Ефективні інвестиції сприяють довгостроковому зростанню, підвищують вартість бізнесу, а також зменшують залежність від зовнішніх загроз.

У періоди криз саме інвестування в інновації дає змогу компаніям адаптуватися, скоротити ризики й навіть використати кризу як трамплін для розвитку [6, с. 38].

Стратегічне поєднання інновацій та інвестицій спрямоване на дію синергетичного ефекту в економічному середовищі. Найбільш результативною є стратегія, що синхронізує інноваційні ініціативи з фінансовим забезпеченням. Для цього керівництво підприємства має: формувати інноваційну стратегію розвитку; оцінювати інвестиційні ризики і можливості; залучати партнерські ресурси (державні програми, інвестори, гранти); створювати культуру постійного вдосконалення на всіх рівнях бізнесу.

Наприклад, в аграрному секторі це може бути інвестування в точне землеробство або біотехнології, у промисловості — автоматизовані лінії або зелену енергетику, у сфері послуг — цифрові платформи для обслуговування клієнтів [11, с.220].

Реалії сьогодення — воєнні дії, інфляція, нестабільність валют, скорочення ринків — диктують потребу у стратегічно обґрунтованих рішеннях, які здатні призвести до інноваційно-інвестиційного успіху у контексті сучасних викликів.

Підприємства, які зосереджуються лише на виживанні, ризикують втратити позиції. Натомість компанії, що впроваджують адаптивні інновації та гнучкі фінансові рішення, здатні не лише утриматись, а й розширити частку на ринку [5, с. 331].

Україна має великий потенціал у розвитку інноваційного підприємництва: наявність освіченої робочої сили, ІТ-сфери, агропромисло-

вого сектору, відкритість до міжнародного партнерства. Завдання бізнесу — ефективно використати ці переваги, створюючи сучасні, конкурентоспроможні моделі розвитку [1, с. 5].

Найбільш ефективним підходом є синергічне поєднання інноваційних рішень та інвестиційної підтримки, що вимагає від керівництва підприємства стратегічного мислення, вміння прогнозувати ринкові тенденції, аналізувати ризики та формувати гнучкі моделі розвитку. Створення інноваційної культури, заохочення творчості працівників, співпраця з науковими установами й використання цифрових технологій — усе це забезпечує стійкий розвиток. Особливо актуальною ця стратегія є для підприємств, які працюють в умовах високої волатильності — наприклад, у аграрному секторі, ІТ-галузі, промисловості, що залежить від зовнішніх ринків [2, с. 305].

Інвестиційна активність в бізнес-структурах спрямована на подолання залежності від кризових явищ, яка найчастіше спрямована на стимулювання через кредитування. Так, у 2024 році обсяги кредитування малого та середнього бізнесу зросли на 20,6 %, чисті гривневі кредити — на 22,1 %. Частка МСБ у чистому кредитному портфелі становить 60,2 %. Держава активно підтримує МСБ через програми "5-7-9 %", частка яких у портфелі — 33,7 %. Загалом в рамках цієї програми було видано 24 746 пільгових кредитів на суму 93,1 млрд грн [10, с. 263].

Позитивною тенденцією в бізнес-середовищі залишається залучення іноземних інвестицій, внаслідок чого зростає оптимістичний вектор розвитку бізнесу та очікування високих доходів від залучення інвестицій.

За опитуванням Нацбанку у I кварталі 2024 року, баланс відповідей підприємств щодо збільшення інвестиційних видатків на машини, обладнання і інвентар склав +8,3 % (проти +6,6 % у IV кварталі 2023). В IV кварталі 2024 року цей баланс зріс до +9,3 % (проти +7,5 % у III кварталі). Частка компаній, що планують залучати іноземні інвестиції, зросла з 18,8 % до 21,6 %. Також поліпились умови доступу до банківського фінансування: баланс +16,3 % (проти +15,4 % у попередньому кварталі). Пріоритетні сфери інвестування, за даними 2025 року AgroReview, спрямовані на підприємства, які найбільше використали кредитні ресурси на: транспорт (35 %); обладнання та виробничу техніку (30 %); сільськогосподарську техніку (20 %); послуги (15 %).

Залучення міжнародної підтримки залишається пріоритетним напрямком стратегічного розвитку для успішного ведення бізнесу.

Український МСБ отримав понад 4 млрд євро допомоги від міжнародних партнерів, включно з грантами, кредитами, гарантіями й страхуванням ризиків. Також EBRD інвестувала понад 6,2 млрд євро, зокрема 2,4 млрд у 2024 році, і планує інвестувати щонайменше 1,5 млрд євро у 2025 році.

Інноваційна діяльність підприємств характеризується слабким розвитком небанківського фінансування. Небанківські фінансові установи (лізинг, страхування, факторинг тощо) наразі складають лише 10 % активів фінсектора (у порівнянні з 25—50 % у глобальній практиці), але їхній потенціал значний. Існують рухи до розвитку таких інструментів для підтримки бізнесу. Інституційна підтримка інновацій підкреслює потребу розвитку прозорих правил діяльності, захисту прав власності, цифровізації і стимулів для інноваційних бізнес-корпорацій, особливо через створення сприятливого інвестиційного клімату, що також досягається за рахунок швидкого зростання ІТ-стартапів. За даними IT Ukraine Association, ІТ-експорт у 2022 році сягнув \$7,3 млрд, із середньорічним зростанням 18,7 %, тобто в Україні нараховується 2 600 стартапів станом на 2024 рік. Інвестиційна активність підприємств демонструє позитивну динаміку: зростають обсяги кредитування, підвищується оптимізм бізнесу, розвиваються нові канали фінансування (лізинг, гранти, банківські програми). В той же час, надходження міжнародних інвестицій створює фундамент для структурної трансформації, а інноваційна діяльність привертає увагу (особливо у сфері ІТ), проте потребує більшої підтримки через небанківські фінансові інструменти та регуляторну реформу [13, с. 242].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Комплексне впровадження інноваційних підходів із належним інвестуванням створює основу для сталого розвитку, конкурентоспроможності та відкриває нові горизонти зростання навіть у найскладніших умовах. Успішні компанії — це ті, що не бояться змін, а використовують їх як можливості. Інновації та інвестиції є ключем до стабільності, гнучкості та довгострокового успіху підприємства в умовах постійних змін. Інновації та інвестиції виступають стратегічно важливими інструментами розвитку підприємства. Їх інтеграція у систему управління дозволяє адаптуватися до викликів, ефективно використовувати ресурси, підвищувати прибутковість та забезпечувати сталий розвиток. У мінливому світі саме інноваційно-інвестицій-

на стратегія та формування сприятливого інвестиційного середовища для розвитку інновацій є ключем до конкурентоспроможності й довготривалого успіху бізнесу та відкриває перспективи для інтеграції у глобальні потоки доданої вартості.

Література:

1. Анопа А.С., Ілляшенко С.М. Особливості ведення інноваційного бізнесу в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-85> (дата звернення: 21.08.2025).
2. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія Вип. 2 / за ред. д.е.н., доц. Ковтуненко К.В., д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. — Херсон: Грінв Д.С., 2017. 906 с.
3. Кривов'язюк І. Інноваційно-інвестиційний механізм повоєнного відновлення економіки України. Матеріали конференцій МЦНД. 2024. (15.03.2024; Чернівці, Україна), С.12-14. <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1090> (дата звернення: 19.08.2025).
4. Левицький В., Радинський, С. Удосконалення інноваційно-інвестиційної діяльності в період післявоєнної відбудови України: організаційний та нормативно-правовий аспект. Галицький економічний вісник. 2023. С. 151—161. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.151 (дата звернення: 20.08.2025).
5. Ліба Н., Тулянич, Ю., Лендел М. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення України: виклики інтеграції та роль підприємницької активності. Сталий розвиток економіки, 2025. Вип 2 (53). С. 329—334. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-45> (дата звернення: 24.08.2025).
6. Михайлов М. Г. Теоретичні засади інноваційно-інвестиційного підходу до розвитку матеріально-технічної бази підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2016. Вип. 23. С. 38—42.
7. Новик І. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. Економіка та суспільство. 2024. Вип.68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-181> (дата звернення: 21.08.2025).
8. Непом'яща О.В. Інноваційно-інвестиційна діяльність розвитку підприємств сфери водного господарства України. Таврійський науковий вісник. 2018. Вип.87. С. 299—305.
9. Орлова Н., Винник Т., Побігун С. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи: аналіз і практична реалізація в Україні. Еко-

номіка та суспільство. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75> (дата звернення: 25.08.2025).

10. Панченко В., Резнікова Н. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навчальний посібник. Київ: ФОП Білецький Р.Г., 2025. 471 с.

11. Скоробогатова Н.Є. Інноваційно-інвестиційний розвиток регіонів України: проблеми та перспективи. Економічний вісник НТУУ "КПІ", 2017. Вип. 7. С. 214—222.

12. Філюк Д., Глебець Д. (2025). Стратегічне розширення та технологічні інновації: фундамент конкурентних переваг. Економічний аналіз. 2025. Том 35. № 1. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.255> (дата звернення: 22.08.2025).

13. Babenko K., Iarmosh O., Malykhina Y., Fedorova Y. (2019). Інноваційно-інвестиційний розвиток промисловості України. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. Vol. 1 (28), pp. 234—244. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v1i28.161941> (дата звернення: 23.08.2025).

14. Vinichenko, I.I., Honcharenko, O.V., Khalatur, S.M., Sitkovska, A.O., Prus, Y.O., Korchahina V.H. (2020). Innovation investment platform of complex ensuring the economic security of enterprises of agrarian industry. Rivista di Studi sulla Sostenibilita, vol.(2), pp. 63-79. <https://doi.org/10.3280/RISS2020-002-S1006> (дата звернення: 22.08.2025).

References:

1. Anopa, A.S. and Ilyashenko, S.M. (2025), "Peculiarities of conducting innovative business in the conditions of digital transformation", Economy and Society, vol. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-85>.

2. Kovtunenکو, K.V. and Maslennikova, E.I. (2017), Innovatsijna ekonomika: teoretychni ta praktychni aspekty [Innovative Economy: Theoretical and Practical Aspects], vol. 2, Grin D.S., Kherson, Ukraine.

3. Kryvovyazyuk, I. (2024), "Innovation and Investment Mechanism of Post-War Recovery of the Economy of Ukraine", Materialy konferentsij MTsND [Proceedings of the MCND Conference], Chernivtsi, Ukraine, pp. 12—14, <https://archive-mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1090> (accessed August 19, 2025).

4. Levytskyi, V. and Radynskyi, S. (2023), "Improving innovation and investment activities during the post-war reconstruction of Ukraine: organizational and regulatory aspects", Galician Economic Bulletin, pp. 151—161. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.151.

5. Liba, N., Turyanchyk, Yu. and Lendel, M. (2025), "Innovative strategies for business development in the post-war reconstruction of Ukraine: challenges of integration and the role of entrepreneurial activity", Sustainable Development of the Economy, vol. 2 (53), pp. 329—334. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-45>.

6. Mykhaylov, M. G. (2016), "Theoretical foundations of the innovation and investment approach to the development of the material and technical base of enterprises", Investments: practice and experience, vol. 23, pp. 38—42.

7. Novik, I. (2024), "Problems of innovation and investment development of enterprises", Economy and society, vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-181>.

8. Nepom'yashcha, O. V. (2018), "Innovation and investment activity of the development of enterprises in the water sector of Ukraine", Tavria Scientific Bulletin, vol. 87, pp. 299—305.

9. Orlova, N., Vynnyk, T. and Pobihun, S. (2023), "Innovative strategies for business development in times of crisis: analysis and practical implementation in Ukraine", Economy and society, vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75>.

10. Panchenko, V. and Reznikova, N. (2025), Mizhnarodni stratehiyi ekonomichnoho rozvytku: navchalnyy posibnyk [International strategies for economic development: a textbook], FOP Biletskyi R.G., Kyiv, Ukraine.

11. Skorobogatova, N.E. (2017), "Innovative investment development of regions of Ukraine: problems and prospects", Economic Bulletin of NTUU "KPI", vol. 7, pp. 214—222.

12. Filiuk, D. and Glebets, D. (2025), "Strategic expansion and technological Innovation: The Foundation of Competitive Advantage", Economic Analysis, vol. 35, no. 1, DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.255>.

13. Babenko, K., Iarmosh, O., Malykhina, Y. and Fedorova, Y. (2019), "Innovation and Investment Development of the Ukrainian Industry", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 1(28), pp. 234—244. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v1i28.161941>.

14. Vinichenko, I.I., Honcharenko, O.V., Khalatur, S.M., Sitkovska, A.O., Prus, Y.O. and Korchahina V.H. (2020), "Innovation investment platform of complex ensuring the economic security of enterprises of agrarian industry", Rivista di Studi sulla Sostenibilita, vol. (2), pp. 63—79. <https://doi.org/10.3280/RISS2020-002-S1006>.

Стаття надійшла до редакції 01.09.2025 р.

УДК 339.9:338.001.36

В. А. Крикун,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу, НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2095-2223>

Н. В. Резнікова,

д. е. н., професор, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2570-869X>

О. В. Булатова,

д. е. н., професор, професор кафедри міжнародних фінансів, НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7938-7874>

О. С. Шепель,

PhD, асистент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-9200-9925>

Г. О. Гридасова,

PhD, молодший науковий співробітник, НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9270-5213>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.18.40

СОЦІАЛЬНИЙ ІМПЕРАТИВ СУЧАСНИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОГО ТА НАЦІОНАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

V. Krykun,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Business, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv

N. Reznikova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of World Economy and International Economic Relations, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv

O. Bulatova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of International Finance, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv

O. Shepel,

PhD, Assistant of the Department of World Economy and International Economic Relations, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv

G. Grydasova,

PhD, Junior Researcher of Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv

THE SOCIAL IMPERATIVE OF MODERN STRATEGIES IN INTERNATIONAL AND NATIONAL BUSINESS

У статті досліджено роль соціальних імперативів у трансформації стратегій міжнародного та національного бізнесу в умовах сучасних глобальних викликів. Визначено ключові соціальні детермінанти та тренди — геополітичну нестабільність, старіння населення, фрагментацію суспільства та прагнення до добробуту та балансу, які суттєво впливають на поведінку споживачів і формують нові споживчі моделі. Розглянуто, які нові економіки виникають під

впливом даних детермінант — економіка радості та вражень, економіка добробуту, сільвер економіка, інклюзивна економіка, економіка жіночого лідерства та економіка довіри. Розкрито особливості адаптації бізнесу до соціально зумовлених трансформацій, зокрема через комунікаційні стратегії, пропозицію товарів та послуг, які відповідають сучасним запитам та потребам споживачів, підтримку ментального здоров'я, розвиток інклюзивних практик, участь у благодійних ініціативах і формування прозорої корпоративної культури. Окрема увага приділяється українському контексту, де соціально відповідальний бізнес стає важливим елементом національної стійкості в умовах війни. Зроблено висновок, що інтеграція соціальних імперативів у бізнес-стратегії підвищує конкурентоспроможність компаній, сприяє формуванню довіри та зміцнює взаємодію із суспільством.

The article explores the crucial role of social imperatives in shaping the strategies of international and national businesses amidst today's global challenges. It identifies key social determinants — geopolitical instability, the pursuit of well-being and balance, population ageing, and societal fragmentation — that heavily influence consumer behaviour and create new customer models. The study shows that these factors lead to the rise of new economies, including the Joy Economy, the Wellness Economy, the Silver Economy, the Inclusive Economy, the Women-led Economy, and the Trust Economy. The paper illustrates how businesses adapt to socially driven changes through innovative communication strategies, offering goods and services that meet current consumer needs, investing in mental health and intellectual well-being, developing inclusive practices, participating in charitable initiatives, and fostering transparent corporate cultures.

Particular focus is given to the Ukrainian context, where socially responsible business is becoming vital for national resilience during wartime. The research stresses that integrating social imperatives into business strategies not only boosts competitiveness but also builds trust, enhances consumer loyalty, and improves a company's reputation in volatile markets. Additionally, the paper presents real-world examples from both domestic and global companies that demonstrate the success of socially oriented approaches, such as emotional branding campaigns, inclusive product design, corporate philanthropy, and employee well-being initiatives.

The article also stresses how these social determinants reshape consumer demand, leading to new consumption patterns where emotional value, inclusivity, sustainability, and corporate responsibility become key decision-making factors. Companies that proactively adopt these imperatives are better positioned to build long-term stakeholder relationships, enter new markets, and stay resilient during times of turbulence. Moreover, adhering to these trends and studying how companies implement them can inform policy development in Ukraine and beyond, aiding the creation of strategies for sustainable growth, post-war recovery, and the deeper integration of socially responsible practices into global business models.

Ключові слова: міжнародний бізнес, стратегії міжнародного бізнесу, трансформація бізнесу, геополітична нестабільність, соціальні детермінанти, старіння населення, фрагментація суспільства, маркетингові стратегії, споживчі тренди, споживча поведінка, соціально відповідальний бізнес, принципи DEI, національна стійкість, інклюзивна економіка, економіка довіри, економіка радості та вражень, економіка добробуту, сільвер економіка, інклюзивна економіка, економіка жіночого лідерства, економіка довіри.

Keywords: international business, international business strategies, business transformation, geopolitical instability, social determinants, population aging, societal fragmentation, marketing strategies, consumer trends, consumer behavior, socially responsible business, DEI principles, national sustainability, inclusive economy, trust economy, Joy And Experience Economy, Welfare Economy, Silver Economy, Inclusive Economy, Women-led Economy, Trust Economy.

Стаття підготовлена в рамках виконання науково-дослідної роботи 0123U102061 "Міжнародні механізми забезпечення ресурсами стратегічного значення для підвищення обороноздатності України".

The article was prepared as part of the research work 0123U102061

"International mechanisms for providing resources of strategic importance to increase the defense capability of Ukraine."

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний бізнес формує свої довгострокові та тактичні стратегії не лише враховуючи попит та передбачаючи потреби споживачів, але й підлаш-

товуючись під тиск багатьох факторів, які формують сьогодинське бізнес середовище. Окрім таких ринкових і технологічних детермінант як криза вартості життя, активний розвиток технологій та

глобальне потепління, компанії стикаються з певними вимогами та соціальними очікуваннями суспільства, які прямо впливають на стандарти ведення бізнесу і стають ключовими драйверами трансформації їх стратегій. Так, за опитуваннями PwC, 70% споживачів надають перевагу брендам, які демонструють соціальну відповідальність і етичність (наприклад, дотримання прав і свобод людини) [17]. У звіті консалтингової компанії McKinsey "The state of diversity in global private markets: 2023" зазначається, що компанії, що інтегрують принципи гендерного та культурного різноманіття та стало-го розвитку, показують помітно вищі фінансові результати, а саме перевищують середні показники прибутковості на 36% [25]. За даними дослідження компанії Sprout Social, 66% споживачів вважають, що бренди здатні сприяти реальним суспільним змінам, 67% зазначають, що бренди можуть підвищити рівень обізнаності щодо важливих суспільних проблем, якщо вони публічно висловлюють свої позиції у соціальних мережах, а 55 % заявляють про готовність бойкотувати або припинити купувати продукти компаній, чиї публічні позиції суперечать їх власним цінностям та переконанням [15]. Дані дослідження підтверджують важливість врахування соціального імперативу в стратегіях сучасних компаній.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Щороку міжнародні організації, інститути та консалтингові агентства визначають чинники, що впливають на соціальну, культурну та екологічну сфери та трансформують суспільство упродовж наступного десятиліття. Серед таких провідних установ і агентств можна виокремити VML Intelligence (актуальний звіт — The Future 100 2025), McKinsey & Company, Euromonitor International (актуальний звіт — 2025 consumer trends and industry insights), TrendHunter, The Future Laboratory, Research company Gradus. Серед платформ збору даних, які також надають статистику та результати досліджень щодо різних трендів у міжнародному бізнесі, маркетингу та поведінці споживачів, можна

Таблиця 1. Соціальні детермінанти та тренди споживчої поведінки, бізнесу, економік, які з'являються під їх впливом

No	Соціальні детермінанти трансформації бізнесу	Соціальні тренди споживчої поведінки, бізнесу, економік, які з'являються під впливом глобальних детермінант
1	Геополітична нестабільність	споживачі «зараз або ніколи» враження, емоції, навчання <i>Економіка радості та вражень (Joy Economy)</i>
2	Прагнення до добробуту і балансу	фізичне, ментальне, соціальне та емоційне здоров'я <i>Економіка добробуту (Wellness Economy)</i>
3	Старіння населення	<i>Сільвер економіка (Silver Economy)</i>
4	Фрагментація суспільства	стратегії соціальної відповідальності бізнесу принципи DEI толерантність та різноманіття по стану здоров'я (після війни особливо) благодійність <i>Інклюзивна економіка (Inclusive Economy)</i> <i>Економіка жіночого лідерства (Women-led Economy)</i> <i>Економіка довіри (Trust Economy)</i>

Джерело: складено авторами.

виділити Statista, Exploding Topics та Google Trends. Дослідження ключових соціальних глобальних детермінант і трендів та розуміння їх трансформаційного впливу на поведінку споживачів стає критично важливим для бізнесу під час формування довгострокового бачення та загальної стратегії [1—3; 10—11; 13—14].

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є виявлення та узагальнення основних глобальних тенденцій у поведінці споживачів та сучасних стратегіях міжнародного бізнесу, сформованих під впливом таких соціальних детермінант та трендів як геополітична нестабільність, старіння населення, фрагментація суспільства та прагнення до добробуту і балансу. Автори ставлять за мету виокремити соціальні імперативи, що впливають

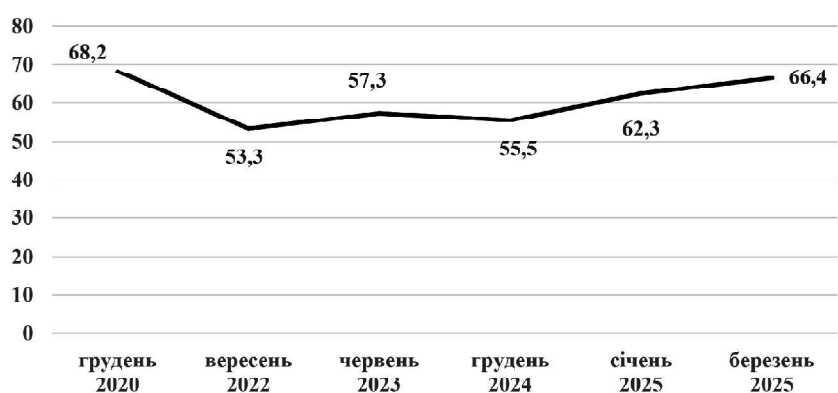


Рис. 1. Індекс доцільності великих покупок в Україні, 2020—2025, розроблено автором за даними дослідницької агенції Info Sapiens

Джерело: Info Sapiens.

на сучасні стратегії міжнародних і національних компаній, а також розглянути, як бізнес адаптується до нових моделей споживчої поведінки у світі та в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Соціальні детермінанти сильно трансформували сучасні стратегії компаній і навіть сформували нові економіки, які задають тренди і стандарти для ведення бізнесу сьогодні (табл. 1).

Однією з глобальних детермінант, яку за даними консалтингової компанії VML Intelligence та її звіту The Future 100 [28], виділяють як третю найвагомішу після кризи вартості життя та насильства і злочинності є геополітична нестабільність яка трансформує міжнародний бізнес, і є особливо значущою і визначальною для України, національного бізнесу та споживчої поведінки за останні десять років [4]. Згідно опитування, яке проводила дослідницька компанія Gradus у січні 2025 року [1], в роки російсько-української війни українці живуть і працюють із постійним високим рівнем стресу — серед емоцій, які населення України відчуває найчастіше знаходяться "втома" (52%), "напруженість" (42%), "роздратування" (32%), "надія", "безсилля" і "розчарування" (по 31% відповідно) та "страх" (27%). Багато людей останнім часом обмежують себе в різних речах, в тому числі продуктах і послугах, або через загальні заборони та обмеження, або через внутрішні особисті обмеження щодо розваг та не надто важливих товарів, які приносять радість і комфорт. Однак кризи, що слідують одна за одною і тривають роками, спонукають до переоцінки цінностей, моделей поведінки та цінності життя в даний момент. Ці зовнішні та внутрішні фактори сформували сегмент споживачів, які почали дозволяти собі задоволення від життя та придбання емоційно цінних і корисних товарів від відомих брендів. І навіть якщо їх фінансове становище не є надто стабільним, вони все одно готові побалувати себе, бо вважають, що заслуговують на це, або що життя надто коротке, і треба жити тут і зараз. Тому, сьогодні сформувався ще один новий сегмент споживачів "зараз або ніколи", який змушує компанії підлаштовувати особливо свої комунікаційні стратегії [24]. Наприклад, за даними Gradus, частка тих, хто став відвідувати ресторани та бари рідше, зменшилася у 2025 році до 65% у порівнянні з 79% у 2023 році. Також, зростання Індексу доцільності великих покупок, який розраховується дослідницькою агенцією

Info Sapiens [23], та показує, наскільки українці схильні робити великі покупки (техніку, меблі, нерухомість) свідчить про те, що навіть попри нестабільність значна частина українців вже готова купувати товари понад базові потреби (рис. 1).

Глобальні зміни в світі, які викликають тривогу, сум та страх стали поштовхом для появи економіки радості та вражень (Joy Economy) [8; 9], яка формує перш за все комунікаційну та продуктову політику брендів. Сучасним споживачам часто не вистачає позитивних емоцій в реальному житті, тому вони шукають їх в товарах та послугах, які можуть принести радість, мотивувати на позитивний результат, або подарувати цікавий та корисний досвід. Тому, в часи криз, коли люди шукають емоційної компенсації та позитивних переживань, бізнес, який орієнтується на емоції та враження є більш успішним. У 2022 році, після початку повномасштабного вторгнення в Україну компанія "Бетон від Ковальської" реалізувала дуже потужну комунікацію "Діти не повинні бачити війну", яка одночасно підтримувала моральний дух жителів столиці і зміцнювала та популяризувала свій бренд. Вони прикрасили деякі блокпости, розмалювавши бетонні плити різнокольоровою фарбою, та перетворивши їх на веселих персонажів, які мали створити для дітей атмосферу казки та безпеки. Глобальний бренд Louis Voiton у 2023 році запропонував своїм споживачам незвичну колаборацію з японською художницею Яйой Кусамі, розмалювавши деякі свої товари, а також фасади магазинів в яскраві крапки. А кейс української кондитерської Namelaka, яка орієнтується не просто на смакові вподобання, а перш за все на емоційний досвід клієнта, акцентуючи на малих радощах, які допомагають людям зберегти відчуття нормальності та підтримати психоемоційний стан під час війни, може бути еталоном росту та розвитку у воєнний час за допомогою принципів економіки радості та вражень.

Наступним трансформуючим трендом для бізнесу є зростаюче прагнення людей в світі до добробуту та балансу, особливо після пандемії COVID у всьому світі та війн і геополітичних суперечок в певних регіонах. Під впливом даного тренду навіть сформувалася нова економіка — добробуту (Wellness Economy), яка охоплює товари та послуги, що підтримують цілісне благополуччя людини, включаючи фізичне, психічне, соціальне та емоційне здоров'я. У 2023 році обсяг світового ринку у цій сфері становив 6,32 трлн доларів США. За прогнозами, цей показник має зростати із се-

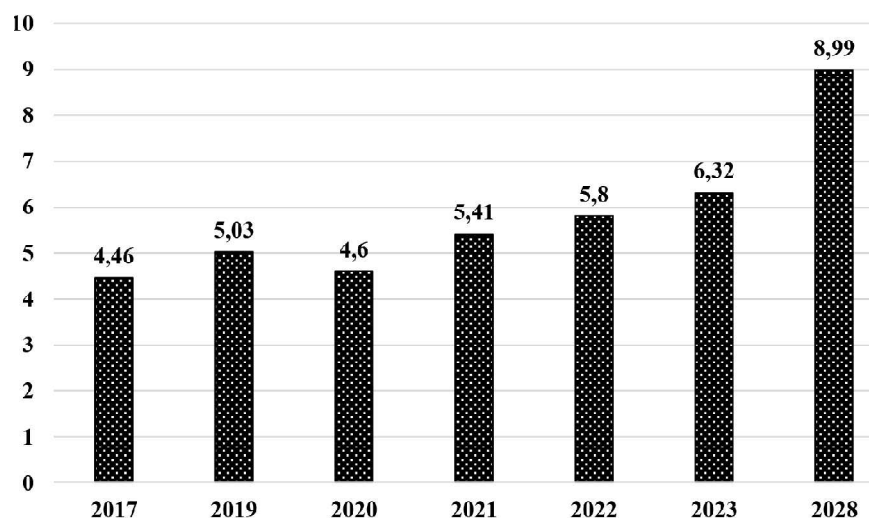


Рис. 2. Розмір глобального ринку добробуту і прогнози щодо його зростання, 2017–2028 рр., трлн доларів США

Джерело: Global Wellness Institute.

редньорічним темпом 7,3% і до 2028 року досягти 8,99 трлн доларів США (рис. 2) [20]. Економіка добробуту включає декілька напрямів, серед яких здорове харчування і продукти для зменшення ваги, фізична активність, особистий догляд та краса, оздоровчий туризм, громадське здоров'я, профілактика та медицина, ментальне здоров'я та спа. Такий активний ріст економіки добробуту (вона наразі є більшою за ринок зеленої економіки, ІТ та спорту) та її диференціація пов'язані зі зміною уявлення населення світу про благополуччя, цінності та мету життя. Показником успіху сьогодні все частіше вважається стан здоров'я людини та її доступ до відповідних сервісів, а стиль життя людей середнього та заможного

класу часто включає піклування про свій фізичний та ментальний стан. З цим пов'язані актуальні на сьогодні тренди *slow life* (відмова від надмірного споживання та баланс між особистим життям і роботою), *slow job* (гнучкість робочого графіку та концентрація на якісному виконанні цікавих для себе завдань з можливістю постійного самовдосконалення), *slow travel* (глибоке занурення в локальне середовище та культуру) та *slow beauty* (природність, екологічність та відмова від агресивних процедур на користь довгострокового збереження здоров'я і природної краси). Тому, бізнеси вже сьогодні намагаються запропонувати цікаві продукти і послуги у даних сферах, щоб відповідати стилю життя сучасних споживачів

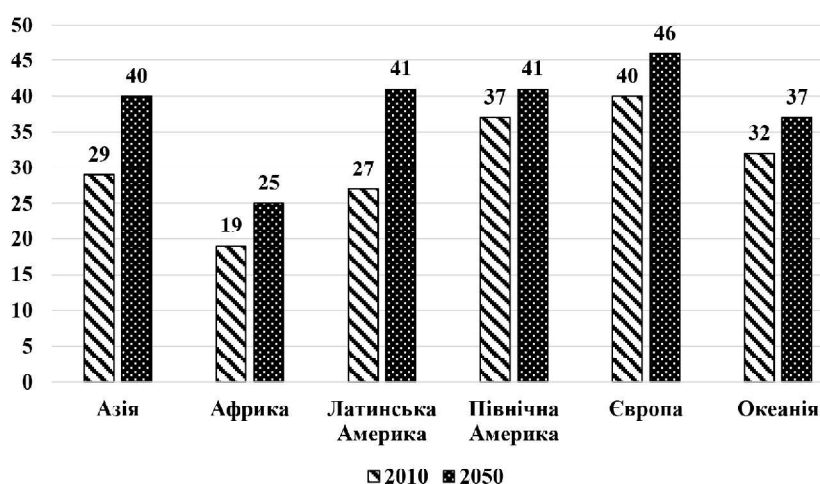


Рис. 3. Медіанний вік (роки) населення різних регіонів у 2010 році та прогноз на 2050 рік

Джерело: міжнародна дослідницька компанія Ipsos, 2019.

[12]. Активно розвиваються послуги з підтримання фізичного здоров'я — тренажерні зали, йога-студії, оздоровчі програми, wellness-туризм — ретрити, спа-готелі, детокс-тури, wellness-tech — гаджети для контролю здоров'я та додатки для самопочуття. Велику частку даної економіки складає нутріцевтика та здорове харчування (1,096 трлн доларів США), куди входять здорова їжа, продукти та добавки, спрямовані на зміцнення імунітету, вітаміни, БАДи, протеїни, суперфуди, застосунки для підрахунку калорій (Bitepal) та тренінги з формування правильних харчових звичок, препарати для зниження ваги (Ozempic).

Достатньо вагомою в економіці добробуту є частка ринку ментального здоров'я (232,6 млн доларів США), адже дана проблема актуальною є як для світу, через підвищену тривожність людей, так і для України. За результатами аудиту потреб населення у сфері психічного здоров'я, через повномасштабну війну до 40—50% населення України матимуть потенційно травматичний досвід та потребуватимуть психологічної допомоги різного ступеня інтенсивності [7]. В нашій державі започатковано всеукраїнську програму ментального здоров'я "Ти як?" ініційовану першою леді Оленою Зеленською, яка спрямована на розбудову системи надання послуг у сфері психосоціальної підтримки та розвиток культури піклування про ментальне здоров'я. До даного напрямку активно долучається і бізнес, пропонуючи курси та послуги з терапії та коучингу, пошуку психологів (Rozmova, Mindly), різні застосунки для медитації та кращого сну, антистрес-продукти (медичний канабіс у цукерках та жувальних гумках, заспокійливі пластири). До категорії ментального здоров'я сьогодні часто додається й турбота про інтелектуальне — можливість ефективного використання своїх когнітивних ресурсів, здатність до навчання, творчості, аналізу інформації та прийняття обґрунтованих рішень, в якій компанії пропонують також вітаміни, нейрокосметику, книжки та настільні ігри.

Наступна глобальна детермінанта — старіння населення, на яку бізнес активно орієнтується протягом останніх 2—3 років. На Рис. 3 зображено тенденцію до підвищення медіанного віку населення в різних регіонах світу з 2010 по 2050 року. В Азії зростання очікується з 29 до 40 років, в Європі з 40 до 46, і навіть в традиційно молодих регіонах, таких як Латинська Америка, вік зростає з 27 до 41 року, що вказує на загальносвітову демографічну трансформацію [16].

Позитивним трендом є те, що покоління X (народжені у 1965—1980 роках) і покоління міленіалів (народжені у 1981—1996 роках) не сприймають свій вік як недолік і занепад. Навпаки, вони планують використовувати більше вільного часу для нових захоплень, подорожей, відпочинку, оздоровлення та облаштування комфортного життя, формуючи тим самим нову економіку — сільвер (Silver Economy). Наприклад, згідно з даними Всесвітнього економічного форуму та Nasdaq останні чотири роки покоління X очолювало рейтинги споживання в США із середніми річними витратами 83 357 доларів США. На другому місці міленіали із 69 061 доларів США на рік. В обох поколіннях основні витрати припадають на житло, медичні послуги та страхування. Житло — займає понад понад 30% загальних витрат, а дозвілля — близько 4-5%. Покоління X більше інвестує в довгострокові товари й демонструє стійкі споживчі звички, поступово освоюючи цифрові канали комунікації — смартфони, додатки та онлайн послуги. Міленіали забезпечують понад 26% роздрібного споживання в США, витрачаючи в середньому більше на алкоголь, читання й подарунки [19; 21]. Розвиток сільвер економіки дозволяє бізнесу розвиватися в багатьох сферах, полегшуючи, та роблячи цікавішим життя старшого покоління за допомогою своїх товарів та послуг. Активно розвиваються технології (системи моніторингу здоров'я, голосові асистенти), сфера медицини та догляду (патронажні сервіси, роботизована підтримка), освіта (навчання протягом життя), фінанси (страхування, пенсійні та інвестиційні продукти), туризм і дозвілля (адаптовані тури, активні спільноти), а також інклюзивний дизайн меблів, транспорту й сервісів, орієнтований на потреби старших користувачів. Гарним прикладом українського бренду, орієнтованого на сільвер економіку є благодійний фонд "Життєлюб", який через свої продукти сприяє людям старшого віку у їх меті — жити повноцінним життям.

Фрагментація суспільства у різних сферах життя стає все більш розповсюдженою і глибокою по всьому світу, тому сильно впливає на міжнародний бізнес, який намагається підлаштовуватися під вподобання, цінності та переконання різних сегментів споживачів. Тому, можемо впевнено говорити про даний драйвер як такий, що формує сучасні стратегії ведення бізнесу в світі. Для багатьох споживачів сьогодні важлива не лише якість продукту (купуючи відомі бренди, клієнти очікують отримати цю характеристику товару, як належ-



Рис. 4. Гендерні розриви, зменшені у світі станом на 2025 рік, у %

Джерело: Statista, 2025 [26].

ну та базову), вони оцінюють бренди як глобальних "громадян" світу, з певними цінностями, переконаннями та позиціями в різних сферах — суспільній, політичній, екологічній, ідеологічній та інших. Популярною відповіддю на даний глобальний тренд є дотримання стратегії соціальної відповідальності бізнесу та принципів DEI (різноманіття, справедливості та інклюзії) як в середині компанії, так і по відношенню до своїх зовнішніх стейкхолдерів. Реалізація таких стратегій в свою чергу формує нові тренди та економіки, які враховують принципи рівності і справедливого розподілу можливостей для людей різної статі, віку, соціального статусу, доходу, фізичних особливостей. Однією з найпопулярніших економік є інклюзивна, яка стимулює бізнеси виробляти продукти та послуги, розробляти свої комунікаційні стратегії, які будуть гідними, доступними, викликати довіру та не порушувати ціннісні принципи стейкхолдерів компанії. В даному випадку йдеться не тільки про відповідність запитам споживачів, але й про переосмислення моделей ведення бізнесу. Адже охопити весь спектр поляризації суспільства лише точковими соціальними програмами, комунікаціями або продуктами сьогодні дуже складно. Лише бізнеси з пропрацьованими сталими стратегіями, цінностями, культурою, місією можуть відповідати на виклики, які йому готує суспільство, від ставлення до війн та політичних гасел до бодіпозитиву, нейрорізноманіття, гендерної рівності та антиейджизму. Наприклад, згідно дослідження Deloitte Ukraine про споживачські настрої українців, у 2024 році споживачі продовжували віддавати перевагу соціально відповідальним бізнесам: 62% респондентів уникають компаній, які не вийшли з ринку росії, а для 55% опитаних важливо, щоб бізнес допомагав ЗСУ. Також, близько 74% споживачів обирають локальних українських виробників [6]. У дослідженні, проведеному Statista, респонденти зазначили, що представники покоління зумерів турбуються про те, щоб бренди просува-

ли різноманіття позитивних образів тіла — близько 61% опитаних вважають це важливим або дуже важливим [22].

За даними Глобального гендерного індексу, у 2025 році гендерні розриви у сферах освіти, охорони здоров'я та виживання в світі були майже усунені. Водночас найбільш значними залишалися відмінності у сферах політичних прав, де було подолано лише 22,9% гендерного розриву та економічних можливостей і залученості — 61% [26]. Тому, сьогодні дуже актуальним і популярним є тренд на розвиток жіночого лідерства в економіці (так звана women-led есопому), орієнтуючись на жінок, як активних економічних суб'єктів у різних ролях — споживачок, підприємниць, інвесторок, виробниць товарів та послуг. Різні сфери бізнесу розвиваються в жіночому сегменті, враховуючи їх потреби та можливості — курси з лідерства, сервіси для жіночого здоров'я, одяг для жінок в бізнесі, продукти харчування з врахуванням потреб жіночого організму, жіночі нетворки та акселератори (наприклад, український акселератор Відважна для жінок, які планують відкривати свій бізнес).

Інклюзія в бізнесі реалізується через технології, які полегшують сприйняття матеріалу для людей з особливими потребами (адаптивний інтерфейс, субтитри, голосові помічники), універсальний та інклюзивний UX/UI-дизайн, продукти з урахуванням різних потреб користувачів, бізнес-моделі з виразним соціальним впливом (соціальні підприємства). Прикладом інклюзивного продукту може слугувати всеукраїнський сучасний центр військової травми Superhumans, який допомагає не лише в протезуванні та реабілітації людей, які втратили кінцівки, але й їх інтеграції в суспільство через працевлаштування, спорт, навчання. Інклюзивність у комунікації присутня у київського ательє Indproshiv, яке залучає українських поранених військових, адаптуючи костюми під їх фізичні потреби, одночасно демонструючи повагу та шану в своїх комунікаційних кампаніях.

Українська компанія Фокстрот реалізувала технологічну стратегію (сервіс Connect PRO — онлайн-перекладач жестової мови і веббюджет "Вушко") у оффлайн магазинах і на сайті, яка допомагає забезпечити покупцям із порушенням слуху рівні і комфортні умови під час взаємодії з компанією.

Потужним репутаційним активом сьогоднішніх соціально відповідальних бізнесів є їх участь в благодійних програмах. Споживачі самі долучаються до таких проєктів і очікують того ж від компаній. Наприклад, українську платформу UNITED24 підтримують донори з 110 країн, а також такі компанії як Uber, Bayer, Virgin Group, JYSK, Glovo, Cargill, Schneider Electric, Spotify, Mecenat Servier Charity Fund, SkyUp Airlines, Pandora, monobank, UKRSIBBANK, AWT Bavaria, InterChem, ANC, Grammarly, українська національна футбольна збірна України, "Шахтар" та "Динамо" [29]. Українська компанія Нова пошта фінансує відбудову шкіл, підтримує лікарні та ініціює соціальні проєкти, таким чином формуючи стійку позитивну репутацію на внутрішньому й міжнародному ринку. UKRSIBBANK приєднався до ініціативи збору коштів на відновлення та медичне забезпечення закладів охорони здоров'я та закупив машини швидкої допомоги. Таким чином компанії демонструють свої та розділяють споживчі цінності, турбуються про своїх стейкхолдерів, стають ближчими до суспільства, і формують нову економіку — довіри (Trust Economy). В часи швидких змін і нестабільності, довіра стає новим, дуже цінним активом бізнесу, який допомагає втриматися в глобальному конкурентному середовищі, залучити більше лояльних клієнтів та перетворити своїх працівників на бренд амбасадорів. У сучасному суспільстві споживачі обирають товари вже не лише за ціною чи якістю, а зважають і на компанію-виробника, на її прозорість, цінності та відповідальність. Бренди, що дотримуються принципів DEI та сталого розвитку, займаються благодійністю й щиро комунікують із клієнтами, формують свій капітал довіри. Згідно з дослідженням Edelman, довіра до бренду є одним з трьох головних факторів, що впливають на покупку. Якщо споживачі повністю довіряють бренду, вони більш схильні його купувати (63%), рекомендувати (53%) і залишатися йому вірними, не шукаючи інших брендів [18].

ВИСНОВКИ

Соціальні детермінанти, які сформувалися сьогодні в світі дійсно трансформують сучасні

стратегії міжнародного та національного бізнесу і є потужним і дуже волатильним фактором впливу. Компанії мають постійно відстежувати глобальні та локальні (якщо діють як нішеві гравці) драйвери, тренди та федеи щоб не втратити зв'язок зі своїми споживачами та не нашкодити своїй репутації. Поява нових економік — радості та вражень, добробуту, сільвер, інклюзивної, жіночого лідерства та довіри, свідчить про появу великої кількості складних, індивідуалізованих і взаємопов'язаних когорт клієнтів. А до ключових завдань компаній входить ретельний аналіз їх потреб, цінностей, переконань і вибудова таких win-win стратегій, які будуть корисними одночасно бізнесу, клієнту та суспільству.

Література:

1. Градус українського суспільства під час війни / одинадцята хвиля. Gradus Research. 2025. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/wartime-survey-ukrainian-society-eleventh-wave/>
2. Карп В., Резнікова Н., Іващенко О. Імперативізація ідей сталого розвитку в зеленому маркетингу: міжнародний бізнес в координатах етичного споживання і справедливої торгівлі. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 18. С. 18—25. <https://doi.org/10.32702/2306-6814-2023.18.18>
3. Карп В., Резнікова Н., Іващенко О. Кліматична адженда і глобальне бізнес середовище: роль зеленого маркетингу в просуванні цілей сталого розвитку. Ефективна економіка. 2023. № 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.5>
4. Карп В., Резнікова Н., Іващенко О. Сталий розвиток зеленого маркетингу: екологічний і безпековий імператив міжнародного бізнесу як складова глобальної кліматичної адженди. Агросвіт. 2023. № 17. С. 3—21. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.17.3>
5. Корсунова К. Ю., Отенко В. І., Птащенко О. В., Карталія Д. М. Вплив експортної переорієнтації України на діяльність підприємств: маркетингові та управлінські аспекти. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2021. № 6. С. 127—130. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-121-124>
6. Менше обмежують себе у витратах, купують офлайн та підтримують бренди, які допомагають ЗСУ. Дослідження Deloitte Ukraine про споживачькі настрої українців. 13.03.2025. Deloitte Ukraine. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior-research-2024.html>

7. Психічне здоров'я. Міністерство охорони здоров'я України. 2025. URL: <https://moz.gov.ua/uk/mental-health>
8. Птащенко О. В. Ділова активність: управлінські та комунікаційні аспекти. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2017. № 25 (14). Т. 1. С. 70—73.
9. Птащенко О. В. Особливості використання інтегрованих маркетингових комунікацій в сучасній бізнес діяльності. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2017. № 26 (15). С. 86—89.
10. Птащенко О. В., Кириленко О. П., Курцев О. Ю. Вплив цифрових трансформацій на розвиток сучасного економічного простору: людський капітал, інклюзія, безпека. Бізнес Інформ. 2024. № 7. С. 180—190. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-180-190>.
11. Птащенко О., Резнікова Н., Іващенко О. Міжнародні стратегічні альянси в умовах цифрових трансформацій і розвитку ринку даних. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2023. Т. 2, № 12. С. 214—227. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0218>
12. Резнікова Н. В., Іващенко О. А., Курбала Н. В. Тенденції розвитку малого і середнього бізнесу та його вплив на економічну кон'юнктуру і конкурентоспроможність розвинених країн. Економіка та держава. 2020. № 10. С. 4—14. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.10.4](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.10.4)
13. Резнікова Н. В., Рубцова М. Ю., Іващенко О. А. Перспективи розвитку стратегій міжнародного маркетингу в умовах глобальної конвергенції. Ефективна економіка. 2019. № 7. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.7.10](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.10)
14. Резнікова Н., Іващенко О., Курцев О. Глобалізаційні зміни як нові імперативи розвитку світової економіки: виклики для міжнародного маркетингу. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 5 (16). С. 37—44. DOI: [10.30857/2786-5398.2023.5.4](https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.5.4)
15. #BrandsGetReal: Brands Creating Change in the Conscious Consumer Era. Sprout Social. 2025. URL: <https://sproutsocial.com/insights/data/brands-creating-change/>
16. Atkinson S. 10 Mega Trends that are (re)shaping our world. 2025. 101 p. URL: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/10-Mega-Trends-That-are-Reshaping-The-World.pdf>
17. Consumers seek frictionless experiences in a world of disruptions. February 2023 Global Consumer Insights Pulse Survey. PwC. 2023. 31 p. URL: [https://www.pwc.com/gx/en/consumer-](https://www.pwc.com/gx/en/consumer-markets/global-consumer-insights-survey-2023-01/feb-2023-global-consumer-insights-survey-pulse-5-pwc-global.pdf)
18. Edelman R. Trust and Brands: The Collapse of the Purchase Funnel. Edelman. 2023. URL: <https://www.edelman.com/index.php/trust/2023/trust-barometer/special-report-brand-trust/collapse-purchase-funnel>
19. Fowler E. Millennials, Gen Z & Gen X: Who's Spending More Where? GOBankingRates — NASDAQ. 2024. URL: <https://www.nasdaq.com/articles/millennials-gen-z-gen-x-whos-spending-more-where>
20. Global Wellness Institute — Statistics & Facts. 2024. URL: <https://globalwellnessinstitute.org/press-room/statistics-and-facts/>
21. Here's how different generations in the US spend their income. World Economic Forum. 2022. URL: <https://www.weforum.org/stories/2022/10/americans-spend-their-money-by-generation/>
22. How important is it to you that the brand you buy a product from promotes positive body image diversity? Statista. 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/1356341/us-brands-promoting-body-positivity-gen-z/>
23. Info Sapiens — research agency specializing in public opinion surveys, behavioral measurements, and secondary data analysis. 2025. URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/index>
24. Krykun V. A. Formation of new consumer behavior models under the influence of the current global cost of living crisis. Actual Problems of International Relations. 2024. № 1 (161). P. 115—128. URL: <http://apir.iir.edu.ua/index.php/apmv/article/view/3940/3590>
25. Nee A., Vickery B. Discussing the state of diversity in global private markets. McKinsey. 2023. 13 November. Podcast. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/discussing-the-state-of-diversity-in-global-private-markets>
26. Percentage of gender gap closed worldwide as of 2024, by dimension. World Economic Forum. Statista. 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/1212006/percentage-of-the-gender-gap-closed-worldwide-by-dimension/>
27. Reznikova N., Rubtsova M., Ivashchenko O. Prospects for the development of international marketing strategies in the context of global convergence. Efektyvna ekonomika. 2019. Vol. 7. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.7.10](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.10)
28. The Future 100: 2025 — VML reveals our 100 trends set to transform the marketplace in 2025. Insight. VML Intelligence. 2025. 22 January. URL: <https://www.vml.com/insight/the-future-100-2025>

29. United24 platform has raised more than \$500 million to help Ukraine: key results from a year and a half. UNITED24. 2023. 07 December. URL: <https://u24.gov.ua/news/keyresults>

References:

1. Gradus Research (2025), "The degree of Ukrainian society during the war / the eleventh wave", Gradus Research, available at: <https://gradus.app/uk/open-reports/wartime-survey-ukrainian-society-eleventh-wave/> (Accessed 23 August 2025).
2. Karp, V., Reznikova, N., and Ivashchenko, O. (2023), "Imperativization of sustainable development ideas in green marketing: international business in the coordinates of ethical consumption and fair trade", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 18, pp. 18—25, <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.18.18>
3. Karp, V., Reznikova, N., and Ivashchenko, O. (2023), "Climate agenda and the global business environment: the role of green marketing in promoting the goals of sustainable development", *Efektivna ekonomika*, vol. 9, <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.5>
4. Karp, V., Reznikova, N., and Ivashchenko, O. (2023), "Sustainable development of green marketing: ecological and security imperative of international business as a component of the global climate agenda", *Agrosvit*, vol. 17, pp. 3—21, <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.17.3>
5. Korsunova, K. Yu., Otenko, V. I., Ptashchenko, O. V., and Kartaliya, D. M. (2021), "The impact of Ukraine's export reorientation on enterprise activities: marketing and management aspects", *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, vol. 6, pp. 127—130, <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-121-124>
6. Deloitte Ukraine (2025), "Spend less on restrictions, buy offline and support brands that help the Armed Forces of Ukraine. Deloitte Ukraine research on consumer sentiment of Ukrainians", Deloitte Ukraine, available at: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior-research-2024.html> (Accessed 23 August 2025).
7. Ministry of Health of Ukraine (2025), "Mental health", Ministry of Health of Ukraine, available at: <https://moz.gov.ua/uk/mental-health> (Accessed 23 August 2025).
8. Ptashchenko, O. V. (2017), "Business activity: management and communication aspects", *Sotsialno-ekonomichni rozvytok rehioniv v konteksti mizhnarodnoi intehtatsii*, vol. 25, no. 14, part 1, pp. 70—73.
9. Ptashchenko, O. V. (2017), "Peculiarities of using integrated marketing communications in modern business activity", *Sotsialno-ekonomichni rozvytok rehioniv v konteksti mizhnarodnoi intehtatsii*, vol. 26, no. 15, pp. 86—89.
10. Ptashchenko, O. V., Kyrylenko, O. P., and Kurtsev, O. Yu. (2024), "The impact of digital transformations on the development of the modern economic space: human capital, inclusion, security", *Biznes Inform*, vol. 7, pp. 180—190, <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-180-190>
11. Ptashchenko, O., Reznikova, N., and Ivashchenko, O. (2023), "International strategic alliances in the context of digital transformations and the development of the data market", *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, vol. 2, no. 12, pp. 214—227, <https://doi.org/10.32750/2023-0218>
12. Reznikova, N. V., Ivashchenko, O. A., and Kurba, N. V. (2020), "Trends in the development of small and medium-sized businesses and their impact on the economic situation and competitiveness of developed countries", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 10, pp. 4—14, <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.10.4>
13. Reznikova, N. V., Rubtsova, M. Yu., and Ivashchenko, O. A. (2019), "Prospects for the development of international marketing strategies in the context of global convergence", *Efektivna ekonomika*, vol. 7, <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.10>
14. Reznikova, N., Ivashchenko, O., and Kurtsev, O. (2023), "Globalization changes as new imperatives for world economic development: challenges for international marketing", *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 5, no. 16, pp. 37—44, <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.5.4>
15. Sprout Social (2025), "#BrandsGetReal: Brands creating change in the conscious consumer era", Sprout Social, available at: <https://sprout-social.com/insights/data/brands-creating-change/> (Accessed 23 August 2025).
16. Atkinson, S. (2025), "10 mega trends that are (re)shaping our world", Ipsos, 101 p., available at: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/10-Mega-Trends-That-are-Reshaping-The-World.pdf> (Accessed 23 August 2025).
17. PwC (2023), "Consumers seek frictionless experiences in a world of disruptions. February 2023 Global Consumer Insights Pulse Survey", PwC, 31 p., available at: <https://www.pwc.com/gx/en/consumer-markets/global-consumer-insights-survey-2023-01/feb-2023-global-consumer-insights-survey-pulse-5-pwc-global.pdf> (Accessed 23 August 2025).

18. Edelman, R. (2023), "Trust and brands: the collapse of the purchase funnel", Edelman, available at: <https://www.edelman.com/index.php/trust/2023/trust-barometer/special-report-brand-trust/collapse-purchase-funnel> (Accessed 23 August 2025).

19. Fowler, E. (2024), "Millennials, Gen Z & Gen X: who's spending more where?", GO-BankingRates — NASDAQ, available at: <https://www.nasdaq.com/articles/millennials-gen-z-gen-x-whos-spending-more-where> (Accessed 23 August 2025).

20. Global Wellness Institute (2024), "Statistics & facts", Global Wellness Institute, available at: <https://globalwellnessinstitute.org/press-room/statistics-and-facts/> (Accessed 23 August 2025).

21. World Economic Forum (2022), "Here's how different generations in the US spend their income", World Economic Forum, available at: <https://www.weforum.org/stories/2022/10/americans-spend-their-money-by-generation/> (Accessed 23 August 2025).

22. Statista (2025), "How important is it to you that the brand you buy a product from promotes positive body image diversity?", Statista, available at: <https://www.statista.com/statistics/1356341/us-brands-promoting-body-positivity-gen-z/> (Accessed 23 August 2025).

23. Info Sapiens (2025), "Research agency specializing in public opinion surveys, behavioral measurements, and secondary data analysis", Info Sapiens, available at: <https://www.sapiens-com.ua/ua/index> (Accessed 23 August 2025).

24. Krykun, V. A. (2024), "Formation of new consumer behavior models under the influence of the current global cost of living crisis", Actual Problems of International Relations, vol. 1(161), pp. 115—128, available at: <http://apir.iir.edu.ua/index.php/apmv/article/view/3940/3590> (Accessed 23 August 2025).

25. Nee, A., and Vickery, B. (2023), "Discussing the state of diversity in global private markets", McKinsey, 13 November, Podcast, available at: <https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/discussing-the-state-of-diversity-in-global-private-markets> (Accessed 23 August 2025).

26. World Economic Forum, and Statista (2024), "Percentage of gender gap closed worldwide as of 2024, by dimension", Statista, available at: <https://www.statista.com/statistics/1212006/percentage-of-the-gender-gap-closed-worldwide-by-dimension/> (Accessed 23 August 2025).

27. Reznikova, N., Rubtsova, M., and Ivashchenko, O. (2019), "Prospects for the development of international marketing strategies in the

context of global convergence", Efektyvna ekonomika, vol. 7, <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.10>

28. VML Intelligence (2025), "The Future 100: 2025 — VML reveals our 100 trends set to transform the marketplace in 2025", Insight, 22 January, available at: <https://www.vml.com/insight/the-future-100-2025> (Accessed 23 August 2025).

29. UNITED24 (2023), "United24 platform has raised more than \$500 million to help Ukraine: key results from a year and a half", UNITED24, 7 December, available at: <https://u24.gov.ua/news/keyresults> (Accessed 23 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 25.08.2025 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 657:004

С. О. Михайловина,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Уманський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1682-5790>
О. М. Матрос,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Уманський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7133-4700>
О. П. Ратушна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Уманський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0843-3017>
О. М. Поліщук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Уманський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9859-9001>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.18.51

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА КРАЇН ЄС

S. Mykhailovyna,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Uman national university
O. Matros,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Uman national university
O. Ratushna,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Uman National University
O. Polishchuk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Uman national university

COMPARATIVE ANALYSIS OF ACCOUNTING ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: THE EXPERIENCE OF UKRAINE AND EU COUNTRIES

У статті здійснено комплексний порівняльний аналіз організації бухгалтерського обліку в контексті цифрової трансформації на прикладі досвіду України та країн Європейського Союзу. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації національної облікової системи до глобальних технологічних змін та вимог європейської інтеграції. У роботі обґрунтовано, що цифрова трансформація обліку — це не лише автоматизація, а й перегляд методологічних підходів та функціонального призначення бухгалтера.

З використанням методів порівняльного аналізу та синтезу, досліджено ключові напрями цифрового розвитку, такі як роботизована автоматизація (RPA), штучний інтелект (AI), Big Data, хмарні технології та блокчейн. Виявлено, що впровадження цих інструментів сприяє підвищенню прозорості, достовірності та оперативності фінансової інформації.

Проведений аналіз показав, що цифрова трансформація обліку в Україні має динамічний, але нерівномірний характер, що зумовлено обмеженими фінансовими ресурсами для малого та середнього бізнесу (МСБ), недостатньою цифровою грамотністю фахівців та застарілим нормативним регулюванням. Натомість, у країнах ЄС цифровізація відбувається системно, спираючись на законодавчу базу, державну підтримку та єдині стандарти.

У статті сформульовано практичні рекомендації щодо гармонізації української облікової системи з європейськими стандартами. Запропоновано покроковий алгоритм, який передбачає удосконалення нормативно-правової бази, розвиток цифрової інфраструктури, забезпечення фінансової підтримки бізнесу та розвиток людського капіталу. Особливу увагу приділено необхідності імплементації європейських директив (CSRD/ESRS) та стандартів (iXBRL), а також впровадженню цифрового аудиту.

Реалізація цих рекомендацій дозволить подолати існуючі бар'єри, сприятиме інтеграції вітчизняного бізнесу в європейський цифровий фінансовий простір.

This article provides a comprehensive comparative analysis of accounting organization in the context of digital transformation, drawing on the experience of Ukraine and EU countries. The relevance of this study is driven by the urgent need for the national accounting system to adapt to global technological changes and the requirements of European integration. The paper argues that the digital transformation of accounting is not merely about automation but represents a fundamental shift in methodological approaches and the functional role of accountants.

Using methods of comparative analysis and synthesis, the research examines key areas of digital development, including Robotic Process Automation (RPA), Artificial Intelligence (AI), Big Data, cloud technologies, and blockchain. The findings indicate that the implementation of these tools enhances the transparency, reliability, and timeliness of financial information.

The analysis reveals that the digital transformation of accounting in Ukraine is dynamic yet uneven. This is primarily due to limited financial resources for small and medium-sized enterprises (SMEs), a lack of digital literacy among professionals, and outdated regulatory frameworks. In contrast, digitalization in EU countries is more systematic, based on a clear legal framework, strong government support, and unified standards.

The article formulates practical recommendations for harmonizing Ukraine's accounting system with European standards. It proposes a step-by-step algorithm that includes improving the regulatory framework, developing digital infrastructure, providing financial support to businesses, and investing in human capital. Particular attention is paid to the need for implementing European directives (CSRD/ESRS) and standards (iXBRL), as well as introducing digital auditing.

Implementing these recommendations will help overcome existing barriers, promote the integration of Ukrainian businesses into the European digital financial space, and strengthen their international competitiveness. The study underscores that a coordinated, multi-faceted approach is essential for Ukraine to successfully navigate its digital transition and fully align with European economic practices.

Ключові слова: цифрова трансформація, організація бухгалтерського обліку, порівняльний аналіз, Україна, Європейський Союз, гармонізація, XBRL, CSRD, III, блокчейн.

Key words: digital transformation, accounting organization, comparative analysis, Ukraine, European Union, harmonization, XBRL, CSRD, AI, blockchain.

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

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації економічні системи країн перебувають під постійним тиском необхідності адаптації до нових технологічних викликів. Цифрова трансформація охоплює всі сфери економіки, суспільства і звичайно однією з ключових сфер, що зазнає істотних змін, є бухгалтерський облік. Застосування штучного інтелекту, блокчейну, Big Data, хмарних техно-

логій та роботизації бізнес-процесів докорінно змінює методологію, організацію та функціонал бухгалтерського обліку. Ефективне впровадження цифрових інструментів в облікову практику є запорукою підвищення прозорості, оперативності та достовірності фінансової інформації, що є критично важливим для прийняття управлінських рішень та залучення інвестицій.

Для України, яка обрала стратегічний курс на європейську інтеграцію, особливої актуальності набуває питання гармонізації підходів до організації обліку з практиками країн Євро-

пейського Союзу. Рух у спільному напрямку щодо впровадження цифрових технологій у бухгалтерському обліку є не лише технічним викликом, а й інституційною передумовою ефективної інтеграції в економічний простір ЄС. Скоординоване впровадження цифрових рішень сприятиме не лише зміцненню економічних зв'язків, а й підвищенню довіри до фінансової інформації, що є основою для прийняття управлінських та інвестиційних рішень на європейському рівні.

Попри значний прогрес у впровадженні цифрових технологій, організація бухгалтерського обліку в обох середовищах, як в Україні, так і в країнах Європейського Союзу супроводжується низкою викликів.

В Україні цифрова трансформація обліку ускладнюється нерівномірним впровадженням технологій, недостатнім рівнем цифрової грамотності бухгалтерів та застарілим нормативним регулюванням. Також проблемою є обмеження фінансових ресурсів для впровадження сучасних облікових систем, особливо в малому та середньому бізнесі.

У країнах ЄС основним викликом є необхідність гармонізації цифрових стандартів обліку між державами-членами при збереженні локальних регуляторних особливостей. Крім того, активне використання хмарних технологій і великих облікових платформ підвищує ризики кібербезпеки та залежності від технологічних монополій.

Наукові дослідження можуть зосереджуватися на гармонізації стандартів бухгалтерського обліку між Україною та ЄС у цифровому середовищі, виявляючи найкращі практики для обміну даними та сумісності. Це передбачає вивчення різних фреймворків та методологій цифрової трансформації, оцінку їх застосування та ефективності в різних регуляторних умовах, а також дослідження впливу нових технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект та роботизована автоматизація процесів (RPA), на облікову практику через розробку моделей, що прогнозують їх інтеграцію та потенційні переваги.

Серед ключових практичних завдань — розробка інтегрованих IT-рішень для облікових систем. Це включає проектування та впровадження програмного забезпечення, що може безперешкодно керувати фінансовими операціями, генерувати звіти та відповідати різноманітним податковим та регуляторним зобов'язанням. Ці рішення повинні надавати пріоритет безпеці даних, точності та доступності, використовуючи хмарні платформи та надійні

заходи кібербезпеки. Важливою практичною метою є створення методичних рекомендацій для підвищення цифрової компетентності бухгалтерів, що передбачає розробку навчальних програм та матеріалів, які допомагають фахівцям у роботі з цифровими інструментами, аналізом великих масивів даних, розумінням аналітики даних.

Незважаючи на активні дослідження, залишається недостатньо вивченим комплексний порівняльний аналіз стратегій та ефективності впровадження цифрових інструментів в облікову практику України та країн ЄС, а також механізми їх гармонізації, що й становить ключове науково-практичне завдання статті.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У контексті цифрової трансформації систем бухгалтерського обліку зростає науковий інтерес до аналізу змін в організації, функціонуванні та регулюванні облікових процесів у національному та міжнародному масштабі. В наукових виданнях було опубліковано низку фахових досліджень, які висвітлюють сучасні тенденції цифровізації обліку як в Україні, так і в країнах Європейського Союзу. Вони дозволяють простежити спільні виклики, специфіку трансформацій та потенціал адаптації передових практик.

У вітчизняних публікаціях пріоритет надається аналізу прикладних аспектів впровадження цифрових технологій в облікову діяльність, а також організаційним змінам, що супроводжують цей процес. Так, у статті Домбровської Н. [1] акцентується увага на впливі цифрових інструментів — таких як ERP-системи (Enterprise resource planning), штучний інтелект, великі дані — на підвищення якості та оперативності фінансової звітності. Авторка підкреслює, що ефективність цифрової трансформації залежить не лише від технологічної бази, а й від належного рівня нормативного забезпечення, компетентності персоналу та організаційної культури. З метою покращення ситуації в роботі запропоновано: розробку національних програм сертифікації IT-компетентності бухгалтерів; інтеграцію навчання RPA у програми вищої економічної освіти; гармонізацію законодавчих актів з цифровими стандартами ЄС. Однак, у роботі менш детально розглядається досвід ЄС та конкретні механізми адаптації європейських нормативів в українську практику.

У більш широкому економічному контексті представлена праця Стендер С. та інших авторів

[2], де досліджуються можливості цифрової трансформації національної економіки України, включно з бухгалтерською, податковою та банківською сферами. Автори виділяють ключові бар'єри цифровізації, серед яких недостатнє фінансування, відсутність єдиного цифрового середовища та недосконалість законодавства. Водночас наголошується на перспективності впровадження реального часу в облікових системах та взаємодії з державними платформами.

У статті Крочак О., Багрія К. та Левченко О. [3] висвітлено прогностичні сценарії розвитку бухгалтерського обліку в Україні у найближчі роки. Особливу увагу приділено адаптації облікових систем до умов швидкої цифрової трансформації, ролі нових компетенцій бухгалтера та взаємодії з цифровою інфраструктурою підприємства. Авторами запропоновано стратегічний підхід до трансформації функції обліку, а саме: поступове переведення облікових операцій на моделі прогностично-аналітичного характеру; створення "профілю цифрової зрілості" для підприємств як основи для оцінки рівня цифровізації; розробку типових кейсів впровадження хмарних рішень для українських компаній.

У науковій роботі Андрощук Г.О. [4] здійснено порівняльний аналіз цифрової політики Європейського Союзу та України, зокрема з використанням показників DESI (Digital Economy and Society Index). Авторка детально досліджує рівень цифровізації ключових секторів економіки, приділяючи особливу увагу таким аспектам, як розвиток цифрової освіти, впровадження штучного інтелекту та функціонування регіональних інноваційних хабів. У результаті аналізу робиться висновок про наявність значного потенціалу інтеграції України в європейський цифровий простір за умови адаптації національних підходів до спільних європейських стандартів і політик. Серед практичних рекомендацій Андрощук Г.О. наголошує на необхідності розробки та впровадження "дорожньої карти цифрової інтеграції" для українських фінансових структур, створення спільних україно-європейських технопарків із розробки облікових ІТ-рішень, а також гармонізацію статистичних та податкових стандартів звітності відповідно до вимог європейських директив. Проте, стаття не надає детального порівняльного аналізу конкретних облікових практик та інструментів на мікрорівні в розрізі країн ЄС та України.

Європейські дослідження демонструють більш системний, нормативно орієнтований підхід до цифрової трансформації обліку. У

статті Tiron-Tudor A. та ін. [5] розглянуто внесок новітніх технологій, зокрема RPA, blockchain, big data у трансформацію діяльності бухгалтерських фірм у Румунії. Автори підкреслюють значне підвищення якості обслуговування клієнтів, зниження витрат часу та зростання точності фінансових операцій унаслідок автоматизації. Дослідження технологічного розвитку у бухгалтерських фірмах засвідчили потребу у системному підході до цифрової трансформації галузі. Запропоновані напрями включають інституційну підтримку професійної перепідготовки бухгалтерів, формування єдиної цифрової екосистеми з інтеграцією аналітики, аудиту та звітності за допомогою AI (Artificial Intelligence) і RPA, а також стандартизацію цифрових аудитів відповідно до міжнародних протоколів ISA та ISO 27001.

Праця Семенової С. [6] присвячена дослідженню цифровізації облікових процесів та фінансового прогнозування в країнах ЄС. Авторка акцентує на широкому використанні хмарних сервісів, інтеграції бухгалтерського і фінансового аналізу, зокрема в бюджетуванні. У статті автор звертає увагу на проблемах кібербезпеки в облікових системах, пропонуючи запровадження єдиних протоколів безпеки, обов'язкову сертифікацію ІТ-інфраструктури та фінансове стимулювання бізнесу до впровадження безпечних хмарних рішень через грантові програми ЄС.

У статті Чжу Ю [7] досліджуються ключові вектори цифрової трансформації корпоративного обліку під впливом Big Data, AI та фінансового шерингу. Автор аналізує, як застосування інтелектуальних технологій змінює роль бухгалтерських функцій, сприяючи переходу від традиційної обробки транзакцій до аналітико-прогностичного управління. Окрему увагу приділено створенню централізованих фінансових платформ, що забезпечують ефективну інтеграцію облікових даних і прискорюють ухвалення управлінських рішень. У висновках підкреслюється необхідність адаптації нормативного середовища до нових цифрових моделей фінансової взаємодії.

Проведений аналіз публікацій свідчить про високу актуальність теми, однак більшість робіт зосереджуються на національних аспектах або загальних тенденціях. Бракує комплексного порівняльного дослідження, яке б виявило конкретні розбіжності та спільні риси в організації обліку в умовах цифровізації між Україною та ЄС на рівні інструментів та регуляторних практик, що дозволить сформулювати цільові рекомендації для інтеграції.

Таблиця 1. Основні напрями цифрового розвитку в обліковій сфері: практичні результати та ризики

Напрямок цифрового розвитку	Опис	Практичний результат	Ризики
Роботизована автоматизація (RPA)	Використання програмних «ботів» для виконання рутинних операцій.	Скорочення часу на опрацювання поточних завдань до 70-80%; мінімізація помилок, спричинених людським фактором.	Потреба в чітких регламентах процесів; стійкість до змін у бізнес-процесах.
Штучний інтелект (AI)	Застосування алгоритмів машинного навчання для прогнозування та виявлення аномалій.	Підвищення якості аналітики та точності прогнозів до 95%; своєчасне виявлення шахрайства та ризиків.	Висока вартість впровадження; потреба у значних обсягах якісних даних; етичні питання.
Хмарні технології	Зберігання та обробка облікових даних у хмарних сервісах.	Гнучкість доступу 24/7; зниження витрат на IT-інфраструктуру; легкість масштабування.	Ризики кібербезпеки та витоку даних; залежність від інтернет-з'єднання та постачальника послуг.
Big Data та аналітика	Обробка великих обсягів даних для створення предиктивних моделей.	Надання стратегічної підтримки прийняття рішень; виявлення прихованих закономірностей у фінансовій інформації.	Необхідність у високих обчислювальних потужностях та спеціалістах з аналізу даних.
Блокчейн	Децентралізована та незмінна реєстрація транзакцій.	Підвищення прозорості та довіри до даних; запобігання фальсифікації транзакцій.	Висока вартість впровадження; нормативна невизначеність щодо смарт-контрактів.
Цифровий аудит	Інтеграція IT-інструментів для автоматичного збору та перевірки доказів.	Підвищення ефективності перевірок; можливість проведення аудиту в режимі реального часу.	Необхідність у нових компетенціях аудиторів; ризик неповного охоплення аналізом.
Кібербезпека	Розробка та впровадження протоколів захисту облікових платформ.	Захист від кібератак та несанкціонованого доступу; відповідність міжнародним стандартам безпеки (ISO 27001).	Постійна еволюція загроз; високі витрати на підтримку та оновлення систем захисту.

Джерело: узагальнено автором на основі [4, 7, 8].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є проведення порівняльного аналізу організації бухгалтерського обліку в Україні та країнах Європейського Союзу в умовах цифрової трансформації, з акцентом на виявлення спільних тенденцій, ключових відмінностей та перспектив імплементації європейського досвіду в національну практику.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачається вирішення наступних завдань:

Дослідити теоретичні основи цифрової трансформації обліку та визначити її ключові

концепції.

Проаналізувати сучасний стан та особливості організації обліку в умовах цифровізації в Україні.

Виявити спільні риси та суттєві відмінності в організації обліку між Україною та країнами ЄС у контексті цифрової трансформації.

Сформулювати практичні рекомендації щодо гармонізації підходів до організації обліку відповідно до європейських стандартів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрова трансформація бухгалтерського обліку виступає не просто черговим етапом автоматизації існуючих облікових процедур, а комплексною зміною методологічного підходу до обліку. Йдеться про перегляд його функціонального призначення, інструментарію та методичних підходів в умовах стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Суть цифрової трансформації полягає у всебічній інтеграції цифрових рішень в усі етапи облікової діяльності: від збору, обробки та зберігання первинної інформації — до складання фінансової звітності та аналітичного супроводу управлінських рішень.

У сучасних умовах цифровізації бухгалтерського обліку виокремлюють низку ключових тенденцій, які суттєво трансформують процеси збору, обробки та

аналізу фінансових даних У таблиці 1 наведено характеристику основних напрямів цифрового розвитку в обліковій сфері.

На основі даних таблиці 1 можна виділити чотири інтегровані концепції, що становлять основу цифрової трансформації бухгалтерського обліку.

Першою є концепція цифрового документообігу та автоматизації процесів, яка поєднує принципи безпаперового офісу з використанням технологій RPA та AI. Перехід від паперових документів до електронних носіїв з цифровим підписом знижує витрати, прискорює обмін інформацією та спрощує пошук даних.

Таблиця 2. Порівняльний аналіз цифрової трансформації бухгалтерського обліку: Україна та країни ЄС

Параметр	Україна	Країни ЄС
Інституційна підтримка	Активно розвивається: існує концепція цифрової економіки, Міністерство цифрової трансформації; реалізуються спільні з ЄС проєкти (EU4DigitalUA, DT4UA).	Чітко визначена: загальноєвропейська стратегія («Digital Europe», «Green Deal»); законодавча база (директиви, регламенти).
Нормативна база	Часткова гармонізація: імплементація Директиви 2013/34/ЄС; інтеграція фінансової звітності в систему iXBRL (через Постанову КМУ № 845); робота над адаптацією CSRD/ESRS.	Європейські директиви (напр., Директива 2013/34/ЄС, CSRD) та регламенти (ESEF/iXBRL); чіткі стандарти звітності (ESRS).
Фінансова підтримка бізнесу	Концептуальна підтримка: загальні гранти від міжнародних донорів, але без цільової адресації на цифрову трансформацію саме обліку.	Цільові програми та фонди ЄС (грантова підтримка, субсидії на цифровізацію для МСП).
Інструменти / Технології	Динамічний розвиток: успішне впровадження iXBRL для публічних компаній; розвиток державних цифрових сервісів («Дія»); активне використання ERP-систем у великому бізнесі.	Стандартизовані рішення: обов'язкове використання iXBRL; впровадження e-invoicing, e-audits; розвиток інтегрованих платформ.
Динаміка та рівень цифровізації	Різке зростання: (+97 позицій у рейтингу e-governance з 2018 до 2024 р.); швидка інтеграція в умовах воєнного стану; нерівномірне впровадження по регіонах та галузях.	Стабільний високий рівень (постійне вдосконалення, високі рейтинги e-governance).
Ключовий виклик	Обмежені фінансові ресурси для МСБ; недостатній рівень цифрової грамотності фахівців та необхідність повної нормативної уніфікації для інтеграції в ЄС.	Необхідність гармонізації стандартів між країнами-членами та високі ризики кібербезпеки через залежність від великих платформ.

Джерело: узагальнено автором на основі [9, 10].

Одночасно автоматизація рутинних операцій, таких як введення даних і формування типових звітів, мінімізує помилки та звільняє час для аналітичної роботи, підвищуючи роль бухгалтера у стратегічному управлінні.

Другою є концепція інтелектуальної аналітики та прогнозування, що інтегрує інструменти Big Data та AI для глибокого аналізу фінансової інформації. Такий підхід дозволяє не лише описувати минулі події, а й прогнозувати майбутні фінансові результати, виявляти приховані закономірності та ризики.

Третьою виступає концепція хмарної інфраструктури та доступності, яка забезпечує зберігання та обробку облікової інформації у хмарних сервісах з можливістю доступу з будь-якого місця. Це скорочує витрати на локальну IT-інфраструктуру, забезпечує гнучкість і оперативність взаємодії, а також створює умови для ефективної роботи розподілених команд і міжнародних структур.

Четвертою є концепція безпеки, достовірності та безперервного контролю, що об'єднує блокчейн, кіберзахист та інтегрований цифровий аудит. Використання блокчейну забезпечує незмінність та прозорість даних, а інструмен-

ти кібербезпеки захищають від зовнішніх загроз і втрати інформації. Цифровий аудит, у свою чергу, дає змогу здійснювати моніторинг операцій у режимі реального часу, підвищуючи об'єктивність та ефективність контролю.

Таким чином, цифрова трансформація бухгалтерського обліку є комплексним процесом, що поєднує модернізацію технологічної бази з переосмисленням ролі бухгалтера — від виконавця рутинних завдань до стратегічного партнера бізнесу, здатного генерувати цінну аналітичну інформацію для прийняття ефективних рішень.

Цифрова трансформація організації обліку в Україні та країнах ЄС має різний ступінь впровадження та динаміку. Порівняльний аналіз цифрової трансформації бухгалтерського обліку в Україні та країнах ЄС відображено в таблиці 2.

Проведений порівняльний аналіз свідчить про наявність як спільних тенденцій, так і суттєвих відмінностей у процесах цифрової

трансформації бухгалтерського обліку між Україною та країнами Європейського Союзу. Системний та стратегічно спланований підхід до цифровізації, що ґрунтується на законодавчій уніфікації, державній підтримці та доступі до фінансових інструментів стимулювання демонструє ЄС.

Водночас в Україні цифрова трансформація обліку має динамічний, проте ще не повністю структурований характер. Помітний прогрес, зокрема в період 2020—2024 років, відбувся завдяки міжнародній технічній допомозі, розвитку державних цифрових сервісів та активній цифровій мобілізації в умовах воєнного стану. Попри впровадження окремих інструментів цифровізації, зокрема XBRL (eXtensible Business Reporting Language), вітчизняна система бухгалтерського обліку продовжує потребувати посилення нормативно-правової бази, запровадження цільових механізмів фінансової підтримки цифрових трансформацій та системного розвитку цифрових компетентностей фахівців.

З метою виявлення ефективних моделей цифровізації організації бухгалтерського обліку доцільно звернутися до практик країн

Європейського Союзу, які вже досягли значного прогресу в цьому напрямі. Узагальнені результати дослідження представлено в таблиці 3.

Аналіз таких країн, як Німеччина, Естонія та Румунія, дозволяє охарактеризувати різні підходи до впровадження цифрових рішень в облікову сферу з урахуванням рівня цифрової інфраструктури, регуляторного середовища та державної підтримки. Разом з тим, включення України до цього порівняння дозволяє оцінити поточний стан цифрової трансформації обліку в національному контексті та визначити потенційні напрями адаптації успішного європейського досвіду.

Проведений порівняльний аналіз в таблиці 3 свідчить про те, що цифровізація бухгалтерського обліку в країнах Європейського Союзу відбувається в умовах високого рівня інституційної підтримки, наявності єдиних цифрових стандартів та активної участі держави у розвитку цифрової інфраструктури. Кожна з розглянутих країн демонструє унікальні підходи до трансформації облікових процесів, однак спільним є системний характер змін і стратегічна орієнтація на підвищення ефективності управління фінансами. У випадку України наявна позитивна динаміка впровадження цифрових рішень, проте розвиток цифрової екосистеми обліку потребує подальшого нормативного удосконалення, стимулювання участі малого і середнього бізнесу та активізації освітніх ініціатив для підвищення цифрової компетентності облікових кадрів.

Таблиця 3. Найкращі практики цифровізації обліку в Україні та країнах ЄС

Країна	Ключові цифрові рішення	Інституційна підтримка	Результати	Актуальність / потенціал
Україна	XBRL-фінансова звітність, електронна звітність через «Дія», автоматизація обліку у великих компаніях	Міністерство цифрової трансформації, EU4DigitalUA, DT4UA	Швидкий прогрес у рейтингах цифрового уряду, локальні ініціативи	Необхідність системної інтеграції цифрових рішень, підтримки МСБ та нормативної уніфікації
Німеччина	Електронна звітність (e-Bilanz), стандарти XBRL	Законодавча база, взаємодія з податковими органами	Висока прозорість, автоматизація звітності	Впровадження XBRL у національну практику, підключення бізнесу до цифрових платформ
Естонія	Національна цифрова платформа X-Road, e-ID, інтегрований облік	Е-уряд, інфраструктура електронного документообігу	Реальний час, повна цифровізація	Створення єдиного цифрового середовища для обліку, масштабування Дія.
Румунія	RPA, Big Data, хмарні рішення, сервіси обліку	Державне стимулювання, програми сертифікації IT-компетентностей	Оптимізація процесів, підвищення ефективності	Імплементація RPA, розробка програм цифрової освіти для бухгалтерів

Ефективна інтеграція України у європейський економічний простір передбачає не лише формальне приведення національних стандартів бухгалтерського обліку у відповідність до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), але й побудову єдиної цифрової екосистеми обліку, сумісної з європейськими практиками. Враховуючи сучасні дослідження, визначено низку практичних напрямів гармонізації, що охоплюють нормативну, інфраструктурну, фінансову та кадрову складові.

Для того, щоб рішення виглядало структуровано розроблено покроковий Алгоритм гармонізації обліку України з європейськими стандартами у форматі блок-схеми (рис. 1). Це дозволяє наочно побачити, як прак-



Рис. 1. Алгоритм гармонізації обліку України з європейськими стандартами

тичні рекомендації можна перетворити на чіткий план.

Виконання першого етапу алгоритму вимагає удосконалення нормативно-правової бази. Передусім, необхідно прискорити повну імплементацію Директиви 2013/34/ЄС, включаючи її останні оновлення щодо звітності зі сталого розвитку CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) та ESRS (European Sustainability Reporting Standards). Це дозволить адаптувати національні стандарти та таксономії XBRL до європейських вимог, що є критично важливим для підвищення прозорості та порівнюваності даних. Одночасно важливо переглянути та оновити Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" для відображення динамічних змін у цифровому обліку, особливо в частині електронного документообігу, архівування та аудиту. Необхідно також розробити чіткі нормативні акти щодо використання технологій блокчейну, штучного інтелекту та RPA, включаючи правовий статус смарт-контрактів та верифікації даних за допомогою AI.

Наступним етапом є розвиток цифрової інфраструктури, зокрема, створення єдиної централізованої національної платформи для електронної подачі всіх видів фінансової та нефінансової звітності. Ця платформа повинна бути інтегрована з європейськими системами (наприклад, ESEF (European Single Electronic Format)) для автоматизованого обміну даними та їх валідації. Також важливо стимулювати широке впровадження єдиного електронного документообігу (e-invoicing, e-archiving), що дозволить знизити витрати підприємств на підтримку IT-інфраструктури та усунути технічні бар'єри для бізнесу. Особливу увагу слід приділити програмам субсидування або пільгового кредитування для малого та середнього бізнесу (МСБ) на придбання та впровадження хмарних облікових рішень.

Важливою передумовою цифрової трансформації обліку є забезпечення фінансової підтримки бізнесу. Державні програми грантів та податкових стимулів для підприємств, що модернізують облікові системи, сприятимуть масовому залученню компаній до використання iXBRL (Interactive Extensible Business Reporting Language), штучного інтелекту та блокчейну. Рекомендується створити цільові грантові програми, які будуть орієнтовані саме на цифровізацію обліку для МСБ. Крім того, варто розглянути запровадження податкових пільг на витрати, пов'язані з придбанням про-

грамного забезпечення, хмарних сервісів та навчанням персоналу.

Цифровізація неможлива без розвитку людського капіталу. Тому в підготовку бухгалтерів доцільно обов'язково інтегрувати модулі з цифрового обліку (XBRL, Big Data, AI та блокчейну). Варто також запровадити національні сертифікаційні програми для чинних фахівців, що дозволить сформувати покоління "цифрових бухгалтерів". Основний акцент має бути зроблений на розвиток аналітичних компетенцій, що дозволить бухгалтерам перейти від рутинних операцій до генерації цінної аналітичної інформації для ефективних управлінських рішень.

Наступним кроком є впровадження цифрового аудиту та безперервного моніторингу, зокрема через використання блокчейну й AI для верифікації транзакцій у реальному часі. Такий підхід підвищить достовірність фінансової звітності, зменшить ризики маніпуляцій і сприятиме зміцненню репутації України на європейському фінансовому ринку. Додаткового значення набуває інтеграція нефінансової звітності: необхідно розробити національну нормативну базу для ESG-звітності, гармонізовану з CSRD та ESRS. Це дозволить врахувати тенденції сталого розвитку та підвищити інвестиційну привабливість українських компаній.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Цифрова трансформація бухгалтерського обліку є ключовою передумовою ефективної інтеграції України в економічний простір ЄС, що потребує не лише автоматизації, а й системної зміни методології та інструментарію. Реалізація запропонованих практичних напрямів гармонізації, які охоплюють нормативну, інфраструктурну, фінансову та кадрову складові, сприятиме підвищенню прозорості й якості фінансової звітності та забезпечить інтеграцію національної облікової системи в цифровий фінансовий простір ЄС.

Майбутні дослідження мають зосередитися на розробці конкретних механізмів впровадження технологій штучного інтелекту та блокчейну в українську облікову практику. Також важливо вивчити шляхи гармонізації національної нормативно-правової бази з європейськими стандартами (CSRD/ESRS), щоб забезпечити повну сумісність і прозорість фінансової звітності. Крім того, необхідно розробити освітні програми та заходи фінансової

підтримки, що сприятимуть розвитку цифрових компетенцій бухгалтерів та стимулюватимуть малий і середній бізнес до модернізації облікових систем.

Література:

1. Домбровська Н. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку: вплив технологій на ефективність та якість фінансової звітності. Економічний аналіз. 2023. Т. 33. № 2. С. 239—246.

2. Стендер С., Булкот О., Ястремська О., Саєнко В., Перегуда Ю. Цифрова трансформація національної економіки України: виклики та можливості. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. № 2 (55). С. 333—345. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4328>

3. Крочак О. І., Багрій К. А., Левченко О. Ф. Майбутнє бухгалтерського обліку України: тренди та прогнози в умовах швидкої цифрової трансформації. Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 3. С. 73—79. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/2041307>

4. Андрощук Г. О. Цифрова трансформація європейської економіки: стан та місце України. Інформація і право. 2023. № 1. С. 67—78. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001396372>

5. Tiron-Tudor A., Dontu A. N., Bresfelean V. P. Emerging technologies' contribution to digital transformation in accountancy firms. Sustainability. 2022. 14 (6). 3818. URL: <https://www.mdpi.com/2079-9292/11/22/3818>

6. Semenova S. Digitalization of accounting processes and financial forecasting: Experience of EU member states. European Accounting Review. 2024. 33 (1). С. 21—34.

7. Zhu Y. The Digital Transformation of Enterprise Accounting: Big Data, AI and Financial Sharing. Advances in Economics, Management and Political Sciences. 2023. № 31. С. 187—192. URL: <https://www.ewadirect.com/proceedings/aemps/article/view/5818>

8. Головчак Ю. В., Головчак Г. В. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку та аудиту через хмарні рішення. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 20. С. 137—142.

9. The Digital Europe Programme. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme>

10. Порядок функціонування центру збору фінансової звітності. Постанова КМУ № 845 від 11.08.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/845-2023-%D0%BF#Text>

References:

1. Dombrovska, N. (2023), "Digital transformation of accounting: the impact of technologies on efficiency and quality of financial reporting", Ekonomichnyi analiz, vol. 33, no. 2, pp. 239—246.

2. Stender, S., Bulkot, O., Yastremska, O., Saenko, V. and Perehuda, Yu. (2024), "Digital transformation of the national economy of Ukraine: challenges and opportunities", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 2 (55), pp. 333—345, Available at: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4328> (Accessed 20 Aug 2025).

3. Krochak, O. I., Bahrii, K. L. and Levchenko, O. F. (2024), "The future of accounting in Ukraine: trends and forecasts in the context of rapid digital transformation", Ekonomika. Finansy. Pravo, vol. 3, pp. 73—79, Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/2041307> (Accessed 20 Aug 2025).

4. Androshchuk, H. O. (2023), "Digital transformation of the European economy: state and place of Ukraine", Informatsiia i pravo, vol. 1, pp. 67—78, Available at: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001396372> (Accessed 20 Aug 2025).

5. Tiron-Tudor, A., Dontu, A. N. and Bresfelean, V. P. (2022), "Emerging technologies' contribution to digital transformation in accountancy firms", Sustainability, vol. 14 (6), art. 3818, Available at: <https://www.mdpi.com/2079-9292/11/22/3818> (Accessed 20 Aug 2025).

6. Semenova, S. (2024), "Digitalization of accounting processes and financial forecasting: Experience of EU member states", European Accounting Review, vol. 33 (1), pp. 21—34.

7. Zhu, Y. (2023), "The Digital Transformation of Enterprise Accounting: Big Data, AI and Financial Sharing", Advances in Economics, Management and Political Sciences, vol. 31, pp. 187—192, Available at: <https://www.ewadirect.com/proceedings/aemps/article/view/5818> (Accessed 20 Aug 2025).

8. Holovchak, Yu. V. and Holovchak, H. V. (2024), "Digital transformation of accounting and auditing through cloud solutions", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 20, pp. 137—142.

9. European Commission (2025), "The Digital Europe Programme", available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme> (Accessed 20 Aug 2025).

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "Procedure for the functioning of the financial reporting collection center", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/845-2023-%D0%BF#Text> (Accessed 20 Aug 2025).

Стаття надійшла до редакції 29.08.2025 р.

УДК 352:332.12

М. Ф. Плотнікова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,
Поліський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2852-3009>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.18.60

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ЕКОНОМІЧНОГО ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТНИХ РІШЕНЬ

M. Plotnikova,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economy,
Entrepreneurship and Tourism, Polissia National University

PRIORITY AREAS OF ECONOMIC JUSTIFICATION OF PROJECT DECISIONS

Обґрунтовано пріоритетні напрями формування проєктного підходу як інструменту стратегічного управління сільським розвитком в умовах сучасних викликів, таких як демографічна криза, війна та економічна стагнація. Основна ідея ґрунтується на концепції мультикапіталу, що розглядає сталий розвиток громади як результат синергії між основними формами капіталу: природним, культурним, людським, соціальним, фінансовим, інфраструктурним та політичним. Запропоновано методологічну модель, яка поєднує стратегічне планування, проєктний менеджмент, залучення стейкхолдерів та моніторинг. Особлива увага приділяється синергетичному ефекту, коли інвестиції в один капітал (наприклад, модернізація школи як інвестиція в інфраструктуру) позитивно впливають на інші (розвиток людського, соціального та фінансового капіталу), що дозволяє трансформувати громади з аграрних на інноваційно-орієнтовані. Розглядаються нові підходи до оцінки ефективності, що зміщують акцент з традиційних кількісних показників на якісні, як то щільність горизонтальних зв'язків та взаємна підтримка. Запропоновано формулу для оцінки стійкості та життєздатності громади, яка враховує якість координації, відстань між населеними пунктами та частоту зовнішніх викликів. Аналізуючи досвід Брониківської сільської територіальної громади продемонстровано практичну реалізацію синергії капіталів, зокрема екотуризму та культурного капіталу для створення бренду. Особлива роль відводиться людському капіталу, індикаторами якого є демографічна активність, освітній та професійний рівень, цифрові навички. Це відповідає пріоритетам євроінтеграційного вибору України, зокрема в частині Зеленої угоди, та відображає зростаючу соціальну відповідальність бізнесу. В умовах сучасних викликів, ноосферизм та економіка взаємної турботи стають основою для управління соціоприродною еволюцією.

The priority directions of forming a project approach as a tool for Strategic Management of Rural Development in the context of modern challenges, such as the demographic crisis, war and economic stagnation, are substantiated. The main idea is based on the concept of multi-capital, which considers the sustainable development of a community as a result of synergy between the main forms of capital: natural, cultural, human, social, financial, infrastructural and political. A methodological model is proposed that combines strategic planning, project management, stakeholder engagement, and monitoring. Special attention is paid to the synergistic effect, when investments in one capital (for example, school modernization as an investment in infrastructure) have a positive impact on others (the development of human, social and financial capital), which allows you to transform communities from agricultural to innovation-oriented. Analyzing the experience of the Bronikovskaya rural territorial community, the practical implementation of capital synergy, in particular ecotourism and cultural capital for brand creation, is demonstrated. New approaches to performance evaluation that shift the focus from traditional quantitative indicators to qualitative ones, such as horizontal link density and mutual support, are considered. A formula for assessing the sustainability and viability of a community is proposed, taking into account the quality of coordination, the distance between settlements, and the frequency of external calls. A special role is assigned to human capital, the indicators of which are demographic activity, educational and professional level, and digital skills. This corresponds to the priorities of Ukraine's European integration choice, in particular in terms of the Green agreement, and reflects the growing social responsibility of business. In the face of today's challenges, noospherism and the economics of mutual concern are becoming the basis for managing sociopausal evolution. The development of

the development strategy until 2027 should now be based on detailed SMART goals and instrumental projects, where the basic indicator of assessing the success of the strategy is the development of human capital, which covers not only the educational level, but also demographic activity, digital skills and Professional Training coverage. This reflects Ukraine's European integration choice, which prioritizes environmental values (five of the EU's six existing priorities are related to the environment) and Social Responsibility, which are increasingly becoming a key competitive advantage for businesses.

Ключові слова: соціально-економічний розвиток, сталий розвиток, проєктне управління, територіальні громади, управлінські рішення.

Key words: socio-economic development, sustainable development, project management, territorial communities, management decisions.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Управління розвитком територіальних громад трансформують проєктні рішення як інструмент стратегічної ініціативи, орієнтуючи їх на досягнення довгострокових цілей. Наразі територіальні громади Житомирської області стикаються з викликами, які є типовими для багатьох регіонів України, а саме: демографічна криза, відтік кваліфікованої молоді, обмежений доступ до якісних послуг та економічна стагнація. Ці стратегічні ситуації перетворюються на дилеми в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови. Водночас, вони містять можливості, які реалізуються через проєктні рішення. Інвестиції в освіту, охорону здоров'я та професійний розвиток створюють унікальну пропозицію цінності для громади, залучаючи інвесторів та сприяючи розвитку інновацій. Розвиток людського капіталу є ключовим для підвищення адаптивності громади до зовнішніх викликів. Він формує підґрунтя "конкурентної переваги" з позиції привабливості території для проживання. Стимулювання інвестицій, підприємницької екосистеми та впровадження цифрових технологій трансформують громади з аграрних на інноваційно-орієнтовані.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Концепція капіталізації громади часто розглядає її розвиток не лише як економічну категорію, а як систему формування й примноження мультикапіталу. Цей підхід структурований за методологією Integrated Reporting або Balanced Scorecard [1] є поширеними в корпоративному стратегічному менеджменті. Його адаптація для суб'єктів публічного управління, де кожен із видів капіталу (людський, природний, культурний, соціальний, політичний,

фінансовий та інфраструктурний) розглядається не ізольовано, а в синергетичному взаємозв'язку з іншими [2] якісно трансформує процес адміністрування.

Проєктні рішення стають стратегічними ініціативами, спрямованими на посилення взаємодії, наприклад проєкт з відновлення та модернізації місцевої школи не є лише інвестицією в інфраструктуру, а й прямими вкладеннями в людський капітал (підвищення якості освіти), що змінює соціальний капітал (згуртування громади) та підвищує її привабливість для інвесторів. Це збільшує фінансовий капітал. Діагностика та стратегічне планування на основі комплексного SWOT-аналізу з акцентом на всі групи капіталу громади визначають пріоритетні напрями інвестування з метою синергетичного примноження природно-ресурсного потенціалу території [3].

Проєктний менеджмент використовує сучасні методології Agile або PRINCE [4] для управління для розвитку людського капіталу (наприклад, освітні програми, програми з охорони здоров'я, створення центрів професійної підготовки). Залучення стейкхолдерів, включення представників бізнесу, громадськості та молоді до процесу розробки та реалізації проєктів змінює політичний та соціальний капітал [5]. Моніторинг та розробка ключових показників ефективності (KPIs) для оцінки впливу проєктів на бізнес, розвиток територій та інші об'єкти уможлиблює коригування стратегії та вдосконалення майбутніх проєктних рішень, їх вплив на кожен із капіталів. Так, для людського капіталу це може бути рівень зайнятості, середній рівень освіти, рівень якості життя, показники здоров'я населення [6].

У дослідженні Pitzer & Streeter "Mapping Community Capitals" показано, як візуалізація капіталів допомагає соціальним працівникам та

Таблиця 1. Типи капіталу на управління ним у територіальній громаді

Тип капіталу	Сутність	Модель «Community Capitals»	Етапи стратегічного управління
Фінансовий	Грошові ресурси, інвестиції, доступ до фінансування	інвестиції, донорські програми	Діагностика: оцінка потенціалу людського капіталу на основі статистики, опитувань, фокус-груп, SWOT-аналіз ендегенного та екзогенного середовища громади та її людського капіталу. Формулювання стратегічної мети: наприклад, розвиток інноваційного підприємництва через розвиток навичок молоді. Операціоналізація: створення проєктного портфелю з показниками ефективності (KPI). Моніторинг та щорічне коригування стратегії на підставі зворотного зв'язку та оцінки впливу.
Інфра-структурний	Фізичні об'єкти: дороги, будівлі, комунікації	доступ до послуг, цифровізація	
Природний	Екологічні ресурси: земля, вода, біорізноманіття	екологічна безпека, збереження ресурсів	
Культурний	Традиції, мова, релігія, мистецтво, ідентичність	ідентичність, традиції	
Людський	Освіта, навички, здоров'я, лідерські якості	ключова компетенція території, що формує її адаптивність, інноваційність та стійкість	
Соціальний	Мережі, довіра, взаємодія, згуртованість	зв'язки, згуртованість	
Політичний	Доступ до влади, вплив, участь у прийнятті рішень	спроможність самоврядування	

Джерело: систематизовано автором на основі моделі "Community Capitals" [7–9].

управлінням оцінювати потенціал громади, планувати інтервенції [7]. У праці М. С. Bargainer, M. Eley, J. Fogel, S. Jakes, S. Peery, S. Prohn, N. Sanberg, S. Smutko "Facilitating Community, Local, and Regional Food Systems" автори описують, як взаємодія капіталів сприяє трансформації громад через інвестиції, потоки ресурсів та взаємозв'язки [8]. У "Measuring Success in Communities: The Community Capitals Framework" розглядається вплив мультикапіталу на економічну, соціальну та екологічну стійкість громади [9].

Стратегічні аспекти проєктного управління OECD розкривають інтегровану модель адміністрування регіонального розвитку [10]. Існуючі підходи до формування та реалізації проєктних рішень дозволяють перетворити абстрактні ідеї про розвиток на конкретні, вимірювані процеси, які стають інструментами реалізації стратегії розвитку громади. Однак, автори недостатньо уваги приділили синергетичному ефекту, який символізує успішний проєкт й має позитивний вплив на інші види капіталу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження обрано обґрунтування проєктного підходу у підвищенні ефективності стратегічного управління територіальними громадами та бізнесом на сільських територіях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ідея мультикапіталу передбачає, що стійкий розвиток громади можливий лише за умови синергії між усіма його формами (табл. 1). Запропонована М. Емері та С. Флора концепція ка-

піталів громади [5] наразі є основою стратегічного управління територіями, особливо в контексті інклюзивності, сталого розвитку та соціальної згуртованості. Інвестування в один капітал (наприклад, людський) може активізувати інші (соціальний, фінансовий тощо), створюючи висхідну спіраль розвитку, що узгоджується із національними стратегічними цілями.

Врахування багатовимірності стратегічного розвитку дозволяє створити синергетичну модель трансформації територій. У локальних стратегіях розвитку до 2030 р. індикаторами якості людського капіталу мають стати демографічна активність, охоплення професійною підготовкою, цифровими навичками, освітній рівень. На рівні громади кожен пріоритет у стратегії має бути деталізований через SMART-цілі та інструментальні проєкти, наприклад, центр цифрових навичок для молоді та людей поважного віку, навчальні лабораторії професій сталого розвитку, програми кар'єрного супроводу молоді, яка повертається після навчання до громади (табл. 2).

Базовим індикатором території з урахуванням євроінтеграційного вибору України вважаємо розвиток людського капіталу (табл. 3). Адаптація моделі мультикапіталу до специфіки Брониківської сільської територіальної громади, яка охоплює 33 населені пункти, площу 445,5 км² та близько 7876 осіб населення, на основі експертної оцінки та моніторингу її діяльності дозволяє засвідчити синергію капіталів у таких напрямках: екотуризм + культурний капітал → створення маршрутів, фестивалів, бренду громади; фінансовий + інфраструктурний капітал → модернізація об'єктів, за-

Таблиця 2. Стратегічне управління капіталом територіальної громади

Блок	Сутність	Приклади проєктних рішень	Етапи стратегічного управління
Освітній капітал	Розвиток компетенцій, цифрової та екологічної грамотності	Центри професійного навчання, лабораторії сталого розвитку, STEM-програми для молоді	Діагностика потенціалу людського капіталу: збір статистичних та якісних даних. Формування стратегічних цілей на основі SWOT-аналізу. Портфельне управління проєктами (логіка PMBOK та оцінка впливу). Моніторинг, оцінка ефективності через систему KPI та індикатори стійкого розвитку (SDGs). Адаптація та масштабування з врахуванням викликів та змін (воєнний стан, цифровізація).
Соціальний капітал	Зміцнення взаємодії та довіри в громаді	Ком'юніті-хаби, програми міжвікового наставництва	
Демографічна стійкість	Механізми втримання та повернення молоді, підтримка сімей	Підтримка молодих сімей, платформи кар'єрного супроводу («повертайся та залишайся»)	
Інституційна спроможність	Підвищення професійної кваліфікації кадрів самоврядування	Академія територіального менеджменту	
Підприємницька екосистема	Сприяння соціальному підприємству та бізнес-ініціативам	Акселератор соціальних стартапів, підтримка екологічного бізнесу	
Здоров'я та добробут	Доступ до медицини, профілактики, психосоціальної підтримки	Телемедицина в селах, психологічна допомога ветеранам	
Культурна та ідентичнісна інтеграція	Збереження культурної спадщини та стимулювання творчості	Мистецькі лабораторії, регіональні фестивалі культурного обміну	

Джерело: систематизовано автором на основі моделі "Community Capitals" [7—9].

лучення інвесторів; людський + соціальний капітал → освітні програми, молодіжні ініціативи, волонтерство; політичний + соціальний капітал → громадські слухання, партисипативне управління, петиції. Громаді за участі меш-

канців пропонується провести оцінку мультикапіталу (опитування, воркшопи), створити їх інтерактивну карту для планування проєктів, залучати молодь до стратегічного планування через інкубатори ідей й освітні хаби, впрова-

Таблиця 3. Стратегічна оцінка людського капіталу та управління ним у територіальній громаді

Категорія	Індикатори	Джерело даних	Стратегічний блок		
			Блок	Сутність	Приклади проєктних рішень
Освіта	Виїзд молоді з вищою освітою, ріст неформальної освіти	Управління освіти, громади	Освітній капітал	Розвиток компетенцій, цифрової та екологічної грамотності	Центри професійного навчання, лабораторії сталого розвитку, програми STEM для молоді
			Цифрові компетенції	Охоплення цифровими платформами, рівень інтернет-грамотності	IT-інфраструктура громад
Здоров'я	Рівень задоволення медичними сервісами, доступ до послуг лікаря	Статистика охорони здоров'я	Здоров'я та добробут	Доступ до медицини, профілактики, психосоціальної підтримки	Телемедицина в селах, психологічна допомога ветеранам
			Демографічна стійкість	Механізми втримання та повернення молоді, підтримка сімей	Платформи кар'єрного супроводу «повернися й залишися», підтримка молодих сімей
Професійні навички	Рівень зайнятості, участь у програмах розвитку навичок	Центри зайнятості	Підприємницька екосистема	Сприяння підприємницьким ініціативам, соціальному бізнесу	Акселератор соціальних стартапів, підтримка екологічного бізнесу
			Інституційна спроможність	Підвищення професійної кваліфікації кадрів самоврядування	Академія територіального менеджменту
Соціальна активність	Участь у волонтерстві, громадських ініціативах	Офіси розвитку громад	Соціальний капітал	Зміцнення взаємодії та довіри в громаді	Ком'юніті-хаби, програми міжпоколінного наставництва
			Культурна та ідентичнісна інтеграція	Збереження культурної спадщини та стимулювання творчості	Мистецькі лабораторії, регіональні фестивалі культурного обміну

Джерело: систематизовано автором на основі моделі "Community Capitals" [7—9].

Таблиця 4. Модель мультикапіталу Брониківської сільської територіальної громади

Тип капіталу	Локальні особливості та потенціал	Ключові індикатори	Індекс (оцінка 1–5)	Коментар
Природний	Лісові масиви, заказники, сільськогосподарські угіддя, водні ресурси. Потенціал для органічного землеробства та екологічного туризму.	Площа природоохоронних територій, якість ґрунтів та води, рівень забруднення, наявність екотуристичних маршрутів	4,2	Потужна ресурсна база, потребує екозахисту
Культурний	Історична спадщина сіл, традиції Полісся, місцеві свята. Можливість розвитку культурного бренду громади.	Кількість культурних подій на рік, активність творчих колективів, збереження нематеріальної спадщини, рівень культурної ідентичності	3,8	Активна ідентичність, потребує підтримки, зокрема проєктів молоді
Людський	Освітні заклади, активна молодь, наявність стратегічних документів. Потреба в програмах підвищення кваліфікації.	Освітній рівень населення, частка молоді, залученої до проєктів, кількість освітніх програм, індекс здоров'я населення	3,5	Освіта та молодь є ключовими напрямками розвитку
Соціальний	Високий рівень згуртованості, активні громадські організації. Платформи для участі в стратегічному плануванні.	Кількість громадських організацій, рівень довіри до місцевої влади, активність у громадських слуханнях, індекс соціальної згуртованості	4,4	Громада у стадії згуртовування, є платформи участі
Фінансовий	Місцевий бюджет, участь у грантових програмах. Потреба в залученні інвестицій через публічно-приватне партнерство.	Обсяг місцевого бюджету на душу населення, кількість залучених грантів, частка малого бізнесу, рівень інвестиційної активності	3,2	Низька інвестиційна активність та потреба у грантовій підтримці
Інфра-структурний	Дороги, школи, ФАПи, адміністративні будівлі. Потреба в модернізації та цифровізації послуг.	Довжина якісних доріг, доступ до Інтернету, стан соціальних об'єктів (школи, ФАПи), енергетична ефективність будівель	3,9	Потрібне відновлення інфраструктури та цифровізація послуг
Політичний	Активна участь у децентралізації, розробка Стратегії розвитку до 2030 року. Потреба в посиленні адвокаційних навичок.	Рівень участі громадян у виборах, кількість ініціатив, підтриманих громадою, наявність стратегічних документів, індекс прозорості управління	4,1	Активна участь у плануванні, потрібно посилити прозорість

Джерело: систематизовано автором на основі моделі "Community Capitals" [7–9, 11].

дити індикатори успіху для моніторингу змін (економічні, соціальні, екологічні).

За даними Глобальної оцінки викликами для бізнесу є кліматичні зміни — 93%, втрата біорізноманіття, нестача води, зникнення лісів — 86% бідність — 80 [12]. За даними опитування співробітники 90% бізнесів вважають потрібним, щоб компанія мала соціально відповідальний екологічний бізнес, що узгоджується із Глобальними пріоритетами (з наявних ЦСР п'ять пов'язані із довкіллям), (табл. 4). Це те, що викликає інтерес інвесторів, надихає (бізнес краще продає, коли має соціальний та екологічний вплив, допомагає клієнту, довкіллю, державі, підсилює їх, є частиною мрії кожного (власника, споживача, посадовця, партнерів, громади, інвесторів, донорів), коли це відповіді на питання Чому це варто розвивати?"

Соціальний вплив, екологічність, сталість — це про конкурентну перевагу, про цінність, про спроможність. Це про пріоритетність вступу України до ЄС відповідно до Зеленої угоди. При цьому основними напрямками, які підтри-

мує бізнес в Україні є військова справа (51%), розвиток громад (29%), соціальний бізнес (27%), [13]. Ці показники зросли порівняно із довоєнним періодом, що свідчить про розуміння бізнесом зв'язку із розвитком країни та соціальною відповідальністю і це часто більше, ніж 10% від отриманого прибутку. Як правило, це є прописаним у візії, місії та цінностях, коли компанії роблять внесок у досягнення однієї чи кількох Цілей сталого розвитку [14–16]. В умовах біо-соціо-космічних сил природно виникає усвідомлення інтегрованого характеру існування всього у Природі.

Традиційний підхід до оцінки ефективності функціонування системи адміністрування проєктних рішень передбачає врахування кількості задіяних учасників, їх активності, кількість проведених заходів (тренінгів, з'їздів, навчання), кількість переглядів у соціальних мережах, тоді як реальні взаємодії в громаді визначаються щільністю горизонтальних зв'язків, взаємною підтримкою та турботою. Військові дії на території країни, пандемія, підвищення психологіч-

них стресів та фізичних викликів спонукали до вигорання й зниження мотивації до інтенсивності діяльності та їх ефективності. Створення регіональних та локальних кластерів дозволяє заохочувати приватні ініціативи й взаємодіяти. Кripto-платформи, зокрема Sarafu, Ecosert як інструменти дають змогу розподіляти ресурси через пули толок, ваучери та токени екосертифікації. Відмова територіальних громад від бюджетної підтримки, організація та планування багатофункціональних підходів діяльності учасників соціально-економічних процесів знайшла свій прояв у функціонуванні родових садиб та родових поселень. У зв'язку із зазначеним трансформуються критерії оцінки ефективності функціонування соціально-економічних систем: акцент зміщений з кількісних показників на якісні. Сучасне становлення парадигми життя, світосприйняття, світобудови відбувається за принципами ноосфери. Стратегічно очевидно, що людство рухається до економіки знань, становлення ефективного та безпечного суспільства. У новій ноосферній онтології на перший план виходить імператив керованості соціоприродної динамічної гармонії та цілісної еволюції, а ріст свідомості — основний механізм цілепокладання, організації та регулювання. Джерелом, передмовою та фактором управління виступають Свідомість + Воля + Соціальність + Влада, що разом становлять суб'єкт управління. Великі перспективи має ноосферизм як концепція, що поєднує розум та мораль. Головним завданням ноосферної цивілізації є управління соціоприродною еволюцією на основі суспільного інтелекту та освіченості.

Тоді оновлений потенціал мережі сільських населених пунктів (S) може бути визначений з урахуванням швидкості руху активів (v) та часу між заходами (t) в умовах децентралізованої ієрархічної структури територіальної громади (1): $S = v * t$. Оцінка результатів децентралізації та міцність горизонтальних зв'язків пропонується оцінювати за формулою (2): $R = c / (d * f)$, де R — рівень стійкості та життєздатності мережі населених пунктів та громад; c — якість координації, яка базується на турботі, у тому числі економічній (обмін досвідом, спільні зустрічі, взаємодопомога, довіра, залучення фінансування); d — середня дистанція між населеними пунктами (центрами, осередками (географічне мапування, організаційна, культурна структура); f — частота зовнішніх та внутрішніх викликів й подій (тренінги, курси, гранти, толоки, мобілізація ресурсів, заходи подолання викликів та кризи). Це можна інтерпретувати в наступний спосіб: чим вищою є

взаємодія, тим вище стійкість соціально-економічної системи мережі територіальної громади ($c \uparrow \rightarrow R \downarrow$), і навпаки, чим вищою є ізолюваність центрів (осередків, опорних закладів), тим складніше реагувати на виклики, стійкість падає ($d \uparrow \rightarrow R \downarrow$). Якщо організація та адміністрування здійснюються хаотично, а реакція неузгоджена, має місце виснаження ($f \uparrow \rightarrow R \downarrow$). Для прикладу, якщо в громаді за постійної координації між 8 населеними пунктами ($c = 8$) велика відстань й практично немає обміну людьми ($d = 5$), мають місце виклики (неотримані гранти, мобілізація, вигорання активу поселення — $f = 3$) потенціал становить $0,53$ ($R = 8 / [5 * 3] = 0,53$). Тобто спостерігається низька стійкість та велике навантаження на ресурси. Підвищення стійкості та зниження навантаження можливе через зростання комунікації, рух активів між локаціями, посилення комунікації (зокрема, міжгосподарської та міжмуніципальної), спільні проєкти ($d \downarrow$), регулярне навчання, підвищення кваліфікації, створення спільних платформ (наприклад, Ecosert, Sarafu), баз даних та знань ($c \uparrow$), структурування адміністративно-управлінських процесів, чітке визначення пріоритетів, створення календарю подій тощо (структурування f), у тому числі через координацію, розуміння внутрішніх цінностей, наповнення бізнесів та спільнот сенсовими зв'язками, нарощування економіки взаємної турботи.

Стрімке зростання урбанізації призвело до значних змін у використанні сільськогосподарських угідь, що призвело до переходу від одноцільового аграрного виробництва до спільного багатофункціонального використання, що є важливим для досягнення балансу доходів між міськими та сільськими жителями, аспектом загального процвітання та сталого розвитку, особливо в країнах, що розвиваються. Ці перетворення мають першорядне значення для забезпечення продовольчої безпеки, підтримки екологічної стабільності та зміцнення соціальної згуртованості, а також мають глибокий вплив на моделі розвитку міст та сільських територій. Наразі екологічна та соціально-політична кризи тісно взаємопов'язані, оскільки зміна клімату, втрата біорізноманіття, економічна нестабільність та політична поляризація посилюють одна одну, що становить виклик традиційним підходам до заходів реагування на них та необхідність пошуку нових, зокрема за допомогою інновацій на низовому рівні та стійких практик, таких як екологічні та родові поселення, кооперативні житлові проєкти та міста з перехідною економікою, які

сприяють трансформаційним соціальним інноваціям, надаючи громадам можливість спільно створювати рішення, адаптовані до місцевих потреб. Вони визначають стійкість та соціальну згуртованість, інтегруючи знання та практику, накопичені громадою.

Останнє має вирішальне значення для досягнення цілей щодо сталого розвитку, проголошених ООН, коли особлива увага приділяється безпеці та спроможності людини, прагненню перетворити громадські структури у стійкі громади з низьким рівнем вуглецю на глобальному, регіональному та місцевому рівнях. Одним з кроків досягнення цього є усунення економічних відмінностей між містом і селом, а також просторово-часова динаміка мультифункціонального підходу в управлінні сільськими територіями з більш широкими соціально-економічними наслідками, коли адміністративні утворення демонструють кумулятивний вплив на відмінності в доходах, підкреслюючи довгострокові наслідки багатофункціональних стратегій соціально-економічного зростання за допомогою проєктного та процесного підходів. Отримані результати надають уряду, органам державної влади та місцевого самоврядування наукові дані для розробки відповідної політики та оптимізації стратегій використання наявного природно-ресурсного потенціалу, надаючи цінну інформацію для сприяння інтеграції міст і сільських районів, досягненню загального добробуту та процвітання.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Управління розвитком територій в умовах сучасних викликів вимагає трансформації підходів. Традиційні кількісні показники поступаються місцем оцінці якості горизонтальних зв'язків, взаємної підтримки та довіри. Управління має ґрунтуватися на принципах ноосферизму, що поєднує розум та мораль. Враховуючи пандемічні та військові виклики, життєздатність громади залежить від її стійкості та здатності до координації. Зростання комунікації між населеними пунктами, регулярне навчання та структурованість адміністративно-управлінських процесів є ключовими для підвищення ефективності використання ресурсів та стійкості.

Концепція мультикапіталу розглядає сталий розвиток громади як результат синергії між різними формами капіталу: природним, культурним, людським, соціальним, фінансовим, інфраструктурним та політичним, що дозволяє відійти від традиційного фокусу на суто кількісних економічних показниках, змістивши акцент на якісні характеристики та збалансо-

ване зростання. Прикладом успішної адаптації цієї моделі є Брониківська сільська територіальна громада, де синергія капіталів реалізується через конкретні проєкти, як-от поєднання екотуризму та культурного капіталу для створення бренду громади, або інтеграція людського та соціального капіталу через освітні програми та волонтерство. Розробка Стратегії розвитку до 2027 року наразі має базуватися на деталізованих SMART-цілях та інструментальних проєктах, де базовим індикатором оцінки успішності реалізації Стратегії є розвиток людського капіталу, який охоплює не лише освітній рівень, але й демографічну активність, цифрові навички та охоплення професійною підготовкою. Це відображає євроінтеграційний вибір України, що надає пріоритет цінностям збереження довкілля (з шести наявних пріоритетів ЄС п'ять пов'язані із довкіллям) та соціальною відповідальністю, які дедалі більше стають ключовою конкурентною перевагою для бізнесу.

Література:

1. Hassan O., Nada A., Gyori Z. Measuring the integrated reporting quality in Europe: balanced scorecard perspectives. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1108/JFRA-03-2023-0134>
2. Gauvin T. Community Capitals Frameworks And Rural Sustainable Development. URL: <https://surl.lu/aqwgbk>
3. Грінченко Р., Бабій О., Кошельок Г., Літвінова В. Прикладні аспекти використання SWOT-аналізу при формуванні стратегії розвитку територіальних громад. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 88. № 3. С. 167—179. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.167
4. Шевченко Т. Популярні методології управління проєктами: від гнучкої Agile до вимогливої PRINCE2. *Wizeclub*. 2023. 22 березня. URL: <https://surl.li/ffkglh>
5. Emery M., Flora C. Spiraling-Up: Mapping Community Transformation with Community Capitals Framework. *Community Development*, 2006. Vol. 37. p. 19—35. URL: <https://doi.org/10.1080/15575330609490152>
6. Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Ключові показники ефективності. принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери. *Управління розвитком складних систем*. 2012. № 11. С. 87—91. URL: <https://surl.li/tgmtqv>
7. Pitzer K., A., Streeter C. L. Mapping Community Capitals: A Potential Tool for Social

Work. *Advances In Social Work*. 2015. Vol. 16(2). P. 358—371.

8. Bargainer M. C., Eley M., Fogel J., Jakes S., Peery S., Prohn S., Sanberg N., Smutko S. *Facilitating Community, Local, and Regional Food Systems*, 2018. URL: <https://surl.li/kvn-paf>

9. Jacobs Ch. *Measuring Success in Communities: The Community Capitals Framework*. SDSU Extension Extra Archives. 2011. Vol. 517. URL: <https://surl.lu/gyy-cn-k>

10. OECD Territorial Reviews. URL: <https://surl.li/dtj-pbj>

11. План заходів на 2025—2027 роки з реалізації Стратегії розвитку Брониківської сільської територіальної громади на період до 2027 року. URL: <https://surl.li/lao-ijg>

12. Sustainability Leaders 2024. URL: <https://surl.li/ssl-xei>

13. Public Reports. Gradus Research Company. URL: <https://surli.cc/diz-w-n-q>

14. Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф. Роль операційної стратегії у забезпеченні розвитку інноваційного підприємництва. Підприємство та інновації. 2024. Вип. 33. С. 117—122.

15. Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф., Булуй О. Г. Управління проєктами. Навч. посіб. Житомир: Видавець-виготівник: ФОП Гембарський О. П. (видавництво "НОВОград"), 2024. 312 с.

16. Присяжнюк О. Ф., Булуй О. Г., Плотнікова М. Ф. Проєктно-інформаційно-комунікаційні технології соціально-економічного управління бізнесом та громадами. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 1 (10). С. 8—13. DOI: 10.32782/dees.10-2

References:

1. Hassamn, O. Nada, A. and Gyori, Z. (2023), "Measuring the integrated reporting quality in Europe", *balanced scorecard perspectives*. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. <https://doi.org/10.1108/JFRA-03-2023-0134>

2. Gauvin, T. (2011), "Community Capitals Frameworks And Rural Sustainable Development", available at: <https://surl.lu/aq-w-g-b-k> (Accessed 20 Aug 2025).

3. Hrinchenko, R. Babij, O. Koshel'ok, H. and Litvinova, V. (2024), "Applied aspects of using SWOT analysis in forming a development strategy for territorial communities", *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 88, no. 3, pp. 167—179. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.167

4. Shevchenko, T. (2023), "Popular project management methodologies: from flexible Agile to demanding PRINCE2", *Wizeclub*, available at: <https://surl.li/ffk-gl-h> (Accessed 20 Aug 2025).

5. Emery, M. and Flora, C. (2006), "Spiraling-Up: Mapping Community Transformation with Community Capitals Framework", *Community Development*, Vol. 37, pp. 19—35. <https://doi.org/10.1080/15575330609490152>

6. Tsiutsiura, S.V. Kryvoruchko, O.V. and Tsiutsiura, M.I. (2012), "Key performance indicators. principles for developing key performance indicators for the budget sphere", *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, vol. 11, pp. 87—91, available at: <https://surl.li/tg-m-t-q-v> (Accessed 20 Aug 2025).

7. Pitzer, K.A. and Streeter, C.L. (2015), "Mapping Community Capitals: A Potential Tool for Social Work", *Advances In Social Work*, vol. 16 (2), pp. 358—371.

8. Bargainer, M.C. Eley, M. Fogel, J. Jakes, S. Peery, S. Prohn, S. Sanberg, N. and Smutko, S. (2018), "Facilitating Community, Local, and Regional Food Systems", available at: <https://surl.li/kvn-paf> (Accessed 20 Aug 2025).

9. Jacobs, Ch. (2011), "Measuring Success in Communities: The Community Capitals Framework", *SDSU Extension Extra Archives*, vol. 517, available at: <https://surl.lu/gyy-cn-k> (Accessed 20 Aug 2025).

10. OECD (2024), "OECD Territorial Reviews", available at: <https://surl.li/dtj-pbj> (Accessed 20 Aug 2025).

11. Bronyivska rural territorial community (2024), "Action plan for 2025—2027 for the implementation of the Development Strategy of Bronyivska rural territorial community for the period until 2027", available at: <https://surl.li/lao-ijg> (Accessed 20 Aug 2025).

12. GlobeScan (2024), "Sustainability Leaders", available at: <https://surl.li/ssl-xei> (Accessed 20 Aug 2025).

13. Gradus Research Company (2025), "Public Reports", available at: <https://surli.cc/diz-w-n-q> (Accessed 20 Aug 2025).

14. Prysiazniuk, O.F. and Plotnikova, M.F. (2024), "The role of the operational strategy in ensuring the development of innovative entrepreneurship", *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 33, pp. 117—122.

15. Prysiazniuk, O.F. Plotnikova, M.F. and Buluj, O.H. (2024), *Upravlinnia proiektamy [Project management]*, NOVOhrad, Zhytomyr, Ukraine.

16. Prysiazniuk, O. Buluj, O. and Plotnikova, M. (2024), "Project, information and communication technologies socio-economic administration by business and public sector", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 1 (10), pp. 8—13. DOI: 10.32782/dees.10-2

Стаття надійшла до редакції 30.08.2025 р.

УДК 005.35:005.963:659.4:005.21

М. В. Вінчук,

к. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6588-1254>

О. В. Нагірна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2369-7117>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.18.68

PR-МЕНЕДЖМЕНТ І ТРЕНІНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТУ

M. Vinichuk,

PhD in Economics, Associate Professor,

Professor of the Department of Management and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs

O. Nahirna,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs

PR MANAGEMENT AND TRAINING TECHNOLOGIES AS TOOLS FOR SHAPING CORPORATE CULTURE AND ENHANCING OFFICE MANAGEMENT EFFICIENCY

У статті розглядаються концептуальні та практичні аспекти використання PR-менеджменту і тренінгових технологій як ефективних інструментів формування корпоративної культури та підвищення результативності офіс-менеджменту. Підкреслюється, що в умовах глобалізації, цифровізації та високої конкуренції саме корпоративна культура стає одним із ключових чинників розвитку організації, забезпечення її стійкості й здатності до інновацій. PR-менеджмент у даному контексті розглядається не лише як засіб зовнішньої комунікації, але й як механізм побудови внутрішнього інформаційного простору, що сприяє прозорості, довірі та відкритому діалогу між усіма учасниками корпоративних відносин.

Окрему увагу приділено ролі тренінгових технологій, які виступають важливим елементом розвитку людського капіталу. Вони спрямовані на вдосконалення професійних компетентностей, розвиток лідерських якостей, комунікаційних навичок і командної взаємодії. Тренінги не лише формують практичні навички, але й підвищують рівень мотивації та залученості персоналу, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та якість управлінських процесів.

У дослідженні акцентується на тому, що саме синергічне поєднання PR-менеджменту, тренінгових практик та гнучких підходів до офіс-менеджменту створює нову модель корпоративного управління. Така модель дозволяє формувати сприятливий психологічний клімат, підтримувати баланс між особистими й професійними потребами працівників, стимулювати інноваційність і забезпечувати ефективне функціонування бізнес-процесів. Розглянуто досвід провідних міжнародних компаній, які інтегрують PR-інструменти, навчальні програми та сучасні методи організації робочого простору для підвищення ефективності командної роботи й укріплення корпоративних цінностей.

Зроблено висновок, що поєднання PR-менеджменту та тренінгових технологій є стратегічним ресурсом підвищення конкурентоспроможності організацій. Впровадження таких підходів сприяє не лише зміцненню корпоративної культури, а й розвитку людського потенціалу, що є визначальним чинником довгострокового успіху в умовах сучасних глобальних трансформацій.

The article examines both conceptual and practical aspects of using PR management and training technologies as effective tools for shaping corporate culture and enhancing office management efficiency. It is emphasized that, in the context of globalization, digitalization, and high competition, corporate culture becomes one of the key factors in organizational development, ensuring sustainability and the capacity for innovation. In this context, PR management is considered not only as a means of external communication but also as a mechanism for building an internal information space that promotes transparency, trust, and open dialogue among all participants in corporate relations.

Special attention is given to the role of training technologies, which serve as an important element in human capital development. They aim to improve professional competencies, develop leadership qualities, communication skills, and team interaction. Training programs not only provide practical skills but also enhance employee motivation and engagement, which directly impacts productivity and the quality of management processes.

The study emphasizes that the synergistic combination of PR management, training practices, and flexible approaches to office management creates a new model of corporate governance. This model enables the formation of a favorable psychological climate, supports the balance between personal and professional needs of employees, stimulates innovation, and ensures the effective functioning of business processes. The experience of leading international companies that integrate PR tools, training programs, and modern workspace management methods to increase team efficiency and strengthen corporate values is also examined.

It is concluded that the integration of PR management and training technologies serves as a strategic resource for enhancing organizational competitiveness. The implementation of such approaches contributes not only to strengthening corporate culture but also to the development of human potential, which is a decisive factor for long-term success in the context of contemporary global transformations.

Ключові слова: PR-менеджмент, тренінгові технології, корпоративна культура, офіс-менеджмент, комунікації, особистісний та професійний розвиток, конкурентоспроможність.

Key words: PR management, training technologies, corporate culture, office management, communications, personal and professional development, competitiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та високої конкуренції ключовим ресурсом розвитку організацій стає не лише капітал чи технології, а й людський потенціал. Від рівня професійної компетентності, згуртованості та лояльності персоналу залежить ефективність управлінських процесів і конкурентоспроможність компанії. Саме тому зростає значення формування сильної корпоративної культури, яка поєднує цінності, норми та поведінкові моделі працівників у єдину систему.

Разом із тим, у практиці управління досі недостатньо комплексно розглядається взаємодія PR-менеджменту, тренінгових технологій та офіс-менеджменту. З одного боку, PR забезпечує внутрішні комунікації та трансляцію корпоративних цінностей; з іншого — тренінги сприяють розвитку особистісних і професійних компетенцій, формуванню командної взаємодії; водночас офіс-менеджмент створює організаційно-комунікаційне середовище, в якому реалізуються ці процеси.

Наявна проблема полягає в тому, що у вітчизняній та міжнародній науковій літературі недостатньо опрацьованим є системний підхід до інтеграції PR-менеджменту та тренінгових практик у діяльність офіс-менеджменту з метою посилення корпоративної культури й підвищення ефективності управління. Це зумовлює потребу у науковому обґрунтуванні механізмів їхньої взаємодії, визначенні оптимальних інструментів та практичних рекомендацій щодо їх застосування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розробки навчально-методичних матеріалів з офіс-менеджменту, включаючи тренінгові вправи та ситуаційні завдання для розвитку практичних навичок управління офісом висвітлені у праці В. Бліхара, М. Вересклі та Н. Михаліцької [1]. С. Кускова досліджувала методи управління сучасним офісом, організацію корпоративних заходів та взаємодію офіс-менеджера з персоналом [3]. А. Зеркаль розглядає питання формування корпоративної

культури та комерційної свідомості персоналу підприємства, використання компетентнісного підходу до розвитку персоналу [2].

У науковій літературі питання взаємозв'язку PR-менеджменту та тренінгових технологій із формуванням корпоративної культури та підвищенням ефективності офіс-менеджменту висвітлене недостатньо. Більшість досліджень розглядають ці складові окремо — PR-менеджмент у контексті зовнішніх і внутрішніх комунікацій, тренінги як інструмент розвитку персоналу, а корпоративну культуру переважно як соціально-психологічний феномен організації. Водночас комплексний підхід, який би інтегрував PR-технології, навчально-тренінгові практики та сучасні моделі офіс-менеджменту у цілісну систему управління, поки що майже не розроблений. Це свідчить про наявність наукової прогалини та актуальність подальших досліджень у напрямі створення синергійних моделей, що здатні забезпечити ефективність організаційних процесів і сприяти сталому розвитку корпоративної культури в умовах глобальних трансформацій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування ролі PR-менеджменту та тренінгових технологій у формуванні корпоративної культури й визначення їхнього впливу на підвищення ефективності офіс-менеджменту, а також розроблення рекомендацій щодо інтеграції цих інструментів у сучасну систему управління організацією.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

PR-менеджмент у сучасних організаціях виступає не лише засобом зовнішніх комунікацій, а й стратегічним інструментом внутрішньої взаємодії. Його завданням є трансляція корпоративних цінностей, місії та бачення компанії, що безпосередньо впливає на рівень згуртованості колективу, мотивацію працівників та їхню ідентифікацію з організацією.

У науковій літературі корпоративну культуру іноді поділяють на "позитивну" та "негативну":

— "позитивна" корпоративна культура стимулює саморозвиток і автономну діяльність працівників. Співробітники відчують особистий професійний прогрес, що мотивує їх до досягнення нових результатів і водночас сприяє підвищенню ефективності роботи організації.

— "негативна" корпоративна культура гальмує розвиток компанії та її функціонування,

оскільки керівництво розглядає персонал лише як робочу силу для отримання прибутку, не надаючи можливостей для професійного росту та кар'єрного просування [5].

Формування корпоративної культури за допомогою PR-менеджменту передбачає: створення єдиного інформаційного простору; забезпечення двостороннього діалогу між керівництвом і персоналом; формування внутрішньої ідентичності бренду; підтримку соціально-психологічного клімату в колективі.

Інструментами PR-менеджменту для передачі корпоративних цінностей є:

— корпоративні медіа: внутрішні газети, журнали, інформаційні бюлетені;

— цифрові платформи: інтранет, корпоративні чати, соціальні мережі для внутрішньої комунікації;

— івент-PR: святкування ювілеїв, професійних свят, днів народжень співробітників, тимблдинги, культурні заходи;

— амбасадорські програми: залучення лідерів думок усередині колективу для поширення корпоративних цінностей;

— зворотний зв'язок: регулярні опитування, анкетування, town-hall зустрічі з керівництвом.

— навчальні та тренінгові програми: семінари з корпоративної культури, тренінги з розвитку soft skills у контексті цінностей компанії.

Використання зазначених інструментів дозволяє: забезпечити прозору й послідовну комунікацію між усіма рівнями управління; підвищити рівень довіри та залученості персоналу; сформувати відчуття приналежності до єдиної команди; інтегрувати корпоративні цінності у щоденну діяльність співробітників. Таким чином, PR-менеджмент у внутрішніх комунікаціях стає одним із ключових чинників формування корпоративної культури, адже забезпечує не лише передачу інформації, а й створення соціально-психологічного середовища, що сприяє стійкому розвитку компанії.

В умовах динамічного розвитку суспільства та швидкого оновлення знань особливого значення набувають форми навчання, що поєднують отримання нової інформації з можливістю її негайного практичного застосування. Саме тому все більшої актуальності набувають тренінгові технології як ефективний інструмент розвитку професійних, особистісних і соціальних компетенцій. Тренінг можна визначити як організовану форму групової роботи, яка має чітко окреслену структуру, конкретні цілі та застосовує спеціальні методики. Його головним завданням є формування або вдосконален-

ня навичок, що можуть бути використані в реальній професійній чи життєвій ситуації. У науковій та практичній літературі тренінг часто розглядають як аналог "практичного заняття", "інтенсиву" чи "навчальної сесії". На відміну від традиційних лекційних чи навчальних форм, де основний акцент робиться на передачі знань від викладача до слухача, тренінг орієнтований на інтерактивність, групову взаємодію та рефлексивний аналіз отриманого досвіду [6].

Тренінгові технології є одним із ключових інструментів розвитку людського потенціалу в організації, оскільки забезпечують систематичне підвищення професійних і особистісних компетенцій співробітників. Вони сприяють формуванню навичок, необхідних для виконання робочих завдань, розвитку лідерських та комунікативних компетенцій, а також підтримують адаптацію працівників до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії.

Впровадження тренінгових програм дозволяє: підвищити рівень кваліфікації персоналу та його професійну ефективність; стимулювати мотивацію та залученість співробітників у процеси організації; сприяти формуванню корпоративної культури через інтеграцію цінностей і стандартів компанії в навчальні програми; забезпечити безперервний розвиток кадрів та підтримку стратегії організації щодо підвищення конкурентоспроможності. Таким чином, тренінгові технології виступають стратегічним інструментом управління персоналом, який поєднує розвиток професійних компетенцій з формуванням корпоративних цінностей і поведінкових моделей.

У тренінговій практиці застосовуються як традиційні методи активного навчання, так і спеціалізовані психологічні техніки. Вибір конкретного інструментарію визначається змістом заняття, віковими особливостями учасників та поставленими завданнями. Серед найбільш поширених методів тренінгової роботи можна виокремити: групові дискусії та колективні обговорення; мозковий штурм (brainstorming); рольові ігри та відтворення ситуацій; вправи, спрямовані на самоспостереження й рефлексію; кейс-метод (аналіз реальних життєвих або професійних випадків); психодраматичні прийоми (імітація конфліктних обставин); техніки арт-терапії (малювання, створення колажів, творче письмо). Типологія тренінгів, як правило, ґрунтується на їх тематичному спрямуванні, серед яких найбільш поширеними є: психологічні (особистісний розвиток, подолання стресових станів); комунікативні (ораторська майстерність, розвиток переконливості);

професійні (для менеджерів, педагогів, продавців тощо); лідерські тренінги; тренінги для підліткової аудиторії; сімейні тренінги [6].

Тренінги для особистісного та професійного розвитку спрямовані на підвищення як технічних, так і соціально-психологічних компетенцій співробітників. Їхній вплив проявляється у кількох ключових аспектах:

1. Професійне зростання:

- освоєння нових навичок і знань, необхідних для виконання посадових обов'язків;

- підвищення продуктивності та якості виконуваної роботи;

- формування навичок управління проектами, тайм-менеджменту, аналітичного мислення.

2. Особистісний розвиток:

- розвиток комунікативних, лідерських і командних навичок;

- зростання емоційного інтелекту, стресостійкості та саморегуляції;

- підвищення впевненості у власних силах і професійної самостійності.

3. Мотивація та залученість:

- підвищення внутрішньої мотивації через відчуття особистого росту;

- залучення у процеси організації, активна участь у командних проєктах;

- позитивний вплив на лояльність до компанії та зниження плинності кадрів.

4. Інтеграція корпоративних цінностей:

- усвідомлення корпоративної місії та цінностей через навчальні програми;

- формування поведінкових моделей, які відповідають стандартам організації.

Тренінги для особистісного та професійного розвитку не лише підвищують кваліфікацію працівників, а й формують їхню мотивацію, залученість та відчуття приналежності до корпоративної культури, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації.

Офіс-менеджмент є одним із ключових напрямів управлінської діяльності, від якого значною мірою залежить ефективність функціонування бізнесу. Його завдання полягають у створенні оптимальних матеріально-технічних, санітарно-гігієнічних та соціально-психологічних умов для продуктивної роботи управлінського апарату. Важливим аспектом виступає забезпечення підприємства інформаційно-документаційними ресурсами, що сприяє злагодженій роботі всіх підрозділів. До сфери офіс-менеджменту також належать планування, організація, координація, мотивація, розвиток і контроль діяльності допоміжних служб (секретаріату, кур'єрської, адміністративно-госпо-

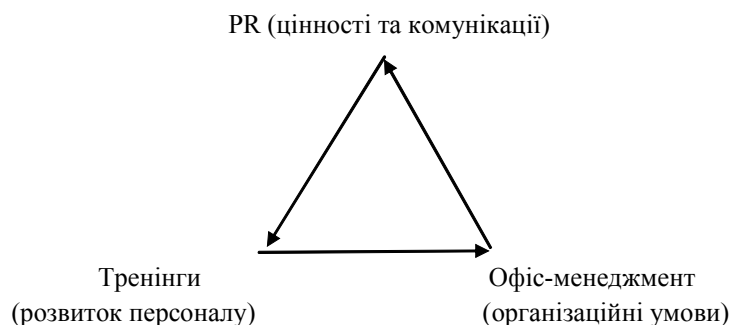


Рис. 1. Модель трикутника ефективності розвитку корпоративної культури та функціонування організації

Джерело: складено авторами.

дарської тощо), які забезпечують належний рівень внутрішньої комунікації та управлінської ефективності [4].

Офіс-менеджмент виступає не лише системою організації адміністративних процесів, а й важливим середовищем формування та реалізації корпоративної культури. Саме через управління офісним простором, організацію комунікаційних каналів, координацію ділової документації та підтримання внутрішнього клімату забезпечується відображення цінностей і стандартів компанії у повсякденній діяльності персоналу. Ефективний офіс-менеджмент створює сприятливі умови для налагодження взаємодії між працівниками, підвищення рівня корпоративної згуртованості та розвитку позитивного іміджу організації. Таким чином, він є ключовим інструментом інтеграції корпоративних цінностей у практичну діяльність підприємства.

Синергія PR, тренінгів та офіс-менеджменту полягає у взаємному підсиленні їхнього впливу на формування та розвиток корпоративної культури. PR-менеджмент виступає основою формування корпоративних цінностей і забезпечення ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації. Він передає місію, бачення та стратегію компанії, створюючи спільний інформаційний простір для працівників і партнерів. Тренінгові технології сприяють розвитку професійних і особистісних компетенцій співробітників, підвищують їхню залученість, мотивованість і готовність до командної взаємодії. Вони виконують роль інструмента безперервного вдосконалення персоналу. Офіс-менеджмент забезпечує організаційні, матеріально-технічні та психологічні умови, необхідні для ефективної роботи колективу. Саме через управління внутрішнім середовищем офісу відбувається реалізація корпоративної культури на практиці.

У поєднанні ці три складові формують цілісну модель управління, яка забезпечує

стійкий розвиток підприємства, підвищує його конкурентоспроможність і сприяє гармонізації взаємин усередині організації (рис. 1). У трикутнику ці елементи перебувають у взаємозалежності: PR формує цінності, тренінги розвивають персонал, а офіс-менеджмент створює умови для їхнього втілення. Така інтеграція дозволяє досягати високого рівня внутрішньої комунікаційної ефективності та стійкого розвитку організації.

Міжнародна корпорація Microsoft у своїй діяльності ефективно інтегрує PR-комунікації, систему тренінгів та гнучкі підходи до офісного менеджменту.

У 2024 році Microsoft представила онлайн-тренінг Internal Communications Strategies with M365: How to Maximize SharePoint, Teams, Viva & Copilot, який навчає організації ефективно використовувати внутрішні платформи (SharePoint, Teams, Viva, Copilot) для покращення комунікації, залученості та продуктивності в цифровому робочому середовищі. Такий тренінг — це приклад, де PR-комунікації, технології й навчання поєднані в одному форматі [9].

У блозі компанії описано, як Microsoft прагне надати максимальну гнучкість у виборі місця, часу та умов роботи:

— робоче місце (простір, у якому виконується робота — офіс, центр, дім чи мобільний формат): компанія усвідомлює, що для певних категорій працівників обов'язкова фізична присутність є необхідною, тоді як інші посади краще реалізуються дистанційно. Для більшості ролей стандартом вважається часткова робота з дому (до 50% часу) за умов попереднього погодження з керівником та командою;

— робочий час (період виконання обов'язків — початок і завершення робочого дня, повний чи неповний день): гнучкий графік сьогодні є типовим для більшості посад. Хоча мож-

ливість неповної зайнятості потребує схвалення керівництва, рекомендації компанії передбачають відкритий діалог між працівником і менеджером щодо оптимальних умов роботи;

— локація роботи (географічне місце — місто чи країна): передбачено орієнтири для обговорення між керівником і співробітником, які враховують вимоги конкретної посади, питання оподаткування, рівень оплати праці та супутні витрати [7].

Такий підхід формалізований на сайті Microsoft Careers, де вказано, що гнучкість компанії розглядає не як додаткову перевагу, а як ключовий елемент, що дозволяє максимально реалізувати потенціал кожного співробітника. Вона є невід'ємною частиною моделі гібридної роботи, яка дає можливість виконувати завдання у найбільш ефективний спосіб. Гібридний формат поєднує різні стилі праці — у різних просторах, локаціях та з варіативним графіком. Такий підхід спрямований на врахування багатоманітних потреб міжнародної команди та забезпечує створення індивідуального робочого досвіду, оптимального як для окремого працівника, так і для його команди [8].

Корпорація Microsoft застосовує комплексну систему комунікацій, що забезпечує обмін інформацією в реальному часі між працівниками, керівництвом і зацікавленими сторонами з метою ефективного досягнення стратегічних завдань. Усередині компанії активно підтримується співпраця та залученість персоналу: співробітники мають доступ до даних і можуть швидко надавати зворотний зв'язок менеджменту, що формує орієнтований на працівника стиль управління. Для цього Microsoft використовує корпоративні соціальні мережі, які інтегрують усіх працівників у єдиний простір обміну ідеями та інформацією. Одним із ключових інструментів виступає Yammer, який створює атмосферу спільноти та сприяє дискусіям із важливих питань між керівництвом і працівниками (Hougaard et al., 2019). Додатково корпорація впроваджує щоденні pulse-опитування, що відображають ставлення співробітників до діяльності та корпоративної культури, а також організовує щомісячні онлайн-зустрічі в прямому ефірі, які об'єднують глобальну аудиторію для обговорення ключових пріоритетів і результатів компанії [10].

ВИСНОВКИ

У ході дослідження встановлено, що інтеграція інструментів PR-менеджменту та тренінгових технологій виступає важливим чинником у процесі формування сучасної корпоративної культури та

забезпечення ефективності офіс-менеджменту. PR-комунікації сприяють створенню позитивного іміджу організації, налагодженню прозорого інформаційного середовища та розвитку довіри між працівниками і керівництвом. Тренінгові програми, у свою чергу, забезпечують безперервний професійний та особистісний розвиток персоналу, підвищують рівень його залученості й відповідальності за результати спільної діяльності.

Важливим результатом взаємодії зазначених інструментів є підсилення синергійного ефекту, коли корпоративна культура не лише формує сприятливий психологічний клімат у колективі, а й виступає потужним ресурсом зростання продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності організації. Поєднання PR-менеджменту, тренінгових практик і гнучкого офіс-менеджменту створює цілісну систему управління, орієнтовану на потреби працівників та стратегічні завдання бізнесу.

Отже, застосування PR-технологій у комплексі з тренінговими підходами є ефективним механізмом оптимізації офісних процесів, розвитку людського капіталу й зміцнення корпоративних цінностей, що в перспективі забезпечує стабільність та результативність функціонування організації.

Література:

1. Бліхар В'ячеслав, Верескля Мар'яна, Михаліцька Наталія. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.
2. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу — інноваційні напрями розвитку підприємств: монографія. Tallinn: Teadmus OU, 2022, 346 с.
3. Кускова С. В. Офіс-менеджмент: навч.-метод. посібник для студ. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ден. та заоч. форм навч. спец.: 051 Економіка, 071 Облік і оподаткування, 072 Фінанси, банківська справа та страхування, 073 Менеджмент, 075 Маркетинг, 281 Публічне управління і адміністрування; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка. Харків: Стильна типографія, 2020. 312 с.
4. Матвєєва Ю. Т., Майборода Т. М., Кириченко К. І. Офіс-менеджмент: підручник. Суми: Сумський державний університет, 2021. 400 с.
5. Смольницька А. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту компанії. Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики: Дванадцяті регіональні та муніципальні читання: зб. матеріалів доп. міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль: СМП "Тайп", 2017. Ч. II. С. 153—155.

6. Що таке тренінг: суть, особливості та приклади застосування. URL: <https://cefakt.com.ua/shho-take-trening/>.

7. Embracing a flexible workplace. URL: <https://blogs.microsoft.com/blog/2020/10/09/embracing-a-flexible-workplace/>.

8. Flexible Work. URL: <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/flexible-work?>

9. Microsoft 365 Internal Communications Strategy Training Course: How to Maximize SharePoint, Teams, Viva & Copilot (ONLINE EVENT: September 5—19, 2024 and On-Demand). URL: <https://www.globenewswire.com/fr/news-release/2024/07/25/2918718/0/en/Microsoft-365-Internal-Communications-Strategy-Training-Course-How-to-Maximize-SharePoint-Teams-Viva-Copilot-ONLINE-EVENT-September-5-19-2024-and-On-Demand.html?>

10. New internal communication plan at Microsoft Corporation. URL: <https://studybounty.com/new-internal-communication-plan-at-microsoft-corporation-assignment?>

References:

1. Blikhar, V., Veresklyia, M., and Mykhalitska, N. (2021), *Ofis-menedzhment: navchalno-metodychnyi posibnyk* [Office management: A teaching manual], Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine.

2. Zerkal, A. V. (2022), *Korporativna kultura ta komertsiina svidomist personalu — innovatsiini napriamy rozvytku pidpriemstv: Monohrafiia* [Corporate culture and commercial consciousness of staff — innovative directions of enterprise development: Monograph], Teadmus OU, Tallinn.

3. Kuskova, S. V. (2020), *Ofis-menedzhment: navchalno-metodychnyi posibnyk dlia studentiv pershoho (bakalavrskoho) rivnia vyshchoi osvity dennoi ta zaochnoi form navchannia spets.: 051 Ekonomika, 071 Oblik i opodatkuvannia, 072 Finansy, bankivska sprava ta strakhuvannia, 073 Menedzhment, 075 Marketynh, 281 Publichne upravlinnia i administruvannia* [Office management: A teaching manual for bachelor students], Styl'na Tipohrafiia, Kharkiv, Ukraine.

4. Matvieieva, Yu. T., Maiboroda, T. M., and Kyrychenko, K. I. (2021), *Ofis-menedzhment: pidruchnyk* [Office management: Textbook], Sumy State University, Sumy, Ukraine.

5. Smolnytska, A. (2017), "Corporate culture as a tool of effective company management", *Sektory ekonomiky v protsesi realizatsii derzhavnoi rehionalnoi polityky: Dvanadtsiati rehionalni ta munitsypalni chytannia: zbirnyk materialiv dopovidei mizhnarodnoi nauko-vo-praktychnoi konferentsii* [Sectors of the Economy in the

Process of Implementing State Regional Policy: The Twelfth Regional and Municipal Readings: Collection of Materials of the International Scientific and Practical Conference], Ternopil, Ukraine, SMP "Taip", vol. II, pp. 153—155.

6. Informational Website CEFAKT (2025) "What is training: Essence, features and examples of application", available at: <https://cefakt.com.ua/shho-take-trening/> (Accessed 28 August 2025).

7. Microsoft (2020), "Embracing a flexible workplace", available at: <https://blogs.microsoft.com/blog/2020/10/09/embracing-a-flexible-workplace/> (Accessed 28 August 2025).

8. Microsoft (2025), "Flexible work", available at: <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/flexible-work> (Accessed 28 August 2025).

9. Research and Markets (2024), "Microsoft 365 internal communications strategy training course: How to maximize SharePoint, Teams, Viva & Copilot (Online event: September 5-19, 2024 and on-demand)", available at: <https://www.globenewswire.com/fr/news-release/2024/07/25/2918718/0/en/Microsoft-365-Internal-Communications-Strategy-Training-Course-How-to-Maximize-SharePoint-Teams-Viva-Copilot-ONLINE-EVENT-September-5-19-2024-and-On-Demand.htm> (Accessed 28 August 2025).

10. StudyBounty (2022), "New internal communication plan at Microsoft Corporation", available at: <https://studybounty.com/new-internal-communication-plan-at-microsoft-corporation-assignment> (Accessed 28 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 02.09.2025 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 336.71:631.1

О. В. Марценюк,

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

Вінницький національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0920-7070>

О. А. Руда,

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

Вінницький національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3266-7470>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.18.75

СТРАХУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ В ПЕРІОД ВІЙНИ: РЕАЛІЇ ТА МОЖЛИВОСТІ

O. Martseniuk,

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

O. Ruda,

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

INSURANCE OF AGRICULTURAL RISKS DURING WAR: REALITIES AND OPPORTUNITIES

У роботі розглянуто специфіку функціонування страхування сільськогосподарських ризиків в Україні в умовах воєнного стану. Акцент зроблено на дослідженні нагальних проблем, пов'язаних із захистом майнових інтересів аграрних виробників у період війни. Вивчено ситуацію, що склалася в аграрному секторі, та доведено важливість страхового захисту як дієвого механізму компенсації та нейтралізації негативних наслідків непередбачуваних подій.

Обґрунтовано, що діяльність сільськогосподарських підприємств супроводжується значними ризиками стихійних лих і надзвичайних обставин, а сьогодні ці загрози посилюються новими викликами, які ще донедавна не вважалися страховими випадками. Нині вони мають бути включені до переліку основних страхових ризиків, що охоплюють захист сільськогосподарської техніки, урожаю, поголів'я худоби, а також життя та здоров'я працівників. Саме тому страхування сільськогосподарських ризиків визначається як важливий інструмент управління ризиками та зниження втрат у виробничій діяльності аграріїв.

Визначено ключові чинники, що зумовили сучасний стан ринку страхування аграрних ризиків, та запропоновано напрями його вдосконалення в умовах воєнного стану. З'ясовано, що страхування в аграрній сфері виконує стратегічну роль у забезпеченні системи економічних відносин, орієнтованої на стабілізацію й подальший розвиток сільськогосподарського виробництва.

Водночас виявлено істотне відставання українського страхування сільськогосподарських ризиків від міжнародної практики, зокрема через недостатній рівень розвитку страхових інструментів і низьку страхову культуру серед виробників. Наукова новизна проведеного дослідження полягає в узагальненні даних щодо світових економічних і страхових збитків, а також в аналізі діяльності ТОП-10 українських страхових компаній, які здійснюють страхування сільськогосподарської продукції без державної підтримки у першому півріччі 2025 року.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості їх використання при розробці стратегічних напрямів розвитку ринку страхування сільськогосподарських ризиків в Україні у повоєнний період, що сприятиме підвищенню стійкості аграрного виробництва та формуванню ефективної системи ризик-менеджменту в агросекторі.

The paper examines the specifics of the functioning insurance of agricultural risk in Ukraine under martial law. The emphasis is on the study of urgent problems related to the protection of property interests of agricultural producers during the war. The situation in the agricultural sector is studied, and the importance of insurance protection as an effective mechanism for compensating and neutralizing the negative consequences of unforeseen events is proven.

It is substantiated that the activities of agricultural enterprises are accompanied by significant risks of natural disasters and extraordinary circumstances, and today these threats are exacerbated by new challenges that until recently were not considered insured events. Now they should be included in the list of main insurance risks, covering the protection of agricultural machinery, crops, livestock, as well as the life and health of workers. That is why agricultural insurance is defined as an important tool for risk management and reducing losses in the production activities of farmers.

The key factors that determined the current state of the agricultural risk insurance market were identified, and directions for its improvement under martial law were proposed. It was found that insurance in the agricultural sector plays a strategic role in ensuring a system of economic relations focused on the stabilization and further development of agricultural production.

At the same time, a significant lag of Ukrainian agricultural insurance from international practice was revealed, in particular due to the insufficient level of development of insurance instruments and low insurance culture among producers. The scientific novelty of the conducted study lies in the generalization of data on global economic and insurance losses, as well as in the analysis of the activities of the TOP-10 Ukrainian insurance companies that provide insurance of agricultural products without state support in the first half of 2025.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their use in developing strategic directions for the development of the insurance of agricultural risk in Ukraine in the post-war period, which will contribute to increasing the sustainability of agricultural production and the formation of an effective risk management system in the agricultural sector.

Ключові слова: страхування сільськогосподарських ризиків, сільськогосподарські підприємства, страхові ризики, страхова премія, страхове відшкодування, застраховане майно, збиток.

Key words: insurance of agricultural risk, agricultural enterprises, insurance risks, insurance premium, insurance indemnity, insured property, loss.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сільське господарство як самостійна галузь економіки характеризується низкою специфічних рис, що безпосередньо впливають на організацію та проведення страхування. До таких особливостей належать значна залежність аграрного виробництва від природно-кліматичних умов, виражена сезонність робіт та тривалість виробничого циклу, а також специфічний склад і структура виробничих фондів у сільському господарстві. Відповідно, агрострахування визначається особливим характером ризиків, які пов'язані з біологічними об'єктами — сільськогосподарськими культурами і тваринами.

У процесі трансформації національної економіки аграрний сектор зіткнувся з необхідністю розбудови ринкових механізмів функціонування сільськогосподарських підприємств,

забезпечення їх стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Враховуючи природно-ресурсний потенціал, Україна має всі передумови для подальшого нарощування обсягів аграрного виробництва та зміцнення позицій на європейських і світових ринках.

З початку збройного вторгнення росії на територію України 24.02.2022р. повної переорієнтації бізнесу не відбулось, однак, були зменшені, наприклад, страхування великих майнових ризиків, що є природним процесом. Це пов'язано як із зменшенням клієнтської бази через втрату майна або складний фінансовий стан клієнтів, так і зі зниженням загального ризик-апетиту й резервів для перестраховування [4].

Однак повномасштабна військова агресія суттєво загострила ситуацію в агросекторі, перетворивши його на одну з основних цілей атак.

Це призвело до підвищення волатильності доходів сільгоспвиробників, зростання логістичних ризиків, ускладнення доступу до фінансових ресурсів і зниження рівня інвестиційної довіри. Подібні виклики прямо впливають як на попит на послуги агрострахування, так і на здатність страхових і перестрахових компаній приймати на себе ризики, пов'язані з діяльністю в Україні.

У таких умовах агрострахування набуває особливої актуальності як ключовий інструмент захисту агровиробників від непередбачуваних втрат та стабілізації їхньої економічної діяльності, водночас вимагаючи модернізації механізмів державної підтримки й розширення доступу до міжнародних програм перестрахування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В Україні страхування сільськогосподарських ризиків й надалі залишається недостатньо розвиненим та має фрагментарний характер упровадження, попри його стратегічне значення для стабільності аграрного сектору. Значний науковий внесок у дослідження цього питання зробили М. Дем'яненко, О. Туманов та І. Жмурко, які розглядають агрострахування як один із ключових механізмів фінансової стабілізації аграрних підприємств у ринковому середовищі, що сприяє безперервності та відтворюваності сільськогосподарського виробництва.

Питання результативності, ефективності та перспективності функціонування аграрного страхування детально висвітлені у працях Н. Рубцової, де підкреслюється його потенціал як інструмента захисту від ризиків і забезпечення стійкого розвитку аграрного бізнесу.

Водночас, попри наявність значного наукового доробку, український ринок агрострахування й досі перебуває на етапі становлення, що зумовлено як недосконалістю нормативно-правової бази та обмеженою участю держави у підтримці страхових програм, так і низьким рівнем страхової культури серед сільськогосподарських виробників. Це визнає потребу в подальших теоретичних і практичних дослідженнях, спрямованих на вдосконалення організаційно-економічного механізму страхування сільськогосподарських ризиків в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основною метою проведеного дослідження є з'ясування ролі страхування у формуванні

та підтриманні економічної безпеки українського аграрного бізнесу в умовах збройного конфлікту. Водночас важливим завданням є обґрунтування напрямів удосконалення та підвищення результативності страхових інструментів, що можуть стати дієвим засобом захисту аграрних підприємств від зовнішніх та внутрішніх загроз, забезпечити стабільність їх функціонування та створити передумови для відновлення і подальшого розвитку аграрного сектору в повоєнний період.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Повномасштабна війна спричинила втрату Україною близько 20,5% сільськогосподарських угідь, що безпосередньо позначилося на скороченні валового виробництва аграрної продукції та зниженні її експортного потенціалу. За інформацією Міністра аграрної політики та продовольства Віталія Коваля, у 2021 році, який характеризувався високим рівнем урожайності, вітчизняні аграрії зібрали 106 млн тонн зернових і технічних культур. Водночас за підсумками 2024 року обсяги виробництва зменшилися до 77 млн тонн, що свідчить про істотні втрати у виробничому секторі [3].

Основними чинниками зниження продуктивності є виведення з обігу значної частини земель через бойові дії, замінування та тимчасову окупацію територій. Це об'єктивно обмежує можливості аграрного виробництва та формує потребу в інтенсифікації використання доступних ресурсів. Саме інтенсифікація, на думку міністра, є ключовим напрямом подолання негативних наслідків, оскільки вона передбачає підвищення ефективності виробництва на менших площах.

Важливим елементом державного регулювання у 2024 році стали програми підтримки аграріїв, які здійснюють діяльність у прифронтових і фронтових регіонах. Їх реалізація не лише забезпечила стабілізацію виробничих процесів у кризових умовах, а й сприяла залученню додаткових 1,5 млрд доларів США до державного бюджету. Це підтверджує мультиплікативний ефект державних інструментів підтримки, що водночас стимулюють аграрний сектор і забезпечують фінансові ресурси для економіки в цілому [5].

Завдяки програмам державної допомоги тисячі господарств змогли здійснити посівні роботи на територіях з підвищеним рівнем ризику, продовжуючи функціонування навіть у зонах, наближених до бойових дій. Це підкреслює стратегічну роль аграрного виробництва в умовах війни. Українська сільськогосподарсь-

ка продукція, як наголошував міністр, залишається вагомим чинником глобальної продовольчої безпеки, оскільки забезпечує харчуванням близько 400 млн осіб у світі.

У державному бюджеті на 2025 рік закладено 1 млрд грн на реалізацію заходів із гуманітарного розмінування сільськогосподарських земель. Виділені кошти спрямовуватимуться безпосередньо фермерам для забезпечення безпечного проведення сільськогосподарських робіт. Заплановано розмінування щонайменше 65 тис. га угідь, що сприятиме поступовому відновленню виробничого потенціалу аграрного сектору та створюватиме передумови для його подальшого розвитку.

За оцінками Міністерства аграрної політики та продовольства, на території України нині потенційно замінованими залишаються близько 2 млн га сільськогосподарських земель, з яких уже обстежено та очищено приблизно 500 тис. га. Міністр Віталій Коваль наголосив на критичній необхідності оперативного та скоординованого проведення заходів із розмінування, оскільки затримка цього процесу є неприпустимою. Відновлення безпечного доступу до земельних ресурсів розглядається як першочергова умова повернення їх у сільськогосподарський обіг та стабілізації виробництва [5].

У цьому контексті питання фінансування та державної підтримки аграріїв набуває особливої актуальності. Саме з цією метою були створені Державний аграрний реєстр та Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві, діяльність яких спрямована на підвищення фінансової доступності для малих і середніх виробників.

Як повідомила член правління Фонду Інесса Андрієтті, результати опитування понад 2 тис. дрібних фермерів засвідчили прагнення більшості з них до розширення виробництва та залучення інвестицій. Зокрема, 56% опитаних планують збільшити площі обробітку, а 53% — отримати кредити для придбання земельних ділянок. У свою чергу, голова правління Фонду Олег Приходько зазначив, що на сьогодні налагоджена співпраця з трьома банківськими установами, і в перспективі передбачено розширення партнерської мережі, що дозволить охопити більшу кількість агровиробників та розширити інструменти кредитної підтримки.

Разом із тим, економічні наслідки війни для аграрного сектору залишаються надзвичайно масштабними. За оцінками Київської школи економіки (KSE), сукупні збитки перевищують 80 млрд дол. США. До основних втрат належать знищення агротехніки на суму 5,8 млрд дол.,

втрата готової продукції на 1,97 млрд дол. та пошкодження потужностей для зберігання зернових обсягом 1,8 млрд дол. [3].

Ключовим нормативним актом, що формує законодавчу основу аграрного страхування в Україні, є Закон України "Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою" від 09.02.2012 р. [7]. Важливим документом у цій сфері також виступає Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження порядку надання державної підтримки страхування сільськогосподарської продукції" від 12.02.2022 р. [8]. Вона визначає порядок, умови та механізми використання бюджетних коштів, що спрямовуються на підтримку аграріїв через інструменти страхування.

З метою вдосконалення функціонування цього сегмента фінансового ринку Національний банк України оновив вимоги до страховиків, які вже здійснюють або планують здійснювати страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою. Такі зміни покликані сприяти розвитку системи агрострахування та підвищити її доступність для сільгоспвиробників, особливо в умовах воєнних ризиків.

Оновлене Положення про провадження діяльності у сфері агрострахування передбачає низку спрощень, зокрема у частині вимог щодо наявності попереднього досвіду страхування сільськогосподарських ризиків у період війни. Крім того, воно актуалізує правила щодо формування технічних резервів, ведення персоналізованого обліку договорів страхування та виконання загальних нормативів, визначених Національним банком.

Відповідне Положення було затверджене постановою Правління Національного банку України від 18.12.2024 р. № 150 та набрало чинності 21.12.2024 р., створивши нові інституційні умови для розвитку системи страхового захисту аграрного сектору.

Удосконалення нормативно-правової бази агрострахування в Україні має стратегічне значення для забезпечення фінансової стійкості аграрного сектору в умовах зростання ризиків, пов'язаних із воєнними діями та змінами клімату. Запровадження Закону та відповідних підзаконних актів створює механізми цільової державної підтримки аграріїв, що сприяє зниженню їхніх фінансових втрат у кризових ситуаціях. Водночас оновлені вимоги Національного банку формують інституційну основу для більш ефективного функціонування страхового ринку, підвищуючи його прозорість, на-

дійність і доступність. Це дозволяє не лише мінімізувати виробничі ризики для сільгоспвиробників, а й створює передумови для залучення додаткових інвестицій у розвиток аграрного виробництва, що має ключове значення для економічної безпеки та продовольчої стабільності держави.

Аграрна сфера у теперішні часи зазнає значних проблем. Окупація великої частини аграрної території країною-окупантом, перешкоджання посівам, обстріли полів з неприбраним урожаєм, пожежі. Для аграрного бізнесу це є великою проблемою.

Указом Президента України "Про введення воєнного стану" № 64/2022 від 24.02.2022 р. в Україні введено воєнний стан. Відповідно до статті 1 Закону України "Про правовий статус воєнного стану", воєнний стан — це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [6].

У разі настання страхового випадку під час дії воєнного стану страхова компанія не звільняється від виконання зобов'язань перед клієнтом, однак може бути застосований інститут форс-мажору. 28.02.2022 р. Торгово-промислова палата України офіційно оприлюднила лист про підтвердження форс-мажорних обставин у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України. Згідно з чинною практикою, форс-мажор може стати підставою для звільнення страховика від відповідальності за невиконання відшкодування лише у випадку, коли існує безпосередній причинно-наслідковий зв'язок між цими обставинами та невиконанням зобов'язань. Отже, введення воєнного стану саме по собі не може бути достатньою підставою для відмови у здійсненні страхової виплати.

Виплата страхового відшкодування можлива лише за умови наявності страхового випадку, визначеного договором або чинним законо-

давством. Якщо у договорі прямо передбачено ризик, пов'язаний із завданням шкоди внаслідок бойових дій, страхова компанія зобов'язана здійснити виплати. Проте на практиці переважна більшість договорів страхування не включає такі ризики до переліку страхових випадків, що істотно обмежує можливості агро-виробників та інших суб'єктів господарювання отримати компенсацію збитків, завданих війною [9].

Проблематика страхування воєнних ризиків активно обговорюється на різних рівнях. Зокрема, вона була предметом дискусії під час круглого столу "Створення механізму страхування політичних ризиків для України: передумови, концепція і варіанти реалізації", організованого за ініціативи Агентства США з міжнародного розвитку (USAID). У заході взяв участь заступник Міністра аграрної політики та продовольства України Маркіян Дмитрасевич, що підкреслює вагу проблеми для розвитку аграрного сектору в умовах воєнних ризиків [3].

Як зазначив заступник Міністра, страхування воєнних ризиків для аграріїв критично важливе і повинно охоплювати кілька напрямків:

Перший — експорт зерна і логістика. Зокрема, що стосується "Зернової ініціативи", то всі видатки по логістичному ланцюгу, в тому числі, страхова — в кінцевому підсумку відображаються на ціні зерна, яке купується у фермера в Україні.

Другий напрямок, за його словами, страхування ризиків у контексті відновлення України. Згідно з даними звіту "Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення" (RDNA-2), який підготовлений Світовим банком спільно з Урядом України та Єврокомісією, станом на лютий прямі збитки в сільському господарстві — 8 млрд доларів. З них 4,2 млрд доларів — знищена сільськогосподарська техніка та обладнання, які треба буде відновлювати. Загалом збитки становлять приблизно 40 млрд доларів.

Ще один напрямок — проблема розмінування. Аграрії готові на власний ризик працювати після розмінування територій, але їх не хочуть кредитувати фінансові і лізингові інституції. Щоб фермери могли отримати кредити і сільськогосподарську техніку, їм потрібне страхування.

Як зазначив Маркіян Дмитрасевич, створення доданої вартості для аграрної продукції потребує значних інвестицій і впровадження сучасних технологій, особливо у сфері зрошення на півдні країни. Водночас міжнародні партнери стримано ставляться до реалізації проєктів

Таблиця 1. Глобальні економічні та страхові збитки за 1 півріччя 2025р та 1 півріччя 2024 р.

Показник	1 півріччя 2025, млрд дол США	1 півріччя 2024, млрд дол США	Середнє значення за 10 років, млрд дол США	Зміна до середнього
Глобальні економічні збитки				
Загальні економічні збитки	143	130	106	+35%
Природні катастрофи	135	123	99	+36%
Техногенні події	8	8	7	+14%
Глобальні страхові збитки				
Загальні страхові збитки	87	69	47	+85%
Природні катастрофи	80	62	41	+95%
Техногенні події	7	7	6	+17%

Джерело: сформовано автором за даними [5].

у цих регіонах через високий рівень ризиків: наприклад, Одеська область постійно перебуває під ворожими обстрілами. За таких умов страхування воєнних ризиків набуває статусу критично необхідного інструмента для забезпечення стабільності інвестиційної діяльності [3].

Попри воєнні загрози, інтерес іноземних інвесторів до України зберігається, однак для його посилення важливо забезпечити можливість страхування політичних та воєнних ризиків. Під час обговорень було презентовано результати опитування серед потенційних інвесторів щодо очікувань від запровадження таких інструментів. Переважна більшість опитаних компаній (89%) заявили, що наявність механізму страхування воєнних і політичних ризиків стала б визначальним чинником для ухвалення позитивного рішення про інвестування в Україну. Навіть ті компанії, які вже здійснюють інвестиційну діяльність у країні, включно з найбільшими стратегічними інвесторами, підтвердили свою зацікавленість у подібному інструменті. Найбільший інтерес викликає можливість страхування активів від руйну-

вань, а також ризиків, пов'язаних із недоотриманням доходів.

Період 2022—2024 рр. став надзвичайно складним для України через поєднання повномасштабної війни, глибокої економічної кризи, високих інфляційних процесів та девальвації національної валюти. Сукупна дія цих чинників суттєво трансформувала національний страховий ринок, змінивши його структуру, особливості функціонування та ключові потреби клієнтів.

Спостерігається також зростання глобальних економічних та страхових збитків (табл. 1).

Із даних наведених в таблиці 1, щодо глобальних економічних та страхових збитків у 1 півріччі 2025 року можна зробити наступні висновки:

1. Економічні збитки

— загальні економічні втрати становили 143 млрд. дол США, що на 35 % вище за середнє десятиріччя та більше, ніж у 2024 р. (130 млрд. дол США).

— основним чинником стали природні катастрофи — 135 млрд. дол США (на 36 % вище середнього).

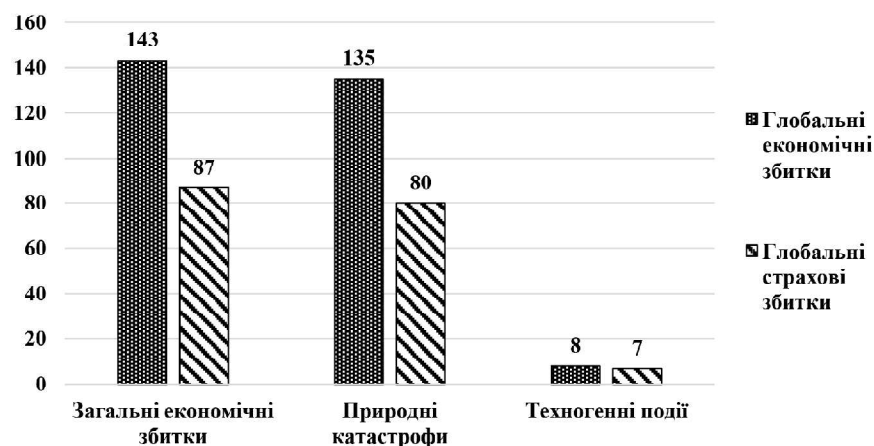


Рис. 1. Глобальні економічні та страхові збитки за 1 півріччя 2025 р., млрд. дол. США

Джерело: сформовано автором за даними [5].

Таблиця 2. ТОП-10 страхових компаній України зі страхування сільськогосподарської продукції без державної підтримки за 1 півріччя 2025 р.

№	Страхова компанія	Сума страхових платежів, тис. грн	Зароблені премії, тис. грн	Питома вага виду у портфелі страховика, %	Приріст страхових платежів, %	Сума страхових виплат, тис. грн	Рівень виплат, %
1	ІНГО	122 375	31 666	5,13	198,04	0	0,00
2	ARX	6 188	3 871	0,23	306,65	3 503	56,61
3	UNIVERSALNA	1 679	3 449	0,10	-93,85	0	0,00
4	PZU УКРАЇНА	1 509	2 400	0,08	-78,80	7 736	512,66
5	ОРАНТА	1 264	1 300	0,07	-87,48	0	0,00
6	КРАЇНА	955	389	0,05	-42,31	0	0,00
7	UPSK	215	241	0,01	-29,91	43	20,00
8	TAC CG	112	124	0,01	-46,24	0	0,00
9	ПЕРША	7	48	0,00	-99,55	194	600,00
10	ГАРДІАН	1	59	0,00	-99,58	0	0,00
	Разом	134 305	43 575	0,88	67,47	11 476	8,54

Джерело: сформовано автором за даними [5].

— техногенні події залишилися на рівні 8 млрд. дол США, дещо вище середнього (7 млрд. дол США).

Це свідчить про посилення кліматичних ризиків і зростання частоти/масштабів природних катастроф.

2. Страхові збитки

— загальна сума страхових виплат у 2025 р. склала 87 млрд. дол США, що на 85 % перевищує середній рівень за 10 років і є вищим за показник 2024 р. (69 млрд. дол США).

— найбільшу частку становлять збитки від природних катастроф — 80 млрд. дол США (+95 % до середнього).

— техногенні події дали 7 млрд. дол США, що практично не змінилося (рис. 1).

Наочне відображення економічних та страхових збитків у 1 півріччі 2025 р. вказує на сут-

тєве навантаження на страхові ринки, особливо в сегменті катастрофічних ризиків.

Отже, ринок стикається з зростанням природних ризиків, що вимагає від страховиків та перестраховиків більшої фінансової стійкості. Техногенні події залишаються стабільними, але їхній внесок у загальні збитки є відносно незначним. Страхові виплати зростають швидшими темпами, ніж економічні збитки, що свідчить про зростання рівня страхового покриття у світі.

Проаналізуємо ТОП-10 страхових компаній України зі страхування сільськогосподарської продукції без державної підтримки за 1 півріччя 2025 р. за основними показниками (табл. 2).

Із наведених у таблиці 2 даних можна зробити наступні висновки:

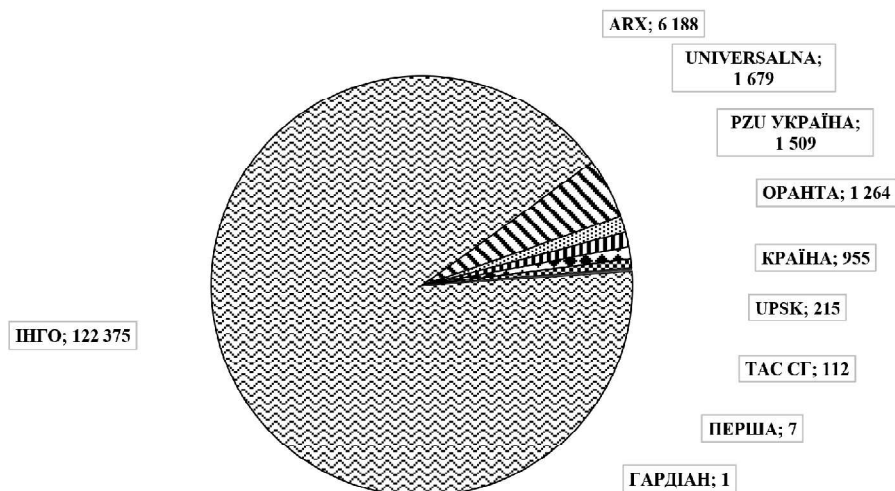


Рис. 2. Структура страхових платежів страхових компаній України зі страхування сільськогосподарської продукції без державної підтримки за 1 півріччя 2025р., тис. грн

Джерело: сформовано автором за даними [5].

1. лідер ринку — компанія ІНГО, яка акумулювала понад 91 % усіх страхових платежів (122,4 млн грн) (рис.2). При цьому рівень виплат — 0 %, що свідчить про низьку збитковість портфеля або відсутність значних страхових випадків. Рівень перестрахування високий — 91,9 %, що дозволяє компанії знизити власні ризики.

2. другу позицію займає ARX з преміями 6,2 млн грн. Компанія демонструє значне зростання обсягів (понад +306 %) та має високий рівень виплат (56,6 %), що свідчить про активне врегулювання збитків.

3. UNIVERSALNA і PZU Україна показали скорочення премій (-93,9 % та -78,8 % відповідно). Особливо негативним є результат PZU Україна, адже рівень виплат перевищує 500 %, що вказує на збитковість портфеля.

4. ОРАНТА, КРАЇНА, UPSK та ТАС СГ мають відносно незначні обсяги премій. Рівень виплат у більшості з них — 0 %, але це обумовлено малим портфелем.

5. цікаво виглядає ПЕРША — премії лише 7 тис. грн, проте виплати сягнули 194 тис. грн, що означає катастрофічний рівень виплат у 600 %.

ГАРДІАН практично не представлений на ринку (премії — лише 1 тис. грн), але має доволі високий рівень перестрахування (66 %).

Отже, можемо спостерігати такі загальні тенденції ринку:

- сукупні страхові платежі становлять 134,3 млн грн, з яких 91 % належить одній компанії. Це свідчить про високий рівень монополізації.

- середній рівень виплат по ринку — лише 8,5 %, але є компанії з надзвичайно високою збитковістю (PZU Україна, Перша).

- приріст премій загалом позитивний (+67 %), що означає зростання попиту на агрострахування навіть без державної підтримки.

- рівень перестрахування — 87,3 %, тобто більшість ризиків передається міжнародним перестраховикам. Це дозволяє компаніям залишатися стійкими у воєнний час.

В цілому, ринок агрострахування України у 1 півріччі 2025 року характеризується надмірною концентрацією на одній компанії (ІНГО), нерівномірною збитковістю та високою залежністю від перестрахування. Попри складні умови війни, ринок демонструє позитивну динаміку, хоча потребує диверсифікації та більшої участі інших страховиків.

Отже, можна зробити висновок, що інститут страхування сільськогосподарських ризиків в Україні тільки запроваджується. Це є ефективним захистом агробізнесу. У найб-

лижчі часи це стане важливим та обов'язковим питанням. Товаровиробникам потрібно бути уважним у цій сфері та відразу реагувати на зміни, так як агропромисловий інститут є дуже специфічним та залежним від нових тенденцій.

Ринок сільськогосподарського страхування залишається недорозвиненим, із фрагментарним прогресом і високою залежністю від державної підтримки. Дослідження за 2014—2024 роки фіксує потребу в системному перезапуску продуктів і політик [5].

Загальний non-life ринок у 2023—2024 рр. та у першому півріччі 2025 р. зростав, але сільськогосподарське страхування як нішевий сегмент не став драйвером цього зростання (основні виплати — КАСКО, ОСЦПВ, ДМС). Це свідчить про те, що потенціал сільськогосподарського страхування все ще не розкритий.

В сфері міжнародних програм та державної підтримки страхування в сільському господарстві спостерігаються зрушення, а саме:

- у 2024 р. Мінагрополітики оголосило відновлення субсидіювання премій до 60% для агрострахування. Це критично для розширення охоплення, особливо для МСБ.

- паралельно запускаються/працюють програми донорів (ЄС/FAO, Світовий банк, USAID), що посилюють доступ до фінансування та інвестицій у стійкість фермерів, а також тестують моделі "кредит + страхування".

- один із успішних кейсів воєнного періоду: пілот із USAID у партнерстві зі страховиком UNIVERSALNA та банком, який допоміг сотням малих виробників отримати кредитування під заставу застрахованого врожаю [5].

Можна виділити ключові бар'єри при страхуванні сільськогосподарських ризиків:

1. Невизначеність воєнного характеру ризиків і обмежений апетит перестраховиків.

2. Недостатня платоспроможність фермерів без субсидії на премію.

3. Дані та верифікація збитків (особливо для погодних індексів) потребують якісної інфраструктури та стандартів.

4. Обмежена продуктова лінійка і слабка інтеграція з банківським кредитуванням.

Проаналізувавши сучасний стан страхування сільськогосподарських ризиків визначимо можливості росту в 2025—2027 рр.:

1. Субсидовані премії як базовий механізм: пріоритет — масові продукти на озимі/ярі культури з чіткою методикою збитків і стандартними франшизами.

2. Банківські зв'язки: пакети "кредит + страхування" (обов'язковість полісу як умова кре-

диту/овердрафту), що знижують ризик портфеля та покращують ставки для аграріїв.

3. Індексні продукти: погодні/врожайні індекси з опорою на супутникові дані та метеосітки — швидкі виплати, менше спорів; потрібні прозорі регуляторні підвалини й методики. Аналітика й міжнародні напрацювання вже доступні.

4. Публічно-приватні партнерства: державне співстрахування/перестрахування катастрофічних ризиків, регіональні пули, технічна допомога для методології збитків.

5. Інтеграція з DAR та цифровими реєстрами: автоматичний обіг даних по полях/культурах для андеррайтингу і врегулювання.

6. Освітні кампанії через профільні події (конференції, асоціації) та демонстраційні проекти для громад і кооперативів.

Для охоплення даних можливостей страхувикам і державі необхідно:

- стандартизувати продукти і правила врегулювання, публікувати типові умови та калькулятори премії;

- впровадити єдині протоколи даних (поле, культура, посів, NDVI, опади) і прийнятні для ринку джерела перевірки;

- запустити механізм співфінансування премій і публічної перестрахової "подушки" для катастрофічних сценаріїв — це здешевить тариф і розширить охоплення;

- розвивати програми з банками та лізинговими компаніями: страхування стає частиною кредитного процесу, а не "додатковою опцією"/

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило встановити, що аграрне страхування в Україні є важливим інструментом забезпечення фінансової стійкості та економічної безпеки агробізнесу, особливо в умовах воєнного стану. Доведено, що, попри значний потенціал, ринок страхування сільськогосподарських ризиків залишається недостатньо розвиненим і фрагментарним. Це зумовлено низкою чинників: низьким рівнем страхової культури серед сільгоспвиробників, обмеженою участю держави у підтримці страхових програм, недосконалістю нормативно-правової бази та високою волатильністю ризиків, пов'язаних із військовими діями та іншими надзвичайними подіями.

Зроблено висновок, що страхування здатне суттєво зменшувати негативний вплив непе-

редбачуваних подій на діяльність аграрних підприємств, включаючи природні катастрофи, техногенні аварії та воєнні загрози. Встановлено, що для підвищення ефективності агрострахування необхідне розширення спектра страхових продуктів, включення нових видів ризиків до страхового покриття, активізація державних гарантій та механізмів перестрахування. Особливо важливим є формування довіри між сільгоспвиробниками та страховими компаніями, розвиток партнерських моделей взаємодії та залучення міжнародних програм і донорської допомоги для підтримки страхування аграрного сектору.

Наукова новизна роботи полягає в систематизації досвіду функціонування агрострахування в умовах збройного конфлікту, визначенні його ролі у зміцненні економічної безпеки та стабілізації аграрного виробництва. Доведено практичну значущість результатів для розробки стратегій розвитку страхового ринку, вдосконалення системи управління аграрними ризиками та підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у дослідженні механізмів інтеграції національної системи агрострахування у міжнародний страховий простір, розвитку цифровізації страхових процесів, впровадженні сучасних методів оцінки ризиків та аналізі ефективності державно-приватного партнерства у сфері аграрного страхування. Такі напрями дозволять створити комплексну систему управління ризиками, здатну забезпечити стійкий розвиток аграрного сектору України навіть за умов глобальних і локальних викликів.

Література:

1. Агрострахування в Україні: можливості і реалії. Аграрний тиждень. 2022. URL: <https://a7d.com.ua/novini/38714-agrostrahuvannya-vukrayin-mozhlivost-realyi.html> (Дата звернення 29.08.2025).

2. Жмурко І. В. Особливості страхування в аграрному секторі. URL: https://kse.ua/wpcontent/uploads/2022/06/Damages_report_issue1_ua.pdf. (Дата звернення 02.09.2025).

3. Інформаційне агентство "Інтерфакс-Україна". URL: <https://interfax.com.ua/> (Дата звернення 05.09.2025).

4. Марценюк О.В., Руда О.А. Діяльність страхових компаній в умовах воєнного стану та їх роль у післявоєнному відновленні України. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні

питання науки і практики. 2024. № 1 (67). С. 7—23. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-1-1

5. Онлайн-журнал Ліги страхових організацій України "FORINSURER". URL: <https://forinsurer.com/> (Дата звернення 15.08.2025).

6. Про введення воєнного стану в Україні: Закон України: Про затвердження Указу Президента України від 24 лютого 2022 року № 2102-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text> (Дата звернення 03.09.2025).

7. Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою: Закон України від 09.02.2012 р. № 4391-VI. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/bf3wn00o> (Дата звернення 18.08.2025).

8. Про затвердження порядку надання державної підтримки страхування сільськогосподарської продукції: Постанова КМУ від 09.12.2022 р. № 1342. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-poryadkunadannya-derzhavnoyi-pidtrimki-strahuvannya-s1342-91221> (Дата звернення 25.08.2025).

9. Сільське господарство під час війни: зміна пріоритетів. Урядовий кур'єр URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/silskegospodarstvo-pid-chas-vijni-zmina-prioritet> (Дата звернення 17.08.2025).

10. Страхування посівів, техніки та врожаю від воєнних ризиків має відбуватись за кошти держави. URL: <https://superagronom.com/news/15085-strahuvannya-posiviv-tehniki-ta-vrojayu-vid-voyennihrizikiv-maye-vidbuvatis-za-koshtiderjavi> (Дата звернення 14.08.2025).

References:

1. Ahrarnyj tyzhden'. (2022), "Agricultural insurance in Ukraine: opportunities and realities", available at: <https://a7d.com.ua/novini/38714-agrostrahuvannya-vukrayin-mozhливost-realyi.html> (Accessed 29.08.2025).

2. Zhmurko, I.V. (2022), "Features of insurance in the agricultural sector", available at: https://kse.ua/wpcontent/uploads/2022/06/Damages_report_issue1_ua.pdf. (Accessed 02.09.2025).

3. Interfax-Ukraine (2025), available at: <https://interfax.com.ua/> (Accessed 05.09.2025).

4. Martseniuk, O.V. and Ruda, O.L. (2024), "Activities of insurance companies under martial law and their role in the post-war reconstruction of Ukraine", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, vol. 1 (67), pp. 7—23. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-1-1

5. FORINSURER (2025), available at: <https://forinsurer.com/> (Accessed 15.08.2025).

6. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On the approval of the Decree of the President of Ukraine "On the introduction of martial law in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text> (Accessed 03.09.2025).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine— "On Peculiarities of Insurance of Agricultural Products with State Support", available at: <https://ips.ligazakon.net/document/view/bf3wn00o> (Accessed 18.08.2025).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On approval of the procedure for providing state support for insurance of agricultural products", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-poryadkunadannya-derzhavnoyi-pidtrimki-strahuvannya-s1342-91221> (Accessed 25.08.2025).

9. Uriadovyy kur'ier (2022), "Agriculture during war: changing priorities", available at: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/silskegospodarstvo-pid-chas-vijni-zmina-prioritet> (Accessed 17.08.2025).

10. Superagronom (2022), "Insurance of crops, machinery and harvest against war risks should be carried out at the expense of the state", available at: <https://superagronom.com/news/15085-strahuvannya-posiviv-tehniki-ta-vrojayu-vid-voyennihrizikiv-maye-vidbuvatis-za-koshtiderjavi> (Accessed 14.08.2025).

Стаття надійшла до редакції 10.09.2025 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 338.439.4

D. Molnar-Babilya,

PhD in Chemistry, Associate Professor of the Department of Hotel, Restaurant and Museum Business, Mukachevo State University, Associate Professor of the Department of Biology and Chemistry, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1063-013X>

V. Yurovchyk,

PhD in Geographic Sciences, Lecturer of the Departmental Committee for Basic and Fundamental Education, Lutsk Applied College of Recreation Technology and Law
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1947-4807>

L. Udvorheli,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Hotel, Restaurant and Museum Affairs, Mukachevo State University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6596-8272>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.18.85

PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF RESTAURANTS AND OTHER PUBLIC CATERING ESTABLISHMENTS: SAFETY OF BASIC PROCESSES AND SERVICE

Д. І. Молнар-Бабіля,

к. х. н., доцент кафедри готельно-ресторанної та музейної справи, Мукачівський державний університет, доцент кафедри біології і хімії, Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II

В. Г. Юровчик,

к. геогр. н., викладач циклової комісії з базової та фундаментальної підготовки, Луцький фаховий коледж рекреаційних технологій і права

Л. І. Удворгелі,

к. т. н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної та музейної справи, Мукачівський державний університет

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНІВ ТА ІНШИХ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ: БЕЗПЕКА БАЗОВИХ ПРОЦЕСІВ ТА СЕРВІС

The study examined the challenges in the development of restaurants and other catering establishments, particularly those related to the safety of core processes and customer service, and identified effective approaches to addressing them. The research highlights a systemic issue of violations in the safety of core technological processes and services, which are observed in a significant portion of restaurants and other catering establishments in Ukraine. The study demonstrates that food safety issues and instability in product quality are particularly relevant for restaurants and other catering establishments. Specifically, violations in safe storage and transportation of products, lack of temperature control, inadequate logistics, and the absence of proper procedures lead to an increased risk of food poisoning, instability in dish quality, and growing consumer distrust. The situation can be improved through the implementation of an integrated management system for the safety of technological processes in auxiliary areas, such as storage rooms and changing facilities. The study demonstrates that, in restaurants and other catering establishments, issues related to food preparation and technological discipline—such as non-compliance with technological processes, cross-contamination, insufficient hygiene of kitchen equipment, and a shortage of qualified personnel—complicate the preparation of dishes. These problems

can be addressed through the comprehensive implementation of safety standards, systematic staff training, and continuous monitoring of compliance with technological and sanitary norms in specialized departments. The study also shows that customer service and interaction issues are highly relevant for restaurants and other catering establishments. Declining service quality, serving dishes without adhering to safety standards, a lack of proper labeling and customer information, low levels of sanitation in dining areas, and potential physical safety risks for consumers create additional threats. An effective way to address these issues is the implementation of an integrated safe service management model, which encompasses both the main area of the establishment and additional amenities for relaxation and entertainment.

У дослідженні проведено аналіз проблем розвитку ресторанів та інших закладів харчування, зокрема тих, що пов'язані з безпекою базових технологічних процесів та обслуговуванням, а також визначено ефективні підходи до їх вирішення. Результати дослідження засвідчують наявність системної проблеми із забезпеченням безпеки технологічних процесів та обслуговування у значної частини закладів громадського харчування в Україні. Зокрема, актуальними залишаються проблеми харчової безпеки та стабільної якості продуктів, зумовлені численними порушеннями під час їх зберігання й транспортування, неналежним контролем температурного режиму, а також недосконалістю логістичних процесів, яка підвищує ризик харчових отруєнь і зростання недовіри споживачів. Усунути ці проблеми можливо шляхом впровадження інтегрованої системи управління безпекою технологічних процесів у допоміжних приміщеннях. Також дослідження виявило проблеми у сфері приготування страв та дотримання технологічної дисципліни, зумовлені порушенням технологічних процесів, перехресним забрудненням, неналежною гігієною кухонного обладнання та нестачею кваліфікованого персоналу. Для їх подолання ефективним є комплексне впровадження стандартів безпеки, системне навчання персоналу та постійний контроль за дотриманням технологічних і санітарних норм у спеціалізованих цехах. Крім того, досі актуальними є проблеми, пов'язані з обслуговуванням та взаємодією з клієнтами в основному приміщенні ресторану та іншого закладу, серед яких: погіршення якості сервісу, подача страв із порушенням стандартів безпеки, відсутність належного маркування та інформування споживачів про склад страв, незадовільний санітарний стан обідніх залів, а також потенційні ризики для фізичної безпеки відвідувачів. Ефективним заходом у цьому випадку є впровадження інтегрованої моделі управління сервісом, яка охоплює як обслуговування в основному приміщенні закладу громадського харчування, так і додаткові послуги для відпочинку та розваг. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці та апробації комплексних моделей інтегрованого управління безпекою технологічних процесів і сервісу для підвищення якості, безпеки та репутації закладів громадського харчування в Україні.

Key words: food preparation; technological processes; risk of food poisoning; dish quality; increased consumer distrust; restaurants; safety of core processes; customer service.

Ключові слова: приготування страв; технологічні процеси; ризик харчових отруєнь; якість страв; зростання недовіри споживачів; ресторани; безпека базових процесів; обслуговування.

PROBLEM STATEMENT

The development of the restaurant business and other public catering establishments is an important component of the economic and social life. In particular, the catering industry creates a significant share of jobs and provides tax revenues to the budget. According to the European Federation of Hotels and Restaurants, the Ukrainian Restaurant Association, and the Association of Hotels and Resorts of Ukraine, the HoReCa sector—both in EU countries and in Ukraine—provides millions of jobs and contributes a substantial share to GDP. It is important to note that the growth of restaurants and other food establishments is linked to the increasing demand

for high-quality food, shifts in consumer preferences, and greater efficiency requirements in their operations.

In addition to the above, restaurants and other public catering establishments perform not only an economic function but also a social one. Consequently, in the course of their development, they enhance cultural exchange, stimulate the growth of gastronomic tourism, and create public spaces for social interaction, where safety plays a crucial role. In particular, numerous studies in sociology and economics emphasize that the role of food service establishments in fostering social integration and local identity is significant only if the safety of their core technological processes and

services is ensured. The safety component of the restaurant business, in turn, drives the development of agriculture, logistics, food production, and other related sectors, as confirmed by analytical reviews from organizations such as the FAO and OECD. At the same time, practice shows that breaches of process and service safety occur quite frequently.

Given this significance, contemporary research emphasizes the need for an integrated approach that combines the management of the safety of core technological processes and services in restaurants and other public catering establishments, while simultaneously ensuring a high level of service quality and minimizing consumers' risks.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Most scholars, such as O.Yu. Davidova, R.S. Ladyzhenska, I.M. Pysarevskyi [1], M. Riabenka [6], L.I. Hirniak, and V.A. Hlahola [3] have studied the development of restaurants and other public catering establishments and emphasized the direct connection of this process with the safety of core technological processes and services. In their view, any violations of safety standards during the stages of supply, storage, or food preparation, as well as during customer service, can lead to food poisoning, injuries, negative reviews, and a loss of consumer trust, which directly affects the development and stability of the establishment.

Furthermore, research by T. Tomali, N. Prilepa, and A. Rohova [4] has confirmed that the level of safety in core processes and services determines the operational efficiency, reputation, and financial stability of an establishment, and is therefore a key factor influencing the opportunities for development and expansion of the restaurant business.

At the same time, the analysis of development issues in restaurants and other food service establishments-particularly those related to the safety of their core processes and services-has not yet received sufficient attention in the scientific literature. This underscores the relevance of research in this area and the necessity for further study of the relationship between safety and the development of restaurants and other catering establishments.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

This article aims to analyze the development challenges of restaurants and other food service establishments, particularly those related to the safety of core processes and customer service, as

well as to identify effective approaches to addressing them.

THE PAPER MAIN BODY

We concur with the views of scholars such as O.Yu. Davidova, R.S. Ladyzhenska, and I.M. Pysarevskyi [1], who assert that the successful development of restaurants and other food service establishments is directly tied to the effective management of safety in core processes and services. Naturally, although the term "management of the safety of core technological processes and services" has appeared relatively recently in scientific and practical literature, food and process safety management based on the HACCP system has, in fact, been present in the operations of catering establishments since the 1960s. It was then in the United States, with the involvement of NASA and the Pillsbury Company, that the HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) system was developed to ensure absolute food safety for astronauts. This approach laid the foundation for modern hazard control systems in the food industry.

In the 1990s, the HACCP system was actively implemented in the European Union and the United States, gradually becoming a mandatory standard for food industry enterprises and catering establishments. Contemporary research emphasizes that integrating the safety of technological processes with service quality enables a comprehensive approach to managing a food service establishment, enhances the efficiency of production processes, reduces consumer risks, and strengthens competitive positions in the market.

Regarding Ukraine, since 2019, in accordance with the Law "On the Basic Principles and Requirements for the Safety and Quality of Food Products" No. 771/97-VR, the implementation of procedures based on HACCP principles has become mandatory for all food market operators, including restaurants and catering establishments. Accordingly, it is from this time that the concept of "management of the safety of core technological processes and services" has emerged as an extension of classical food control. Today, it encompasses not only production and technological processes (procurement, storage, preparation [6]) but also service components (dish presentation, conditions of consumption, and the sanitary state of dining areas).

An analysis of the scientific literature and the provisions of the Law of Ukraine No. 771/97-VR allows the management of the safety of core technological processes and services to be viewed as a set of measures and procedures aimed at

Unstable raw material quality, which arises almost always when there are difficulties in controlling suppliers due to the inconsistency of their supply.*

Manifestation specifics: It complicates the advance prediction of product quality and creates risks of using raw materials of questionable origin.

*Failure to maintain proper storage and transportation temperatures.***

Manifestation specifics: Spoilage of products, proliferation of pathogenic microorganisms, and loss of the nutritional value of dishes.

Problems leading to an increased risk of food poisoning, instability in dish quality, and growing consumer distrust.

Poorly planned logistics and raw material transportation.***

Manifestation specifics: Reduction in product quality and freshness, increased risk of microbiological contamination, and, consequently, potential health hazards for consumers.

Lack of proper control and food safety procedures.

Manifestation specifics: Increased risk of food poisoning, instability in dish quality, and growing consumer distrust.

Figure 1. Food safety issues and instability in dish quality in restaurants and other catering establishments

Note:

* A situation in which the food products supplied to a catering establishment do not meet the expected or established quality and safety standards, or their characteristics vary significantly from one batch to another.

** A situation in which food products are stored or transported at temperatures that do not comply with established safety standards, potentially leading to deterioration in quality and an increased risk of microbiological contamination.

*** A situation in which the supply of food products to a catering establishment is carried out without planning, control, and adherence to safety standards can lead to lower product quality and an increased risk of food poisoning.

**** A situation in which a catering establishment does not implement or comply with established standards, regulations, and procedures aimed at ensuring the safety of food products at all stages of processing, storage, and preparation.

Source: compiled based on [1; 3–4].

ensuring the safe execution of all stages of food procurement, storage, and transportation, as well as the preparation of finished dishes in catering establishments. At the same time, safety management is not limited to supply and preparation processes but also extends to the service level—that is, how the dish is delivered to the customer and how the conditions for its safe consumption are ensured.

Thus, the modern understanding of the management of the safety of core processes in catering establishments in Ukraine includes both technological and service aspects of operations, ensuring a comprehensive approach to guaranteeing food safety while simultaneously enhancing the quality of consumer service.

Based on the above provisions, the following structure of management of the safety of core technological processes and services can be outlined [1; 3]:

— A set of measures and procedures for the primary management of the safety of core processes (beginning at the stage of food procurement), including checks of the quality and freshness of raw materials upon purchase; proper storage of products in refrigerators, freezers, or on shelves according to temperature requirements and expiration dates; and control of transportation

to prevent spoilage or contamination during delivery to the establishment.

— A set of measures and procedures for managing the safety of the technological process of food preparation, including adherence to recipes and cooking temperatures, prevention of cross-contamination (e.g., between raw meat and ready-to-eat dishes), and control of the cleanliness of kitchen equipment and work surfaces.

— A set of measures and procedures for managing the safety of the service component and the final stage of interaction with the customer, including serving dishes in clean and safe tableware, labeling dishes (especially those containing allergens), monitoring the temperature of prepared dishes during service, and organizing a safe environment

for customers (clean tables, safe furniture, prevention of injuries).

According to the data from the Sanitary Service and the State Service of Ukraine on Food Safety and Consumer Protection, numerous violations of the safety of core technological processes and services are recorded annually in Ukrainian restaurant establishments. In particular, in 2023, more than 10,000 inspections were carried out, resulting in 30% of establishments being found in violation of sanitary standards and food safety requirements. This issue is also highlighted by independent experts and food bloggers, who often expose similar shortcomings. Unlike official inspections, their activities have no legal consequences but cause significant reputational damage. Bloggers such as Dmytro Kalinichenko, Dasha Shy, and Nastia Horoshko, although not conducting specialized inspections, frequently draw attention to problems with cleanliness and quality in their reviews of establishments.

Thus, in the modern world, neglecting the safety of technological processes and services leads to a dual risk: official sanctions from state authorities and public criticism from a wide audience on social media. Both factors have an extremely negative impact on the reputation and financial condition of an establishment.

According to data from both official and unofficial controls, food safety and dish quality issues can be identified as resulting from unstable raw material quality (e.g., the use of vegetables and fruits with pesticide residues or meat with elevated antibiotic levels), failure to maintain proper storage and transportation temperatures (e.g., thawing and refreezing meat or dairy products during delivery), poorly planned logistics and raw material transport (e.g., delivery delays or transportation under improper conditions leading to spoilage), and the absence of adequate control and food safety procedures (e.g., failure to implement the HACCP system in small catering enterprises) [1; 4]. These problems are further illustrated in detail in Figure 1.

The outlined problems, when accumulated systemically, increase the risk of food poisoning and instability in dish quality. For example, in 2023, over 50 people were poisoned after consuming breakfast eggs at the "Honey" cafe in Kyiv (Yaroslavskaya Street), and in July 2025, a mass food poisoning incident occurred at the Asian cuisine restaurant "Chinese Hello" in Lviv, resulting in 77 people seeking medical assistance. Such incidents highlight the need to improve the safety of core technological processes and services in catering establishments [2; 7].

These issues can be addressed by implementing an integrated management system to ensure the safety of core technological processes in auxiliary facilities, including storage rooms and changing areas.

In addition, other problems can be identified that complicate the preparation of ready-to-eat dishes due to non-compliance with technological processes (e.g., failure to follow recipes or shortening cooking times), risk of cross-contamination (e.g., using the same utensils for raw meat and ready-to-eat dishes), insufficient hygiene of equipment and the kitchen (e.g., untimely cleaning of work surfaces, utensils, and ventilation systems), and a shortage of qualified personnel (e.g., employing staff without proper training or sanitary-hygienic skills) [1]. These problems are illustrated in more detail in Figure 2.

Non-compliance with technological processes.*	Risk of cross-contamination of dishes.**
Manifestation specifics: Reduced dish quality and food spoilage.	Manifestation specifics: Bacteria or other pathogenic microorganisms contaminate ready-to-eat dishes or other food ingredients.
Problems leading to complications in the preparation of ready-to-eat dishes	
Insufficient hygiene of equipment and the kitchen.***	Shortage of qualified personnel.****
Manifestation specifics: Leads to an increased risk of foodborne infections, product spoilage, and reduced dish quality.	Manifestation specifics: Errors in food preparation, violations of sanitary standards, and an increased risk of food poisoning.

Figure 2. Problems in food preparation and technological discipline in restaurants and other catering establishments

Note:

* A situation in which the actual actions of staff or the organization of work in a catering establishment do not comply with established standards, recipes, or technological preparation cards, resulting in violations of food safety and quality.

** A situation in which hazardous microorganisms, allergens, or foreign substances are transferred from one product or dish to another during handling, preparation, or serving of food.

*** A situation in which work surfaces, kitchen equipment, tools, and premises are not properly cleaned and disinfected, creating favorable conditions for the growth of pathogenic microorganisms.

**** A situation in which a catering establishment does not have a sufficient number of staff with the necessary knowledge and skills to follow technological processes, food safety standards, and customer service rules.

Source: compiled based on [1; 5].

The complications in the preparation of ready-to-eat dishes arise because existing problems make the technological process more labor-intensive, risky, and less predictable [6]. For example, in 2023, at the cafe "Fish Secrets" in Poltava, issues with the technological process for preparing dishes from the sturgeon species resulted in the spoilage of over 10 kg of raw materials. This caused direct financial damage to the establishment, with the owner incurring losses of over 45,000 UAH. At the restaurant "Sea Breeze" in Uman in 2024, a problem arose with the technological process of preparing seafood dishes, specifically oysters. Due to improper storage and violations of temperature regulations, over 15 kg of oysters became unfit for consumption, resulting in financial losses exceeding 68,000 UAH for the establishment.

Furthermore, between 2023 and 2025, more than 10% of visitors to these catering establishments refused to purchase portions of fish and seafood due to unappealing appearance, undercooking, or over-salting. Such cases created not only financial but also reputational risks for the establishments, as negative customer experiences spread quickly through social media and online review platforms.

At the same time, overcoming such problems is possible through the comprehensive implementation of safety standards, systematic staff training, and continuous monitoring of compliance with technological and sanitary norms in specialized production areas. This applies to the entire food preparation cycle—from primary processing of raw materials to the release of finished products for

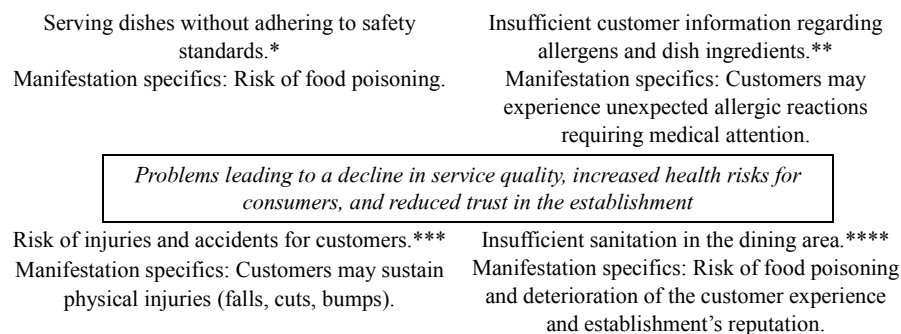


Figure 3. Problems in customer service and interaction in restaurants and other catering establishments

Note:

* A situation in which ready-to-eat dishes are served to customers without adhering to established hygiene standards, temperature regulations, protection against contamination, or other safe service rules.

** A situation in which a catering establishment does not provide complete and accurate information about ingredients, potential allergens, or dish composition, increasing the risk of food allergic reactions and reducing consumer trust.

*** A situation in which a catering establishment creates conditions that may lead to physical injuries or other undesirable incidents for customers while on the premises or consuming food.

**** A situation in which the premises where food is consumed are not maintained in proper sanitary condition, creating health risks for customers and worsening their dining experience.

Source: compiled based on [1; 3]

consumption—ensuring the minimization of product spoilage risks and financial losses for the establishment.

1. Procurement (pre-preparation) departments — areas for primary processing of products, cutting, and preparation of semi-finished goods. Determining critical control points is particularly important, including the temperature for cutting and storing meat, fish, and vegetables, as well as pasteurization of dairy products.

2. Final preparation departments — departments where semi-finished products are brought to readiness. A key aspect is the identification of critical control points to prevent cross-contamination of products processed in hot and cold sections.

3. Specialized departments — include additional stages of dish preparation and processing (e.g., baking, making desserts, preparing sauces). In these departments, safety and sanitary control standards ensure a high level of final product quality and minimize risks to consumer health.

The implementation of such standards across all types of departments ensures systematic control over the technological process, increases the predictability and safety of food preparation, and contributes to improved service quality and customer trust.

Additionally, the identified problems in customer service and interaction lead to a decline in service quality and an increase in health risks for consumers. These issues arise from practices such as serving dishes without adhering to safety standards (e.g., using inadequately cleaned tableware or serving dishes at incorrect tempe-

ratures), lack of proper labeling and customer information (e.g., a customer orders a salad containing soy sauce or nuts, but this is not indicated on the menu), insufficient sanitation in the dining area (e.g., untimely cleaning of tables and floors, which can promote the spread of microbes and create a negative impression), and risks to customers' physical safety (e.g., slippery floors, improperly arranged furniture, inadequate lighting) [1]. These problems are illustrated in more detail in Figure 3.

The outlined problems that arise during customer service and interaction, when accumulated systematically, lead to customer injuries and a deterioration of the establishment's reputation. For example, in 2022, at a restaurant in Kyiv, a customer found a piece of glass in their dish, resulting in a serious oral injury, and in 2025, at the cafe "12 Avenue," a customer died after consuming hummus containing tahini (sesame paste), as the waiter had assured them that the dish contained no allergens.

One effective way to address these issues is the implementation of an integrated safe service management model, which encompasses the main area of a catering establishment where consumers receive food and beverages, are served by staff, and utilize additional amenities for relaxation and entertainment.

CONCLUSIONS

The study results reveal significant violations in safety protocols for core technological processes and services, commonly found in many restaurants and catering establishments across Ukraine. The study demonstrates the relevance of

the problem, which manifests in the following aspects:

1. Food safety issues and instability in product quality. Violations in safe storage and transportation of products, lack of temperature control, inadequate logistics, and the absence of proper procedures lead to an increased risk of food poisoning, instability in dish quality, and growing consumer distrust. The situation can be addressed through the implementation of an integrated management system for the safety of technological processes in auxiliary areas, such as storage rooms and changing facilities.

2. Problems in food preparation and technological discipline. Non-compliance with technological processes, risk of cross-contamination, insufficient hygiene of kitchen equipment, and a shortage of qualified personnel complicate the preparation of ready-to-eat dishes. These problems can be overcome through the comprehensive implementation of safety standards, systematic staff training, and continuous monitoring of compliance with technological and sanitary norms in specialized departments.

3. Customer service and interaction issues. Declining service quality, serving dishes without adhering to safety standards, a lack of proper labeling and customer information, low levels of sanitation in dining areas, and potential physical safety risks for consumers create additional threats. An effective way to address these issues is the implementation of an integrated safe service management model, which encompasses both the main area of the establishment and additional amenities for relaxation and entertainment.

The prospects for further research lie in the development and testing of comprehensive models for integrated management of technological processes and service safety to enhance the quality, safety, and reputation of catering establishments in Ukraine.

Література:

1. Давидова О.Ю., Ладиженська Р.С., Писаревський І.М. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2012. 468 с.

2. "Думали про смерть": нові подробиці отруєння яйцями в кафе Києва. Ексклюзив ТСН, 2023. URL.: <https://tsn.ua/exclusive/dumali-pro-smert-novi-podrobici-otruyennya-yaucyami-v-kafe-kiyeva-2266111.html>

3. Гірняк А.І., Глагола В.А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. Інфраструктура ринку. 2018. № 16. С. 71—78.

4. Томаля Т., Прилепа Н., Рогова А. Ключові аспекти забезпечення якості та безпечності харчових продуктів у ресторанному бізнесі. Development Service Industry Management, 2023, № 3, С. 102—106.

5. Русавська В., Таран М. Теорія та практика управління якістю в історичній ретроспективі та їх вплив на сучасні концепції управління якістю. Економіка та суспільство, 2021, № 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-39>

6. Рябенка М. Перспективи розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства. Економіка та суспільство, 2021, № 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-51>

7. "Цей клятий чизкейк". У Львові 70 людей отруїлися у новому модному ресторані. BBC news? 2025. URL.: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c9395p9y0qno>

References:

1. Davydova, O.Yu., Ladyzhenska, R.S., and Pisarevsky, I.M. (2012), Upravlinnya yakistyu produktsiyi ta posluh u hotel?no-restorannomu hospodarstvi [Quality management of products and services in the hotel and restaurant industry], KhNAMG, Kharkiv, Ukraine.

2. TSN Exclusive (2023), "Thought about death": new details of egg poisoning in a Kyiv cafe", available at: <https://tsn.ua/exclusive/dumali-pro-smert-novi-podrobici-otruyennya-yaucyami-v-kafe-kiyeva-2266111.html> (Accessed 4 May 2024).

3. Hirnyak, L.I. and Hlagola, V.A. (2018), "Current state, prospects and trends in the development of the restaurant industry in Ukraine", Infrastruktura rynku, vol. 16, pp. 71—78.

4. Tomalya, T., Prylep, N. and Rogova, A. (2023), "Key aspects of ensuring the quality and safety of food products in the restaurant business", Development Service Industry Management, vol. 3, pp. 102—106.

5. Rusavska, V. and Taran, M. (2021), "Theory and practice of quality management in historical retrospect and their impact on modern concepts of quality", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-39management>

6. Ryabenka, M. (2021), "Prospects for the development of new formats of restaurant establishments", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-51>

7. BBC news (2025), "This damn cheesecake." In Lviv, 70 people were poisoned in a new trendy restaurant", available at: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c9395p9y0qno> (Accessed 4 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.09.2025 р.

УДК 338.43:004.9:334(477)

А. С. Скрильник,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємства та маркетингу,
Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9622-4217>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.18.92

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ПРИСКОРЮВАЧ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРОЕКОНОМІЦІ: ЕМПІРИЧНІ ІНДИКАТОРИ ТА КЕЙСИ

A. Skrylnyk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor, Department of Economics,
Entrepreneurship and Marketing, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

DIGITAL TRANSFORMATION AS AN ACCELERATOR OF INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP IN AGROECONOMY: EMPIRICAL INDICATORS AND CASES

У статті проаналізовано, як цифрова трансформація прискорює інклюзивне підприємництво в аграрному секторі України. Розроблено систему емпіричних індикаторів для вимірювання впливу цифрових технологій за чотирма ключовими напрямками: цифрова інфраструктура, використання електронних платформ, впровадження технологій точного землеробства та результативні показники господарської діяльності. На основі фактичних даних і кейс-аналізу показано, що впровадження цифрових платформ та РАТ-технологій розширює участь дрібних фермерів і вразливих груп у підприємстві. Запропоновано рекомендації для органів влади щодо посилення цифрової інклюзивності: розвиток широкосмугової інфраструктури на селі, підвищення цифрової грамотності населення, розширення охоплення державних онлайн-платформ, прозоре залучення малих виробників до ринків через е-аукціони, цільова підтримка впровадження РАТ-технологій у малих господарствах та концепція "розумних сіл".

The article investigates the role of digital transformation as a driver of inclusive entrepreneurship in Ukraine's agricultural sector. It highlights how digital technologies reshape institutional access, market participation, and social inclusion by providing small-scale farmers, rural households, women, youth, and other vulnerable groups with greater opportunities. A system of empirical indicators is proposed to assess the impact of digitalization across four dimensions: digital infrastructure, engagement with electronic platforms, adoption of precision agriculture technologies, and entrepreneurial outcomes.

Case studies illustrate the inclusive effects of key initiatives. The State Agrarian Register simplifies access to subsidies and concessional loans for smallholders. Prozorro.Sale ensures transparent land allocation through open e-auctions, expanding equal participation. The Diia.Business platform acts as a "soft accelerator" by supporting training, advisory services, and targeted programs for displaced persons, women, and veterans. Precision Agriculture Technologies, such as drones and smart sensors, enhance efficiency, reduce costs, and strengthen competitiveness, particularly for small and family farms.

The study also identifies persistent challenges: uneven internet access, limited digital literacy, and financial constraints hindering innovation adoption. Nevertheless, evidence shows that digital solutions improve transparency, optimize state support distribution, and foster human capital development.

The article concludes with practical recommendations: expanding broadband in rural areas, strengthening digital competencies, integrating state platforms, providing targeted financial incentives for innovation, and encouraging "smart village" initiatives. The author forecasts that their implementation will broaden rural entrepreneurial potential, increase inclusivity of agrarian markets, and contribute to sustainable post-war recovery, ensuring modernization benefits are shared across communities.

Ключові слова: цифрова трансформація, інклюзивне підприємництво, аграрний сектор, цифрові платформи, державна підтримка, сільські території, цифровізація, індикатори.

Keywords: digital transformation, inclusive entrepreneurship, agricultural sector, digital platforms, state support, rural areas, digitalization, indicators.

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

Цифрова економіка відкриває нові можливості для прискорення розвитку аграрного підприємництва та розширення його інклюзивності — участі вразливих груп населення (малих фермерів, сільських мешканців, молоді, жінок) у підприємницькій діяльності. Світовий досвід засвідчує, що інновації та цифрові технології в агросекторі сприяють підвищенню продуктивності й стійкості агровиробництва, а також полегшують доступ фермерів до ринкової інформації, фінансових послуг та індивідуальних рішень, що в підсумку сприяє більш інклюзивному розвитку сільських територій [1]. Водночас цифрова трансформація породжує нові виклики, зокрема наявність цифрового розриву: частина виробників, особливо у віддалених сільських регіонах, не має повноцінного доступу до інтернету, цифрової інфраструктури чи компетенцій для використання сучасних технологій [2]. Для України, де аграрний сектор є важливою складовою економіки та джерелом зайнятості (понад 17% працездатного населення зайнято до початку повномасштабного вторгнення) [3], питання інклюзивності агропідприємництва набуває особливої актуальності. Повномасштабна війна 2022 р. спричинила додаткові втрати і ризики для аграріїв, але водночас стимулювала активні реформи у сфері цифровізації послуг та державної підтримки. Проблема полягає в тому, що цифрова трансформація в агроекономіці розглядається як потенційний прискорювач інклюзивного підприємництва, проте механізми її впливу потребують чіткого визначення. Важливо з'ясувати, яким чином цифрові інструменти здатні виступати каталізаторами розвитку підприємництва в сільських громадах, які саме показники відображають цей вплив та які практичні приклади засвідчують результативність

впроваджених рішень. Усвідомлення та систематизація цих аспектів створюють підґрунтя для вироблення ефективної політики розвитку сільських територій на засадах інклюзивності та сталого зростання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні основи інклюзивного розвитку аграрного сектору закладено в працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Зокрема, Гуторов А.О. та співавт. обґрунтовували концепцію інклюзивного підприємництва як складової розвитку сільських громад, наголошуючи на необхідності синхронізації з соціально-просторовим розвитком територій. У ширшому контексті формується поняття інклюзивної економіки, під яким розуміють таку економічну систему, де всі члени суспільства мають рівний доступ до можливостей і вигод економічного прогресу [3]. За О.Г. Арутюняном, цифрова трансформація ставить критично важливе завдання — забезпечити, щоб її результати приносили користь усім верствам населення, а не лише тим, хто вже має доступ до нових технологій [2]. В дослідженні цього автора окреслено, що для досягнення інклюзивності потрібна комплексна політика, яка охоплює розвиток цифрової інфраструктури, освітніх програм, підтримку стартапів і малого бізнесу, а також механізми рівного доступу до цифрових ресурсів [4].

Окремий напрям досліджень присвячено цифровій трансформації аграрного сектору України. В.В. Міщенко акцентує на тенденціях цифровізації агровиробництва як чиннику стійкого розвитку, вказуючи на необхідність державного-приватного партнерства, розвитку IT-інфраструктури на селі та подолання інформаційної ізоляції сільського населення [5]. Науковці відзначають, що цифрові рішення (Big Data, цифрові платформи, сенсори, тощо) можуть посилити конкурентоспроможність малих фермерських господарств за

рахунок оптимізації витрат і доступу до ринків. У роботах зарубіжних експертів (зокрема OECD) підкреслюється зв'язок між впровадженням інновацій в агрохарчовій сфері та inclusive livelihoods — тобто підвищенням добробуту дрібних виробників та їхньою участю у сучасних ланцюгах створення вартості [1].

Водночас емпіричних досліджень, які б встановлювали кількісний зв'язок між рівнем цифровізації і показниками інклюзивності агропідприємництва, досі небагато. Існуючі роботи переважно описують окремі аспекти: фінансову інклюзію (доступ фермерів до фінансів), цифрову грамотність населення, або ж наводять поодинокі приклади успішних цифрових рішень. Отже, необхідне комплексне дослідження, що об'єднує розробку системи показників та аналіз конкретних кейсів, які ілюструють вплив цифрової трансформації на розвиток інклюзивного підприємництва в агроєкономіці.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є визначення та обґрунтування ролі цифрової трансформації як прискорювача інклюзивного підприємництва в агроєкономіці на основі системи емпіричних індикаторів та аналізу практичних кейсів. Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання: сформувати систему показників для вимірювання впливу цифровізації на інклюзивність аграрного підприємництва; зібрати та проаналізувати статистичні дані з офіційних джерел (Міністерство аграрної політики, Державний аграрний реєстр, Кабінет Міністрів України, FAO, OECD, ITU тощо) за цими показниками; здійснити кейс-аналіз трьох ключових напрямів цифрової трансформації в агросекторі: цифрові платформи державних послуг, електронні аукціони та технології точного землеробства; сформулювати практичні рекомендації для органів влади щодо посилення позитивного впливу цифрових рішень на інклюзивний розвиток.

Методика дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході. Застосовано метод аналізу та синтезу для визначення індикаторів та узагальнення літературних джерел, статистичний аналіз — для обробки кількісних показників (динаміка реєстрації фермерів в електронних реєстрах, обсяги онлайн-аукціонів землі, тощо), графічний метод — для побудови структурних схем та таблиць, а також кейс-метод для поглибленого розгляду реальних прикладів цифрових ініціатив. Інформаційно-аналітичне підґрунтя дослідження склали

офіційні статистичні дані, урядові звіти, інформаційні повідомлення профільних міністерств та міжнародних організацій, а також наукові публікації з окресленої проблематики. Ступінь достовірності узагальнень результатів дослідження забезпечено використанням даних з відкритих державних платформ і репрезентативних досліджень, а також порівнянням декількох джерел для верифікації ключових показників.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для того щоб об'єктивно оцінити вплив цифрової трансформації на розвиток інклюзивного підприємництва в агроєкономіці, необхідно мати структуровану систему емпіричних показників. Її формування зумовлене кількома чинниками. По-перше, цифровізація охоплює різні виміри — від розвитку інфраструктури та інтернет-покриття до залучення виробників у державні платформи, застосування високих технологій і підсумкових результатів для бізнесу. По-друге, без кількісних індикаторів неможливо порівняти регіони чи відстежити динаміку у часі, що обмежує можливості для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. По-третє, саме інтегрований підхід до вимірювання дозволяє побачити не лише окремі успіхи (наприклад, зростання числа користувачів електронних сервісів), але й зрозуміти, як вони впливають на кінцеву інклюзивність підприємництва — кількість нових бізнесів, рівень залучення жінок і молоді, обсяг отриманої підтримки.

Запропонована система охоплює чотири групи індикаторів: цифрова інфраструктура, участь у платформах, технологічна оснащеність агровиробництва та результати для підприємництва. Вона дозволяє комплексно оцінити як передумови (наявність інтернету, доступність цифрових сервісів), так і кінцеві результати (кількість нових суб'єктів господарювання, обсяг державної допомоги). Такий підхід відповідає міжнародним практикам моніторингу цифрової інклюзивності (OECD, ITU, FAO), де акцент робиться на поєднанні індикаторів доступу, використання і результатів.

Як демонструє табл. 1, запропонована система індикаторів дозволяє одночасно врахувати як передумови цифрової інклюзивності (розвиток інфраструктури, рівень інтернет-покриття, доступність широкосмугових мереж), так і кінцеві результати для підприємництва (зростання кількості нових суб'єктів господа-

рування, обсяг отриманої державної підтримки, залучення жінок та молоді до підприємництва). Це забезпечує комплексність оцінки й створює методологічне підґрунтя для подальших порівняльних досліджень.

Особливу значущість має група показників, що відображає участь агровиробників у цифрових платформах, адже вона характеризує реальний рівень інтегрованості малих і середніх господарств у цифрові механізми державної підтримки та ринкової взаємодії. Зокрема, стрімке зростання кількості користувачів Державного аграрного реєстру — з приблизно 50 тис. потенційних до понад 200 тис. зареєстрованих у 2025 р. — свідчить про залучення до офіційних інституцій навіть тих виробників, які раніше залишалися поза межами формалізованої системи [9]. Таким чином, цифрова платформа стала механізмом інституційної інклюзії, що переводить "невидимих" аграріїв у сферу офіційного обліку та доступу до ресурсів.

Не менш показовим є блок індикаторів, пов'язаний із цифровими аукціонами земельних ресурсів. Кількість успішних онлайн-торгів з оренди та продажу земель відображає рівень прозорості та конкурентності у доступі до базового виробничого ресурсу — землі. Ці дані можна інтерпретувати як маркер інклюзивності, адже вони демонструють, скільки різних суб'єктів господарювання, включно з дрібними та новоствореними фермерами, отримали можливість брати участь у розподілі земельних ділянок на рівних умовах.

Таким чином, розроблена система індикаторів не лише фіксує факт цифровізації агро-економіки, але й дозволяє оцінити якісний зсув у бік інклюзивності підприємництва: від розширення бази бенефіціарів державної підтримки до формування відкритих і конкурентних правил доступу до ресурсів.

Отже, розроблена система індикаторів кількісно підтверджує позитивний зсув у бік інклюзивності агропідприємництва під впливом

Таблиця 1. Система показників для оцінювання впливу цифрової трансформації на інклюзивне підприємництво в агросекторі

Аспект	Показник (одиниця)	Опис значення для інклюзивності
Інфраструктура	Частка сільських домогосподарств із доступом до інтернету, %	Відображає рівень цифрової доступності на селі (чим вище, тим більше потенційних учасників цифрової економіки) У 2021 р. - 73% проти 88% у містах [6, 7].
	Кількість мобільних підключень 4G/5G на 100 осіб	Показує доступність мобільного широкосмугового інтернету як базової передумови цифрової активності.
Участь у платформах	Кількість агровиробників, зареєстрованих у Державному аграрному реєстрі (осіб)	Характеризує рівень залучення фермерів до цифрових державних сервісів і підтримки. У 2025 р. - понад 200 тис. користувачів [8].
	Частка фермерів, охоплених електронними реєстрами, % від оцінної кількості	Відображає «оцифрованість» агросектору. У 2024 р. - близько 50% фермерських господарств у ДАР [9].
Технології в агросекторі	Площа угідь, оброблена із застосуванням РАТ-технологій або агродронів, тис. га	Показує проникнення сучасних технологій у практику, що робить їх доступними для різних розмірів господарств.
	Кількість успішних онлайн-аукціонів з оренди/продажу землі (од.)	Свідчить про масштаби прозорого доступу до земельних ресурсів через цифрові інструменти.
Результати господарської діяльності для підприємництва	Кількість новостворених ФОП у сільському господарстві (за рік)	Опосередковано відображає активізацію підприємництва на селі (в т.ч. завдяки спрощенню відкриття бізнесу через онлайн-сервіси, як от портал Дія) – напр., понад 229 тис. ФОП зареєстровано через Дію у 2023 р. [10]
	Частка фермерських господарств, очолюваних жінками або молоддю, %	Індикатор інклюзивності за соціально-демографічною ознакою; може змінюватися завдяки таргетованим онлайн-програмам.
	Обсяг державної підтримки, отриманої малими виробниками через електронні платформи, млн грн	Показує доступність фінансових ресурсів. У 2024 р. через ДАР оплачено 3,88 млрд грн 31,6 тис. аграріїв [8].

Джерело: сформовано автором.

цифровізації. Ці результати підкреслюють значення інклюзивного підходу до підприємництва, за якого можливості розвитку рівною мірою відкриті для всіх учасників — малих фермерів, жінок, молоді, вразливих груп — а не лише для тих, хто вже має доступ до сучасних технологій. Інклюзивність у цьому контексті означає рівний доступ до ресурсів, ринків і державних послуг, що дозволяє максимально залучити ширше коло виробників до економічного прогресу громади. Відповідно, цифрова трансформація набуває особливої цінності тоді, коли її результати приносять користь усім верствам населення, мінімізуючи цифровий розрив та забезпечуючи справедливий розподіл вигод від зростання.

Водночас кількісні показники дають лише загальну картину; для глибшого розуміння і підтвердження виявлених тенденцій на практиці доцільно звернутися до аналізу конкретних прикладів. Саме тому наступним кроком

дослідження є кейс-аналіз найбільш успішних і показових цифрових рішень, у яких практично реалізуються принципи інклюзивності. Зокрема, будуть розглянуті чотири кейси, що репрезентують ключові напрями цифрової трансформації агросектору України: державні онлайн-платформи Державний аграрний реєстр (ДАР) та портал Дія.Бізнес, електронна аукціонна система Prozorro.Sale для прозорого розподілу ресурсів, а також технології точного землеробства (РАТ-технології) як приклад інновацій для підвищення продуктивності малих господарств.

Аналіз цих кейсів продемонструє, як інклюзивний підхід втілюється на практиці: державні цифрові платформи забезпечують рівноправний доступ фермерів до підтримки і ринків, електронні аукціони гарантують відкриті та конкурентні умови отримання земельних ресурсів, а сучасні агротехнології дозволяють дрібним виробникам користуватися перевагами інновацій. Таким чином, перехід до кейс-аналізу є обґрунтованим і необхідним для цілісного висвітлення теми: він дає змогу зіставити теоретично-статистичні індикатори з реальними прикладами, підтвердивши, що цифрова трансформація дійсно виступає каталізатором інклюзивного розвитку підприємництва в агроєкономіці.

Одним із ключових інструментів цифрової трансформації агросектору України є Державний аграрний реєстр (ДАР) — платформа, яка відкрила малим виробникам рівноправний доступ до державної підтримки. Запущений у 2022 р. за підтримки ЄС, ДАР реалізує принцип "єдиного вікна", що дозволив дрібним фермерам оформлювати заявки на гранти, кредити та субсидії онлайн, без зайвих бюрократичних бар'єрів.

Станом на початок 2025 р. у системі зареєстровано понад 200 тис. користувачів, з яких понад 70% — саме дрібні агровиробники. Це свідчить про масштабну інституційну інклюзію: значна частка фермерів, які раніше залишалися "невидимими" для державної статистики та програм підтримки, вперше отримала можливість користуватися фінансовими інструментами. Уже у 2024 р. через платформу понад 31 тис. виробників отримали допомогу на суму 3,88 млрд грн, а бюджет на 2025 р. передбачає зростання цього обсягу до 6 млрд грн [8].

Важливо, що ДАР не лише розподіляє ресурси, а й забезпечує прозорість — у ньому обліковано понад 80% сільськогосподарських угідь країни. Це дозволяє адресніше спрямовувати підтримку саме тим, хто найбільше її по-

требує, — малим фермам, жінкам та молоді у сільській місцевості.

Додатковим інклюзивним виміром є інтеграція ДАР до європейських стандартів: з 2026 р. більшість аграрних дотацій планується надавати через цю систему. Це означає, що українські виробники отримають не лише рівні умови доступу до внутрішніх програм, а й перспективу виходу на європейські фінансові механізми.

Отже, ДАР став каталізатором інклюзивності: він відкрив десяткам тисяч дрібних аграріїв доступ до офіційних ресурсів, зменшив бар'єри для участі в програмах та підвищив прозорість розподілу державної допомоги. Простота користування, швидкі виплати та орієнтація на вразливі групи пояснюють його успіх і довіру серед фермерів навіть у кризових умовах.

Іншим яскравим прикладом цифрового рішення, що сприяє інклюзивному підприємництву, є система Prozorro.Sale — державна електронна торгова система, через яку реалізуються активи (державне і комунальне майно, права оренди землі тощо) на конкурентних онлайн-аукціонах. Для агросектору особливе значення мають земельні аукціони: з липня 2021 року в Україні відкрився ринок сільгосп-земель, і всі торги з оренди чи відчуження земель державної та комунальної власності здійснюються лише через Prozorro.Sale [11]. Це стало революційним кроком від "кабінетних" розподілів землі до повної прозорості та рівного доступу — кожен охочий фермер чи підприємець може взяти участь в електронному аукціоні, маючи лише доступ до інтернету та електронний підпис.

За три роки роботи земельних онлайн-аукціонів (жовтень 2021 — жовтень 2024) результати вражають: проведено ~16,4 тис. торгів, через які реалізовано права на понад 98,9 тис. га землі. З них ~89,2 тис. га передано в оренду, що щорічно приносить місцевим бюджетам близько 1,1 млрд грн орендних платежів; ще ~9,7 тис. га продано (переважно нес/г землі та приватні ділянки) з разовим доходом ~2,8 млрд грн [12]. Загалом завдяки земельним аукціонам бюджети різних рівнів уже отримали майже 3,9 млрд грн надходжень. Ці кошти — ресурс розвитку громад, що раніше втрачався через непрозорі схеми або неефективне використання земель.

Досягнуто і географічної інклюзивності: аукціони відбуваються по всій країні. Найактивніше здавали землі в оренду громади Одещини (~1500 успішних аукціонів за 3 роки), Львівщини (831) та Черкащини (784) [12]. Най-

вищі орендні ставки отримано у Вінницькій обл. (в середньому 16,3 тис. грн/га на рік), Полтавській (~14,5 тис.) і Тернопільській (~13,5 тис.), що свідчить про ефективну конкуренцію.

Варто зазначити, що електронні земельні торги стимулюють залучення нових гравців у агробізнес. Молоді фермери або сімейні господарства, які раніше не могли отримати землю через відсутність "зв'язків", тепер мають рівні шанси виграти аукціон. За даними Мінекономіки, це сприяло появі сотень нових фермерських господарств після відкриття ринку землі. Отже, Prozorro.Sale відіграє роль каталізатора підприємництва, надаючи ресурс (землю) тим, хто має підприємницький хист, але не мав доступу до ресурсів.

Таким чином, кейс Prozorro.Sale підтверджує, що цифрова трансформація ринку ресурсів (у даному разі — землі) значно підвищує інклюзивність: більше учасників, чесні правила гри, нові можливості для малих підприємців. Важливо продовжити цю практику і після війни, поширивши її на інші ресурси (водні об'єкти, майно громад) — це закладе основу для сталого інклюзивного зростання на місцях.

Для розвитку підприємництва на селі важливим є не лише доступ до матеріальних ресурсів, а й доступ до знань, ринків, контактів. У цьому аспекті роль прискорювача відіграє національна платформа "Дія.Бізнес" — частина екосистеми цифрової держави, спрямована на підтримку МСБ. Вона поєднує онлайн-портал з інформаційними сервісами і мережею офлайн-центрів підтримки підприємців у різних регіонах. Хоча "Дія.Бізнес" обслуговує підприємців загалом, для сільських та агропідприємців вона стала особливо цінною під час війни, коли традиційні консультації та навчання ускладнені.

Завдяки "Дія.Бізнес" мешканець навіть віддаленого села отримує майже той самий доступ до бізнес-knowledge, що й підприємець у столиці — достатньо інтернету. Примітно, що за 2023 рік послугами платформи скористалося понад 72 тисячі українців — вони отримали консультації, відвідали бізнес-форуми та B2B заходи, організовані через Дія.Бізнес [10]. Це рекордна кількість, яка свідчить про зростаючий попит на подібні послуги навіть у воєнний час. Значна частина цих користувачів — представники мікро- та малого бізнесу, у тому числі аграрного. Особливо актуальною є робота з вразливими групами підприємців. При підтримці міжнародних партнерів на базі Дія.Бізнес реалізуються програми для жіночого

підприємництва, ветеранів АТО/ООС, переселенців.

Таким чином, Дія.Бізнес виконує роль "м'якого" прискорювача інклюзії — через знання, консалтинг, нетворкінг. Якщо платформи типу ДАР і Prozorro дають матеріальні можливості, то Дія.Бізнес дає інтелектуальні та соціальні можливості, без яких підприємництво не менш складне. З точки зору державної політики, успішність цієї ініціативи підтверджує важливість інвестицій не тільки в "залізо" (ІТ-системи), але й в людський капітал підприємців.

Цифрова трансформація в агроекономіці проявляється не лише у формах організації бізнесу, але й безпосередньо в технологіях виробництва — так званому точному землеробстві (Precision Agriculture Technologies, РАТ). Його складовими є GPS-навігація, геоінформаційні системи, датчики і моніторинг поля в режимі реального часу, автоматизована техніка та дрони. Первинно такі інновації впроваджувалися переважно великими агрокомпаніями, проте останніми роками спостерігається здешевлення технологій і поява сервісних компаній, що робить РАТ доступнішим для середніх і навіть дрібних господарств.

Втім, слід зазначити, що цифровий розрив у технологіях ще відчутний. Частина найменших господарств через високу вартість не може дозволити собі навіть базові елементи точного землеробства (напр., системи диференційованого внесення добрив). З-поміж позитивних зрушень слід відзначити тенденцію до кооперації серед малих сільськогосподарських виробників, яка проявляється у спільному акумулюванні фінансових ресурсів з метою придбання сучасного аграрного обладнання. У перспективі, за умови подальшого вдосконалення механізмів державної підтримки, доцільним видається запровадження інструментів ваучерної підтримки цифровізації для малих аграрних підприємств — за аналогією з відповідними ініціативами Європейського Союзу в межах програм розвитку сільських територій.

У контексті інклюзивного підприємництва, РАТ-технології значущі тим, що дозволяють підвищити ефективність дрібного бізнесу, роблячи його більш конкурентним з великими гравцями. Якщо малі фермерські господарства активно впроваджуватимуть точне землеробство, вони зможуть зменшити собівартість продукції, покращити якість (що важливо для виходу на нові ринки), а отже — зміцнити свої позиції і доходи. Це особливо актуально для сімейних ферм, які є основою сільського укладу в багатьох громадах.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтверджує, що цифрова трансформація виконує функцію потужного прискорювача інклюзивного підприємництва в агроєкономіці. Впровадження державних цифрових платформ і електронних сервісів залучає до економічних процесів тих учасників, які раніше були недостатньо охоплені традиційними механізмами підтримки чи ринку. Таким чином, на основі отриманих результатів дослідження сформульовано такі практичні рекомендації для підвищення інклюзивності аграрного підприємництва за рахунок цифрових інструментів:

1. Подолання цифрового розриву та розвиток навичок. Доцільно усунути цифровий розрив у сільських територіях шляхом розбудови інтернет-інфраструктури та масового навчання цифровим навичкам серед населення. Зокрема, варто впроваджувати освітні програми (на кшталт курсу "Digital Farming" на платформі Дія.Освіта) та створювати демонстраційні ферми для передачі досвіду, щоб малі фермери, жінки й молодь могли ефективно користуватися сучасними агротехнологіями. Такий підхід зменшить бар'єри доступу до знань і технологій для вразливих груп, розширюючи їхню участь у цифрових сервісах агросектору.

2. Розширення охоплення державних цифрових платформ. Необхідно підвищити залученість дрібних виробників до державних електронних платформ підтримки підприємництва, зокрема до Державного аграрного реєстру (ДАР) та порталу Дія.Бізнес. Нині у ДАР зареєстровано менше половини українських фермерів, тому слід проводити інформаційні кампанії і надавати практичну допомогу в реєстрації малим фермерствам, жінкам-підприємцям та молоді на селі. Ширше залучення цих груп до цифрових платформ забезпечить рівніший доступ до державних програм, субсидій та ринкової інформації для всіх учасників аграрного ринку.

3. Демократизація доступу до ринків через Prozorro.Sale. Слід активізувати використання електронних аукціонів на зразок Prozorro.Sale для прозорого доступу малих фермерів та сільських громад до ринків землі, техніки та збуту продукції. За три роки через систему Prozorro.Sale було реалізовано земельних активів на суму майже 3,9 млрд грн, що підтверджує ефективність цифрових аукціонів у агросекторі. Важливо спростити процедури участі

в онлайн-аукціонах і запровадити навчальні тренінги, щоб дрібні господарства та віддалені громади могли повноцінно скористатися цими можливостями для розширення свого підприємницького потенціалу.

4. Стимулювання впровадження точного землеробства (РАТ) у малих господарствах. Варто запровадити цільові стимули для ширшого застосування технологій точного землеробства серед малих і середніх фермерів. Зокрема, доцільно передбачити ваучери на цифровізацію або часткову компенсацію витрат на придбання агродронів, сенсорів та інших IoT-рішень для малих агровиробників (за аналогією з практиками ЄС). Наявна тенденція до кооперації, коли дрібні фермери спільно інвестують у сучасну техніку, свідчить про високу готовність сектору до інновацій, а додаткова державна підтримка здатна прискорити поширення РАТ-технологій серед вразливих груп. Очікується, що це підвищить продуктивність і конкурентоспроможність малих ферм, зміцнить їхні ринкові позиції та доходи, поступово звужуючи розрив між дрібними та великими виробниками.

5. Прогнозовані ефекти для сільських громад. Очікується, що комплексна реалізація запропонованих кроків призведе до суттєвого розширення підприємницького потенціалу сільських територій. Зокрема, до офіційних ринків і державних програм буде залучено значно більше дрібних фермерів і господарств, що підвищить рівень їх економічної активності. Водночас прогнозується зростання доходів фермерських родин та помітне збільшення участі жінок і молоді в агробізнесі. Таким чином, цифрова трансформація, підкріплена цілеспрямованою державною політикою, стане рушієм формування більш інклюзивної та стійкої агроєкономіки, де жоден потенційний підприємець не залишиться осторонь прогресу.

Реалізація наведених рекомендацій посилить синергію між цифровою трансформацією та інклюзивним розвитком в агросекторі. В умовах післявоєнної відбудови України це дозволить не лише підвищити ефективність сільського господарства, а й забезпечити, щоб плоди зростання були доступні широкому загалу — дрібним підприємцям, фермерським родинам, молоді в селах. Цифрові технології за умови їх грамотного впровадження здатні стати рушієм створення більш справедливої, інклюзивної агроєкономіки, де жоден потенційний підприємець не залишається осторонь через бар'єри доступу до ресурсів чи знань.

Література:

1. OECD. Innovation and digital in agriculture. — URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/innovation-and-digital-in-agriculture.html>

2. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025: Raising investment and exports. — URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/raising-investment-and-exports_-8614bf29.html

3. Гуторов А.О. Теоретико-методологічні засади інклюзивного розвитку підприємства і суб'єктів агробізнесу. Український журнал прикладної економіки та техніки, 2023, Т.8, № 3, с. 32—37.

4. Арутюнян (Арутюнян) О.Г. Розвиток інклюзивної економіки в умовах цифрової трансформації. Бізнес Інформ, 2024, № 7, с. 86—92.

5. Міщенко В.В. Методи та інструменти цифрової трансформації аграрного сектору. Агросвіт, 2024, №8, с. 103—110.

6. Ukraine: Freedom on the Net 2024 Country Report | Freedom House. URL: <https://freedomhouse.org/country/ukraine/freedom-net/2024> (дата звернення: 05.07.2025).

7. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 04.07.2025).

8. Кількість користувачів ДАР перевищила 200 тисяч — AgroPortal.ua. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraine/kilkist-koristuvachiv-dar-perevishchila-200-tisyach> (дата звернення: 03.07.2025).

9. У ДАР зареєструвалось менше половини фермерів України — AgroPortal.ua. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraine/u-dar-zareyestruvalos-menshe-polovini-fermeriv-ukrajini> (дата звернення: 03.07.2025).

10. Мінекономіки й Офіс з розвитку підприємництва та експорту домовилися з міжнародними партнерами про програми підтримки бізнесу у 2024 році — Дія.Бізнес. URL: <https://business.diaa.gov.ua/news/prohramy-pidtrymky-biznesu-u-2024-rotsi> (дата звернення: 04.07.2025).

11. Інформація для продавців — Prozorro.Sale. URL: <https://prozorro.sale/sellers/> (дата звернення: 04.07.2025).

12. Майже 3.9 млрд грн від реалізації землі — результати онлайн-аукціонів в системі Прозорро.Продажі за 3 роки — Prozorro.Sale. URL: <https://prozorro.sale/news/2024/10/08/majzhe-39-mlrd-grn-vid-realizaciyi-zemli-rezultati/> (дата звернення: 04.07.2025).

References:

1. OECD. (2025), "Innovation and digital in agriculture", available at: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/innovation-and-digital-in-agriculture.html> (Accessed 05 Sept 2025).

2. OECD. (2025), OECD Economic Surveys: Ukraine 2025 (vol. 2: Raising investment and exports), OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>

3. Hutorov, A. O. (2023), "Theoretical and methodological principles of inclusive development of entrepreneurship and agribusiness entities", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 8 (3), pp. 32—37. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-4>

4. Arutyunyan, O. G. (2024), "Development of inclusive economy in the context of digital transformation", Business Inform, vol. (7), pp. 86—92. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-86-92>

5. Mishchenko, V. V. (2024), "Methods and tools of digital transformation of the agrarian sector", Agrosvit, vol. (8), pp. 103—110. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.8.103>

6. Freedom House. (2024), "Ukraine: Freedom on the Net 2024 Country Report", available at: <https://freedomhouse.org/country/ukraine/freedom-net/2024> (Accessed 05 Sept 2025).

7. State Statistics Service of Ukraine. (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 05 Sept 2025).

8. AgroPortal.ua. (2025), "Number of DAR users exceeded 200 thousand", available at: <https://agroportal.ua/news/ukraine/kilkist-koristuvachiv-dar-perevishchila-200-tisyach> (Accessed 05 Sept 2025).

9. AgroPortal.ua. (2024), "Fewer than half of Ukrainian farmers registered in DAR", available at: <https://agroportal.ua/news/ukraine/u-dar-zareyestruvalos-menshe-polovini-fermeriv-ukrajini> (Accessed 05 Sept 2025).

10. Diia.Business. (2024), "Ministry of Digital Transformation, Ministry of Economy and the Office for Entrepreneurship and Export Development agreed with international partners on business support programmes in 2024", available at: <https://business.diaa.gov.ua/news/prohramy-pidtrymky-biznesu-u-2024-rotsi> (Accessed 05 Sept 2025).

11. Prozorro.Sale. (2025), "Information for sellers", available at: <https://prozorro.sale/sellers/> (Accessed 05 Sept 2025).

12. Prozorro.Sale. (2024), "Almost UAH 3.9 billion from land sales — results of three years of online auctions in Prozorro.Sale", available at: <https://prozorro.sale/news/2024/10/08/majzhe-39-mlrd-grn-vid-realizaciyi-zemli-rezultati/> (Accessed 05 Sept 2025).
Стаття надійшла до редакції 10.09.2025 р.

УДК 631.11:658.8:330.341.1

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>

Є. О. Олійник,

к. е. н., докторант кафедри підприємництва та економіки підприємства,
Дніпровський університет митної справи та фінансів

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6512-7235>

Ю. М. Щербаков,

аспірант, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/:0009-0002-9866-5934>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.18.100

КОНЦЕПЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

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

Ye. Oliynyk,

PhD in Economics, Doctoral candidate, Department of Entrepreneurship and Enterprise Economics,
Dnipro University of Customs and Finance

Yu. Shcherbakov,

Postgraduate Student, National University Oles Honchar, Dnipro

CONCEPT OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

У статті досліджено теоретико-методологічні засади та практичні аспекти формування концепції ефективного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Встановлено, недостатня увага до проблеми підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства на етапах становлення та розвитку його економічних відносин, спричиняє зростання кризової вразливості підприємства, що проявляється у зниженні його стійкості на ринку, ослабленні позицій у конкурентному середовищі та втраті частки ринку. Обґрунтовано доцільність активного залучення інформаційного чинника як ключового ресурсу управління, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечує стратегічну гнучкість підприємства. Доведено, аграрне підприємство може формувати сталі конкурентні переваги лише за умови, якщо його результати діяльності системно перевищують аналогічні показники основних конкурентів. Така перевага повинна мати довгостроковий характер і базуватися на ефективному використанні внутрішніх ресурсів, інноваційних підходів, оптимальній організаційній структурі та орієнтації на якість.

The article conducts a comprehensive study of theoretical, methodological and practical aspects of the formation of the concept of effective management of the competitiveness of an agricultural enterprise in the context of modern economic challenges and transformations. The emphasis is on the fact that insufficient attention to the problem of increasing competitiveness at the stages of formation and development of economic relations leads to a significant increase in the crisis vulnerability of agricultural business entities. This, in turn, is manifested in a decrease in the stability of enterprises in the market, a deterioration in their competitive positions, loss of market share and a decrease in investment attractiveness.

It is proved that one of the key conditions for overcoming such negative trends is the effective use of the information factor as a basic resource for making management decisions, which allows you to promptly respond to changes in the external environment, predict market fluctuations and ensure strategic flexibility and adaptability of the enterprise.

An analysis of modern approaches to the formation of competitive advantages in the agricultural sector was carried out, it was shown that the sustainability of competitiveness is possible only if the results of the enterprise's activities are systematically superior to similar indicators of its main competitors. At the same time, attention is focused on the need to ensure the long-term nature of such advantages, their difficulty in reproducing by competitors, as well as based on the effective use of internal resources, innovative technologies, optimal organizational structure and orientation on product quality. The article defines and structures the goals of managing the competitiveness of an agricultural enterprise according to the criteria of their accessibility, economic efficiency, compliance with strategic goals and resource availability. A system of special principles for assessing the potential of competitiveness is proposed, which include purposefulness, dynamism, adaptability, resource balance, innovation and sustainability.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління, ресурси, діяльність, ефективність, ринкове середовище.

Key words: competitiveness, management, resources, activities, efficiency, market environment.

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

Підвищення конкурентоспроможності визнається однією з ключових проблем у сучасній теорії та практиці економічної науки, оскільки вона безпосередньо пов'язана з ефективністю функціонування підприємств, їх здатністю адаптуватися до змінного зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток. Особливого значення ця проблема набуває у контексті вітчизняних товаровиробників, зокрема в аграрному секторі, оскільки їх конкурентні позиції на глобальних ринках часто залишаються недостатньо міцними, а потенціал не в повному обсязі реалізованим.

У сучасних умовах управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства виступає багатофакторною та багатоаспектною проблемою, що вимагає системного підходу до аналізу внутрішніх резервів, зовнішніх викликів, технологічних і організаційних чинників. Комплексність цієї проблеми обумовлюється багаторівневістю механізму функціонування аграрного підприємства, де переплітаються виробничі, економічні, соціальні, екологічні та управлінські елементи. Крім того, постійна трансформація умов зовнішнього середовища: глобалізація, коливання цін

на сировину, зміни у законодавстві, кліматичні ризики, політична нестабільність та інші чинники, — створюють додаткове навантаження на управлінську систему підприємства. У таких умовах традиційні інструменти управління конкурентоспроможністю вже не забезпечують належної гнучкості та ефективності, що вимагає перегляду підходів до формування конкурентних стратегій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств у контексті ефективності застосування відповідних заходів, приділяється значна увага у працях сучасних вітчизняних вчених. Серед них слід виокремити наукові публікації таких дослідників як І. Вініченко, М. Багорка, С. Міненко, О. Красноруцький, В. Балдинюк, О. Краснокутський, О. Сердюк, В. Кривуля, Є. Кондратьєв, О. Яценко, І. Шевченко та багато інших, які комплексно підходять до розгляду цього феномену. У своїх публікаціях автори розглядають аграрне підприємство як взаємозв'язану виробничо-комерційну систему, що функціонує в умовах динамічного ринкового середовища. Це задає концептуальну основу для формування ефективних внутрішніх і зовнішніх комунікацій в межах стратегії конкурентоспроможності.

Крім того, низка наукових публікацій висвітлює роль маркетингового управління у забезпеченні конкурентоспроможності через ефективну роботу з ринком, споживачами, логістикою та ціновою політикою. Такі підходи спонукають до поглибленого вивчення конкурентоспроможності через створення системності управління, яке охоплює виробничі процеси, ринкову аналітику, кадрову політику й фінансові інструменти, що дозволить аграрним підприємствам не лише зберігати, а й нарощувати свої конкурентні позиції.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) полягає у дослідженні теоретико-методологічних основ і виявленні прикладних аспектів, необхідних для формування цілісної та ефективної концепції управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Це включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, оцінку потенціалу підприємства, розробку інструментів підвищення конкурентних переваг, а також визначення стратегічних орієнтирів з урахуванням сучасних економічних умов та тенденцій розвитку аграрного сектору.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Підвищення конкурентоспроможності в аграрному секторі передбачає не лише технічну модернізацію виробництва чи нарощування обсягів продукції, а й забезпечення адаптивності управлінських процесів, розвиток персоналу, впровадження інновацій, оптимізацію логістичних та збутових механізмів. Це не що інше як комплексний управлінський виклик, який вимагає інтеграції знань з економіки, аграрного менеджменту, маркетингу, інформаційних технологій і державної політики.

Окрім цього, підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств є не лише економічною, а й стратегічною необхідністю для забезпечення продовольчої безпеки, сталого розвитку сільських територій та інтеграції України у глобальні аграрні ланцюги доданої вартості. Але при цьому нестача належної уваги до питань підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства на сучасному етапі розвитку економічних відносин створює серйозні ризики для його стабільного функціонування та стратегічного зростання. Така недооцінка управлінських рішень у сфері забезпечення конкурентних переваг часто призводить до зростання кризової вразливості, що проявляється передусім у послабленні ринко-

вих позицій, зниженні частки ринку, втраті лояльних клієнтів і зменшенні прибутковості.

В умовах динамічного й нестабільного ринкового середовища, де конкуренція загострюється як на внутрішньому, так і на зовнішньому аграрному ринку, підприємства, які не встигають адаптувати свої стратегії, ризикують залишатися на позиціях аутсайдерів, втрачаючи перспективи розвитку. Особливо це стосується ринків високоякісної аграрної продукції, де вимоги до стандартів, інновацій, логістики та екологічності постійно зростають. Без послідовного посилення конкурентних позицій у цьому сегменті, аграрним товаровиробникам буде надзвичайно важко вийти на новий якісний рівень розвитку, інтегруватися в глобальні ланцюги постачання та підвищити загальну економічну стійкість.

У цьому контексті особливої актуальності набуває необхідність об'єктивної оцінки конкурентоспроможності підприємства, що передбачає системний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, які її формують, це ресурсний потенціал, рівень технологічної забезпеченості, організаційна структура, кадрова компетентність, інноваційна активність, імідж підприємства та гнучкість у реагуванні на ринкові зміни. Окрім цього, важливим є питання регулювання конкурентоспроможності, тобто цілеспрямованого впливу на ключові фактори, які її визначають. Такий підхід має бути не реактивним, а прогнозованим і стратегічно вивіреним з урахуванням довгострокових цілей підприємства, специфіки його продукції, цільових ринків і загальноекономічної ситуації в країні та світі.

Також необхідно визначати і рівень конкурентоспроможності, що найбільш повно відповідатиме реальним потребам ринку та цілям самого підприємства з урахуванням поточних можливостей і перспектив зростання. Тільки за умови глибокого аналізу потенціалу підприємства, формуючих його конкурентоспроможність чинників, а також застосування сучасних методів управління, можна забезпечити ефективну адаптацію до змін середовища й досягти стійких конкурентних переваг.

Низка проведених наукових досліджень з питань конкурентоспроможності в аграрному секторі, акцентують увагу на необхідності застосування класичних інструментів стратегічного аналізу (SWOT, PEST, матриці БКГ, GAP-аналіз тощо), які дозволяють оцінити позиції підприємства на ринку, виявити ризики й сформувати напрями розвитку [1, 2].

Окрему увагу приділено людському ресурсу, який розглядається не лише як виконавець,

а як ключовий чинник формування стійких конкурентних переваг підприємства [3, 4]. Дослідники обґрунтовують, що управління розвитком персоналу, адаптивність кадрів до змін середовища, постійне підвищення кваліфікації є визначальними у збереженні стабільності підприємства, особливо в умовах економічної турбулентності чи воєнного стану.

Успішний розвиток будь-якої соціально-економічної системи безпосередньо пов'язаний із рівнем конкурентоспроможності її економічних суб'єктів. Варто підкреслити, що управління конкурентоспроможністю має власну методологічну специфіку, яка потребує особливого підходу. При цьому управлінський процес спрямований не лише на досягнення певних показників, але й на їх порівняння з аналогічними показниками інших підприємств, що виступають прямими конкурентами.

Слід визнати, сучасна методологія забезпечення конкурентоспроможності залишається недостатньо розвиненою і не повною мірою відповідає потребам сучасної економіки. Показники конкурентоспроможності застосовуються обмежено, переважно під час аналізу локальних ринків, і значно рідше — у поєднанні з показниками ефективності. Визначення взаємозв'язку між цими показниками та виявлення характеру залежностей між ними становить складну й актуальну дослідницьку проблему.

Категорія конкурентоспроможності, як і пов'язані з нею наукові поняття, досі перебуває на етапі свого становлення, досі не існує загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності, що свідчить про недостатню розробленість методологічних засад цієї проблематики. Кожен вид продукції або товару певної галузі має набір показників, за якими оцінюється його конкурентоспроможність. Якість конкретного продукту визначається сукупністю характеристик, що впливають на здатність задовольняти потреби споживача. При цьому вибір покупця залежить не лише (і часто не стільки) від ціни товару, скільки від його якісного рівня.

Концепція конкурентоспроможності має особливе значення у продовольчій сфері, де сільськогосподарська продукція, представлена на ринку, має варіативні ціни та відрізняється за рівнем якості. Це в свою чергу впливає на попит, який варіюється залежно від якості товару. Враховуючи якісні характеристики продукції, графік попиту і пропозиції, перетворюється на комплекс взаємозалежних факторів, що дозволяє виділити "попит на якість" через графічне зображення цих зв'язків [5].

Для аналізу сприйняття якості споживачами на ринку, доцільно застосовувати теоретичну концепцію зарубіжних економістів Еттінгера та Сіттіга. Її особливість полягає в тому, що аналіз управління якістю в розвинутих економіках передбачає вивчення залежності між досягненням прибутку та якістю продукції, яка цей прибуток забезпечує. Керуючись цим, існують методи управління показниками якості, які мають найбільшу вартісну значущість і найбільшу прибутковість, а також механізм регулювання конкурентоспроможності товару в різних варіантах: за рівнозначності факторів за пріоритетністю, пріоритетності якості перед ціною або пріоритетності цінового управління при меншій еластичності попиту на якість.

В рамках формування концепції ефективного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств особливу роль відіграє інформаційний фактор. Інформація про товар, його характеристики, способи використання та реальні властивості є надзвичайно важливою в умовах ринку, оскільки вона дозволяє споживачам зробити обґрунтований вибір. Коли товар потрапляє на ринок, разом із ним надійшла й інформація про нього. Всі зібрані дані про товар і його властивості можна умовно назвати "інформаційним полем товару" [6].

На нашу думку, інформаційне поле — це сукупність інформаційних потоків, які відображають різні аспекти властивостей товару з певним рівнем достовірності із спрямуванням впливу на потенційних споживачів. Таке поле можна умовно поділити на складові, які відрізняються як джерелами інформації, так і її характером. Інформацію про реальні властивості товару можна визначити як сектор інформаційного поля, який формується споживачами. Цей сектор складається з відомостей, що поширюються серед потенційних покупців і стосуються реальних переваг і недоліків товару.

Основними складовими інформаційного поля є також реклама та антиреклама. Обидва ці елементи можуть бути досить ефективними, але зазвичай вони не відображають повної достовірної інформації. Найбільш об'єктивним є інформаційний потік, що складається з даних про реальні прояви властивостей товару в процесі його фактичного використання, що має елементний прояв системності управління конкурентоспроможністю підприємства [7, 8].

Якщо на ринку з'являється інформація про виявлені недоліки товару, негативний вплив інформаційного сектору призводить до втрати потенційних споживачів. Крім того, конкурен-

ти отримують можливість проводити антирекламу з більш обґрунтованими аргументами. Основними характеристиками, що потребують оцінки, є умови поширення інформації, кількість її джерел, швидкість розповсюдження, а також кількість потенційних покупців, які дізналися про кожен "незадовільний" прояв властивостей товару.

Конкурентоспроможний стан аграрного підприємства можна визначити через сукупність індексів прибутку та частки ринку, що є універсальним підходом при визначенні перспектив його розвитку [9], а завданням досягнення таких перспектив, є максимально можливе підвищення додаткової вартості продукції внаслідок зростання її конкурентоспроможності, що безпосередньо сприятиме досягненню найбільшого прибутку [10]. Проте тут необхідно зауважити, що надмірне підвищення конкурентоспроможності окремого виду продукції може виявитися не вигідним для досягнення максимального прибутку. Відтак постає завдання визначити оптимальний рівень конкурентоспроможності продукції, яка сприятиме максимальній конкурентоспроможності підприємства загалом.

Оптимальний рівень конкурентоспроможності продукції визначається як такий, при якому підприємство досягає своїх цілей у найповнішому вигляді. Питання оптимізації цього рівня зазвичай розглядається з огляду на досягнення максимальної суми прибутку. Процес підвищення конкурентоспроможності продукції, особливо в умовах жорстких обмежень щодо стабільності собівартості та ціни, або їх пропорційного збільшення, може бути ефективно здійснений лише за умови наявності активного інноваційного механізму.

Виходячи з того, що аграрне підприємство здобуває конкурентні переваги як певну управлінську стратегію дій [11], то таке підприємство характеризується здатністю ефективно функціонувати в ринковому середовищі, тобто зберігати та відновлювати свою діяльність. При цьому результати такої діяльності можуть бути на рівні середніх ринкових показників або навіть нижчими. Головне щоб підприємству вистачало ресурсів для підтримки такого рівня конкурентоспроможності, який забезпечує його стійке відтворення.

Таке розуміння управління конкурентоспроможністю є прийнятним лише на тому рівні аналізу, де вона ототожнюється з конкурентоспроможністю товарної продукції. Однак якщо мова йде про інвестиційну привабливість аграрного підприємства, то слід оцінювати його здатність створювати вищу вартість для інвес-

торів і власників порівняно з іншими підприємствами. Інакше інвестиції можуть бути переорієнтовано на користь конкурентів.

Отже, концептуальна стратегія управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства полягає у формуванні його інвестиційної привабливості. Це досягається завдяки наявності конкурентних переваг, які дозволяють створювати вищу вартість самого підприємства, що у свою чергу стає ключовою умовою забезпечення його конкурентоспроможності.

Найважливішими елементами управління аграрним підприємством є відпрацювання певного механізму підвищення конкурентоспроможності, а саме ідентифікація цілей та критеріїв конкурентоспроможності [12]. Виходячи з цього, наше бачення у формуванні цілей управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства є їх структурування у вигляді п'яти груп та критеріїв досягнення:

1. Ринкові цілі: критерії — обсяг реалізації продукції, зміни у структурі продажів, пріоритети в продуктивній стратегії. Типові цільові орієнтири — розширення обсягів збуту шляхом підвищення якості видів продукції.

2. Виробничі цілі: обсяги виробництва та рівень якості продукції. Типові цільові орієнтири — нарощування загального обсягу виробництва та підвищення споживчих характеристик товарної продукції.

3. Фінансово-економічні цілі: критерії — прибутковість, рентабельність, інші фінансові показники. Типові цільові орієнтири — підвищення прибутку, зростання рівня рентабельності, нарощування власного капіталу шляхом його капіталізації.

4. Соціальні цілі: критерії — рівень життя працівників, розмір заробітної плати та інші соціальні показники. Типові цільові орієнтири — підвищення середньої заробітної плати, покращення рівня життя персоналу, посилення мотивації та стимулювання працівників.

5. Управлінські цілі: пов'язані з вирішенням нагальних проблем та розвитком пріоритетних напрямів, які впливають на зміну конкурентних позицій.

Визначення цілей управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства та вибір цільового критерію — показника конкурентоспроможності, пов'язані з обґрунтуванням і вибором відповідної методології управління. Тому концепція ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства повинна реалізовуватися на основі певних принципів, які лежать в основі оцінки потенціалу конкурентоспроможності, а саме:

— принцип розгляду результатів діяльності з урахуванням фази життєвого циклу підприємства: у зв'язку з чим виникає потреба в комплексності та багатостадійності оцінки;

— принцип моделювання грошових потоків: включає усі пов'язані із здійсненням діяльності підприємства припливи та відтоку грошових коштів за розрахунковий період;

— принцип позитивності та максимуму ефекту. Ефект від діяльності підприємства визнається позитивним при порівнянні альтернативних переваг та можливостей;

— принцип урахування фактора часу: повинно враховуватися різні аспекти чинника часу, зокрема динамічність параметрів конкурентоспроможності та економічного оточення підприємства; розриви у часі між виробництвом продукції чи надходженням ресурсів та їх оплатою; нерівноцінність різночасних витрат та результатів;

— принцип обліку витрат: надходження та втрати. При розрахунках показників конкурентоспроможності повинні враховуватися не лише витрати та надходження, а також і майбутні втрати;

— принцип моніторингу найістотніших наслідків діяльності підприємства. При визначенні потенціалу конкурентоспроможності повинні враховуватися всі наслідки як безпосередньо економічні, так і неекономічні;

— принцип врахування впливу зовнішніх факторів на об'єкти управління та моніторингу: прояв конкурентних переваг визначається тактичними чи стратегічними елементами, що визначають потенціал конкурентоспроможності.

Таким чином, для оцінки управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства необхідно здійснювати моніторинг показників його платоспроможності та фінансової стійкості на основі факторного аналізу за такими напрямками: розмір підприємства, вплив зовнішніх факторів на стабільність діяльності, збалансованість портфеля замовлень, розвиток і стабільність клієнтської бази, політика взаємодії підприємства, баланс фінансових потоків, інвестиційно-інноваційна стратегія, діловий потенціал та система управління. Також значну роль у реалізації концепції ефективного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства відіграє і державна підтримка. При цьому необхідно сприймати і найбільш вірогідні ризики для потенціалу конкурентоспроможності аграрного підприємства, якими можуть бути перевищення витрат, пов'язаних із функціонуванням підприємства над дохода-

ми та недостатність ринкової ліквідності товарної продукції підприємства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У процесі дослідження було встановлено принципи системного підходу з формування конкурентних переваг аграрного підприємства, дотримання яких з боку підприємства та держави є необхідною умовою досягнення максимального ефекту, а також використання базових теоретичних положень ролі якості продукції у конкурентоспроможності для розробки теорії та методів підвищення економіки аграрного сектору.

Розгляд проблеми якості як першочергової проблеми антикризового управління аграрним підприємством, характеризується такими особливостями: за кордоном — спрямовано на захист інтересів споживачів, в Україні — прискорює розвиток виробництва шляхом створення доданої вартості.

Системний підхід до проблеми конкурентоспроможності продукції з урахуванням взаємодії методів управління на макро— та мікро рівнях, є комплексне застосування державних програм розвитку агропромислової галузі та ринкових рівнів управління якістю і конкурентоспроможністю. При цьому проблема конкурентоспроможності вирішується повністю при дотриманні макро— та мікро рівнів управління, але головним є мікрорівень: галузь-підприємство.

Література:

1. Протосвіцька О.І., Федорчук О.М., Свиридовський В. М., Дудченко В.В. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. Монографія. Херсон, Олді-Плюс, 2021. 196 с.

2. Олійник Т.І., Олійник О.О., Олійник Є.О. Методологічні аспекти формування ефективної виробничо-комерційної діяльності підприємства. Ефективна економіка. № 4. 2025. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/6233/6306>. (дата звернення: 16.08.2025).

3. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Управління розвитком персоналу як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 54. С. 111—117.

4. Яценко О., Деренько О. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Економічна стратегія і перспекти-

ви розвитку сфери торгівлі та послуг. 2023. № 2 (38). С. 71—76.

5. Грабовський Р., Дадак О., Дорош-Кізим М. Конкурентоспроможність сільського господарства України на зовнішніх ринках та шляхи її підвищення. Науковий вісник ЛНУВМБ. 2022. № 100. С. 16—21.

6. Красноручський О.О., Зайцев Ю.О. Адаптаційний інструментарій управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Науковий вісник ТНЕУ. 2016. № 4. С. 121—125.

7. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Економіка і інновації. 2023. № 1. С. 28—33.

8. Балдинюк В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 39. С. 53—58.

9. Вініченко І.І., Маховський Д.В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: стан і перспективи. Агросвіт. 2013. № 21. С. 10—13.

10. Олійник Є.О., Олійник О.О. Фінансово-економічний механізм в управлінні конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Агросвіт. 2025. № 4. С. 130—138.

11. Боровік Л.В. Стратегія управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Економіка і інновації. 2020. № 2. С. 15—20.

12. Желуденко К. В. Механізм підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. 2021. № 2 (87). С. 33—40.

References:

1. Protosvitska, O.I. Fedorchuk, O.M. Svyrydovskyi, V.M. and Dudchenko, V.V. (2021), Zabezpechennia konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv v umovakh staloho rozvytku [Ensuring the competitiveness of agricultural enterprises in the context of sustainable development], Oldie-Plus, Kherson, Ukraine.

2. Oliynyk, T.I. Oliynyk, O.O. and Oliynyk, Ye.O. (2025), "Methodological aspects of forming effective production and commercial activities of an enterprise", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 4, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6233/6306>. (Accessed 16 August 2025).

3. Shevchenko, I. Kubitskyi, S. and Kubitskyi, Yu. (2024), "Personnel development management as a factor in ensuring the competitiveness of the enterprise", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 54, pp. 111—117.

4. Yatsenko, O. and Derenko, O. (2023), "Competitiveness of agricultural enterprises in martial

law conditions", Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh, vol. 2, no. 38, pp. 71—76.

5. Grabovsky, R. Dadak, O. and Dorosh-Kizym, M. (2022), "Competitiveness of Ukrainian agriculture in foreign markets and ways to increase it", Naukovyj visnyk LNUVMB, vol. 100, pp. 16—21.

6. Krasnorutskyi, O.O. and Zaitsev, Yu.O. (2016), "Adaptive tools for managing the competitiveness of agricultural enterprises", Naukovyj visnyk TNEU, vol. 4, pp. 121—125.

7. Bagorka, M.O. and Yurchenko, N.I. (2023), "Formation of a marketing management system for the competitiveness of an agricultural enterprise", Ekonomika i innovatsii, vol. 1, pp. 28—33.

8. Baldyniuk, V. (2022), "Systemic approach to managing the competitiveness of an enterprise", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 39, pp. 53—58.

9. Vinichenko, I.I. and Makhovsky, D.V. (2013), "Competitiveness of agricultural enterprises: status and prospects", Ahrosvit, vol. 21, pp. 10—13.

10. Oliynyk, Ye.O. and Oliynyk, O.O. (2025), "Financial and economic mechanism in managing the competitiveness of agricultural enterprises", Ahrosvit, vol. 4, pp. 130—138.

11. Borovik, L.V. (2020), "Strategy for managing the competitiveness of agricultural enterprises", Ekonomika i innovatsii, vol. 2, pp. 15—20.

12. Zheludenko, K.V. (2021), "Mechanism for increasing the competitiveness of agricultural enterprises", Visnyk ONU im. I. I. Mechnykova, vol. 2, no. 87, pp. 33—40.

Стаття надійшла до редакції 30.08.2025 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 658.5: 330.341.1

О. О. Масляєва,
к. е. н., доцент кафедри економіки,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5703-4680>
Д. О. Закревська,
здобувач гр. МгЕКз-24,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1343-7470>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.18.107

ІННОВАЦІЇ ЯК РУШІЙНИЙ ЧИННИК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ

O. Masliaieva,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics,
Dnipro State University of Agriculture and Economics
D. Zakrevska,
Student group MgEkz-1-24, Dniprovsk State Agrarian University of Economics

INNOVATION AS A DRIVING FACTOR OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM

У статті розкрито роль інновацій як системоутворювального елемента організаційно економічного механізму підприємства. Показано, як технологічні, управлінські, фінансові та соціальні інновації інтегруються в процеси планування, виробництва, збуту й управління ризиками. Вивчено досвід та наведено добірку прикладів українських компаній з різних галузей (логістика, фінтех, безпека, агропідприємств), які демонструють прикладне втілення інновацій та їхній економічний ефект. Сформульовано практичні висновки щодо інноваційної стратегії підприємства та ефективності її впровадження з результатами. Визначені ключові підходи до траєкторій інновацій в організаційно-економічному механізмі підприємства. Проаналізовані підприємства, які використовують інновації в організаційно-економічному механізмі. Доведено, що інновації є ключовим рушієм розвитку організаційно-економічного механізму підприємств, які формують конкурентні переваги, забезпечують довгострокову стійкість та відкривають нові можливості для інтеграції у глобальні ринки.

In the context of globalization, digitalization of the economy and growing competition, enterprises are faced with the need to quickly adapt to changing market conditions. Traditional methods of organizing production, personnel management and finances no longer provide a sufficient level of competitiveness. Therefore, innovations that are integrated into all elements of the organizational and economic mechanism are beginning to play a key role in business development. It is the search for innovative tools for enterprise management that directs its activities to profitable areas and increases its competitiveness and profitability in the market. The article reveals the role of innovations as a system-forming element of the organizational and economic mechanism of an enterprise. It shows how technological, managerial, financial and social innovations are integrated into the processes of planning, production, sales and risk management. Experience is studied and a selection of examples of Ukrainian companies from various industries (logistics, fintech, security, agro-

industrial enterprises) is given, which demonstrate the applied implementation of innovations and their economic effect. Practical conclusions are formulated regarding the innovation strategy of an enterprise and the effectiveness of its implementation with results. Key approaches to the trajectories of innovations in the organizational and economic mechanism of an enterprise are determined. Enterprises that use innovations in the organizational and economic mechanism are analyzed. It is proven that innovations are a key driver of the development of the organizational and economic mechanism of enterprises, which form competitive advantages, ensure long-term sustainability and open up new opportunities for integration into global markets. Thus, Ukrainian companies that focus on innovation demonstrate higher rates of development and better adaptability in crisis conditions. Therefore, the strategy of innovative development should become the basis for building an effective organizational and economic mechanism of any enterprise.

Ключові слова: інновації, організаційно економічний механізм, бізнес процеси, цифрова трансформація, фінтех, агротех.

Key words: innovation, organizational and economic mechanism, business processes, digital transformation, fintech, agrotech.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах глобалізації, цифровізації економіки та зростаючої конкуренції підприємства стикаються з необхідністю швидкої адаптації до мінливих умов ринку. Традиційні методи організації виробництва, управління персоналом і фінансами вже не забезпечують достатнього рівня конкурентоспроможності. Тому ключову роль у розвитку бізнесу починають відігравати інновації, що інтегруються у всі елементи організаційно-економічного механізму. Саме пошук інноваційних інструментів управління підприємства спрямовує його діяльність на прибуткові сфери та підвищення його конкурентоспроможності і доходності на ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових літературних джерелах економічного напрямку особлива роль приділена інноваційному розвитку підприємств, автори яких — Вітковський Ю. П., Добрунов С.С., Єфремова Н., Микитюка П. П., Калінін Д. О., Лотарєв А. Г., Мірошніченко О. Ю., Карюк В. І., Савченко О. В., Соловйов В. П., Черноіванова Г. С., Шебаніна О. В., Рибачук В. П. [1—10], відзначають основні теоретичні і практичні положення. Однак недостатньо вивчена роль інновацій саме в організаційно-економічному механізмі підприємств як рушійного фактору економічних процесів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті визначається дослідженням теоретичних та практичних підходів до ролі інновацій як рушійного чинника організаційно-економічного механізму підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Організаційно-економічний механізм підприємства — це система управління ресурсами, бізнес-процесами, фінансовими потоками та кадровим потенціалом, яка визначає ефективність його діяльності. Інновації у цій системі виступають рушійним чинником зростання, забезпечуючи підприємствам стійкість, адаптивність та стратегічну перевагу та відіграючи особливу роль формуванні їх організаційно-економічного механізму [1, с. 64].

Пропонуємо розглянути теоретичні засади поширення інновацій у виробничо-технологічному механізмі підприємств. Інновації в діяльності підприємства можна розглядати в кількох ключових траєкторіях його організаційно-економічного механізму:

1. Технологічні інновації — впровадження нових технологій у виробництво, автоматизація, цифровізація процесів, використання "розумних" систем управління.

2. Управлінські інновації — застосування нових методів організації праці, підходів до менеджменту (Agile, Lean, Kaizen), електронного документообігу та CRM-систем.

3. Фінансові інновації — використання фінтех-інструментів, цифрових платіжних платформ, краудфандингових рішень, залучення інвестицій через аграрні розписки або венчурні фонди.

4. Маркетингові інновації — нові способи просування продукції, розвиток електронної комерції, персоналізовані послуги, digital-маркетинг.

5. Соціально-організаційні інновації — нові моделі корпоративної культури, програми роз-

витку персоналу, формування інноваційного мислення у колективі.

У сукупності ці напрями формують інноваційно-орієнтований організаційно-економічний механізм підприємства (рисунок 1).

Інновації виконують роль інтеграційного елемента організаційно-економічного механізму підприємства, поєднуючи технологічні, фінансові, управлінські та соціальні складові в єдину систему. Вони забезпечують гнучкість, адаптивність та стратегічну стійкість бізнесу в умовах постійних змін ринкового середовища [5, с. 38].

Перспективність інновацій як рушійного чинника проявляється у їх здатності створювати нові бізнес-моделі, відкривати підприємствам доступ до міжнародних ринків та сприяти інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Тому підприємства, які орієнтуються на інноваційний розвиток, формують більш ефективний організаційно-економічний механізм і закладають фундамент для довгострокового успіху [7, 8].

В сучасних умовах глобалізації та постійних трансформацій ринкового середовища інновації відіграють ключову роль у формуванні та розвитку організаційно-економічного механізму підприємства. Вони виступають не лише інструментом підвищення ефективності господарської діяльності, але й основним фактором забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку [3, с.120].

Організаційно-економічний механізм охоплює систему управління ресурсами, фінансами, персоналом, технологіями та бізнес-процесами. Інновації стають рушійним чинником цього механізму, оскільки дозволяють підприємству гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати витрати та впроваджувати нові форми організації виробництва і управління.

По-перше, інновації у сфері технологій забезпечують підвищення продуктивності праці та якості продукції. Використання цифрових платформ, автоматизованих систем управління виробництвом чи агротехнологій точного землеробства в аграрному секторі створює умови для зниження собівартості та підвищення рентабельності.

По-друге, інновації в управлінні формують нові підходи до організації бізнес-процесів. Це



Рис. 1. Ключові підходи до траєкторій інновацій в організаційно-економічному механізмі підприємства

Джерело: розробка автора.

проявляється у впровадженні гнучких методів управління (Agile, Lean, Kaizen), які дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до коливань попиту та змін у середовищі.

По-третє, фінансові інновації (фінтех-сервіси, цифрові платіжні системи, краудфандинг) змінюють способи залучення капіталу та управління фінансовими потоками, що розширює можливості для інвестицій і масштабування бізнесу.

По-четверте, інновації у сфері кадрового менеджменту та корпоративної культури сприяють підвищенню мотивації персоналу, створенню умов для розвитку творчого потенціалу та залученню висококваліфікованих фахівців.

Організаційно економічний механізм підприємства — це узгоджений набір правил, процесів, методів і ресурсів, який забезпечує перетворення ідей на ринкову вартість. Інновації є рушійним чинником цього механізму: вони запускають удосконалення бізнес процесів, зменшують транзакційні витрати, підсилюють адаптивність та формують стійкі конкурентні переваги. Для України, що функціонує в умовах високої турбулентності, інноваційність бізнесу має не тільки економічний, а й стратегічний сенс — від підтримання безперервності операцій до швидкого освоєння нових ринків [9, 10].

Практична дія розмежованих траєкторій інновацій проявляється в наступних сферах діяльності підприємств, які пропонуємо розглянути та дослідити.

1. Логістика та операційна стійкість. Логістичний бізнес перетворився на технологічну платформу завдяки інвестиціям у сортувальні термінали з автоматизацією, мобільну інфраструктуру (мобільні відділення), API інтеграції з e-commerce та гнучку мережу Поштоматів. Організаційний ефект:

— скорочення часу циклу "відправка доставки";

— гібридна модель операцій (поєднання стаціонарної, мобільної та цифрової інфраструктури), що підвищує безперервність бізнесу у кризових умовах;

— прозора система KPI: час обробки, SLA доставки, собівартість на доставку, NPS клієнтів.

2. Фінтех і клієнтський досвід: monobank. Модель "mobile only" з онлайн онбордингом, динамічними лімітами, миттєвими платежами, гейміфікацією та прозорим тарифним меню стала інновацією не лише продукту, а й операційного дизайну: відсутність фізичних відділень радикально зменшує постійні витрати. Ключові економічні наслідки:

— висока операційна маржа на одного активного клієнта завдяки масштабованості софту;

— швидкий цикл тестування гіпотез (A/B тести, фічі флаги) як елементу організаційної гнучкості;

— ризик менеджмент на базі скорингових моделей і поведінкової аналітики.

3. Продуктова інженерія та експорт: Ajax Systems. Виробник бездротових систем безпеки побудував повний цикл R&D в Україні (апаратна й програмна інженерія, власні протоколи зв'язку, дизайн), що забезпечило контроль якості та швидкість інновацій. Організаційні ефекти:

— зниження ризиків постачання через вертикальну інтеграцію;

— преміальний ціннісний сегмент завдяки диференціації (дизайн, автономність, екосистема);

— масштабування через партнерські канали у 100+ країнах.

4. Агроінновації: DroneUA, "МХП", Kernel

— DroneUA інтегрує дрони в точне землеробство: картографування полів, внесення ЗЗР, моніторинг стресів рослин. Для агрокомпаній це — перехід на управління за даними (NDVI, індекси вегетації), що змінює бюджетування: витрати стають адресними, а не усередненими.

— МХП інвестує у біогаз та циркулярну енергетику, зменшуючи енергоємність виробництва й екологічні ризики; паралельно — аналітика попиту та планування каналів збуту за D2C логікою.

— Kernel впроваджує супутниковий моніторинг, контролінг пального й телематику техніки — це знижує втрати, підсилює прозорість витрат і дисциплінує логістику збору врожаю.

5. Еко та матеріалознавчі інновації: Releaf Paper

Стартап створив целюлозний матеріал із опалого листя, переводячи утилізацію біовідходів у високовартісний продукт для пакування. Організаційний ефект:

— формування "зеленої" бізнес моделі та відповідності вимогам європейських замовників;

— доступ до грантів/"зеленого" фінансування;

— преміальний бренд за рахунок ESG цінності.

6. E commerce: Rozetka

Масштабування платформи й автоматизовані склади з системами адресного зберігання, власна логістика "останньої милі", data driven мерчандайзинг. Ефекти для механізму:

— оптимізація оборотного капіталу через більш точні прогнози попиту;

— зниження фулфілмент витрат;

— швидке тестування товарних категорій (портфельна гнучкість).

7. Управлінські інновації та культура

7.1. SoftServe, ELEKS, Genesis: модель "продуктового мислення"

Українські IT компанії вкладаються у внутрішні академії, треки Upskilling/Reskilling, R&D лаби з ML/AI, Cloud, Cybersecurity. Управлінські практики: OKR, дизайн спринти, архітектура автономних команд. Для механізму це означає:

— скорочення time to market;

— підвищення якості рішень завдяки швидкій зворотній реакції користувачів;

— більш точне бюджетування R&D через портфель продуктів і воронки гіпотез.

7.2. Сервісна культура. Системна робота з CX (customer experience): вимірювання NPS, "голос клієнта", карти клієнтських шляхів, дизайн сервісів. Кадровий аспект — навчальні програми фронт лайн персоналу, стандарти сервісу, мікро KPI на зміну. Результат — керованість якості в масштабі.

7.3. Адаптивність у кризу: кейс виробників FMCG. Ряд українських FMCG компаній (напої, бакалія, кондитерка) перебудували дистрибуцію на мікрокластери, скоротили SKU, ввели "антикризові" фасування, запустили D2C канали через маркетплейси. Це організаційне "перекроювання" ланцюгів створення вартості зробило бізнес менш вразливим до логістичних шоків.

8. Фінансові інновації, моделі монетизації та метрики

8.1. Фінтех як "клей" механізму. Окрім monobank, ринок наситився BNPL сервісами, еквайрингом "із коробки", Wallet інтеграціями, інвойсингом і динамічним ціноутворенням у сервісах. Для підприємства це:

— прискорення обігу коштів і зниження DSO;

— нові джерела маржі (сервісні підписки, страхування, додаткові сервіси).

8.2. Лізинг і аграрні розписки в агропідприємствах. Лізингові моделі дозволяють МСБ оновлювати парк техніки без пікового навантаження на CAPEX. Аграрні розписки — інструмент під заставу майбутнього врожаю — інтегрують фінансування безпосередньо в операційний цикл, узгоджуючи грошові потоки з сезонністю.

9. Інновації в ланцюгах постачання та ризик менеджменті

9.1. Diversified sourcing і "ближчі склади". Українські виробники зміцнили багатоканальне постачання, створили "буферні" склади у прикордонних регіонах або в країнах ЄС, використали крос докінг і митні склади. Інструменти аналітики попиту (demand sensing) допомагають балансувати запаси й оборотний капітал.

9.2. Кіберстійкість і безпека даних. Ajax Systems, фінтех гравці, логістичні оператори посилили Secure by Design, сегментацію мереж, резервування дата центрів, Zero Trust політики. Для організаційного механізму це — безперервність бізнесу (BCP) і керованість ризиків.

Досвід впровадження інновацій українських підприємств демонструє: інновація працює не як "разовий проект", а як процес, вбудований у механізм підприємства. Найсильніший ефект виникає, коли технологічні новації підтримані управлінськими та фінансовими змінами. Саме зв'язка "дані → рішення → процес → метрика" трансформує компанію зі "статичного" стану в адаптивну систему з високою швидкістю навчання.

Аналіз досвіду провідних українських підприємств показує, що інновації:

- знижують витрати за рахунок автоматизації;
- підвищують ефективність виробництва та якість продукції;
- створюють нові канали збуту та ринки;
- забезпечують швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища;
- зміцнюють економічну безпеку підприємства в умовах нестабільності.

Водночас існують бар'єри для втілення інновацій у практичну діяльність підприємств-но-

Таблиця 1. Підприємства, які використовують інновації в організаційно-економічному механізмі

Інновація	Сфера використання	Переваги використання
1. «Нова Пошта» (логістика та діджиталізація)	«Нова Пошта» є яскравим прикладом компанії, що побудувала конкурентоспроможність на основі інновацій.	Підприємство активно впроваджує автоматизовані сортувальні лінії, мобільні додатки для відстеження посилок, сервіси самообслуговування (поштомати), цифрову ідентифікацію клієнтів. Це дозволило компанії скоротити витрати на обслуговування та одночасно підвищити якість сервісу
2. «Миронівський хлібопродукт» (МХП) – аграрні інновації	Агрохолдинг МХП активно впроваджує інновації у сфері точного землеробства, біоенергетики та відновлюваної енергетики.	Використання дронів для моніторингу посівів, автоматизованих систем поливу та GPS-навігації підвищує ефективність використання ресурсів. Крім того, МХП запустив біогазові комплекси, що дозволяють утилізувати відходи та виробляти «зелену» енергію. Це приклад поєднання економічної вигоди та екологічної відповідальності.
3. «Rozetka» (e-commerce та цифрові рішення)	Rozetka стала лідером української електронної комерції завдяки впровадженню інновацій у сфері цифрових платформ.	Система персоналізованих рекомендацій, гнучка логістика, власні IT-рішення для інтеграції продавців і покупців дозволили компанії не лише зміцнити позиції на внутрішньому ринку, а й конкурувати з міжнародними платформами.
4. «Інтерпайп» (промисловість та Industry 4.0)	Українська промислова компанія «Інтерпайп» активно модернізує виробництво шляхом впровадження цифрових технологій Industry 4.0.	Використання датчиків для моніторингу обладнання, аналітики «великих даних» та автоматизованих систем контролю якості дає можливість знизити виробничі витрати та підвищити якість продукції.
5. IT-компанії (SoftServe, EPAM, Genesis)	Українські IT-компанії формують нові моделі організаційно-економічного механізму, базовані на інноваційних підходах до управління персоналом.	Використання гнучких методів Agile та Scrum, корпоративні акселератори стартапів, інвестиції в R&D-центри дозволяють IT-бізнесу залишатися драйвером економіки та інновацій.

ваторів, таких як дефіцит капіталу для довгих R&D циклів, кадрові розриви, фрагментовані IT ландшафти, регуляторні невизначеності. Практика лідерів свідчить, що їх долають через портфельний підхід (короткі "швидкі перемоги" + стратегічні програми), партнерства та експериментальну культуру [2, с. 66].

Практичні рекомендації корисні для впровадження інновацій у технологічно-виробничому механізмі підприємств:

— Чек лист готовності до інновацій: зрілість даних, модульність IT ландшафту, наявність продуктивних команд, бюджет інновацій, набір KPI, канали залучення ідей.

— Шаблон портфеля інновацій: 70% — інкрементальні покращення; 20% — суміжні продукти/ринки; 10% — "рентген майбутнього" (радикальні ідеї).

— Мінімальний набір метрик на квартал: відсоток автоматизації ключових процесів, Innovation ROI, ROA, NPS, DSO/DOH, OTIF, частка доходу від "молодих" продуктів (?3 років).

Проте бар'єрами для інновацій залишаються: недостатнє фінансування, складність залучення інвестицій у МСБ, високий рівень ризиків, а також брак кваліфікованих кадрів.

ВИСНОВКИ

Отже, підводячи підсумки, можемо відокремити основні позиції інновацій в організаційно-економічному механізмі підприємств. Інновації — це "двигун" організаційно економічного механізму: вони синхронізують процеси, фінанси, людей і технології навколо створення цінності. Українські компанії, що системно інвестують у автоматизацію, дані, сервісний дизайн і R&D (Nova Poshta, monobank, Ajax Systems, DroneUA, МХП, Kernel, Rozetka, SoftServe тощо), демонструють вимірювані ефекти: скорочення витрат, прискорення циклів, зростання виручки та експортної присутності. Для масштабування інновацій потрібні архітектура даних, продуктова оргмодель, дисципліна метрик і стабільне фінансування портфеля інновацій. У контексті високої невизначеності інноваційність стає не перевагою, а передумовою життєздатності бізнесу. Інновації є ключовим рушієм розвитку організаційно-економічного механізму підприємств. Вони формують конкурентні переваги, забезпечують довгострокову стійкість та відкривають нові можливості для інтеграції у глобальні ринки.

Інновації впливають на механізм підприємства по чотирьох траєкторіях:

1. Технологічна траєкторія. Автоматизація, аналітика даних, роботизація, IoT, дрони, адитивне виробництво підвищують продуктивність, якість, передбачуваність та керованість операцій.

2. Управлінська траєкторія. Agile/Lean/OKR, процесний та продуктово орієнтований підхід, цифрові платформи управління (ERP, MES, CRM) зменшують інформаційні розриви й прискорюють прийняття рішень.

3. Фінансова траєкторія. Фінтех рішення, електронна комерція, лізинг, факторинг, аграрні розписки, краудфандинг — розширюють доступ до капіталу, покращують оборотність коштів і керування ризиком.

4. Соціально кадрова траєкторія. Корпоративні академії, data driven HR, культура безперервного вдосконалення та психологічної безпеки підвищують інноваційну спроможність команди.

Таким чином, українські компанії, що орієнтуються на інновації, демонструють вищі темпи розвитку та кращу адаптивність у кризових умовах. Тому стратегія інноваційного розвитку має стати основою побудови ефективного організаційно-економічного механізму будь-якого підприємства.

Література:

1. Вітковський Ю. П. Механізми управління розвитком інноваційно-інвестиційного потенціалу сільськогосподарських товаровиробників та їх об'єднань. Український журнал прикладної економіки. 2019. Вип. 4 (3). С. 400—406. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-3-44> (дата звернення: 12.08.2025).

2. Добрунов С.С. Формування бізнес-процесів в арт-бізнесі як інструмент післявоєнного відновлення в Україні. Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2022. Вип. 6 (276). С. 61—67.

3. Єфремова Н. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств. Галицький економічний вісник. 2023. № 2 (81). С. 115—122. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/81/1151.pdf> (дата звернення: 15.08.2025).

4. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 320 с.

5. Калінін Д. О. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств в умовах швидких змін. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2024. Вип. 5 (75). С. 31—42. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/31.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.05.2024.4 (дата звернення: 14.08.2025).

6. Лотарев А. Г. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю. Вісник НУЦЗУ. Серія: Державне управління. 2017. Вип. 1 (6), С. 155—164.

7. Мірошніченко О. Ю., Карюк В. І. Етапи формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств. Ефективна економіка. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=932> (дата звернення: 18.08.2025).

8. Савченко О. В., Соловійов В. П. Сутність та складові організаційно-економічного механізму стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві. Ефективна економіка. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2635> (дата звернення: 16.08.2025).

9. Черноіванова Г. С. Організаційно-економічне забезпечення управління інноваціями та

інноваційною працею: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 284 с.

10. Шебаніна О. В., Рибачук В. П. Інноваційний розвиток аграрного сектора економіки: пріоритети забезпечення та регулювання: монографія. Миколаїв: МНАУ, 2019. 211 с.

11. Khalatur S., Pavlova H., Vasilieva L., Karamushka D. Danilevica A. (2022). Innovation management as basis of digitalization trends and security of financial sector. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9 (4), pp. 56—76. [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4\(3\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4(3)) (дата звернення: 17.08.2025).

12. Khalatur, S., Dovgal, O., Karamushka, O., Brovko, L., & Vodolazska, O. (2024). Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6 (59), 136—150. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.59.2024.4508> (дата звернення: 16.08.2025).

13. Vinichenko, I.I., Honcharenko, O.V., Khalatur, S.M., Sitkovska, A.O., Prus, Y.O., Korchahina V.H. (2020). Innovation investment platform of complex ensuring the economic security of enterprises of agrarian industry. *Rivista di Studi sulla Sostenibilita*, vol. (2), pp. 63—79. <https://doi.org/10.3280/RISS2020-002-S1006> (дата звернення: 15.08.2025).

References:

1. Vitkovsky, Yu. P. (2019), "Mechanisms for managing the development of innovation and investment potential of agricultural producers and their associations", *Ukrainian Journal of Applied Economics*, vol. 4 (3), pp. 400—406. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-3-44>.

2. Dobrunov, S.S. (2022), "Formation of business processes in art business as a tool for post-war recovery in Ukraine", *Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, vol. 6 (276), pp. 61—67.

3. Efremova, N. (2023), "Organizational and economic mechanism for managing the innovative activities of agricultural enterprises" *Galician Economic Bulletin*, vol. 2 (81), pp. 115—122. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/81/1151.pdf> (accessed August 15, 2025).

4. Mykytyuk, P. P. (2023), *Innovatsiynny rozvytok pidpryyemstva*. [Pidruchnyk Innovative development of the enterprise. Textbook], ZUNU, Ternopil, Ukraine.

5. Kalinin, D. O. (2024), "Formation of organizational and economic mechanism for managing the development of innovative potential of enterprises in conditions of rapid change",

Economics: realities of time. Scientific journal, vol. 5 (75), pp. 31—42. <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/31.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.05.2024.4. (accessed August 14, 2025). DOI: 10.5281/zenodo.14110528

6. Lotarev, A. G. (2017), "Organizational and economic mechanism of innovative activity management", *Bulletin of the National University of Ukraine. Series: State Administration*, vol. 1(6), pp. 155—164.

7. Miroshnychenko, O. Yu., Karyuk V. I. (2012), "Stages of formation of organizational and economic mechanism of innovative activity of enterprises", *Efficient Economy*, vol. 2. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=932> (accessed August 18, 2025).

8. Savchenko, O. V., Solovyov V. P. (2013), "Essence and components of organizational and economic mechanism of stimulating innovative activity at the enterprise", *Efficient Economy*, vol. 12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2635> (accessed August 16, 2025).

9. Chernoiivanova, G. S. (2018), *Orhanyzatsiyno-ekonomichne zabezpechennya upravlinnya innovatsiyamy ta innovatsiynoyu pratsy: monohrafiya* [Organizational and economic support for innovation management and innovative work: monograph], FOP Liburkina L. M., Kharkiv, Ukraine.

10. Shebanina, O. V., Rybachuk V. P. (2019), *Innovatsiynny rozvytok ahrarnoho sektora ekonomiky: priorytety zabezpechennya ta rehulyuvannya: monohrafiya* [Innovative development of the agricultural sector of the economy: priorities of support and regulation: monograph], MNAU, Mykolaiv, Ukraine.

11. Khalatur S., Pavlova H., Vasilieva L., Karamushka D. Danilevica A. (2022), "Innovation management as basis of digitalization trends and security of financial sector". *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 9 (4), pp. 56—76. [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4\(3\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4(3))

12. Khalatur, S., Dovgal, O., Karamushka, O., Brovko, L., & Vodolazska, O. (2024), "Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy". *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 6 (59), pp. 136—150. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.59.2024.4508>

13. Vinichenko, I.I., Honcharenko, O.V., Khalatur, S.M., Sitkovska, A.O., Prus, Y.O., Korchahina V.H. (2020), "Innovation investment platform of complex ensuring the economic security of enterprises of agrarian industry", *Rivista di Studi sulla Sostenibilita*, vol. (2), pp. 63—79. <https://doi.org/10.3280/RISS2020-002-S1006>.

Стаття надійшла до редакції 01.09.2025 р.

УДК 658.15:336.7

О. В. Левченко,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3901-346x>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.18.114

ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ПРОБЛЕМИ, СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

A. Levchenko,
Postgraduate student, National University of Food Technologies

INVESTMENT ACTIVITY OF ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS: PROBLEMS, STRATEGIC APPROACHES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

У статті досліджено сутність, особливості та стратегічні пріоритети інвестиційної діяльності підприємств в умовах турбулентного середовища, що посилюється воєнними викликами та необхідністю післявоєнної відбудови економіки України. Обґрунтовано теоретичні підходи до визначення інвестицій як базового чинника забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Розкрито ключові проблеми формування та реалізації інвестиційної політики у динамічному ринковому середовищі, зокрема нестабільність фінансових ресурсів, високий рівень ризиків, обмеженість доступу до інноваційних технологій та зовнішніх джерел фінансування. Доведено, що ефективна інвестиційна стратегія повинна враховувати особливості внутрішнього та зовнішнього середовища, рівень ресурсного потенціалу підприємства, потреби ринку та стратегічні цілі розвитку.

Зроблено висновок, що в сучасних умовах інвестиційна діяльність повинна розглядатися не лише як інструмент економічного зростання окремого підприємства, а й як важливий елемент відновлення національної економіки. Отримані результати мають практичне значення для формування дієвих механізмів управління інвестиційними процесами, сприяють виробленню стратегій розвитку підприємств, а також визначають напрями подальших досліджень у сфері активізації інвестиційної діяльності в умовах невизначеності та глобальних викликів.

The article explores the theoretical foundations, practical mechanisms, and strategic priorities of investment activity in enterprises operating under conditions of rapid scientific and technological progress, heightened competition, and external economic uncertainty. It emphasizes that investment activity is a critical determinant of enterprise competitiveness, facilitating quality improvement, risk mitigation, and long-term value creation for stakeholders, including partners, consumers, and potential investors. The study examines the factors affecting the effectiveness of investment decisions, including alignment with corporate strategy, attractiveness and viability of investment objects, expected returns, payback periods, risk levels, financing structure, and budgetary constraints.

The article presents a systematic approach to investment management, highlighting the need for coordination across strategic, tactical, and operational levels of decision-making. The research underlines the importance of formulating and implementing an integrated investment strategy that adapts to market dynamics, emerging opportunities, and technological innovations, while ensuring consistency with the enterprise's overall development objectives. Particular attention is given to the processes of identifying investment needs, assessing financing options, and evaluating expected economic and social outcomes.

In the context of the full-scale Russian invasion of Ukraine, the study analyzes the specific challenges and opportunities for enterprise investment. It emphasizes the critical role of government initiatives, such as the "Advantage Ukraine" program, in stimulating investment in priority sectors, including defense technology, metallurgy, mining, machinery, agriculture, food processing, information technology, and startups. The article demonstrates that strategic investment activity under these conditions requires a balance between risk management, innovation adoption, and the pursuit of long-term growth and competitiveness.

The research concludes that the development and implementation of effective investment strategies are crucial not only for individual enterprise growth but also for national economic recovery, resilience, and modernization. The findings provide practical guidance for managers and policymakers in designing investment systems, coordinating functional strategies, and optimizing resource allocation to achieve sustainable development and maximize enterprise and societal benefits.

Ключові слова: інвестиції, інвестування, інвестиційна діяльність, інвестиційна стратегія, інвестиційна політика, стратегічне планування.

Keywords: investments, investing, investment activity, investment strategy, investment policy, strategic planning.

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

Структурні зрушення в економіці, підтримання економіки в сучасних умовах. забезпечення розбудови держави в післявоєнний період потребують інвестицій.

Саме інвестиційна діяльність виконує роль основоположного елементу формування пріоритетних складових економічного процесу відновлення та прогресивного розвитку економічної системи країни в цілому [1].

Інвестиції визначають масштаби та темпи технічного та технологічного переозброєння, рівень конкурентоспроможності як економіки країни, так і окремих суб'єктів господарювання.

Забезпечення можливості відновлення та стійкого розвитку країни, створення передумов ефективного ведення бізнесу на міжнародному та внутрішньому ринках відбувається за рахунок здійснення ефективної інвестиційної діяльності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми інвестиційної діяльності, інвестиційної політики, розроблення інвестиційних стратегій не втрачають своєї актуальності протягом тривалого часу, що знаходить відображення в публікаціях вітчизняних та зарубіжних науковців.

Так, питання інвестицій та інвестиційної політики на макrorівні розглядають в публікаціях науковці Рогач О. І., Худавердієва В. А., Філіппова С. В., Сааджан В.А., В.А., Нейбрат В.В., Корніяк О.В., Панухник О.В., Швець Ю.О., Бурділо О.В. та ін. [7; 9; 11; 15; 16; 19]. Автори досліджують роль інвестицій у зміцненні конкурентоспроможності країн та

визначають роль іноземних інвестицій у розвитку економік, особливості здійснення інвестиційної діяльності на міжнародних ринках.

Іоргачова М.І., Ковальова О. М., Мошляк І.О., Галько Л.Р., Скотнікова Л.П., Угрімова І.В. та ін. вивчають роль інвестицій на мікрорівні [4; 6].

В роботах [2; 14] розглядаються проблеми інвестування на макро- та мікрорівнях, акцентуючи увагу на ефективності інвестицій, інвестиційній політиці та інвестиційних стратегіях.

Особливості інвестиційної діяльності в умовах війни та післявоєнної відбудови України розглядається в публікаціях таких науковців як Різник Д.В., Емець В., Петруненко Я., Фролов А., Орел Ю., Прочан А., Наумов М., Нестеренко О. та ін. [10; 23; 25; 26].

Останнім часом у публікаціях актуалізується питання обґрунтування інвестування у екологічно безпечні підприємства, що забезпечують внесок у стійкий розвиток країн [3; 27; 22; 24].

Аналіз наукових джерел свідчить про актуальність проблем інвестиційної діяльності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження сучасних проблем та особливостей інвестиційної діяльності підприємств в умовах динамічного ринкового середовища, обґрунтування підходів до формування та реалізації інвестиційної стратегії на різних рівнях управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ключовою умовою існування підприємств в умовах пришвидшення темпів науково-технічного прогресу та зростання конкурентоспроможності підприємств є вкладання інвестицій в їх діяльність.



Рис. 1. Планування та реалізація інвестиційної діяльності підприємства

Джерело: удосконалено автором за [2].

Інтенсифікація інвестиційної діяльності підприємств впливає на позиції підприємства у міжнародному середовищі, визначає ставлення до підприємства зацікавлених сторін (існуючих та потенційних контрагентів, партнерів, споживачів), забезпечують рух підприємств до зростання якості продукції, мінімізують негативний вплив зовнішнього середовища.

На думку Іоргачової М.І. та Ковальнової О.М. [4], нестача інвестиційних ресурсів здійснює негативний вплив на діяльність та розвиток підприємств та актуалізує питання пошуку джерел інвестицій та залучення інвестиційних ресурсів на прийнятних умовах.

Для забезпечення максимальної ефективності інвестиційних рішень необхідне їх обґрунтування, яке визначається дією багатьох чинників: цілі інвестиційної стратегії підприємства, узгодженість інвестиційної стратегії із загальноорганізаційною стратегією, привабливість об'єкта інвестування, умови інвестування, очікувана доходність інвестицій та їх терміни окупності, інвестиційні ризики, забезпечення визначеної структури пасивів, бюджетні обмеження тощо.

Комплексно вирішити питання взаємного узгодження управлінських дій за цілями, термінами та методами виконання на усіх етапах інвестиційного процесу — від стратегічного планування до практичної реалізації проєктних робіт можливо за рахунок розробки цілісної системи управління інвестиційною діяльністю підприємства [2].

Створена система повинна забезпечити досягнення стратегічних цілей шляхом узгоджен-

ня напрямків та форм інвестування, забезпечення координування планування та забезпечення реалізації інвестиційних планів на всіх організаційних рівнях управління.

Рішення щодо визначення обсягів та спрямування інвестицій на рівні підприємства вирішується на трьох рівнях управління: стратегічному, тактичному та операційному (рис. 1).

Сучасне середовище діяльності підприємств характеризується високим рівнем мінливості, що вимагає гнучкості при прий-

нятті інвестиційних рішень. Необхідність адаптації до ринкових змін та утримання ринків підприємства вимагає виважених та ефективних інвестиційних рішень, що дозволять забезпечити відповідність продукції вимогам споживачів щодо асортименту, характеристик та якості. Таку адаптацію можна забезпечити за рахунок розроблення та реалізації інвестиційної стратегії.

Інвестиційна стратегія повинна відповідати новим можливостям зростання бізнесу щодо освоєння нових ринків збуту, розширення цільових ринкових сегментів за рахунок впровадження нових технологій, розширення асортименту [14, с. 20].

Інвестиційна діяльність, у тому числі, орієнтована на максимізацію ринкової вартості компанії, що забезпечує підвищення добробуту власників бізнесу.

У загальному вигляді процес прийняття рішення про залучення інвестицій має наступний вигляд (рис. 2):

— Проведення SWOT — аналізу дозволяє визначити слабкі та сильні сторони бізнесу, ідентифікувати можливості та загрози та на підставі цього визначити доцільність інвестування та обрати об'єкт інвестування, що дозволить забезпечити посилення конкурентної позиції підприємства.

— Визначення необхідної суми інвестицій для посилення ринкової позиції та забезпечення довгострокових конкурентних переваг — наступний етап прийняття рішення щодо залучення інвестицій.

— Наступним кроком має стати визначення джерел фінансування із врахуванням ризиків, переваг та недоліків кожного із них. Бюджетні обмеження підприємства та ризики залучення зовнішніх джерел фінансування ретельно аналізуються і приймається рішення щодо структури пасивів, яка задовольняє власників щодо співвідношення борг-власний капітал, рентабельності власного капіталу.

— Орієнтуючись на визначені параметри приймається рішення щодо залучення інвестицій.

Ефективність інвестиційних рішень може бути кількісно оцінено з урахуванням максимізації ринкової вартості бізнесу, темпів економічного зростання, підвищенні добробуту власників у поточному і майбутніх періодах [2].

Реалізація інвестиційного рішення можлива при забезпеченні відповідності інвестиційних рішень стратегії розвитку підприємства.

Стратегія підприємства посилює та зміцнює діяльність його діяльність, вона формує план дій, що включають дослідження ринкової кон'юнктури, регулюючий вплив на чинники контролю з боку організації [18, с. 322].

Інвестиційна стратегія виступає одним із основних елементів інвестиційної системи підприємства. Науковці визначають інвестиційну стратегію по-різному (табл. 1).

Романів А., Ситник Й. [12] визначають основні принципи побудови інвестиційних стратегій: доповнення базових стратегій операційної діяльності підприємства, виокремлення домінантних сфер стратегічного інвестиційного розвитку, відкритість суб'єкта, який здатний до самореалізації, урахування інвестиційного ризику в процесі ухвалення стратегічних інвестиційних рішень, відповідність кваліфікаційного рівня інвестиційних менеджерів при реалізації стратегії, забезпечення гнучкості інвестиційної стратегії, застосування результатів НТП в інве-

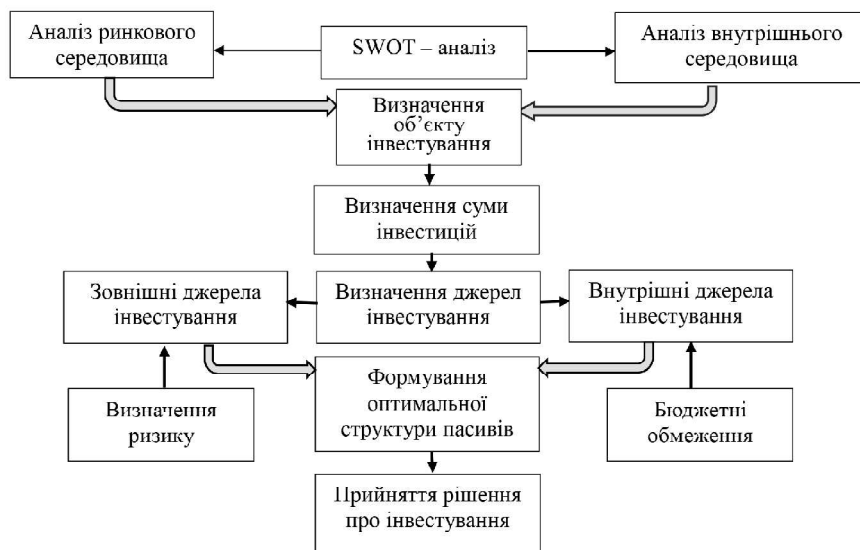


Рис. 2. Процес прийняття рішення про залучення інвестицій

Джерело: розроблено автором.

стиційній діяльності, забезпечення альтернативності стратегічного інвестиційного вибору.

Процедура формулювання та реалізації інвестиційної стратегії представляє собою поетапний процес, що має наступний вигляд (рис. 3).

Для забезпечення імплементації інвестиційної стратегії у загальноорганізаційну страте-

Таблиця 1. Визначення дефініції "інвестиційна стратегія"

Автор, джерело	Визначення
Галько Л.Р. [2]	Інвестиційна стратегія репрезентує систему довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства, реалізація яких передбачає вибір найбільш вигідних шляхів розширення та оновлення активів з метою забезпечення основної спрямованості його економічного розвитку. Інвестиційна стратегія виступає концепцією, яка пов'язує і спрямовує розвиток інвестиційної діяльності підприємства.
Седікова І.О., Палашова Г.І., Асаулєнко Н.В. [13, с. 91]	Інвестиційна стратегія є дієвим інструментом довгострокового управління інвестиційною діяльністю підприємства в умовах реалізації цілей економічного розвитку, суттєвих змін макро- та мікро-економічних факторів, впливу державного регулювання на ринкові процеси, стану інвестиційного ринку та пов'язаної з цим невизначеності.
Burkhanov A. U., Eshmatova M. M. [21]	Інвестиційна стратегія – це вибір умов фінансування конкретного об'єкта для покращення рейтингу серед конкурентів та на економічному ринку. Інвестиційна стратегія – це сукупність методів та підходів до реалізації фінансового проекту.
Каут О.В., Дунайчук С.М. [5, с. 21].	Інвестиційна стратегія – це система довгострокових орієнтирів підприємства, спрямована на формування основних фондів компанії, визначувана через: напрями інвестування; цілі інвестування; джерела фінансування інвестицій; систематичність інвестиційного процесу; бажану рентабельність інвестиційних проектів
Орехова К. В. [8, с. 15.]	Інвестиційна стратегія підприємства – це системне поняття, яке повністю відображає особливості інвестиційної діяльності, та спрямоване на її розвиток як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективах
Череп А.В. [17, с. 180].	Інвестиційна стратегія – це створення системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності і вибір того як краще її реалізувати.

Джерело: узагальнено автором.

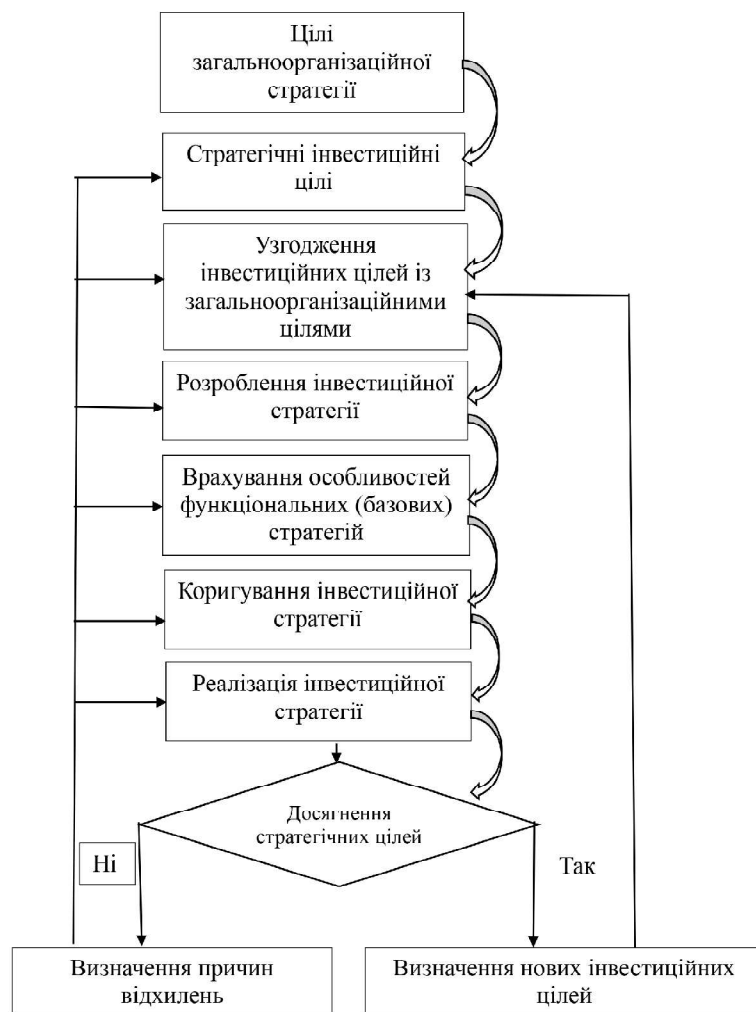


Рис. 3. Процес формування та реалізації інвестиційної стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором.

гію підприємства необхідно узгодити інвестиційні цілі з загальноорганізаційними, що дасть можливість сформулювати інвестиційну стратегію та відповідні інвестиційні рішення.

В якості стратегічних інвестиційних цілей можуть виступати:

- стабілізація фінансового становища підприємства;
- забезпечення запланованого темпу зростання ринку;
- мінімізація потенційних ризиків фінансування;
- запровадження інновацій;
- забезпечення високої ліквідності активів;
- покращення рейтингу підприємства та ділової репутації [21];
- підвищення рентабельності активів;
- проведення реструктуризації та модернізації та ін.

При цьому інвестиційна стратегія має бути розроблена з урахуванням особливостей фун-

кціональних стратегій підприємства (виробничої, маркетингової, інноваційної, фінансової). Врахування особливостей базових стратегій може стати причиною коригування інвестиційної стратегії.

Наступним етапом буде реалізація інвестиційної стратегії. В результаті реалізації інвестиційної стратегії стратегічні цілі можуть бути досягнені або ні. В разі досягнення інвестиційних цілей визначаються нові інвестиційні цілі та процес формулювання і реалізації інвестиційної стратегії набуває нових рис.

Якщо стратегічні цілі не досягнуті, після визначення причин відхилення від визначених цілей процес формулювання та реалізації інвестиційної стратегії поновлюється з одного із попередніх етапів.

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну внесло корективи в інвестиційну діяльність. В цих умовах необхідні відповідні ініціативи уряду для відновлення економічного потенціалу країни та створення передумов розвитку економіки країни у повоєнний час.

Уряд України визначив пріоритетні сектори стимулювання інвестиційної діяльності, які зміцнюють обороноздатність України, сприяють відновленню економіки нашої країни та забезпечують життєдіяльність населення.

До таких секторів віднесено: військово-технологічний (високотехнологічна зброя), металургія, гірничодобувна промисловість та машинобудування; сільське господарство та харчова промисловість; ІТ-сектор та стартапи.

Для залучення в українську економіку інвесторів вже створено унікальну електронну платформу Advantage Ukraine, на якій зібрано понад 500 інвестпроектів та можливостей у 10-ти галузях економіки. Advantage Ukraine — ініціатива уряду України для підприємців, що спрямована на заохочення інвестицій та представлено інвестиційне меню, акумулювано документи, що визначають урядову підтримку при здійсненні інвестиційної діяльності, проекти по кожному із секторів, представлених в інвестиційному меню [20].

Отже, інвестиційна діяльність у сучасних умовах виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Вона визначає можливості їх адаптації до динамічного середовища, формує

передумови для реалізації інноваційних рішень і підвищення ринкової вартості бізнесу. В умовах воєнних викликів та післявоєнної відбудови інвестиційна стратегія має стати не лише інструментом забезпечення економічної стабільності підприємств, але й важливим механізмом відновлення національної економіки та інтеграції України у світовий економічний простір.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Відновлення економіки України у повоєнний період стане одним із пріоритетних напрямів інвестування. Це вимагатиме формулювання та реалізацію інвестиційних стратегій. Основними характеристиками інвестиційної стратегії виступають гнучкість, орієнтованість на зміни ринку підприємства та задоволення попиту споживачів, прийнятність та достатній рівень доходності для власників бізнесу, забезпечення мінімізації ризиків та достатнього рівня рентабельності активів, визначати чіткі дії для кожного рівня управління, характеризуватись прозорістю, визначати пріоритети інвестиційної діяльності та відповідальність виконавців, забезпечення фінансової стійкості підприємства тощо. Інвестиційна стратегія повинна бути імплементована у загальноорганізаційну стратегію та відповідати організаційним цілям.

Ретельно продумана інвестиційна стратегія дозволяє підприємствам створити передумови ефективного розвитку бізнесу, утримання ринкових позицій, підвищення конкурентоспроможності та створення додаткової цінності, забезпечити впровадження інновацій в технічні, технологічні, маркетингові, управлінські процеси, навчання та розвиток персоналу, процеси обслуговування та логістику.

Останнім часом при пошуку об'єктів інвестування інвестори все більше уваги звертають на компанії, що в своєму розвитку орієнтовані на стійкий розвиток, використання енерго- та ресурсозберігаючих технологій. Власне це і буде визначати пріоритетні сектори для стимулювання інвестицій. Визначення напрямів інвестування з урахуванням зменшення негативно-го впливу на зовнішнє середовище може стати напрямом подальших досліджень автора.

Література:

1. Атамас О. Інвестиційна діяльність в Україні: реалії сьогодення. Економіка та суспільство. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-42>
2. Галько А. Р. Інвестиційна діяльність підприємства: стратегія і тактика управління.

Економіка та суспільство. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-6>

3. Затонацький Д. Найкращі світові практики впровадження принципів ESG в інвестиційні стратегії. Фінанси України. 2024. № 1. С. 104—116. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2024.-01.104>

4. Іоргачова М. І., Ковальова О. М. Інноваційні інвестиції як важлива складова інвестиційної політики сучасної компанії. Ефективна економіка. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.41>

5. Каут О. В., Дунайчук С. М. Аналіз типових інвестиційних стратегій промислових підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 7. С. 20—24. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6011&i=3>

6. Мошляк І. О. Інвестиційна діяльність підприємства та її ефективність. Вчені записки Університету "КРОК". 2018. № 3 (51). С. 68—73.

7. Небрат В. В., Корніяка О. В. Особливості механізмів капіталоутворення та інвестування в Україні як чинник фінансових ризиків в умовах війни та післявоєнного періоду. Грааль науки. 2022. № 16. С. 31—34. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.001>

8. Орехова К. В. Формування інвестиційної стратегії підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 21. С. 14—17. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2014/5.pdf

9. Панухник О. В. Війна та український бізнес. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах. 2022. С. 32—34. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38479/2/FMZKP NES_2022_Panukhnyk_O-War_and_ukrainian_business-32-34.pdf

10. Різник Д. В. Інвестиційна діяльність в Україні після повномасштабного вторгнення. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-60>

11. Рогач О. І. Міжнародні інвестиції: теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій: підручник для вузів. Київ: Либідь, 2019. 718 с.

12. Романів А., Ситник Й. Особливості розроблення інвестиційних стратегій в підприємстві. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-66>

13. Седікова І. О., Палвашова Г. І., Асауленко Н. В. Інвестиційна стратегія — інструмент формування стійких конкурентних переваг підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 2. С. 90—95. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a15.pdf

14. Скотнікова Л. П., Угрімова І. В. Роль інвестиційної стратегії у розвитку підприємства. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". 2018. № 19 (1295). С. 19—22.

15. Філіппова С. В., Сааджан В. А. Економічний розвиток України: види стратегій та проблеми інвестування в сучасних умовах // Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія. За ред. Філіппова С. В., Продіус О. І. Одеса: Бондаренко М. О., 2021. 639 с.

16. Худавердієва В. А. Стратегія залучення іноземних інвестицій у економіку України. Фінанси України. 2010. № 6. С. 62—71: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2010_6_7

17. Череп А. В., Діміянова О. С. Формування стратегії інвестиційної діяльності промислового підприємства. Вісник ХНТУ. 2019. № 1 (68). С. 175—181.

18. Череп О. Г., Веремєєнко О. О. Формування стратегії розвитку підприємства. Actual Problems of Economics. 2024. Vol. 7 (277). С. 320—325.

19. Швець Ю. О., Бурділо О. В. Оцінка інвестиційного клімату в Україні: стан, проблеми та шляхи його поліпшення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. № 12 (2). С. 165—168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_12%-282%29__37

20. Advantage Ukraine. URL: <https://advantageukraine.com/ua/>

21. Burkhanov A. U., Eshmamatova M. M. Q. The ways for improvement of investment strategy in the period of digital economy. The 5th International Conference on Future Networks and Distributed Systems. Dubai, United Arab Emirates, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1145/3508072.3508202>

22. Busch T., Bauer R., Orlitzky M. Sustainable development and financial markets: old paths and new avenues. Business and Society. 2016. Vol. 55, №. 3, pp. 303—329.

23. Orel Y. L., Prochan A. O., Nesterenko O. P. Prospects for the post-war recovery of the economy of Ukraine: the realities of today. Academic Visions. 2024. URL: <https://vision.org/index.php/av/article/view/1060>

24. Sciarrelli M., Cosimato S., Landi G., Iandolo F. Socially responsible investment strategies for the transition towards sustainable development: the importance of integrating and communicating ESG. The TQM Journal. 2021. Vol. 33 (7), pp. 39—56. DOI: <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2020-0180>

25. Slavkova A., Kolisnyk D. Investment attractiveness of Ukraine: realities in the conditions of war and prospects of post-war reconstruction. Economy and Society. 2023. Vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-138>

26. Yemets V., Petrunenko I., Frolov A., Orel Y., Naumov M. International investment as a factor of recovery and development of the post-war economy of Ukraine. Salud, Ciencia y Tecnologia — Serie de Conferencias. 2025. Vol. 4. DOI: <https://doi.org/10.56294/sctconf2025690>

27. Zatonatskiy D., Chernyak Ye. ESG investment in critical infrastructure during the post-war recovery period of Ukraine. RFI Scientific Papers. 2023. № 2. Pp. 66—83. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.02.066>

References:

1. Atamas, O. P. (2023), "Investment activity in Ukraine: current realities", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-42>

2. Hal'ko, L. R. (2021), "Investment activity of the enterprise: strategy and tactics of management", *Ekonomika i suspilstvo*, Vol. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-6>

3. Zatonats'kyj, D. (2024), "Global best practices for implementing ESG principles into investment strategies", *Finansy Ukrainy*, vol. 1, pp. 104—116. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2024.01.104>

4. Iorhachova, M. I. and Koval'ova, O. M. (2024), "Innovative investments as an important component of a modern company's investment policy", *Efektivna ekonomika*, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.41>

5. Kaut, O. and Dunaychuk, S. (2018), "Analysis of typical investment strategies of industrial enterprises", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 7, pp. 20—24, available at: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6011&i=3> (Accessed 05 Sept 2025).

6. Moshliak, I. O. (2018), "Investment activity of the enterprise and its effectiveness", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 3 (51), pp. 68—73.

7. Nebrat, V. and Kornika, O. (2022), "Features of capital formation and investment mechanisms in Ukraine as a factor of financial risks in war and post-war period", *Hraal' nauky*, vol. 16, pp. 31—34. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.001>

8. Orekhova, K.V. (2014), "Formation of the investment strategy of the enterprise", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 21, pp. 14—17, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2014/5.pdf (Accessed 05 Sept 2025).

9. Panukhnyk, O. V. (2022), "War and Ukrainian Business", Formuvannia mekhanizmu zmit-snennia konkurentnykh pozytsij natsional'nykh ekonomichnykh system u hlobal'nomu, rehio-nal'nomu ta lokal'nomu vymirakh [Formation of a mechanism for strengthening the competitive positions of national economic systems in global, regional and local dimensions], pp. 32—34, available at: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38479/2/FMZKPNES_2022_Panukhnyk_O-War_and_ukrainian_business-32-34.pdf (Accessed 05 Sept 2025).
10. Riznyk, D. V. (2023), "Investment activity in Ukraine after the full-scale invasion of Ukraine", Ekonomika I suspilstvo, Vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-60>
11. Rohach, O. I. (2019), Mizhnarodni inves-tytsii: teoriia ta praktyka biznesu transnatsio-nalnykh korporatsii: pidruchnyk dlia vuziv [International investments: theory and practice of transnational corporations business: textbook], Lybid, Kyiv, Ukraine.
12. Romaniv, A. and Sytnyk, J. (2024), "Fea-tures of developing investment strategies in entrepreneurship", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-66>
13. Sedikova, I. O., Palvashova, G. I., Asaulen-ko, N. V. (2024), "Investment strategy — a tool for the formation of sustainable competitive advan-tages of enterprises", Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky, vol. 9, no. 2, pp. 90—95, available at: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_-a15.pdf (Accessed 05 Sept 2025).
14. Skotnikova, L. P. and Uhrimova, I. V. (2018), The role of investment strategy in enterprise development, Visnyk Natsional'noho tekhnich-noho universytetu "Kharkivs'kyi politekhnichnyj instytut", vol. 19 (1295), pp. 19—22.
15. Filyppova, S. V. and Saadzhan, V. A. (2021), "Economic development of Ukraine: types of strategies and investment problems in modern conditions", Menedzhment iak faktor staloho rozvytku v koordynatakh paradyhmy ekonomichnykh system [Management as a factor of sustainable development in the coor-dinates of the paradigm of economic systems], Odesa, Ukraine.
16. Khudaverdiieva V. A. "The strategy of attracting foreign investment in the economy of Ukraine", Finansy Ukrainy, vol. 6, pp. 62—71, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_-2010_6_7 (Accessed 05 Sept 2025).
17. Cherep, A. V. and Dimilianova, O. S. (2019), "Formation of an investment strategy for an industrial enterprise", Visnyk KhNTU, vol. 1(68), pp. 175—181.
18. Cherep, O. H. and Veremieienko, O. O. (2024), "Formation of an enterprise development strategy", Actual Problems of Economics, Vol. 7 (277), pp. 320—325.
19. Shvets', Yu. O. and Burdylo, O. V. (2017), "Assessment of the investment climate in Ukraine: status, problems and ways to improve it", Nau-kovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu, vol. 12 (2), pp. 165—168, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_-2017_12%282%29__37 (Accessed 05 Sept 2025).
20. Advantage Ukraine (2025), available at: <https://advantageukraine.com/ua> (Accessed 05 Sept 2025).
21. Burkhanov, A. U. and Eshmamatova, M. M. Q. (2021), "The ways for improvement of investment strategy in the period of digital economy", The 5th International Conference on Future Networks and Distributed Systems, Dubai, United Arab Emirates. DOI: <https://doi.org/10.1145/3508072.3508202>
22. Busch, T., Bauer, R. and Orlitzky, M. (2016), "Sustainable development and financial markets: old paths and new avenues", Business and Society, Vol. 55, no. 3, pp. 303—329.
23. Orel, Y. L., Prochan, A. O. and Nesteren-ko, O. P. (2024), "Prospects for the post-war recovery of the economy of Ukraine: the realities of today", Academic Visions, available at: <https://vision.org/index.php/av/article/view/1060> (Accessed 05 Sept 2025).
24. Sciarelli, M., Cosimato, S., Landi, G. and Iandolo, F. (2021), "Socially responsible invest-ment strategies for the transition towards sustain-able development: the importance of integrating and communicating ESG", The TQM Journal, Vol. 33 (7), pp. 39—56. DOI: <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2020-0180>
25. Slavkova, A. and Kolisnyk, D. (2023), "Investment attractiveness of Ukraine: realities in the conditions of war and prospects of post-war reconstruction", Economy and Society, Vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-138>
26. Yemets, V., Petrunenko, I., Frolov, A., Orel, Y. and Naumov, M. (2025), "International investment as a factor of recovery and develop-ment of the post-war economy of Ukraine", Salud, Ciencia y Tecnologia — Serie de Conferencias, Vol. 4. DOI: <https://doi.org/10.56294/sctconf2025690>
27. Zatonatskiy, D. and Chernyak, Ye. (2023), "ESG investment in critical infrastructure during the post-war recovery period of Ukraine", RFI Scientific Papers, vol. 2, pp. 66—83. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.02.066>

Стаття надійшла до редакції 31.08.2025 р.

УДК 330.322:631.1

Є. М. Гутман,
аспірант, спеціальність 076 Підприємництво і торгівля,
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1654-3128>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.18.122

ПРОБЛЕМИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ Й ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Ye. Gutman,
Postgraduate student, specialty 076 Entrepreneurship and Trade,
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

PROBLEMS OF INVESTMENT SUPPORT FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES IN UKRAINE DURING WARTIME AND POST-WAR RECOVERY AND WAYS OF THEIR SOLUTION

В сучасних умовах стабілізація та розвиток аграрних підприємств вимагає залучення інвестицій, ефективне управління інноваціями, та інтеграційними процесами, що забезпечуватиме синергетичний ефект. Мета роботи — визначити проблеми інвестиційного забезпечення аграрних підприємств України в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення й запропонувати шляхи їх вирішення. Методологічною основою дослідження був системний підхід. В аналітичних дослідженнях застосовано структурно-логічний, економіко-статистичний, порівняльний аналіз тощо. Проаналізовано тенденції та здійснено порівняння основних характеристик діяльності аграрних підприємств України у довоєнний та воєнний періоди за 2013—2023 рр. за показниками: кількістю діючих підприємств та фізичних осіб-підприємців в сільському господарстві за їх розмірами; обсягами виробленої та реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами господарювання в сільському господарстві за їх розмірами; показниками рентабельності операційної та всієї діяльності підприємств сільського господарства з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства; кількістю найманих працівників в еквіваленті повної зайнятості у суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва у сільському господарстві; обсягами капітальних інвестицій підприємств у сільському господарстві у матеріальні та нематеріальні активи. З'ясовано, що українські аграрні підприємства мають потужний потенціал, проте задля забезпечення подальшого стійкого розвитку, особливо у повоєнний період, потребують нової економіко-організаційної моделі інвестиційного забезпечення. Визначено основні проблеми розвитку аграрних підприємств та їх інвестиційного забезпечення в умовах воєнного часу. Окреслено шляхи активізації інвестиційного забезпечення розвитку аграрних підприємств у повоєнний період. Основні положення, кількісні оцінки, пропозиції і висновки, викладені у статті, можуть бути використані державними органами управління при перегляді прийнятих документів та під час розроблення нових стратегічних програм з питань інвестиційного забезпечення розвитку аграрних підприємств з урахуванням викликів сьогодення, внутрішніх загроз і тривалої російсько-української війни.

In modern conditions, the stabilization and development of agricultural enterprises require attracting investment, effective management of innovation, and integration processes, which will ensure a synergistic effect. The purpose of this work is to identify the problems of investment support for agricultural enterprises in Ukraine under wartime conditions and post-war recovery and to propose ways to solve them. The methodological basis of the research was a systemic approach. Structural-logical, economic-statistical, comparative analysis, and other methods were used in the analytical research. Trends were analysed and a comparison was made of the main characteristics of the activities of agricultural enterprises in Ukraine during the pre-war and war periods for 2013—2023 based on the following indicators: the number of active enterprises and individual entrepreneurs in agriculture by their size; the volumes of produced and sold products (goods, services) by business entities in agriculture by their size; indicators of the profitability of operational and all activities of agricultural enterprises, with a breakdown into large, medium, small, and micro-enterprises; the number of hired employees in full-time equivalent for large, medium, small, and micro-business entities in agriculture; and the volume of capital investments by enterprises in agriculture in tangible and intangible assets. It was found that Ukrainian agricultural enterprises have powerful potential, but to ensure further sustainable development, especially in the post-war period, they need a new economic-organizational model of investment support. The main problems in the development of agricultural enterprises and their investment support under wartime conditions have been identified. Ways to intensify investment support for the development of agricultural enterprises in the post-war period are outlined. The main provisions, quantitative assessments, proposals, and conclusions presented in the article can be used by state governing bodies when reviewing adopted documents and during the development of new strategic programs on issues of investment support for the development of agricultural enterprises, taking into account current challenges, internal threats, and the prolonged Russian-Ukrainian war.

Ключові слова: капітальні інвестиції, аграрні підприємства, розвиток, сільське господарство, джерела фінансування, інструменти залучення інвестицій.

Key words: capital investments, agrarian enterprises, development, agriculture, sources of financing, investment attraction tools.

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

Аграрний сектор був і залишається стратегічно важливим для економіки України, адже є передумовою продовольчої безпеки та формує понад 10% ВВП країни. Перед широкомасштабним вторгненням росії у 2021 р. частка агросектору у ВВП країни становила 11,5%. Однак, через війну, окупацію частини територій України, руйнування діючих сільськогосподарських підприємств, мінування сільськогосподарських угідь, питома вага аграрного виробництва у ВВП України дещо зменшилася — до 9,9% у 2022 р. та до 8,5% у 2023 р. [14] Незважаючи на такі негативні тенденції, значимість аграрного сектору як продуцента продовольчої безпеки не тільки України, а й багатьох країн світу, і як основного постачальника валютної виручки в країну залишилася вагомою.

В сучасних умовах стабілізація та забезпечення розвитку аграрних товаровиробників стає все більш складним завданням. Ключовими чинниками, що дозволять успішно адаптуватися до нових викликів та забезпечити стійке зростання є ефективне управління інноваціями, інвестиціями та інтеграційними процесами. При цьому утворюватиметься синергетичний ефект, коли інновації генерують нові ідеї та можливості, які потребують інвестицій для їх реалізації, а інтеграційні процеси дозволяють об'єднати ресурси та компетенції різних суб'єктів економічних відносин для успішного впровадження інновацій. Відтак, дослідження, спрямовані на вивчення цих процесів, наукове обґрунтування методів, інструментів та механізмів інвестиційного забезпечення розвитку аграрних підприємств України наразі є вкрай актуальними та мають вагоме практичне значення.

Таблиця 1. Кількість діючих підприємств та фізичних осіб-підприємців в сільському господарстві за їх розмірами, 2013–2023 рр., од.

Показники	Роки						2023 р. до 2013 р., %	2023 р. до 2021 р., %	2023 р. до 2022 р., %
	2013	2016	2019	2021	2022	2023			
Кількість діючих суб'єктів господарювання, усього	71058	74620	75450	70803	53281	62960	88,6	88,9	118,2
з них фізичні особи-підприємці	20841	29622	25211	23050	20437	22071	105,9	95,8	108,0
Суб'єкти великого підприємництва (підприємства)	27	20	34	49	39	39	144,4	79,6	100,0
Суб'єкти середнього підприємництва, усього	2926	2505	2285	2095	1687	1461	49,9	69,7	86,6
у т. ч підприємства	2915	2501	2281	2091	1683	1457	50,0	69,7	86,6
фізичні особи підприємці	11	4	4	4	4	4	36,4	100,0	100,0
Суб'єкти малого підприємництва, усього	68105	72095	73131	68659	51555	61460	90,2	89,5	119,2
у т. ч підприємства	46906	42477	47924	45613	31122	39393	84,0	86,4	126,6
фізичні особи підприємці	21199	29618	25207	23046	20433	22067	104,1	95,8	108,0
З них суб'єкти мікропідприємництва, усього	62419	66905	67627	63051	46622	56851	91,1	90,2	121,9
у т. ч підприємства	41495	37457	42633	40185	26338	34909	84,1	86,9	132,5
фізичні особи підприємці	20924	29448	24994	22866	20284	21942	104,9	96,0	108,2

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [14].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми інвестиційного забезпечення підприємств аграрного сектора економіки активно досліджуються вітчизняними вченими-економістами. Зокрема слід виділити праці І. Безп'ятої [1], С. Білоуса [2], О. Варченко [19], Н. Вдовенко [11], Г. Запші [16], О. Захарчука [7; 8], Г. Калашнікової [9], В. Коваленко [10], Д. Крисанова [19], В. Маргасової [11], Ю. Масюка [12], В. Мельника [13], Н. Патики [15], М. Сахацького [16], А. Сахно [17], В. Семенової [10], О. Томіліна [18], С. Шедулка [10], О. Шуст [19] та багатьох інших. В наукових статтях розглядаються основні аспекти інвестиційного забезпечення аграрних підприємств, зокрема напрями інвестування, джерела фінансування інвестиційних потреб, роль держави у цьому процесі. Наряду з теоретичними аспектами досліджуються й практичні — так, наприклад, аналізуються проблеми інвестування, визначаються можливі шляхи їх вирішення тощо.

Однак, незважаючи на поширення наукових розвідок, проблеми інвестиційного забезпечення аграрних підприємств України, особливо в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення економіки країни потребують глибших досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення проблем інвестиційного забезпечення аграрних підприємств

України в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення й шляхів їх вирішення.

Для досягнення поставленої мети в статті вирішувалися такі завдання:

— провести моніторинг та порівняння основних показників діяльності аграрних підприємств України у довоєнний та воєнний періоди;

— визначити проблеми розвитку аграрних підприємств та їх інвестиційного забезпечення в умовах воєнного часу;

— запропонувати шляхи активізації інвестиційного забезпечення розвитку аграрних підприємств.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Для розв'язання поставлених завдань в статті були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення статистичної інформації, структурно-логічного, економіко-статистичного, порівняльного, табличного аналізу, бібліографічного методу тощо. Застосування абстрактно-логічного інструментарію дозволило здійснити узагальнення, сформулювати проміжні та прикінцеві висновки й пропозиції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Війна, розв'язана Росією проти України, спричинила значні руйнування аграрних підприємств. За даними досліджень науковців

Таблиця 2. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктами господарювання в сільському господарстві за їх розмірами, 2013–2023 рр., млн грн

Показники	Роки						2023 р. до 2013 р., %	2022 р. до 2021 р., %	2023 р. до 2022 р., %
	2013	2016	2019	2021	2022	2023			
Усього	196385,2	474884,1	636661,5	1030312,1	734909,2	795136,0	404,9	71,3	108,2
Суб'єкти великого підприємництва	24723,5	57660,4	80991,8	130042,0	109850,9	149130,4	603,2	84,5	135,8
Суб'єкти середнього підприємництва	106835,2	245649,7	312694,1	510989,5	329336,6	342858,8	320,9	64,5	104,1
Суб'єкти малого підприємництва	64826,5	171574,0	242975,5	389280,6	295721,6	303146,9	467,6	76,0	102,5
З них суб'єкти мікропідприємництва	21658,4	60392,2	89744,3	139448,2	90901,1	41900,3	193,5	65,2	46,1

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [14].

Таблиця 3. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами господарювання в сільському господарстві за їх розмірами, 2013–2023 рр., млн грн

Показники	Роки						2023 р. до 2013 р., %	2022 р. до 2021 р., %	2023 р. до 2022 р., %
	2013	2016	2019	2021	2022	2023			
Усього	166277,9	414799,9	57274,8	943489,3	682412,1	782619,2	470,7	72,3	114,7
Суб'єкти великого підприємництва	23440,6	53033,8	74132,0	114806,8	111514,9	150963,3	644,0	97,1	135,4
Суб'єкти середнього підприємництва	89137,3	206733,5	276092,1	474562,0	311510,5	337142,5	378,2	65,6	108,2
Суб'єкти малого підприємництва	53700,0	155032,7	222524,2	354121,1	259386,6	294513,4	548,4	73,2	113,5
З них суб'єкти мікропідприємництва	18862,2	56018,4	80547,6	125979,5	77664,7	93605,5	496,3	61,6	120,5

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [14].

Національного наукового центру "Інститут аграрної економіки", прямі втрати сільського господарства внаслідок широкомасштабної збройної агресії РФ та тимчасової окупації території України станом на початок 2025 р. склали 11,2 млрд дол. США, включаючи, зокрема, втрати від знищення та пошкодження сільськогосподарської техніки на суму 6,5 млрд дол. США (58%); від руйнування та виведення з ладу зерносовищ — 1,9 млрд дол. США (17%); внаслідок викрадення та втрати факторів виробництва та готової продукції — 1,9 млрд дол. США (17%); від іншої нанесеної шкоди — 0,9 млрд дол. США (8%) [7]. Інвестиційна активність суб'єктів господарювання різко знизилась через високі ризики та невизначеність. Однак, не тільки війна негативно позначилася на розвитку аграрного підприємництва. Поширення пандемії COVID-19 теж перед війною внесло суттєві зміни у всі сфери функціонування аграрного сектору: виробництво, реалізацію, зайнятість, зовнішню торгівлю, інвестування тощо.

Аналізуючи дані Державної служби статистики України щодо кількості діючих підприємств в сільському господарстві, варто відзначити такі тенденції: до 2019 р. кількість аграрних підприємств, в тому числі фізичних осіб-підприємців зростала, однак починаючи з 2019 р. ситуація змінюється на протилежну (табл. 1).

Особливо драматичним виявився 2022 р., що пояснюється початком російсько-української війни і всіма тими негараздами, які вона викликала, про що зазначено вище. Тільки за цей один рік кількість аграрних підприємств зменшилася на 24,7% в порівнянні з попереднім 2021 р. А якщо оцінювати до максимальної їх кількості у 2019 р. — то зниження становило майже 30%. В 2023 р. ситуація почала покращуватися, кількість підприємств знову почала збільшуватися, зокрема на 18,2% в порівнянні з 2022 р., в тому числі фізичних осіб-підприємців на 8%. Однак, якщо розглядати цю динаміку в розрізі діючих підприємств та фізичних осіб-підприємців в сільському господарстві за їх розмірами, то така позитивна динаміка характерна була тільки для малих та мікропідприємств. Це свідчить про те, в кризових умовах, як, наприклад, війна, ці типи аграрних підприємств виявилися більш життєздатними, зуміли швидко адаптуватися до екстремальних умов функціонування і забезпечити зростання показників економічної діяльності. Частка малих підприємств поступово зростає, а середніх — суттєво скорочується як у загальній кількості сільськогосподарських підприємств, так і у структурі виробництва й реалізації продукції. Так, наприклад, якщо частка малих аграрних підприємств становила 93,4% у 2013 р., то в

Таблиця 4. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств сільського господарства з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства, 2013–2023 рр., %

Роки	Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств					Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств				
	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства
2013	11,3	20,0	8,4	12,9	13,0	8,0	15,3	6,3	8,1	7,0
2016	32,4	29,3	30,4	37,2	33,0	24,7	24,7	21,6	30,0	26,5
2019	19,2	8,3	26,2	13,4	15,5	16,1	6,1	23,6	9,6	8,9
2021	40,3	46,3	37,3	41,4	37,8	36,4	42,4	33,2	37,7	34,8
2022	20,0	22,8	19,2	19,5	14,0	13,3	14,5	13,2	12,9	9,6
2023	12,0	14,5	10,4	12,5	12,1	8,0	9,3	6,8	8,7	8,9
2023 р. до 2013 р., в. п.	0,7	-5,6	2,0	-0,5	-0,9	0,0	-6,0	0,5	0,6	1,9
2023 р. до 2021 р., в. п.	-28,3	-31,8	-26,9	-29,0	-25,7	-28,4	-33,1	-26,4	-29,0	-26,0
2023 р. до 2022 р., в. п.	-8,1	-8,4	-8,8	-7,1	-1,9	-5,3	-5,2	-6,4	-4,1	-0,7

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [14].

Таблиця 5. Кількість найманих працівників в еквіваленті повної зайнятості у суб'єктах великого, середнього, малого та мікропідприємництва у сільському господарстві, 2013–2023 рр., осіб

Показники	Роки						2023 р. до 2013 р., %	2023 р. до 2021 р., %	2023 р. до 2022 р., %
	2013	2016	2019	2021	2022	2023			
Усього зайнятих	726250	658721	610117	576093	488555	456909	62,9	79,3	93,5
з них найманих працівників у еквіваленті повної зайнятості	615615	551359	515402	486364	410813	379056	61,6	77,9	92,3
Суб'єкти великого підприємництва	37159	34526	40893	41450	33135	60793	163,6	146,7	183,5
Суб'єкти середнього підприємництва	379383	329598	279191	243897	212092	163465	43,1	67,0	77,1
Суб'єкти малого підприємництва	199073	187235	195318	201017	165586	154798	77,8	77,0	93,5
з них суб'єкти мікропідприємництва	78106	75197	78701	83314	64055	61888	79,2	74,3	96,6

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [14].

2021 р. вже 95,5, а в 2023 р. — 96,3%. Натомість частка середніх підприємств зменшилася з 5,8% у 2013 р. до 3,5% у 2023 р. (табл. 1). Як видно з даних табл. 2 і табл. 3, обсяг виробленої та реалізованої продукції у різних за розміром сільськогосподарських підприємств суттєво відрізняється. Однак тенденції протягом досліджуваного періоду були подібними в усіх групах.

Так, за період 2013–2023 рр. як обсяги виробництва, так і обсяги реалізації динамічно зростали (табл. 2, 3). Найвищі темпи приросту були на великих та малих аграрних підприємствах. Однак, 2022 р. виявився роком випробувань: частина підприємств, які опинилися на окупованих територіях призупинили свою діяльність, інші аграрні підприємства зазнали руйнувань в ході бойових дій, частина сільськогосподарських угідь була замінована, були перекриті логістичні маршрути, що не могло не позначитися на результативності діяльності. Як свідчать офіційні статистичні дані в 2022 р. зни-

зилися показники виробництва й реалізації сільськогосподарської продукції у всіх групах підприємств. Найгірші показники були притаманні середнім та мікропідприємствам. Проте шок швидко минув, і підприємства знайшли можливості відновити свою діяльність навіть в таких екстремальних умовах: 2023 р. знову демонструє зростання обсягів виробництва й реалізації продукції. Звісно на довоєнні обсяги вони не вийшли, однак в порівнянні з попереднім 2022 р. прослідковується позитивна динаміка, особливо на великих, малих і мікропідприємствах.

Однак, якщо аграрні підприємства й змогли наростити обсяги виробництва й реалізації сільськогосподарської продукції, проте показники ефективності їхньої діяльності, а саме рівні рентабельності, мають тенденцію до зниження у всіх категоріях господарств (табл. 4).

Якщо розглянути динаміку зайнятості, то варто відмітити стабільне зменшення кількості найманих працівників у всіх групах аграрних

Таблиця 6. Капітальні інвестиції підприємств у сільському господарстві у матеріальні активи, 2013—2023 рр., тис. грн

Роки	Капітальні інвестиції підприємств, всього	Капітальні інвестиції у матеріальні активи	Частка, %	з них			
				у землю	в існуючі будівлі та споруди	у будівництво та перебудову будівель	у машини та обладнання
2013	18919105	18577946	98,2	19782	351749	4000114	11762416
2016	50319592	50048198	99,5	96031	574349	7659092	38224491
2019	59910061	58486071	97,6	317769	1087637	12160411	37835055
2021	69966300	68259098	97,6	180552	1084033	12790957	47802589
2022	51355693	50273867	97,9	60015	422377	9486603	34446342
2023	65150627	63325702	97,2	112495	587446	12502988	42093228
2023 р. до 2013 р., %	344,4	340,9	-1,0 в. п.	568,7	167,0	312,6	357,9
2023 р. до 2021 р., %	93,1	92,8	-0,4 в. п.	62,3	54,2	97,7	88,1
2023 р. до 2022 р., %	126,9	126,0	-0,7 в. п.	187,4	139,1	131,8	122,2

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [14].

підприємств, окрім суб'єктів великого підприємства (табл. 5).

Причому така динаміка спостерігалася і в довоєнний період, і вже під час російсько-української війни. Звісно в першу чергу це пов'язано зі зменшенням кількості самих підприємств, закриттям ФОПів, про що свідчать дані табл. 1. З іншої сторони, аграрний сектор все активніше використовує досягнення науково-технічного прогресу, проваджує у виробничі процеси нові технології, що потребують залучення меншої кількості людської праці; активно використовують новітні технічні розробки, агродрони, роботи тощо. Окрім того, в Україні суттєво змінюється структура сільськогосподарського виробництва — значне переважання рослинництва над тваринництвом (співвідношення 78,2% до 21,8% у загальних

обсягах виробленої сільськогосподарської продукції), як менш трудомісткої галузі, призводить до звільнення працівників і зниження потреби в них.

Розглянемо більш детально проблематику інвестиційної складової вищевказаного синергетичного процесу в аграрному секторі економіки України. Так, за період 2013—2023 рр. обсяги капітальних інвестицій в сільське господарство України зросли у понад 3,4 раза (табл. 6). У 2022 р. відбулося різке зниження обсягів інвестування, що є логічним в умовах початку війни та невизначеності ситуації. Однак у 2023 р. ситуація змінилася на протилежну і спостерігалася позитивна динаміка щодо капітальних вкладень у сільському господарстві. Так, наприклад, тільки за один рік, обсяги капітальних інвестицій підприємств зросли майже на третину (табл. 6).

Таблиця 7. Капітальні інвестиції підприємств у сільському господарстві у нематеріальні активи, 2013—2023 рр., тис. грн

Роки	Капітальні інвестиції підприємств, всього	Капітальні інвестиції у нематеріальні активи	Частка	з них	
				у концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права	у придбання програмного забезпечення
2013	18919105	341159	1,8	10836	15310
2016	50319592	271394	0,5	2555	36920
2019	59910061	1423990	2,4	41336	39225
2021	69966300	1707202	2,4	9873	105664
2022	51355693	1081826	2,1	1402	67057
2023	65150627	1824925	2,8	25570	100936
2023 р. до 2013 р., %	344,4	534,9	1,0 в. п.	236,0	659,3
2023 р. до 2021 р., %	93,1	106,9	0,4 в. п.	259,0	95,5
2023 р. до 2022 р., %	126,9	168,7	0,7 в. п.	1823,8	150,5

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [14].



Рис. 1. Джерела інвестиційного забезпечення діяльності аграрних підприємств

Джерело: власна розробка автора.

Дані табл. 7 підтверджують висновки про все більш активне використання аграрними підприємствами досягнень науково-технічного прогресу — капітальні інвестиції у нематеріальні активи за 2013—2023 рр. зросли у понад п'ять разів. І хоча частка інвестицій у нематеріальні активи залишається досить незначною у загальних обсягах капітальних інвестицій, однак у останні роки вона суттєво зросла від мінімуму в 0,5% у 2016 р. до 2,8% у 2023 р. (табл. 7).

Важливим є розуміння того, що є джерелами фінансування капітальних вкладень аграрних підприємств. Теоретично, суб'єкти господарювання мають широке коло потенційних джерел фінансування власних інвестиційних потреб, які можна поділити на три групи: власні кошти, залучені й позичкові кошти (рис. 1).

Однак, на практиці, згідно статистичних даних Державної служби статистики України, в аграрному секторі основним джерелом фінансування інвестиційних ресурсів є власні кошти підприємств. Зокрема, у 2020—2021 рр. їхня частка у структурі сукупних джерел фінансування капітальних інвестицій коливалася у межах 90,0—91,0% та збільшилася до 93,1—95,5% у воєнні 2022—2024 рр. Фінансування з Державного і місцевих бюджетів практично не проводилося, а за рахунок банківських кредитів фінансувалося 4,5—8,8% капітальних інвестицій [14].

Причин того, що аграрії змушені покладатися на власні кошти для забезпечення інвестиційних потреб, є багато. Якщо мова йде про приватних інвесторів, чи вітчизняних, чи іноземних, — то основними перепонами до інвес-

тування в аграрний сектор є відкладена в часі можливість отримання прибутків та високі рівні ризиків. Специфікою аграрних підприємств є те, що їхня діяльність пов'язана з певними особливостями, що визначаються природно-кліматичними та соціально-економічними факторами, а саме сезонністю виробничого процесу, безперервністю процесів відтворення тощо. В сільському господарстві економічний процес відтворення тісно переплітається з природними (біологічними) процесами, тобто виробництво пов'язано з використанням живих організмів. А це в свою чергу призводить до високих рівнів ризику, що в силу несприятливих кліматичних обставин може знизитися валові збори врожаю, аж до повної його втрати; через епідемії, захворювання тварин теж можна недоотримати прибутки чи й взагалі втратити вкладений капітал. Але навіть за сприятливих обставин для сільського господарства характерна наявність розриву між вкладенням коштів у виробничий процес та їх надходженням від реалізації виробленої продукції. А інвестори, зазвичай, віддають перевагу тим напрямкам інвестування, які забезпечують швидкі й високі прибутки, як, наприклад, у торгівлі чи фінансовому секторі.

Якщо мова йде про залучення позичкового капіталу до фінансування інвестиційних потреб аграрних підприємств, то тут теж є ряд стримуючих факторів. Перший з них — це висока вартість позичкових коштів. Реальна ефективна процентна ставка за банківськими кредитами в рази перевищує оголошену. Другий — необхідність мати високоліквідні активи для застави, які є не в усіх сільськогосподарських ви-

ВОЄННИЙ ЧАС

Проблеми
Прямі руйнування - Попшкодження або знищення сільськогосподарської техніки, інфраструктури, складів, тваринницьких комплексів - Мінування сільськогосподарських угідь
Логістичні проблеми - Блокування портів, складність транспортування продукції - Зростання цін на паливе, запчастини - Мобілізація транспортних засобів та сільськогосподарської техніки
Нестача робочої сили - Мобілізація сільського працездатного населення до лав ЗСУ - Міграція населення з сільської місцевості
Нестабільність політичної ситуації - Відлякування інвесторів - Корупційні ризики - Непрозорість регулярної політики в питаннях продажу землі та збуту продукції
Фінансові - Ускладнення доступу до капіталу - Волатильність цін при зростанні собівартості продукції - Нестабільність національної валюти - Різниця між офіційним та ринковим курсом обміну іноземних валют

Шляхи вирішення
Підтримка держави та донорів - Державні програми кредитування та субсидування - Фінансова допомога від міжнародних організацій - Усунення прогалин в регуляторній політиці
Підтримка експорту аграрної продукції - Спрощення процедур експорту. - Фінансова підтримка, страхування експортних ризиків. - Розвиток інфраструктури для зберігання та транспортування продукції, забезпечення логістики. - Відкриття нових ринків збуту.
Страхування Створення та субсидування програм страхування ризиків, пов'язаних з війною

ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ

Проблеми
Втрата інвестиційної привабливості Необхідність значних ресурсів для відновлення та модернізації знищеної інфраструктури
Висока конкуренція - Вихід на ринок нових гравців - Зростання конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках
Нестача робочої сили - Мобілізація сільського працездатного населення до лав ЗСУ - Міграція населення з сільської місцевості
Зниження платоспроможності - Зниження доходів населення - Падіння внутрішнього попиту на аграрну продукцію
Фінансові - Ускладнення доступу до капіталу - Волатильність цін при зростанні собівартості продукції - Нестабільність національної валюти - Різниця між офіційним та ринковим курсом обміну іноземних валют
Нестача кваліфікованих кадрів - Відтік кадрів за кордон - Необхідність перепідготовки та підвищення кваліфікації
Мінування земель - Тривалий процес розмінування та очищення земель - Необхідність значних ресурсів на розмінування
Зниження врожайності - Зміна кліматичних умов - Нестача добрив та засобів захисту рослин

Шляхи вирішення
Залучення іноземного капіталу Стимулювання прямих іноземних інвестицій
Державна підтримка - Державні програми з відновлення аграрного сектору - Податкові пільги та субсидії - Стимулювання внутрішніх приватних інвестицій
Зростання попиту на аграрну продукцію - Відновлення внутрішнього попиту через підвищення доходів населення - Збільшення експортного потенціалу
Розвиток цифрового сільського господарства - Сприяння діяльності дорадчих с.-г. служб - Створення онлайн платформ та сервісів
Інтеграція в європейський ринок Можливість виходу на нові ринки збуту
Впровадження нових технологій - Застосування точного землеробства (precision agriculture) - Використання сучасних методів зрошення та обробітку ґрунту

Рис. 2. Проблеми інвестиційного забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення й шляхи їх вирішення

Джерело: сформовано автором за результатами власного дослідження.

робників, або вони не всі готові ними ризикувати. Окрім того, банки віддають перевагу співпраці з фермерами, які обробляють 400—500 і більше гектарів землі і які вирощують зернові та олійні культури, тобто ті, які гарантують швидкий збут і мають високу маржу. Дрібні ж фермери, які обробляють до 100 га земель, нецікаві банківським структурам і не мають доступу навіть до базових банківських інструментів. Саме тому, кредитування сільськогосподарських підприємств якщо й відбувається, то за короткостроковими договорами, тобто залучені кошти використовуються для покриття сезонних витрат, забезпечення поточної господарської діяльності, як то придбання паливо-мастильних матеріалів, добрив, насіннєвого матеріалу, засобів захисту рослин, ветеринарних препаратів тощо. На жаль, довгострокове кредитування, яке має на меті забезпечення розвитку, модернізації матеріально-технічної бази, технологічного оновлення, знаходиться на дуже низькому рівні. [15]

Що стосується державного фінансування інвестиційних потреб аграрних підприємств, то на сьогодні воно практично відсутнє, а ті програми, які реалізуються в сільському господарстві, переважно здійснюються у вигляді грантів на створення бізнесу. Наприклад, гранти на розвиток тепличного господарства чи для садівництва, ягідництва та виноградарства. [3] Однак, як стверджують самі агровиробники, сама процедура отримання гранту є занадто задокументованою (потрібно оформити за відповідними формами великий пакет документів, розробити ґрунтовний бізнес план) й ускладненою. Так, для отримання гранту на створення тепличного господарства, обов'язковою вимогою є надання проекту будівництва модульної теплиці з кошторисною документацією, проекту зрошення від проектною агенції. А це досить вартісні роботи і не кожен фермер може їх собі дозволити. Досить часто сума гранту навіть не покриває ті витрати, які заявник несе при підготовці документів. Також існують різні види державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників шляхом виділення бюджетних субсидій за рахунок бюджетних коштів, наприклад, з розрахунку на одиницю оброблюваних угідь, на яких вирощувались гречка, жито, просо та овес (за винятком післяукісних культур), у розмірі до 5000 грн на один гектар, але за умови не більше ніж на 300 гектарів оброблюваних угідь одним отримувачем. [4] Також з липня 2025 р. в інформаційно-комунікаційній системі "Державний аграрний реєстр" розпочався прийом заявок для

отримання фермерськими господарствами фінансової підтримки на провадження виробничої діяльності та диверсифікації виробництва; або придбання земельних ділянок сільськогосподарського призначення сімейними фермерськими господарствами без набуття статусу юридичної особи. Фінансова підтримка надається у розмірі, що не перевищує 1 млн грн із забезпеченням виконання зобов'язання щодо повернення бюджетних коштів на строк до 5 років. [6] В 2025 р. вперше було започатковано бюджетну субсидію на вирощування бавовнику — державну підтримку в розмірі 10 тис. грн на гектар під урожай цього року можуть отримати аграрії, які вирощують бавовник в Одеській, Миколаївській та Херсонській областях. Існують програми державної підтримки і в тваринництві. Зокрема, спеціальні бюджетні дотації для утримання поголів'я корів, кіз та/або овець: 1) для тих, хто має у власності від 3 до 100 корів (усіх напрямів продуктивності) у розмірі 7,0 тис. грн на голову; 2) для тих, хто утримує маточне поголів'я кіз та/або овець від 5 до 500 голів — у розмірі 2,0 тис. грн на голову. [5] Однак, є важлива примітка — ця програма доступна тільки для нових отримувачів. Ті сільськогосподарські виробники, які користувалися цією програмою й отримували державну субсидію в попередні роки, не можуть нею скористатися. Однак, це кошти, які дають можливість отримувачам такої допомоги в певній мірі, дуже незначній, компенсувати витрати, понесені при здійсненні відповідної господарської діяльності. І аж ніяк не є тими коштами, що формують інвестиційні ресурси.

Зниження показників ефективності діяльності аграрних підприємств, представлені в табл. 4 свідчать про важливість і недостатній рівень на сьогодні їх інвестиційного забезпечення. Залучення інвестиційних ресурсів, без яких неможлива глибока структурна перебудова й відбудова галузі та сільських територій в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення, стає ще більш значущим. Основні виклики та можливі шляхи їх вирішення в зазначені періоди представлено у вигляді схеми (рис. 2).

Одним із найефективніших засобів нівелювання впливу негативних чинників є активізація інвестиційної діяльності аграрних підприємств та покращання їх інвестиційної привабливості.

Аналізуючи вищенаведену схему (рис. 2), можна запропонувати низку заходів для відновлення та активізації інвестиційного забезпечення підприємницької діяльності в аграрній сфері для періодів воєнного часу та повоєнного відновлення.

У воєнний час:

1) Державна допомога у вигляді доступних кредитів для аграрних підприємств на пільгових умовах та програм їх гарантування, гранти на розвиток інноваційних проєктів в аграрному секторі, фінансові пільги та субсидії для малих та середніх фермерських господарств, створення фонду держпідтримки аграрного сектору для компенсації втрат, завданих війною.

2) Залучення міжнародного фінансування шляхом співпраці з міжнародними фінансовими інституціями (МВФ, Світовий банк) та донорами (ЄС, USAID), участь в міжнародних програмах та проєктах з розвитку аграрного сектору, створення спільних з іноземними партнерами інвестиційних фондів.

3) Регуляторна політика держави повинна забезпечити рівний доступ усіх суб'єктів підприємницької діяльності у сфері сільського господарства до експортних каналів збуту продукції, особливо в умовах їх значного обмеження та збільшених ризиків їх використання через воєнні дії.

4) Регулювання діяльності посередників у процесі збуту задля зменшення непрозорості та корупційних ризиків.

5) Вирішення проблем експортування та логістики у вигляді співпраці з міжнародними партнерами та організаціями з питань розширення доступу української аграрної продукції на світові ринки, створення програм з компенсації експортних ризиків для аграрних підприємств, реконструкції, будівництва та модернізації портів, елеваторів, складів та інших об'єктів інфраструктури для зберігання та транспортування аграрної продукції новими маршрутами.

6) Створення фонду страхування ризиків у сільському господарстві та спрощення існуючої процедури виплати компенсацій аграріям за втрачене майно внаслідок воєнних дій.

У повоєнний період:

1) Стимулювання збільшення частки іноземних інвестицій, обсяги яких, як передбачається, суттєво зростуть у повоєнний період, у розвиток сільського господарства з метою його модернізації, передбачає розробку розгорнутих планів, напрямів їх залучення та механізму публічного контролю за виконанням цих планів. Необхідно створити економічні та правові основи для збільшення обсягів іноземних інвестицій, орієнтуючись при цьому на формування прямих інвестицій, які є реальними капіталовкладеннями в підприємства та галузь, землю чи новітні технології.

2) Створення фонду держгарантій для приватних інвесторів, які вкладають кошти в аграрний сектор дозволить знизити ризики інвестування та зробити його більш привабливим. Інвестиції (державні із державного і місцевого бюджетів та приватні) мають спрямовуватися у виробничу та соціальну інфраструктуру, експортну діяльність. Адже конкурентоспроможність сільського господарства залежить не тільки від виробничих потужностей і можливостей. Також важливим чинником підвищення рівня конкурентоспроможності виступає інфраструктура. Наявність доріг, залізниць, портів, транспорту, складів, зрошувальних систем, виробництво енергії та послуги зв'язку надзвичайно важливі для розвитку сільського господарства. Їх удосконалення забезпечить конкурентоспроможності аграрного сектору через зростання доходів або зменшення витрат на виробництво та реалізацію.

3) Для активізації інвестиційної діяльності в аграрній сфері необхідно також стимулювати внутрішній попит на продукцію галузі через підвищення доходів населення. Що в свою чергу потребує позбутися негативних реалій, які накопичилися в соціальній сфері.

4) Для активізації залучення інвестицій, підвищення ефективності їх використання, впровадження на практиці інноваційних технологій ведення сільського господарства доцільно сприяти діяльності дорадчих сільськогосподарських служб, подальшому удосконаленню інформаційної підтримки і наданню консультаційних послуг сільгоспвиробникам.

5) Інвестиції в наукові дослідження і розробки зроблять можливими технологічні інновації, наприклад, такі як поліпшення стійкості рослин до посухи і худоби до захворювань, розвиток диверсифікованих, орієнтованих на попит та ринок сортів культур, що у свою чергу створить можливість підвищити продуктивність, зробити прорив, який забезпечить великі конкурентні переваги, а отже, й конкурентоспроможність сільського господарства на світових ринках.

6) Інтеграція аграрного сектора України в європейські структури є одним з головних чинників повоєнного відновлення, який забезпечить вихід на новий обширний ринок збуту сільськогосподарської продукції та значне спрощення й здешевлення доступу до іноземного капіталу. Для цього уряду України необхідно підготувати законодавчу базу та вжити стимулюючих заходів для адаптації українських аграріїв до жорстких європейських стандартів якості та безпечності продукції, відсто-

ювати експорт української аграрної продукції до ЄС без додаткових мит та протекціонізму на переговорах про вступ України до Європейського Союзу.

Окрім визначення напрямів інвестування, джерел фінансування інвестиційної діяльності та стратегій розвитку, для аграрних підприємств важливим і непростим питанням є визначення інструментів залучення інвестиційних коштів. Адже, кожен їх різновид має свої переваги та супровідні ризики, які заздалегідь потрібно ідентифікувати, проаналізувати, оцінити і співставити з потенційними вигодами. До таких традиційних інструментів належать емісія цінних паперів (акцій, деривативів, облігацій тощо), залучення кредитів, отримання державних субсидій та дотацій, гранти тощо. Однак, окрім цих вже давно апробованих та напрацьованих, сьогодні на фінансовому та інвестиційному ринку існують нові, доцільність використання яких теж потрібно розглянути суб'єктам господарювання на доповнення, а можливо й на заміну існуючих. До таких нових (нетрадиційних) інструментів забезпечення інвестиційних потреб аграрних підприємств варто віднести: токенизація на основі технології блокчейн; краудінвестинг, краудлендінг, краудфандінг тощо. Проте це предмет окремого наукового дослідження.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити висновок про те, що українські аграрні підприємства мають потужний потенціал, проте задля забезпечення подальшого стійкого розвитку, особливо у повоєнний період, потребують нової економіко-організаційної моделі інвестиційного забезпечення.

Для залучення інвестицій в аграрний сектор необхідно насамперед розв'язати проблеми макроекономічної стабілізації й активізувати дію усіх важелів економічного регулювання інвестиційної діяльності. Необхідно активізувати і розширити державні програми кредитування та субсидування, сприяти залученню фінансової допомоги від міжнародних організацій та надходженню прямих іноземних інвестицій в галузь; стимулювати внутрішні приватні інвестиції; усунути прогалини в регуляторній політиці; відновити внутрішній попит через підвищення доходів населення; стимулювати розвиток експорту аграрної продукції тощо.

Основними джерелами фінансування інвестиційних потреб аграрних підприємств є власні кошти (прибуток та амортизаційні відра-

хування), незначна частка інвестиційних ресурсів фінансується за рахунок коштів індивідуальних та інституційних інвесторів, банків та інших фінансово-кредитних установ, і практично відсутнє фінансування з Державного бюджету, спеціалізованих фондів тощо. Пропонується в якості інструментів інвестиційного забезпечення розглядати не тільки традиційні (емісія акцій, деривативів, облігацій, банківські кредити, державні субсидії та дотації, гранти тощо), але і нові сучасні фінансові інструменти (краудінвестинг, краудлендінг, краудфандінг).

Інвестиційне забезпечення підприємницької діяльності в аграрній сфері під впливом воєнного часу та повоєнного відновлення має свої особливості, які потребують в першу чергу уважного аналізу ризиків, оцінки потенційних перешкод та можливостей для зростання в умовах невпевненості та нестабільності. Шляхи вирішення проблем, які постають у ці періоди, передбачають комплексний підхід, що включає політичні, економічні, соціальні та інституційні зміни. Такий підхід повинен забезпечити стабільні умови бізнесу, якісну правову базу та підтримку з боку держави. Загалом, інвестиції в аграрну сферу України можуть стати ключовим фактором для зростання виробництва, підвищення економічного розвитку сільських територій та забезпечення продовольчої безпеки країни.

Перспективами подальших наукових розвідок мають стати розробка дієвого організаційно-економічного механізму інвестиційного забезпечення розвитку аграрних підприємств та розробка методичних підходів до використання новітніх інструментів залучення інвестиційних коштів.

Література:

1. Безп'ята І. В. Інвестиційне забезпечення аграрного сектора економіки: монографія. Миколаїв: МНАУ, 2016. 337 с.
2. Білоус С., Новотний С. Проблеми інвестування регіонального АПК в умовах воєнного часу. Економіка та суспільство. 2023. № 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-49>
3. Гранти для створення бізнесу. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/pidtrimka/hranty-dlia-stvorennia-biznesu> (дата звернення 05.08.2025).
4. Державна підтримка сільськогосподарських товаровиробників. URL: <https://guide.diia.gov.ua/view/derzhavna-pidtrymka-silskohospodarskykh-tovarovyrobnykiv-shliakhom-vydilennia-biudzhethnykh-subsydii-z-rozrakhunku-na-odynysiu-o> (дата звернення 05.08.2025).

5. Державний аграрний реєстр. Новини. URL: <https://www.dar.gov.ua/news-list/do-uvagi-agrariyiv> (дата звернення 05.08.2025).

6. До уваги аграріїв: розпочинається прийом заявок на отримання фінансової допомоги фермерськими господарствами. Державний аграрний реєстр. URL: <https://www.dar.gov.ua/news-list/do-uvagi-agrariyiv-rozpochinaetsya-priyom-zayavok-na-otrimannya-finansovoyi-dopomogi-fermerskimi-gospodarstvami> (дата звернення 05.08.2025).

7. Захарчук О. Роботу з повоєнного відновлення інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення агропромисловництва України слід починати вже зараз. URL: <http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/4134-robotu-z-povoyennoho-vidnovlennya-investytsiynoho-ta-materialno-tekhnichnoho-zabezpechennya-ahrovyrobnystva-ukrayiny-slid-pochynaty-vzhez-zaraz-oleksandr-zakharchuk.html> (дата звернення 04.08.2025).

8. Захарчук О. В., Іоніцой Є. Ю. Інноваційно-інвестиційне забезпечення розвитку сільського господарства України. Економіка АПК. 2020. № 9. С. 53—59. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202009053>

9. Калашнікова Г. О. Інвестиційне забезпечення розвитку аграрного сектора України: дис. ... д-ра філософії зі спеціальності 051 "Економіка" галузі знань 05 "Соціальні та поведінкові науки". Київ, 2023. 293 с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u145/dis_kalashnikova.pdf (дата звернення 23.06.2025).

10. Kovalenko V., Sheludko S., Semenova V., Kotsiurubenko G., Danylina S. Credit and Investment support for the development of Ukraine's agricultural and economy sector. Scientific Horizons. 2023. № 26 (5). С. 151—163. <https://doi.org/10.48077/scihor5.2023.151>

11. Маргасова В., Вдовенко Н. Інвестиційне забезпечення розвитку аграрного сектору з урахуванням структурних змін для груп суспільних інтересів. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 4 (32). С. 109—120. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-109-120](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-109-120).

12. Масюк Ю. В. Ключові аспекти інвестиційного забезпечення аграрних підприємств. Агросвіт. 2021. № 7—8. С. 67—71. DOI: [10.32702/2306&6792.2021.7-8.67](https://doi.org/10.32702/2306&6792.2021.7-8.67)

13. Мельник В., Погрішук О. Інвестиційне забезпечення аграрного сектору: розширення можливостей для України. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. № 3. С. 23—34.

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

15. Patyka N. Bank lending to agriculture in Ukraine. Ekonomika APK. 2018. № 25 (2). С. 40—48.

16. Sakhatskyi M., Zapsha H., Sakhatskyi P. Scientific and economic support of investment in the agricultural sector and its economic efficiency. Ekonomika APK. 2020. № 27 (11). С. 30—38. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202011030>

17. Сахно А. А., Заремба О. Є. Інвестиції в земельні ресурси як фактор розвитку аграрного сектору. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 22. С. 56—63. DOI: [10.32702/2306-6814.2024.22.56](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.56)

18. Томілін О. О., Ведмідь М. О. Особливості інвестиційного забезпечення аграрного сектору економіки. Економіка та суспільство. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-31>

19. Шуст О. А., Варченко О. М., Крисанов Д. Ф., Драган О. О., Ткаченко К. В. Інвестиційне забезпечення аграрного сектора економіки України у довоєнний та повоєнний періоди. Економіка та управління АПК. 2023. № 1. С. 6—26. doi: [10.33245/2310-9262-2023-181-1-6-26](https://doi.org/10.33245/2310-9262-2023-181-1-6-26)

References:

1. Bezp'iata, I. V. (2016), Investytsijne zabezpechennia ahrarnoho sektora ekonomiky [Investment support for the agrarian sector of the economy], MNAU, Mykolaiv, Ukraine.

2. Bilous, S. and Novotnyj, S. (2023), "Investment problems of the regional agriculture in wartime conditions", Economy and society, [Online], vol. 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-49>

3. The official site of Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2025), "Grants for starting a business", available at: <https://minagro.gov.ua/pidtrimka/hranty-dlia-stvorennia-biznesu> (Accessed 5 August 2025).

4. The official site of Public services online (2025), "State support for agricultural producers", available at: <https://guide.dia.gov.ua/view/derzhavna-pidtrymka-silskohospodarskykh-tovarovyrobnykiv-shliakhom-vydilennia-biudzhethnykh-subsydii-z-rozrakhunku-na-odnytsiu-o> (Accessed 5 August 2025).

5. The official site of State Agrarian Register (2025), "News", available at: <https://www.dar.gov.ua/news-list/do-uvagi-agrariyiv> (Accessed 5 August 2025).

6. The official site of State Agrarian Register (2025), "Attention, farmers: applications for financial assistance for farms are now open.",

available at: <https://www.dar.gov.ua/news-list/do-uvagi-agrariyiv-rozpochinaetsya-priyom-zayavok-na-otrimannya-finansovoyi-dopomogi-fermerskimi-gospodarstvami> (Accessed 5 August 2025).

7. The official site of National Scientific Centre (2025), "Institute of Agrarian Economics", "Work on the post-war recovery of investment and logistical support for Ukraine's agricultural production should begin now.", available at: <http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/4134-robotu-z-povoyennoho-vidnovlennya-investytsiynoho-ta-materialno-tekhnichnoho-zabezpechennya-ahrovyrobnystva-ukrayiny-slid-pochynaty-vzhe-zaraz-oleksandr-zakharchuk.html> (Accessed 4 August 2025).

8. Zakharchuk, O. V. and Ionitsoj, Ye. Yu. (2020), "Innovation and investment support for the development of agriculture in Ukraine", *Economika APK*, vol. 27, no. 9, pp. 53—59.

9. Kalashnikova, H. O. (2023), "Investment support for the development of Ukraine's agricultural sector", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

10. Kovalenko, V., Sheludko, S., Semenova, V., Kotsiurubenko, G. and Danylina, S. (2023), "Credit and Investment support for the development of Ukraine's agricultural and economy sector", *Scientific Horizons*, vol. 26, no. 5, pp. 151—163.

11. Marhasova, V. and Vdovenko, N. (2023), "Investment provision of competitive development of the agricultural sector taking into account structural changes and economic effects of activities for public interest groups", *Problems and Prospects of Economics and Management*, vol. 4 (32), pp. 109—120.

12. Masyuk, Yu. (2021), "Key aspects of investment support of agricultural enterprises", *Agrosvit*, vol. 7—8, pp. 67—71.

13. Mel'nyk, V. and Pohrischuk, O. (2018), "Investment support for Ukraine's agricultural sector: expanding opportunities", *Herald of Ternopil National Economic University*, vol. 3, pp. 23—34.

14. The official site of The State Statistics Service of Ukraine (2025), "Statistical information", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 4 August 2025).

15. Patyka, N. (2018), "Bank lending to agriculture in Ukraine", *Economika APK*, vol. 25, no. 2, pp. 40—48.

16. Sakhatskyi, M. Zapsha, H. and Sakhatskyi, P. (2020), "Scientific and economic support of investment in the agricultural sector and its economic efficiency", *Economika APK*, vol. 27, no. 11, pp. 30—38.

17. Sakhno, A. and Zarembo, O. (2024), "Investments in land assets as a factor in the development of the agricultural sector", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 22, pp. 56—63.

18. Tomilin, O. and Vedmid, M. (2022), "Features of investment security of the agricultural sector of the economy", *Economy and Society*, [Online], vol. 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-31>

19. Shust, O. Varchenko, O. Krysanov, D. Dragan, O. and Tkachenko, K. (2023), "Investment support of the agrarian sector of the economy of Ukraine in the pre-war and post-war periods", *AIC Economics and Management*, vol. 1, pp. 6—26.

Стаття надійшла до редакції 04.09.2025 р.



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

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

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

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

УДК 338.439.5:633.854.78:004.275:005.591.452

І. В. Даценко,
аспірант, Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5903-8466>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.18.135

КЛАСТЕРИЗАЦІЯ ТА ІНТЕГРАЦІЯ У ЛАНЦЮГИ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ РИНКУ СОНЯШНИКУ

I. Datsenko,
Postgraduate student, Bila Tserkva National Agrarian University

CLUSTERING AND INTEGRATION INTO VALUE CHAINS AS A DRIVER OF SUNFLOWER MARKET DEVELOPMENT

У статті досліджено теоретико-методологічні та прикладні засади кластеризації й інтеграції аграрних підприємств у ланцюги створення вартості, які визначаються як ключові драйвери розвитку ринку соняшнику України. Показано, що в умовах воєнних викликів традиційна сировинна модель функціонування ринку є малоефективною, оскільки значна частка експорту припадає на насіння, тоді як основна додана вартість формується за кордоном. Обґрунтовано перспективність створення регіональних кластерів, що поєднують виробників, переробні підприємства, логістичні структури та науково-освітні установи, здатних забезпечити підвищення конкурентоспроможності та зміцнення продовольчої безпеки країни. Методичною основою дослідження є аналіз статистичних даних, систематизація наукових джерел та порівняльний аналіз міжнародного досвіду. Встановлено, що в країнах ЄС і США кластери олійних культур функціонують як інтегровані виробничо-логістичні системи. Для України актуальними завданнями є розвиток кооперативних форм господарювання, створення експортних хабів та впровадження цифрових платформ для підвищення прозорості ланцюгів постачання. Результати дослідження мають теоретичне та практичне значення для післявоєнної відбудови аграрного сектору, розширення експортного потенціалу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ринку соняшнику.

The article explores the theoretical, methodological, and applied foundations of clustering and integration of agricultural enterprises into value chains, which are considered key drivers of the development of Ukraine's sunflower market. It is shown that under wartime challenges the traditional raw-material model of the market is significantly limited, as a large share of exports is represented by seeds, while added value is generated abroad. It is substantiated that the creation of regional sunflower clusters combining producers, processing enterprises, logistics companies, and research and educational institutions will contribute to increasing competitiveness and ensuring food security.

The methodological basis of the study consists of statistical data analysis, systematization of scientific publications, as well as institutional and comparative approaches to examining international experience of integration into global value chains. It is established that in the EU and the USA oilseed clusters function as integral production and logistics systems that ensure deep processing, effective marketing, and sustainable integration into global markets. For Ukraine, the use of this experience is relevant through the development of cooperative structures, joint export hubs, and digital platforms that enhance supply chain transparency.

The article emphasizes that the integration of Ukrainian producers into value chains ensures not only an increase in farmers' incomes but also the formation of sustainable competitive advantages. Important conditions include the development of the institutional environment, stimulation of investments in processing, and the introduction of innovative technologies and environmental production standards. The author's model of sunflower market development based on clustering is proposed, which envisages combining local initiatives with state policy and international partnerships.

The research results have theoretical and practical significance for shaping the strategy of post-war reconstruction of the agricultural sector, developing export potential, and strengthening Ukraine's role as a leading player in the global oilseed market. The proposed approaches can be used by agricultural enterprises, public authorities, and industry associations to design innovative business models and ensure long-term competitiveness.

Ключові слова: ринок соняшнику; кластеризація; ланцюги створення вартості; аграрний сектор; інтеграція; конкурентоспроможність; додана вартість; експорт; інновації; продовольча безпека.

Keywords: sunflower market; clustering; value chains; agricultural sector; integration; competitiveness; added value; export; innovation; food security.

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

Ринок насіння соняшнику в Україні є одним із найдинамічніших і стратегічно важливих сег-

ментів аграрного сектору, який визначає не лише структуру внутрішнього виробництва, а й формує основу експортного потенціалу держави. Завдяки високій рентабельності та стабільному попиту на світових ринках соняшникова продукція забезпечує значні валютні надход-

ження, що робить її ключовим чинником макроекономічної стабільності країни. Україна традиційно посідає провідні позиції у світовому виробництві та експорті насіння й олії соняшнику, що сприяє інтеграції у глобальні агропродовольчі ринки та зміцнює її роль як важливого постачальника продовольчих ресурсів.

Однак сучасні умови розвитку ринку визначаються низкою викликів, які істотно впливають на його стійкість та конкурентоспроможність. Воєнні дії призвели до руйнування виробничої та транспортно-логістичної інфраструктури, що ускладнило процеси вирощування, переробки та експорту. Кліматичні зміни зумовили посилення ризиків для врожайності через посухи, дефіцит водних ресурсів та деградацію ґрунтів. Цінова волатильність на світових ринках рослинних олій, залежність від валютного курсу та нестабільність світової кон'юнктури створюють додаткові загрози для українських виробників. Водночас зростаюча глобальна конкуренція з боку країн-виробників соєвої та пальмової олії посилює потребу у формуванні глибших конкурентних переваг.

Враховуючи ці обставини, актуалізується потреба у пошуку нових організаційно-економічних механізмів розвитку ринку соняшнику, здатних забезпечити його стійкість та ефективність у довгостроковій перспективі. Одним із таких механізмів є кластеризація виробництва та інтеграція у ланцюги створення вартості. Вони дозволяють поєднати інтереси виробників, переробних підприємств, трейдерів, логістичних компаній та державних інституцій у єдину систему взаємодії, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню трансакційних витрат та створенню синергетичного ефекту. Кластерні моделі, у свою чергу, формують можливості для розвитку регіональної спеціалізації, впровадження інноваційних технологій і забезпечення більшої стійкості аграрного бізнесу до зовнішніх шоків.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні публікації свідчать, що кластеризація та інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості є потужними драйверами розвитку ринку соняшнику. Українські дослідники (В. Лагодієнко, Д. Літвінов) підкреслюють, що аграрні кластери сприяють підвищенню ефективності виробництва, зниженню фінансових ризиків та зростанню конкурентоспроможності підприємств. Європейські автори (P. Ketels, S. Protsiv) доводять, що кластерна модель здатна збільши-

ти додану вартість у сільському господарстві на 20—30 %. За оцінками FAO та українських економістів (О. Бокій), інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості може забезпечити країнам-експортерам додаткові 15—25 % доходів. Загалом дослідження підтверджують, що поєднання кластерного підходу та інтеграції у ланцюги вартості є стратегічним напрямом розвитку ринку соняшнику України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ролі кластеризації та інтеграції у ланцюги створення вартості як драйверів розвитку ринку насіння соняшнику в Україні, а також обґрунтування напрямів їх ефективного застосування у сучасних умовах воєнних та глобальних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток ринку соняшнику в Україні доцільно розглядати крізь призму сучасних теоретико-методологічних підходів, серед яких ключове місце посідають концепції кластеризації та інтеграції у ланцюги створення вартості.

Концепція кластеризації, витоки якої сягають праць М. Портера, доводить, що конкурентні переваги країн і галузей формуються завдяки територіальній концентрації підприємств, взаємопов'язаних виробничо-технологічними, логістичними та інноваційними відносинами [1]. Кластери у аграрному секторі виступають середовищем підвищеної ефективності, оскільки сприяють скороченню трансакційних витрат, розвитку спільної інфраструктури, активізації інноваційного процесу та підвищенню якості продукції. Для виробників насіння соняшнику це означає можливість об'єднання ресурсів, спільного доступу до сучасної техніки, лабораторій, сервісних послуг та логістичних центрів, що знижує індивідуальні витрати й забезпечує стійкіші позиції на ринку.

Теорія ланцюгів створення вартості, запропонована М. Портером та розвинута Дж. Геріффі, наголошує, що сучасна глобальна конкуренція відбувається не між окремими компаніями, а між цілими інтегрованими ланцюгами виробництва, переробки та збуту [2]. У цьому контексті ринок соняшнику не можна розглядати лише з точки зору врожайності чи обсягів виробництва. Успіх галузі визначається ефективністю взаємодії між ключовими учасниками: фермерами, переробними заводами, логістичними операторами, експортерами, торгови-

ми мережами та міжнародними компаніями. Лише налагоджена координація на всіх етапах створення доданої вартості дозволяє формувати конкурентоспроможні позиції України на світовому ринку.

Застосування цих підходів до аналізу ринку соняшнику особливо актуальне для України, яка довгий час залишалася сировинним експортером. На думку українських науковців кластеризація та інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості є передумовою трансформації від сировинної моделі розвитку до моделі виробництва продукції з високою доданою вартістю [3]. Це включає розширення потужностей глибокої переробки насіння соняшнику, виробництво інноваційних продуктів харчування та біоенергетики, інтеграцію аграрних підприємств із логістичними та торговельними структурами.

Таким чином, теоретико-методологічні засади дослідження ринку насіння соняшнику базуються на поєднанні ідей кластерної організації та концепції ланцюгів створення вартості. Їх застосування дозволяє сформувати більш глибоке розуміння закономірностей функціонування ринку, визначити ключові точки зростання та розробити інструменти для підвищення конкурентоспроможності галузі як у національному, так і в глобальному вимірі.

Соняшник є стратегічною культурою для аграрного сектору України, яка забезпечує країні провідні позиції на світовому ринку рослинних олій. За останні роки відбулося зміцнення ролі України як глобального експортера соняшникової олії, хоча воєнні ризики, логістичні обмеження та зміна кон'юнктури міжнародного ринку спричинили значні коливання у динаміці виробництва та зовнішньої торгівлі. Аналіз ключових показників дозволяє виявити як загальні тенденції, так і структурні виклики розвитку галузі (табл. 1).

Дані за 2019—2024 рр. свідчать про збереження потужного виробничого потенціалу галузі, попри воєнні втрати. Валовий збір насіння соняшнику коливався від 11,0 млн т у кризовому 2022 р. до 16,3 млн т у рекордному 2021 р. Порівняно з 2019 р., у 2024 р. показник знизився на 11,8 %, що свідчить про неповне відновлення виробництва після воєнного шоку.

Переробка насіння на олію зберегла відносну стабільність, у 2024 р. становила 11,2 млн т, або 89,6 % рівня 2019 р. Це підкреслює здатність української переробної галузі адаптуватися навіть за умов логістичних обмежень. Водночас експорт насіння зріс утричі (з 0,6 до 1,8 млн т), що є негативним явищем, адже означає ви-

Таблиця 1. Динаміка основних показників ринку соняшнику України

Рік	Валовий збір насіння, млн т	Переробка на олію, млн т	Експорт насіння, млн т	Експорт олії, млн т	Частка України у світовому експорті олії, %
2019	15,3	12,5	0,6	6,6	52
2020	14,1	11,8	0,5	6,4	51
2021	16,3	13,7	0,7	7,0	54
2022	11,0	9,0	1,7	4,6	47
2023	12,9	10,7	2,0	5,8	50
2024	13,5	11,2	1,8	6,1	51
2024 р. в % до					
2019 р.	88,2	89,6	300,0	92,4	-1 в. п.
2023 р.	104,7	104,7	90,0	105,2	1 в. п.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

везення сировини замість продукції з високою доданою вартістю.

Експорт олії у 2024 р. становив 6,1 млн т, що лише на 7,6 % менше рівня 2019 р., але на 5,2 % більше, ніж у 2023 р. Це свідчить про поступове відновлення зовнішньої торгівлі завдяки диверсифікації логістичних маршрутів та частковій адаптації виробників до умов воєнного часу. Частка України у світовому експорті олії залишається домінуючою (близько 51 %), хоча вона скоротилася порівняно з 2021 р. (54 %).

Аналіз показників ринку соняшнику України демонструє високу адаптивність галузі до кризових умов, але також окреслює ключові ризики її функціонування. Валовий збір і переробка ще не досягли докризового рівня, хоча експорт олії поступово відновлюється. Зростання експорту насіння свідчить про збереження сировинної орієнтації, що знижує додану вартість та обмежує надходження валютної виручки.

Збереження провідних позицій України у світовому експорті олії підтверджує стратегічне значення соняшнику для економіки країни. У майбутньому пріоритетом має стати розвиток внутрішньої переробки, диверсифікація продуктового асортименту (рафінована олія, біопаливо, протеїнові концентрати) та посилення інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Це дозволить мінімізувати ризики, підвищити економічну безпеку та забезпечити стійке відновлення аграрного сектору України.

Участь України в глобальних ланцюгах створення вартості розглядається як стратегічний напрям підвищення конкурентоспроможності національного аграрного сектору та посилення його економічної безпеки [4]. В умовах сировинної орієнтації експорту ключовим завданням є перехід від постачання необроб-

леної продукції до розвитку секторів із високою доданою вартістю. Зокрема, перспективними є виробництво рафінованої олії, біопалива, протеїнових концентратів та інших продуктів глибокої переробки, які мають вищу експортну маржу та ширший ринок збуту.

Важливим чинником інтеграції є впровадження міжнародних стандартів якості та безпечності продукції, таких як ISO, НАССР чи органічна сертифікація, що дозволяють забезпечити відповідність українських товарів вимогам глобального ринку. Це, у свою чергу, створює передумови для розширення доступу до ринків ЄС, Північної Америки та Азії, де споживачі дедалі більше орієнтуються на продукцію з підтвердженим походженням і високими стандартами виробництва.

Окремої уваги заслуговує цифровізація процесів у ланцюгах створення вартості. Використання технологій *traceability* (простежуваності) та блокчейн-рішень для підтвердження походження продукції забезпечує прозорість та підвищує довіру з боку споживачів і міжнародних партнерів. Цифрові інновації також оптимізують логістичні процеси, скорочують транзакційні витрати й підвищують ефективність управління експортними потоками.

Не менш важливою є кооперація українських виробників з міжнародними трейдерами та інтеграція у мережі світових харчових корпорацій. Це дозволяє вітчизняним аграрним підприємствам залучати сучасні управлінські практики, розширювати ринки збуту, укладати довгострокові контракти та підвищувати інвестиційну привабливість.

За оцінками FAO, інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості дозволяє країнам-експортерам отримувати додатково 15—25 % доходу завдяки розвитку переробки, диверсифікації асортименту та впровадженню інноваційних практик [5]. Для України це відкриває можливості не лише збільшити валютні надходження, а й створити нові робочі місця, зміцнити соціально-економічний потенціал сільських територій та підвищити загальний рівень продовольчої безпеки.

Кластеризація в аграрному секторі розглядається як сучасний інструмент підвищення ефективності функціонування ринку та формування нових конкурентних переваг [6]. Для ринку соняшнику вона є особливо актуальною, оскільки поєднує виробників сировини, переробні підприємства, логістичні компанії, інноваційні структури та органи місцевого самоврядування в єдину інтегровану екосистему. Таке середовище дозволяє формувати сталі вироб-

ничо-збутові ланцюги та знижувати ризики, пов'язані з фрагментацією ринку та нестабільністю зовнішніх умов.

Серед основних переваг кластерної моделі для ринку соняшнику варто відзначити кілька ключових аспектів. По-перше, вона забезпечує зниження витрат на виробництво і логістику. Завдяки спільному використанню інфраструктури — елеваторів, транспортних терміналів, систем зберігання та переробки — значно скорочуються транзакційні витрати, підвищується ефективність управління ресурсами та створюються умови для масштабування бізнесу. По-друге, кластери стимулюють інноваційну активність. Залучення університетів, науково-дослідних інститутів, аграрних технопарків і стартапів сприяє впровадженню сучасних технологій вирощування, селекції та цифрового моніторингу полів, що підвищує врожайність та якість насіння. По-третє, кластерна модель формує передумови для створення регіональних брендів. "Соняшникові кластери" із чіткою географічною ідентифікацією дозволяють просувати продукцію під знаком територіального походження, що підвищує довіру споживачів і створює додану вартість на міжнародних ринках. Нарешті, консолідація виробників у межах кластерів посилює експортний потенціал. Це дає змогу акумулювати великі партії якісної продукції, знижувати витрати на логістику та забезпечувати стабільне постачання української олії й шроту на зовнішні ринки.

Досвід Європейського Союзу є показовим у цьому контексті. У Польщі активно розвиваються регіональні агропродовольчі кластери, орієнтовані на інтеграцію фермерських господарств у переробні ланцюги. В Угорщині кластерна модель дозволила здійснити швидку модернізацію виробничих потужностей та підвищити продуктивність на 25—28 %. У Франції кластеризація стала основою розвитку брендів регіонального походження та просування аграрної продукції на світових ринках [7].

За підрахунками європейських дослідників, кластерна модель здатна збільшити додану вартість у сільському господарстві на 20—30 % порівняно з традиційними виробничими моделями [8]. Це пояснюється ефектом масштабу, більш раціональним використанням ресурсів та швидким впровадженням інноваційних технологій.

Для України кластеризація ринку соняшнику може стати стратегічним напрямом розвитку, особливо в умовах війни та глобальної нестабільності. Вона дозволить не лише зміцнити експортні позиції держави, а й забезпечити

більш рівномірний розподіл вигод між великими агрохолдингами та малими й середніми фермерськими господарствами. У перспективі це сприятиме формуванню нової моделі співпраці, заснованої на принципах партнерства, інноваційності та стійкості.

Розвиток кластерів і ланцюгів створення вартості в аграрному секторі України супроводжується низкою суттєвих викликів. Насамперед, ключовим фактором ризику залишаються наслідки воєнних дій. Руйнування транспортної та виробничої інфраструктури, обмеження доступу до традиційних експортних маршрутів, постійна загроза атак на логістичні об'єкти та підприємства суттєво знижують ефективність кластерних моделей. Додатковою проблемою виступає нестача інвестицій у розвиток переробних потужностей, інноваційних технологій і логістичної інфраструктури. За умов високої фінансової нестабільності та зростання ризиків агробізнесу приватний капітал обмежено готовий інвестувати у довгострокові кластерні проекти [9].

Не менш важливим викликом є слабкість інституційної підтримки. На рівні державної політики поки що відсутні чітко окреслені механізми стимулювання кластеризації, системи податкових і кредитних пільг для учасників аграрних кластерів. Недостатньою залишається й координація між державними органами, місцевою владою, бізнесом і науково-освітнім сектором. Ще одним бар'єром є структурна нерівність між великими агрохолдингами та малими і середніми виробниками, що обмежує їхній доступ до ресурсів, сучасних технологій та експортних каналів. Це призводить до ризику "монополізації кластерів", коли вигоди від спільної діяльності концентруються переважно у великих гравців [10].

Водночас перспективи розвитку кластерних моделей є значними. По-перше, держава може відігравати ключову роль, запровадивши програми підтримки кластерних ініціатив, у тому числі шляхом цільового фінансування інноваційних проєктів, пільгового кредитування та надання грантів. По-друге, перспективним напрямом є створення публічно-приватних партнерств, що дозволять поєднати державні інвестиції у базову інфраструктуру з приватними ресурсами у сфері виробництва й переробки. По-третє, залучення міжнародних інвестицій і технічної допомоги (з боку ЄС, Світового банку, FAO, USAID тощо) може забезпечити фінансування модернізації кластерів і розвиток сучасних цифрових платформ для управління ланцюгами створення вартості. По-четверте,

розвиток кооперативів і фермерських об'єднань сприятиме інтеграції малих виробників у кластери, дозволить їм конкурувати на рівних із великими агрокомпаніями та забезпечить справедливіший розподіл доданої вартості.

Таким чином, попри суттєві виклики, формування кластерів і ланцюгів створення вартості в аграрному секторі України має значний потенціал. За умови комплексної державної підтримки, активного залучення міжнародних ресурсів та зміцнення партнерських відносин між усіма учасниками ринку кластеризація може стати ключовим механізмом зміцнення продовольчої безпеки та інтеграції України у глобальні ринки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Кластеризація та інтеграція у ланцюги створення вартості виступають визначальними драйверами розвитку ринку соняшнику в Україні. Вони створюють можливість не лише знизити витрати на виробництво і логістику завдяки ефекту масштабу та спільній інфраструктурі, а й підвищити загальну ефективність функціонування аграрних підприємств. Такий підхід сприяє формуванню доданої вартості, зростанню експортного потенціалу та посиленню конкурентних позицій України на глобальному ринку соняшnikової продукції.

Важливою перевагою кластерної моделі є її здатність забезпечити інтеграцію малих і середніх фермерських господарств у виробничо-збутові ланцюги, що сприятиме зменшенню дисбалансів між агрохолдингами та дрібними виробниками. Це створює умови для більш рівномірного розподілу економічних вигод, підвищення зайнятості сільського населення та зміцнення соціально-економічної стійкості сільських територій.

Не менш суттєвим є потенціал кластера у сфері інноваційного розвитку. Завдяки активному залученню університетів, науково-дослідних установ та агротехнологічних стартапів кластери здатні стати майданчиками для швидкої адаптації новітніх технологій вирощування, селекції та цифрового моніторингу. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню якості продукції та відповідності її міжнародним стандартам.

Розвиток кластеризації неможливий без поєднання державної політики, бізнес-ініціатив та міжнародної співпраці. Державна підтримка у вигляді інституційних реформ, пільгового фінансування та стимулювання кооперації має бути доповнена активністю приватного бізнесу у сфері інновацій та логістики. Залучен-

ня міжнародних партнерів і донорських організацій забезпечить доступ до інвестиційних ресурсів та технологій, що прискорить трансформацію ринку.

Таким чином, формування кластерів та інтегрованих ланцюгів створення вартості дозволить Україні здійснити перехід від сировинної моделі функціонування ринку соняшнику до моделі сталого розвитку, орієнтованої на інновації, експортну диверсифікацію та соціально-економічну стійкість. Це стане фундаментом для збереження та зміцнення позицій України як глобального лідера у виробництві та експорті соняшникової олії у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Voynycha L., Kozhel P. Теоретико-методичні основи кластеризації як інструменту управління інноваційно-інвестиційним розвитком промислових підприємств. Bulletin of Lviv National Environmental University. Series "AIC Economics". 2024. № 31. С. 135—145.

2. Кизим М. О., Дорогунцов С. І., Кравчук І. І., та ін. Теоретичні засади розвитку глобальних ланцюгів створення вартості. Бизнес Информ. 2018. № 12 (491). С. 39—50.

3. Лагодієнко В. В., Літвінов Д. О. Аграрні кластери у системи стратегічного планування розвитку регіону. Technology. 2024. Т. 9, № 1. С. 238—243.

4. Бокій О. В. Тенденції та перспективи участі України в глобальних продовольчих ланцюгах створення вартості. Продовольчі ресурси. 2025. Т. 13, № 24. С. 279—290.

5. FAO. The State of Agricultural Commodity Markets 2020: Agricultural markets and sustainable development — Global value chains, smallholder farmers and digital innovations. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2020. С. 34—41.

6. Банера Н. П., Гречух Р. А., Мотиль Т. Н. Кластери в аграрній економіці: потенціал та напрямки зниження фінансових ризиків. Scientific notes of Lviv University of Business and Law. 2023. № 37. С. 41—47.

7. Желуденко К. В. Кластери як інноваційний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. № 20. С. 100—108.

8. Ketels C., Protsiv S. Cluster-based economic development: Lessons from European experience. European Cluster Observatory, European Commission, 2021. Р. 27—33.

9. Гафурова Е. С., Гук О. В. Перспективи створення аграрних кластерів в Україні //

Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2023. С. 125.

10. Ніколюк О. В., Басюркіна Н. Й., Брюхович Д. С. Виклики та перспективи розвитку аграрних кластерів в умовах глобалізації. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. С. 381—390.

References:

1. Voynycha, L. and Kozhel, P. (2024), "Theoretical and methodological foundations of clustering as a tool for managing the innovative and investment development of industrial enterprises", Bulletin of Lviv National Environmental University. Series "AIC Economics", vol. 31, pp. 135—145.

2. Kyzym, M. O., Dorohuntsov, S. I. and Kravchuk, I. I. (2018), "Theoretical principles of the development of global value chains", Byznys Inform, vol. 12 (491), pp. 39—50.

3. Lahodiienko, V. V. and Litvinov, D. O. (2024), "Agrarian clusters in the system of strategic planning of regional development", Technology, vol. 9, no. 1, pp. 238—243.

4. Bokij, O. V. (2025), "Trends and prospects for Ukraine's participation in global food value chains", Prodovol'chi resursy, vol. 13, no. 24, pp. 279—290.

5. FAO (2020), The State of Agricultural Commodity Markets 2020: Agricultural markets and sustainable development — Global value chains, smallholder farmers and digital innovations, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome, pp. 34—41.

6. Banera, N. P., Hrechukh, R. A. and Motyl', T. N. (2023), "Clusters in the agricultural economy: potential and directions for reducing financial risks", Scientific notes of Lviv University of Business and Law, vol. 37, pp. 41—47.

7. Zheludenko, K. V. (2024), "Clusters as an innovative tool for ensuring the competitiveness of agricultural enterprises", Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seriya: Ekonomika, vol. 20, pp. 100—108.

8. Ketels, C. and Protsiv, S. (2021), "Cluster-based economic development: Lessons from European experience", European Cluster Observatory, European Commission, pp. 27—33.

9. Hafurova, E. S. and Huk, O. V. (2023), "Prospects for the creation of agricultural clusters in Ukraine", Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy, pp. 125.

10. Nikoliuk, O. V., Basiurkina, N. J. and Briukhovych, D. S. (2023), "Challenges and prospects for the development of agricultural clusters in the context of globalization", Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, pp. 381—390.

Стаття надійшла до редакції 09.09.2025 р.