

АГРОСВІТ

№ 19 жовтень 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.

№ 19 жовтень 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 02.10.25 р.

Підписано до друку 02.10.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 21.5

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення №0210/1.

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.

№ 19 жовтень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Семцов В. М.

Теоретико-методичні засади розвитку аграрної логістики в Україні 4

Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Третяк Р. А.

Землепорядкування як інституційний механізм вимірювань, обліку та оцінки активів екосистемних послуг
землекористування 13

Маслиган О. О.

Ринок інформаційно-комунікаційних технологій як фактор підвищення конкурентоспроможності
економіки України 23

Дребот О. І., Мішенін Є. В., Шершун М. Х., Яремко О. П., Сахарнацька Л. І.

Світові тенденції сталого розвитку побічного лісокористування: еколого-економічний аспект 29

Шпикуляк О. Г., Ксенофونتова К. Ю., Шеленко Д. І., Лупенко А. Ю., Шпикуляк В. О.

Інституційний аналіз ролі аграрних підприємств України у функціонуванні ринку
органічної продукції ЄС в контексті міжнародної торгівлі 40

Єрмошкіна О. В., Парфененкова А. С.

Фінансова стратегія в умовах невизначеності: зовнішні виклики для арго-підприємств 50

Сітковська А. О., Олексюк В. О., Хохба О. Т.

Управління ризиками підприємств агробізнесу в умовах ESG-інтеграції 58

Меліхова Т. О., Івченко С. А.

Теоретико-методологічні аспекти управління бізнес процесами з використанням
ІТ-технологій 63

Зоря О. П., Зоря С. П., Малиш О. С., Панкевич Р. І., Коблицький Д. В.

Теоретико-методичні засади страхування інвестиційних ризиків інноваційних проєктів
у системі ризик-менеджменту підприємств 69

Кундицький О. О., Губиш О. А., Новічевський Р. А.

Управління розвитком персоналу в Україні та світі 75

Пильнова В. П., Пильнов Д. О.

Управління ризиками суб'єктів інноваційного підприємництва: напрями та особливості 80

Золотницька Ю. В.

Методологічні підходи до управління розвитком сімейного фермерства: міждисциплінарний вимір 86

Шатковська А. С., Литвиненко В. С., Слесар Т. М., Мельянова Л. В., Шаф Є. Ю.

Освітні технології в підготовці магістрів з обліку і оподаткування для аграрного сектора економіки 95

Дідур К. М., Крабівничий Я. А.

Інституційні засади підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств
в умовах глобальних трансформацій 105

Коваль А. В., Яремчук А. Р.

Сучасний стан обліку і контролю оборотних активів підприємства 114

Дуброва Н. П., Бадо А. С., Кучеренко В. Ю.

Фінансовий менеджмент інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств у кризовий період 126

Тибінка Г. І., Кузь Т. Р., Бобров Д. Ю.

Дослідження міжнародних організацій, які використовують міжкультурний підхід 133

Гумен О. В.

Особливості розвитку аграрного страхування в Україні в умовах інноваційних викликів та можливостей 138

Лесів І. Г.

Структура та етапи розробки операційного плану виробничо-господарської діяльності
промислового підприємства 144

Степанюк Ю. С.

Організаційно-економічний механізм розвитку ринку сільськогосподарської техніки України в умовах війни та
післявоєнного відновлення 151

Криштофор Г. О.

Розсадництво плодкових і ягідних культур: основні проблеми та їх значення
для інвестиційної привабливості галузі 159

CONTENTS:

<u>Semtsov V.</u> THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL LOGISTICS IN UKRAINE	4
<u>Tretiak A., Tretiak V., Priadka T., Kapinos N., Tretiak R.</u> LAND USE PLANNING AS AN INSTITUTIONAL MECHANISM FOR MEASUREMENT, ACCOUNTING, AND VALUATION OF ECOSYSTEM SERVICE ASSETS OF LAND USE	13
<u>Maslyhan O.</u> INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES MARKET AS A FACTOR IN ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINE'S ECONOMY	23
<u>Drebot O., Mishenin Ye., Shershun M., Yaremko O., Sakharnatska L.</u> GLOBAL TRENDS IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF INDIRECT FOREST USE: ECOLOGICAL AND ECONOMIC ASPECT	29
<u>Shpykuliak O., Ksenofontova K., Shelenko D., Lupenko A., Shpykuliak V.</u> INSTITUTIONAL ANALYSIS OF THE ROLE OF UKRAINIAN AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE FUNCTIONING OF THE EU ORGANIC PRODUCTS MARKET IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL TRADE	40
<u>Yermoshkina O., Parfenenkova A.</u> FINANCIAL STRATEGY UNDER UNCERTAINTY: EXTERNAL CHALLENGES FOR ARGO-ENTERPRISES	50
<u>Sitkovska A., Oleksiuk V., Khokhba O.</u> RISK MANAGEMENT OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF ESG-INTEGRATION	58
<u>Melikhova T., Ivchenko S.</u> THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT USING IT TECHNOLOGIES	63
<u>Zoria O., Zoria S., Malysh O., Pankevych R., Koblytskyi D.</u> THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF INSURANCE OF INVESTMENT RISKS OF INNOVATIVE PROJECTS IN THE RISK MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES	69
<u>Kundytskyi O., Gubysh O., Novichevskyj R.</u> STAFF DEVELOPMENT MANAGEMENT IN UKRAINE AND WORLDWIDE	75
<u>Pylnova V., Pylnov D.</u> RISK MANAGEMENT OF INNOVATIVE ENTITIES: DIRECTIONS AND FEATURES	80
<u>Zolotnytska Y.</u> METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF FAMILY FARMING DEVELOPMENT: AN INTERDISCIPLINARY PERSPECTIVE	86
<u>Shatkovska L., Lytvynenko V., Sliesar T., Melyankova L., Shara Ye.</u> EDUCATIONAL TECHNOLOGIES IN TRAINING MASTER'S IN ACCOUNTING AND TAXATION FOR THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE ECONOMY	95
<u>Didur K., Krabivnychy Ya.</u> INSTITUTIONAL FOUNDATIONS FOR ENHANCING THE EFFICIENCY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF GLOBAL TRANSFORMATIONS	105
<u>Koval L., Yaremchuk A.</u> THE CURRENT STATE OF ACCOUNTING AND CONTROL OF THE ENTERPRISE'S CURRENT ASSETS	114
<u>Dubrova N., Bado A., Kucherenko V.</u> FINANCIAL MANAGEMENT OF INVESTMENT AND INNOVATION ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN CRISIS TIMES	126
<u>Tybinka H., Kuzj T., Bobrov D.</u> STUDY OF INTERNATIONAL ORGANIZATIONS USING AN INTERCULTURAL APPROACH	133
<u>Humen O.</u> FEATURES OF AGRICULTURAL INSURANCE DEVELOPMENT IN UKRAINE AMID INNOVATIVE CHALLENGES AND OPPORTUNITIES	138
<u>Lesiv I.</u> STRUCTURE AND STAGES OF DEVELOPMENT OF AN OPERATIONAL PLAN OF THE PRODUCTION AND ECONOMIC ACTIVITIES OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE	144
<u>Stepanuk Y.</u> ORGANISATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL MACHINERY MARKET IN UKRAINE DURING WARTIME AND POST-WAR RECOVERY	151
<u>Kryshtofor H.</u> NURSERY PRODUCTION OF FRUIT AND BERRY CROPS: MAIN ISSUES AND THEIR IMPORTANCE FOR SECTORAL INVESTMENT ATTRACTIVENESS	159

УДК 631.1

В. М. Семцов,

д. е. н., професор, провідний науковий співробітник відділу інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення, ННЦ "Інститут аграрної економіки"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8981-8850>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.4

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ

V. Semtsov,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Leading Researcher the Department of Investment and Logistics,

National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL LOGISTICS IN UKRAINE

Поглиблено теоретико-методичні засади розвитку логістики як специфічного фактору у системі аграрного експорту. Визначено основну сутність та розглянуто роль логістики у процесах підвищення конкурентоспроможності агентів ринку, які здійснюють діяльність у сегменті зернових та олійних культур.

Окреслено потенціал використання логістики в контексті модернізації систему управління експортом зернової та олійної продукції в Україні.

Основна увага зосереджена на формуванні наукових підходів стосовно прийняття ефективних управлінських рішень агентами ринку в аграрній сфері у контексті реалізації стратегії підвищення економічної стійкості, соціального добробуту та глобальної конкурентоспроможності держави.

Здійснено ідентифікацію основних логістичних проблем в аграрному секторі, а також визначено контур можливих управлінських рішень щодо їх усунення. З'ясовано, що ефективна логістика є критичним фактором успіху в процесах організації ефективного експорту аграрної продукції.

Встановлено, що традиційна система державного управління експортом зерна та олії не має достатньої результативності в силу відсутності науково обгрунтованого опису негативних ефектів. Концептуально обгрунтовано необхідність розвитку форсайт-орієнтованого стратегічного планування експортної логістики в аграрному секторі економіки України. Встановлено, що форсайт-орієнтоване планування є одним із небагатьох повноцінних механізмів впровадження інститутів в нестійких економічних системах, який дозволяє якісно зменшити ризики виникнення соціально-економічних дисфункцій під час проведення регуляторної політики.

The main essence and role of logistics in the processes of increasing the competitiveness of market agents operating in the grain and oilseeds segment are determined and considered. The theoretical and methodological principles of the development of logistics as a specific factor in the agricultural export system are deepened.

The potential of using logistics in the context of modernizing the export management system of grain and oilseeds in Ukraine is outlined.

The main attention is focused on the formation of scientific approaches to making effective management decisions by market agents in the agricultural sector in the context of implementing the strategy of increasing economic stability, social welfare and global competitiveness of the state.

The main problems of logistics and the outline of possible management solutions to eliminate them in the domestic agricultural sector of the economy are identified and systematized, and management solutions to eliminate them are also proposed. It is proven that effective logistics is a critical factor in success in the domestic and foreign agricultural markets.

It is established that the traditional system of state management of grain and oil exports does not have sufficient effectiveness due to the lack of scientifically sound mechanisms for describing negative effects. The need to develop foresight-oriented strategic planning of export logistics in the agricultural sector of the Ukrainian economy is conceptually substantiated. It is established that foresight-oriented planning is, in fact, the only full-fledged mechanism for introducing institutions in unstable economic systems, which allows for a qualitative assessment of the advantages and disadvantages of new institutions and reduces the risks of dysfunctions during the implementation of regulatory policy under martial law. This approach allows not only to take into account long-term trends and challenges, but also to ensure the formation of a holistic and balanced architecture of goals, principles and objectives, which will contribute to the sustainable development of export logistics in the agricultural sector. In modern conditions, it is the predictive and analytical paradigm of strategy making that should become the basis for making effective management decisions that can strengthen the competitiveness of agricultural exports in world markets.

Ключові слова: логістика, економіка, аграрний сектор, експорт, ефективність, потенціал, ресурси.

Key words: logistics, economy, agricultural sector, export, efficiency, potential, resources.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Необхідно відзначити, що аграрний сектор традиційно залишається ключовим елементом економічної системи України, оскільки саме сільськогосподарська галузь відіграє визначальну роль у формуванні експортного потенціалу нашої держави. Крім того, розвиток вітчизняного аграрного комплексу, за відповідних умов, може сприяти зміцненню валютної системи та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки на світовому ринку. Таким чином, можна стверджувати, що на сьогодні аграрна сфера ймовірно є одним із провідних драйверів економічного розвитку та інтеграції України у глобальні економічні процеси.

Варто підкреслити, що в умовах сучасних ринкових трансформацій особливої уваги потребують зернові та олійні культури, які стабільно утримують провідні позиції у структурі товарного експорту України. З огляду на посилення конкуренції між агентами ринку, зростає значущість та актуальність питання удосконалення теоретико-методичних засад логістики як ключового фактору підвищення ефективності функціонування національної економіки.

Очевидно, що логістика, по суті, перетворюється на ключовий інструмент формування конкурентних переваг аграрних суб'єктів господарювання різного масштабу — від дрібних фермерських господарств до потужних інтегрованих агропромислових структур корпора-

тивного типу. Не секрет, що оптимізація логістичних систем може забезпечити мінімізацію витрат, підвищити адаптивність до інституційних змін та/або надійність ланцюгів постачання, що врешті-решт створює позитивні передумови для впливу на рівень забезпечення конкурентоспроможності агентів ринку.

Слід констатувати, що постіндустріальний розвиток економіки передбачає впровадження передових логістичних підходів, які, будучи невід'ємною компонентою системи управління, відіграють базальну роль в процесах своєчасної доставки необхідних ресурсів. Саме тому, на сьогодні надзвичайно важливо зосередити увагу на дослідженнях теоретико-методичних засад розвитку логістики в аграрному секторі економіки України в контексті вдосконалення результативного управління ресурсами та оптимізації регулювання товарних потоків на основі принципів гнучкості та оперативності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Слід звернути увагу на те, що дослідження актуальних проблем логістики в аграрному секторі економіки України нині посідає одне із центральних місць серед завдань, що розглядаються у межах сучасного економічного дискурсу. Це обумовлено, в першу чергу, тим, що логістика слугує основою для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку галузі, оптимізації ланцюгів постачання та вдосконалення державної системи регулювання економіки.

Цілком очевидним є і те, що ґрунтовне дослідження цієї проблематики потребує ретельного аналізу наукових джерел, у яких представлено сучасні теоретико-методичні підходи, емпіричні дані та практичні рекомендації стосовно організації та особливостей функціонування логістичних систем в аграрній сфері.

У цьому зв'язку набувають особливої ваги і дослідження, які стосуються організаційно-економічного та інституційного забезпечення логістичних систем, динаміки глобальних і національних викликів, технологічних інновацій, а також трансформацій у структурі аграрного виробництва та / або системах збуту сільськогосподарської продукції.

Так, наприклад, вчені-економісти О. Шпикуляк, М. Малік, С. Кравченко та А. Забурана, досліджуючи організаційно-економічне забезпечення розвитку підприємств у сільському господарстві в умовах воєнного стану, писали [1, с. 68], що саме інституційні правила визначають основні засади конкурентоспроможності, стратегічні орієнтири розвитку підприємництва та економічну поведінку суб'єктів господарювання, тоді як воєнний стан істотно трансформує інституційне середовище, змінюючи норми та правила економічної взаємодії на ринку. На наш погляд, такий світоглядний підхід закладає концептуальні основи формування нового ставлення і до логістичних процесів в аграрній сфері, які на сьогодні обтяжені флюктуючими та нестабільними зовнішніми умовами та детерміновані військово-політичним конфліктом.

Відсутність чітких орієнтирів розвитку логістичних систем в умовах дії воєнного стану об'єктивно зумовлює зростання занепокоєння як серед фахової економічної спільноти, так і в суспільстві загалом. Слід відзначити, що сучасні інституційні трансформації у логістичній сфері відбуваються вкрай повільними темпами, що зумовлено складністю адаптації поведінкових стратегій суб'єктів ринку в умовах еволюціонуючої економічної кон'юнктури.

Отож, важко не погодитися із О. Захарчуком, В. Нечитайло, Я. Навроцьким та А. Коваленком, які, аналізуючи особливості розвитку зернової логістики в Україні стверджували [2], що воєнний конфлікт справляє надзвичайно негативний вплив на логістичні процеси в аграрному секторі України, що, у свою чергу, призводить до порушення транспортної інфраструктури, ускладнення ланцюгів постачання, зростання логістичних витрат тощо. Дійсно, аргументація науковців видається досить переконливою, адже всі ці чинники суттєво знижу-

ють ефективність аграрної логістики та підвищують ризики для продовольчої безпеки.

Заслуговує на увагу, як вважаємо, точка зору А. Бухаріної, В. Шишкіна та О. Онищенко, які стверджували [3], що будь-яке сучасне агропромислове підприємство є складною системою, що включає численні взаємопов'язані підрозділи, такі як контроль посівів, організація праці та логістика. До того ж, ці науковці були глибоко переконані, що органи влади повинні активно використовувати зарубіжний досвід у розробці ефективних механізмів державної підтримки сільського господарства, оскільки у разі відсутності такої підтримки аграрний сектор України й надалі характеризуватиметься низьким рівнем продуктивності праці, технологічним відставанням та обмеженим доступом до інвестицій.

Незважаючи на зростаючу увагу наукової спільноти [4–6] до логістичних процесів, і досі недостатньо опрацьованими залишаються концептуальні та методичні підходи щодо прийняття ефективних управлінських рішень агентами аграрного ринку, зокрема у сфері логістичного забезпечення експорту стратегічно важливих агропромислових ресурсів, таких як зерно та олія.

Переконані, що реконфігурація існуючих логістичних підходів в аграрній сфері є невідвратною необхідністю сьогодення, яка, з одного боку, має забезпечити високий рівень конкурентоспроможності вітчизняних агентів ринку, а з іншого — сформувати оптимальні умови для гарантування комплексної безпеки держави, що охоплюватиме технологічний, продовольчий та економічний виміри.

Об'єктом дослідження є процеси логістичного забезпечення експортної діяльності суб'єктів зернового та олійного ринків, які характеризуються високим рівнем конкуренції та інституційною нестабільністю умов функціонування.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади організації та розвитку аграрної логістики в Україні, зокрема в частині забезпечення ефективного експорту продукції зернових та олійних культур.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка теоретико-методичних основ та обґрунтування прикладних засад використання логістики в аграрному секторі у контексті підвищення ефективності експорту сільськогосподарської продукції та забезпечення стійкого розвитку економіки України.

Таблиця 1. Загальні обсяги та вартість експорту продукції зернових та олійних культур*

№	Рік	Назва продукції (товар)	Обсяги (тонн)	Вартість (тис. дол. США)
1.	2021	Продукція зернових культур	50 986 827,0	12 430 436,0
		Продукція олійних культур	8 352 934,0	8 711 942,0
2.	2022	Продукція зернових культур	38 648 203,0	9 175 253,0
		Продукція олійних культур	10 511 612,0	8 719 801,0
3.	2023	Продукція зернових культур	44 861 134,0	8 358 952,0
		Продукція олійних культур	10 241 585,0	7 036 950,0
4.	2024	Продукція зернових культур	54 007 576,0	9 480 785,0
		Продукція олійних культур	10 840 758,0	7 664 713,0
5.	2025**	Продукція зернових культур	22 335 291,0	4 931 171,0
		Продукція олійних культур	4 460 858,0	4 501 656,0

Примітки: * — обсяги експорту продукції (товарів), що класифікуються за кодами товарних позицій 1001-1008, 1101-1106, 1204-1208 та 1507-1516 УКТ ЗЕД; ** — інформація станом на січень — серпень 2025 р.

Джерело: інформація Державної митної служби України, надана на запит Семцову В.М. за № 19/19-02-01/10/4701 від 26.09.2025 р.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Слід відзначити, що дослідження логістичних процесів в українському сегменті ринку зерна та олії є особливо важливим через низку факторів, зокрема високу сезонність виробництва, потребу у складській інфраструктурі, дотримання стандартів якості та, насамперед, необхідність забезпечення безпеки і стабільності логістичних ланцюгів в умовах воєнного стану. Очевидно, що воєнний стан суттєво ускладнює як внутрішні перевезення, так і експортні операції, а це, у свою чергу, корекції логістичних стратегій відповідно до нових викликів та реалій.

Безперечно, що воєнний стан істотно ускладнив логістичні ланцюги, включивши збільшену кількість учасників, кожен із яких вносить додатковий ступінь невизначеності у функціонування системи та витрати. Необхідно визнати, що нині значно зросла значимість ефективного управління міжнародними ланцюгами поставок зерна та олії, особливо в контексті мінімізації логістичних витрат, зумовлених насамперед митно-логістичними ризиками. Поряд із цим, сучасний український ринок логістичних послуг втратив цінову стабільність, що зумовило потребу у розробці та впровадженні сучасних методичних підходів, у т. ч. спрямованих на забезпечення безперебійного руху товарів із мінімальними ризиками для всіх агентів логістичного ланцюга.

Хотілося б відмітити і те, що у рамках зовнішньоекономічної діяльності однією з найбільш уразливих сфер виступає і сам процес переміщення зерна та олії через митний кордон, який пов'язаний із низкою питань державного регулювання економіки. До того ж, досить непростим в умовах воєнного часу є проведення якісного аналізу даних щодо експорту зернових та олійних культур, яке ускладнюється, поперше, систематичними змінами у класифікації

товарів зовнішньоекономічної діяльності (наприклад, з 01.01.2023 р. в Україні почала застосовуватися нова версія УКТ ЗЕД, яка повинна бути гармонізована із європейською номенклатурою товарів і, як наслідок, це впливатиме на заповнення та / або коригування податкових накладних), а по-друге, різні підходи у методиках, розрахунках та плануванні (приміром, існує календарний та маркетинговий рік) створюють серйозні інформаційні дисфункції.

Треба відзначити, що на сьогодні і самі органи статистики відкрито повідомляють (до прикладу, лист-відповідь Держстату на запит Семцову В.М. № 22.2-22/1171Пі-25 від 26.09.2025 р.), що у зв'язку із воєнним станом, частина респондентів, користуючись правом, наданим ЗУ "Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни" від 03.03.2022 р. № 2115-IX (із змінами та доповненнями) [7] тривалий час не подавали статистичну та фінансову звітність. Із усього вищезазначеного випливає, що нині в Україні, на жаль, відсутня якісна система централізованої агростатистики, яка б дозволяла швидко та всебічно оцінити економічні процеси у сільському господарстві.

На нашу думку, насамперед, з метою детального вивчення логістичних глибинних проблем, пов'язаних з експортом сільськогосподарської продукції України, варто з'ясувати: що ж таке експорт зернової та олійної продукції для національної економіки? Він — ключове джерело валютних надходжень? Чи, можливо, він на сьогодні — "ахіллесова п'ята", тобто вразливе місце економічної стабільності України?

Отож, нами, на основі інформації органів влади, проведено детальний аналіз загальних обсягів та вартості експорту продукції зернових та олійних культур (табл. 1).



Рис. 1. Систематизація основних проблем аграрної логістики та контур можливих управлінських рішень щодо їх усунення

Джерело: власні дослідження.

З метою повного усвідомлення, на скільки важливим є експорт аграрної продукції для української економіки, достатньо відзначити,

що у 2024 р. доходи Державного бюджету України склали близько 1,9 трлн грн [8] (це еквівалентно близько 47,5 млрд дол. США за офі-

ційним курсом 40 грн / долар). І тепер — увага: лише вартість експорту продукції зернових та олійних культур у 2024 р. становила 17,14 млрд дол. США, а це — близько 36 % від усіх доходів Державного бюджету України. Така статистика — це вагомий аргумент на користь того, що аграрний експорт є фінансовим фундаментом української економіки навіть у воєнний час.

Очевидно, що в Україні домінує сировинний експорт зернової та олійної продукції, що становить серйозний виклик для національної економіки. Так, він дійсно забезпечує надходження валютної виручки і опосередковано підтримує сільське господарство, але водночас він несе колосальний негатив — стримує розвиток вітчизняної промисловості, знижує рівень технологічної безпеки держави та посилює залежність від імпорту готової продукції.

Необхідно відзначити і те, що такий дисбаланс у структурі експорту створює стратегічні загрози економічній стабільності розвитку держави. Відсутність глибокої переробки сільськогосподарської сировини всередині держави позбавляє економіку робочих місць, інноваційного розвитку, додаткової доданої вартості, а відтак — і конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Отож, на нашу думку, експорт зернової та олійної продукції без належної державної системи регулювання неодмінно з часом перетвориться із джерела прибутку в каталізатор економічної вразливості української держави.

Варто відзначити, що мобілізація валютних ресурсів від експорту зернової та олійної продукції не може бути самоціллю, тобто сам факт отримання коштів агентами ринку не є свідченням автоматичного економічного поступу. Адже прибутки в іноземній валюті самі по собі не спричиняють істотного пожвавлення економічної активності. Натомість виникають реальні загрози того, що надходження від експорту зерна та олії не спрямовуватимуться на розвиток національної економіки, а будуть виводитися за кордон у вигляді інвестицій в офшорні зони, придбання нерухомості та ін. Інакше кажучи, замість мультиплікаційного ефекту держава Україна може отримати економічний вакуум, що проявлятиметься у відсутності стійкої динаміки економічного зростання.

Наголошуємо, що експорт зернових та олійних культур — це не якісь ізольований напрям господарської діяльності, а невід'ємна частина економічної структури, що розвивається під впливом інтеграційних глобальних процесів усупільнення виробництва. У цьому зв'язку логістика виступає стратегічним інструментом

організації виробничих процесів, інтегруючи матеріальні та інформаційні потоки з метою забезпечення ефективного управління ресурсами та оптимізації ланцюгів постачання продукції. Логістичні рішення справляють вплив не лише на ефективність функціонування окремих агентів ринку, а й відіграють важливу роль в ідентифікації загальної траєкторії економічного зростання країни.

Отже, з огляду на викладене, постає цілком закономірне питання: чи відповідають традиційні алгоритми ринково-орієнтованого підходу сучасним викликам у сфері логістики, і чи не потребують вони суттєвого переосмислення? Відповідь не викликає сумнівів — нинішнє зростання нестабільності на ринках, в умовах посилення акценту на сталий розвиток, вимагає від логістики застосування адаптивних підходів управління. Йдеться не лише про оптимізацію процесів, а й про гнучке реагування на інституційні зміни.

З урахуванням поточних тенденцій еволюції аграрної логістики, визначення цілей та впровадження заходів щодо удосконалення логістичних підходів має відбуватися у контексті реальних економічних можливостей. Саме тому, корекція системи логістичного управління має здійснюватися таким чином, щоб гармонізувати інтереси ключових учасників економічних відносин, які виступають як експліцитними, так і потенційними отримувачами вигод від впровадження інституційних змін.

Отож, науковий аналіз комплексу проблем стійкого розвитку логістичних систем ринку зерна та олії в Україні, а також критичне осмислення досвіду функціонування економічних агентів дозволив нам провести систематизацію та узагальнення основних проблем пов'язаних з логістичними процесами, а також запропонувати низку управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності агентів ринку (рис. 1).

Не важко помітити, що ідентифікація основних проблем та опис їх наслідків у сфері логістики відіграє неабияку роль не лише у формуванні теоретико-методичних засад ефективного економічного регулювання, орієнтованого на якісну інституційну модернізацію, а й визначає реальні механізми впровадження результативних регуляторних інструментів, які сприяють забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку держави в умовах сучасного інституційного ландшафту.

У контексті активного розвитку сучасної економіки одним із найперспективніших підходів стосовно організації розміщення про-

Основна ціль стратегічного планування експортної логістики в аграрній сфері – це підвищення економічної стійкості, соціального добробуту та глобальної конкурентоспроможності держави

Базові принципи стратегічного планування експортної логістики в аграрному секторі

- 1) "Принцип доцільності": визначає основний зміст організаційно-управлінської механізми інституційного планування модернізації логістичних систем в аграрній сфері.
- 2) "Принцип структурної цілісності та динамічної гнучкості": передбачає, що стратегічне планування повинно бути безперервним і адаптивним, відповідати актуальній динаміці інституційного середовища шляхом застосування сценарного підходу та багатоваріантного прогнозування розвитку подій.
- 3) "Принцип узгодженості дій": передбачає забезпечення координації і гармонізації стратегічних та операційних дій між стейкхолдерами з метою оптимізації спільних зусиль, підвищення ефективності функціонування ринкової системи та досягнення ефекту синергії.
- 4) "Принцип результативності": система стратегічного планування логістики має бути сфокусована, у першу чергу, на забезпеченні сталого розвитку економіки, а не на зниженні витрат.
- 5) "Принцип випередження": передбачає системний підхід стосовно прогнозування майбутніх інституційних змін і формування превентивних заходів, направлених на забезпечення конкурентних переваг і довгострокової стійкості функціонування логістичних систем.

Базові задачі стратегічного планування експортної логістики в аграрному секторі

- 1) Прогнозування перспектив розвитку продовольчого ринку та формування обґрунтованих сценаріїв еволюції експорту аграрної продукції на основі аналізу ключових економічних, ринкових та / або неринкових факторів.
- 2) Інституційне та економічне обґрунтування стратегії розвитку аграрного сектора з урахуванням його експортного потенціалу.
- 3) Комплексне забезпечення продовольчої безпеки на внутрішньому ринку у поєднанні з виваженою активізацією експортного потенціалу вітчизняної конкурентоспроможної аграрної продукції на зовнішніх ринках.
- 4) Оптимізація системи державної підтримки експорту продукції агропромислового комплексу на основі модернізації інструментів стимулювання агентів ринку.

Рис. 2. Концепція форсайт-орієнтованого стратегічного планування експортної логістики в аграрному секторі економіки

Джерело: власні дослідження.

дукції на всіх етапах логістичного ланцюга є впровадження концепції lean-логістики (ощадливої логістики), яка базується на принципі усунення втрат. Застосування такого підходу на практиці сприяє не лише зменшенню витрат на зберігання, транспортування та обслуговування вантажів, але й забезпечує вищий рівень варіативності логістичних процесів, дозволяючи швидко та своєчасно реагувати на заміну споживчих запитів та / або умов інституційного середовища.

Не можна закривати очі на те, що сучасний стан ринку логістичних послуг в Україні характеризується високим рівнем нестабільності у сфері ціноутворення [9]. Така ситуація створює суттєві труднощі щодо прийняття стратегічних управлінських рішень усіма учасниками логістичних ланцюгів. Саме тому, особливої актуальності набуває розробка методичних підходів стосовно безперервного товарообороту. Очевидно, що застосування таких підходів повинно здійснюватися на принципах забезпечення стійкості логістичних процесів, мінімізації ризиків та максимізації загальної вартості.

Переконані, що логістичне планування повинно відбуватися не лише з урахуванням мінімізації ресурсних витрат, але й із позиції досягнення стратегічних цілей. Іншими словами, важливо орієнтуватися на стратегічне планування бажаного цільового стану логістичних процесів. Основою такого підходу виступають якісні перетворення та забезпечення сталого розвитку логістичних систем у довгостроковій перспективі, включаючи підвищення інноваційності та загальної ефективності ланцюгів постачання.

Слід зазначити, що основні принципи стратегічного планування експортної логістики в аграрному секторі (рис. 2) були сформовані на концептуальній ідеї про необхідність підвищення ефективності логістичної інфраструктури, оптимізації управлінських рішень і забезпечення збалансованого розвитку логістичних ланцюгів у сільському господарстві.

Цілком очевидно, що в умовах, коли логістичні підходи та технології змінюються щодня, залишатися осторонь глобальних процесів — означає відставати в економічному розвитку.

Саме тому, на нашу думку, для вітчизняного аграрного сектору економіки набуває особливого значення форсайт-орієнтоване стратегічного планування, оскільки цей інструмент дозволяє агентам ринку не чекати виникнення дисфункцій, а запобігати їх появі, випереджаючи час.

Таким чином, система управління аграрною логістикою вимагає корінних змін у формі інституційної модернізації. Проте, як це не парадоксально звучить, але у нашій державі і досі на офіційному рівні не затверджена державна експортна стратегія. Примітно, що сам проєкт Експортної (Національної) стратегії в Україні до 2030 року активно розроблявся з неабияким завзяттям [10].

Переконані, що саме відсутність чітко визначених пріоритетів експортної політики в Україні завдає значної шкоди сталому розвитку національної економіки.

ВИСНОВКИ

Реалізація експортно-орієнтованої моделі розвитку агропромислового комплексу України в умовах інституційної турбулентності, викликаній геополітичною нестабільністю та воєнними діями, об'єктивно зумовлює необхідність перегляду державної стратегії управління експортом сільськогосподарської продукції, у т. ч. з урахуванням зростання сучасних зовнішньоекономічних ризиків.

Цілком очевидно і те, що процес вироблення та реалізації стратегічних управлінських рішень у сфері експортної логістики слід розглядати як багаторівневу та ієрархічно організовану систему, яка в обов'язковому порядку має охоплювати національний рівень державного управління, забезпечуючи належну узгодженість дій між стейкхолерами в контексті зовнішньоекономічної політики. При цьому важливо відзначити, що визначальним фактором забезпечення ефективного розвитку аграрного сектору має бути науково обґрунтований вибір стратегічних сценаріїв експортної логістики, який буде базуватися на диверсифікації зовнішніх ринків збуту, комплексній оптимізації логістичних мереж постачання сільськогосподарської продукції, нарощуванні частки товарів з високою доданою вартістю тощо.

В умовах динамічної еволюції аграрного сектора економіки особливо актуальним стає підхід форсайт-орієнтованого стратегічного планування логістики. Саме такий підхід здатний забезпечувати випереджальний розвиток логістичних систем, а також дає змогу реагувати на сучасні виклики, пристосовуючись до

нових умов функціонування ринку. Крім того, передбачаючи інституційні зміни, він може як прискорювати позитивні економічні зрушення, так і мінімізувати ризики виникнення соціально-економічних дисфункцій.

Література:

1. Shpykuliak, O., Malik, M., Kravchenko, S., and Zaburanna, L. (2024). Organisational and economic support for the development of business enterprises in agriculture under martial law. *Ekonomika APK*, 31 (2), 60—70. doi: 10.32317/2221—1055.202402060.

2. Zakharchuk, O., Nechytailo, V., Navrotskyi, Ya., a Kovalenko, A. (2025). Development of grain logistics in Ukraine. *Ekonomika APK*, 32 (3), 21—30. doi: 10.32317/ekon.apk/3.2025.21.

3. Bukharina, L., Shyshkin, V. and Onyshchenko, O. (2021) "Management of labour productivity at the enterprises of the agricultural industry of Ukraine", *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(15), pp. 98—112. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2021-1/15-07>.

4. Ніколюк О.В., Соколюк К.Ю., Димбовська Л.І. Логістика функціональних областей: теоретичні підходи. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т.13, вип. 4. С. 34—40.

5. Volodymyr Vovk, Iryna Potapiuk, Olga Denysiuk, Maryna Osloпова, Dmytro Lypovyi, Viktoriia Pysmak (2024) *Integration of Marketing-Logistical Strategies in Agribusiness: Implications for Competitive Advantage in a Globalized Economy*. *Nanotechnology Perceptions*. Vol. 20, S9. 2024: Exploring the Frontiers of Social Engineering and Public Perceptions of Technology.

6. Arefieva, O. V., Polous, O. V. Management of logistical support of innovative cooperation's intensification at intellectualization of economy. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 1 (73). С. 228—235.

7. Закон України "Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни" від 03.03.2022 р. № 2115-IX (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text> (дата звернення: 25.09.2025).

8. Закон України "Про Державний бюджет України на 2024 рік" від 09.11.2023 р. № 3460-IX (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text> (дата звернення: 25.09.2025).

9. Ливч Д. Логістика "з'їдає" всі гроші аграріїв від 07.11.2022 р. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/11/07/693517/> (дата звернення: 25.09.2025).

10. На Міжнародному торговельному форумі презентовано засади Національної експортної стратегії. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/natsionalna-eksportna-stratehiia-do-2030-roku-na-mizhnarodnomu-torhovelnomu-forumi-predstavleni-kliuchovi-priorytety-ta-stratehichni-tsili> (дата звернення: 27.09.2025).

References:

1. Shpykuliak, O., Malik, M., Kravchenko, S., and Zaburanna, L. (2024), "Organisational and economic support for the development of business enterprises in agriculture under martial law", *Ekonomika APK*, vol. 31(2), pp. 60—70. doi: 10.32317/2221—1055.202402060.

2. Zakharchuk, O., Nechytailo, V., Navrotskyi, Ya., a Kovalenko, A. (2025), "Development of grain logistics in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 32 (3), pp. 21—30. doi: 10.32317/ekon.apk/3.2025.21.

3. Bukharina, L., Shyshkin, V. and Onyshchenko, O. (2021), "Management of labour productivity at the enterprises of the agricultural industry of Ukraine", *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, vol. 1 (15), pp. 98—112. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2021-1/15-07>.

4. Nikoliuk, O.V., Sokoliuk, K.Yu. and Dymbovs'ka, L.I. (2021), "Logistics of functional areas: theoretical approaches", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 13, no. 4, pp. 34—40.

5. Vovk, V. Potapiuk, I. Denysiuk, O. Oslopo-va, M. Lypovyi, D. and Pysmak, V. (2024), "Integration of Marketing-Logistical Strategies in Agribusiness: Implications for Competitive Advantage in a Globalized Economy. Nanotechnology Perceptions", *Exploring the Frontiers of Social Engineering and Public Perceptions of Technology*, Vol. 20, S9.:

6. Arefieva, O. V. and Polous, O. V. (2021), "Management of logistical support of innovative cooperation's intensification at intellectualization of economy", *Ekonomichnyj visnyk Dniprovskoi politekhniki*, vol. 1 (73), pp. 228—235.

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On the protection of the interests of subjects submitting reports and other documents during the period of martial law or a state of war", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text> (Accessed 25.09.2025).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2024", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text> (Accessed 25.09.2025).

9. Lyvch, D. (2022), "Logistics "eats up" all the money of farmers", available at: <https://epravda.com.ua/columns/2022/11/07/693517/> (Accessed 25.09.2025).

10. Government portal (2025), "The principles of the National Export Strategy were presented at the International Trade Forum", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/natsionalna-eksportna-stratehiia-do-2030-roku-na-mizhnarodnomu-torhovelnomu-forumi-predstavleni-kliuchovi-priorytety-ta-stratehichni-tsili> (Accessed 27.09.2025).

Стаття надійшла до редакції 30.09.2025 р.

ІНВЕСТИЦІЇ.

ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

<https://nayka.com.ua>



Науково-практичний журнал

Виходить 24 рази на рік

Передплатний індекс: 23892

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

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

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

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

УДК 332.2:332.3

А. М. Третяк,

д. е. н., професор, член-кореспондент НААН України,
Білоцерківський національний аграрний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1154-4797>

В. М. Третяк,

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

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

Т. М. Прядка,

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

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

Н. О. Капінос,

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

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

Р. А. Третяк,

к. е. н., ДНП "Державний університет "Київський Авіаційний Інститут"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4980-3002>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.13

ЗЕМЛЕВПОРЯДКУВАННЯ ЯК ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ВИМІРЮВАНЬ, ОБЛІКУ ТА ОЦІНКИ АКТИВІВ ЕКОСИСТЕМНИХ ПОСЛУГ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ

A. Tretiak,

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

V. Tretiak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Sumy National Agrarian University

T. Priadka,

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

N. Kapinos,

PhD in Economics, Associate Professor, Sumy National Agrarian University

R. Tretiak,

PhD in Economics, State Non-Profit Enterprise "State University "Kyiv Aviation

LAND USE PLANNING AS AN INSTITUTIONAL MECHANISM FOR MEASUREMENT, ACCOUNTING, AND VALUATION OF ECOSYSTEM SERVICE ASSETS OF LAND USE

У статті обґрунтовано, що формування просторових одиниць активів екосистемних послуг землекористування полягає у землепорядкуванні, яке як інституційного механізму вимірювань, обліку та оцінки активів екосистемних послуг землекористування, сприяє розумінню різних способів оцінки екосистем землекористування в контексті їх цінності; підтримує належне тлумачення та застосування даних екосистемного обліку землекористування; та вказує на типи аналізу, які підтримуються екосистемним обліком землекористування. Це обумовлено тим, що саме просторова перспектива підтримує ув'язування компонентів системи природно-економічного обліку землекористування та визначення активів екосистем землекористування. Розроблено апробаційну модель взаємозв'язку підтипів сільсько-господарського типу землекористування як активів екосистемних послуг із вартістю землекористування.

The article substantiates the methodological principles of land use planning as an institutional mechanism for measuring, accounting and assessing the assets of ecosystem services of land use in relation to the formation of the value of natural resources, which can be attributed to their depletion in the process of land use. However, while in NEALU, depletion of resources in physical terms is defined as the reduction of natural resource stocks during the reporting period, associated with the withdrawal of natural resources by economic units in volumes exceeding their renewal, in land use planning a comparison is made of alternatives in the structure of land use assets by the degree of depletion, which ensures the development of sustainable (balanced) land use. The degree of depletion of land and other natural resources in land use planning is measured in physical terms by the level of anthropogenic load on types (subtypes) of land use or by the level of ecological well-being or ecological stability of land use, and is assessed in value terms for the purpose of evaluating alternative costs of these resources as a result of economic activity. It is substantiated that the formation of spatial units of ecosystem service assets of land use lies in land use planning, which, as an institutional mechanism for measurement, accounting, and valuation of ecosystem service assets of land use, will contribute to understanding different methods of evaluating land use ecosystems in the context of their value; will support proper interpretation and application of data from ecosystem accounting of land use (EALU); and will indicate the types of analysis supported by EALU. This is due to the fact that it is the spatial perspective that supports the integration of components of NEALU and the identification of assets of land use ecosystems. An approbation model of the relationship between subtypes of agricultural land use type as ecosystem service assets with the cost of land use has been developed. The relationship between the stock and flow components of the structure of EALU is embodied in the concept of land use ecosystem capacity, which, in a broad sense, refers to the ability of a land use ecosystem asset to provide services in the future. Accordingly, important indicators of land use ecosystem capacity in relation to ecological boundaries from the standpoint of land use planning lie at the basis of future value accumulation.

Ключові слова: землевпорядкування, землеустрій, землекористування, облік, активи екосистемних послуг землекористування.

Key words: land use planning, land use organization, land use, land use ecosystem services assets.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

За дослідженнями О.І. Дребот, М.Я. Височанської та Н.В. Комарової "Загострення проблем досягнення збалансованого рівня землекористування в контексті забезпечення прийнятнього стану екологічної безпеки обтяжується кризовими обставинами економічного сьогодення. Це спричинює нові виклики щодо пошуку резервних ресурсів, важелів та інструментів для узгодження наявних суперечностей між забезпеченням рентабельності виробництва і стримуванням збільшення антропогенного навантаження на довкілля. Інституціоналізм як напрям економічної теорії покликаний забезпечувати розв'язання економічних проблем у взаємодії з іншими аспектами життєдіяльності людини для досягнення збалансованого рівня екологізації землекористування. Інституціональне забезпечення цього процесу є особливо важливим науковим завданням" [1].

Основні концепції розвитку системи землевпорядкування як інституції були сформульовані А.М. Третяком, В.М. Третяк та Н.А. Третяк у праці "Концепції і закономірності розвитку землеустрою в Україні" [2], зокрема:

— концепція розвитку системи землевпорядкування на засадах інституціонально-поведінкової теорії, яка базується на парадигмі:

перехід існуючої методології землевпорядного проектування "земельна ділянка — режим її використання — землекористування як сукупність земельних ділянок — територія" до новітньої — "простір — територія — система землекористування — режим землекористування — земельна ділянка";

— концепція геопросторового відображення земельного устрою та типів (підтипів) землекористування країни, що однозначно ідентифікується, в межах державних кордонів з метою забезпечення її сталого розвитку на основі суворого дотримання конституційних норм і положень, що відповідають принципам і механізмам правової держави, у тому числі стосовно її громадян та їх об'єднань;

— основна концепція землевпорядкування, як системи та інституції, ґрунтується на його рівневій організації з виявлення, оцінки та прогнозування параметрів стану земельних та інших природних ресурсів, організації земельного устрою та типів (підтипів) землекористування, що визначають можливості використання відповідних земельних угідь, земельних ділянок, їх груп та територій у вирішенні завдань просторового розвитку територій та сталого (збалансованого) розвитку їх землекористування.

Незважаючи на активні дослідження, залишаються недостатньо вивченими методологічні засади землевпорядкування як інституційного механізму вимірювань, обліку та оцінки активів екосистемних послуг землекористування, що й становить ключове науково-практичне завдання статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Обґрунтування методологічних засад землевпорядкування як інституційного механізму вимірювань, обліку та оцінки активів екосистемних послуг землекористування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інтеграція інформації щодо економіки та екосистем землекористування потребує міждисциплінарного підходу. Для цього створюється система природно-економічного обліку землекористування (СПЕОЗ), яка об'єднує в єдину систему вимірювань інформацію про земельні і водні ресурси, запаси корисних копалин, енергоносії, запаси деревини, риби, ґрунтові ресурси та екосистеми, про забруднення та відходи, виробництво, споживання та накопичення. Для кожної з цих областей передбачені спеціальні та докладні процедури вимірювання в процесі землевпорядкування, які інтегровані в систему природно-економічного обліку землекористування (СПЕОЗ) таким чином, щоб надавати повну картину стану справ.

У вартісному вираженні межі вимірювань та обліку активів система природно-економічного обліку землекористування (СПЕОЗ) та системи національних рахунків (СНР) однакові. Таким чином, до системи природно-економічного обліку землекористування (СПЕОЗ) включаються лише ті активи (включаючи природні ресурси та землю), які мають економічну вартість відповідно до принципів вартісної оцінки системи національних рахунків (СНР).

У фізичному вираженні межа вимірювань та обліку активів система природно-економічного обліку землекористування (СПЕОЗ) є ширшою і включає всі природні ресурси та земельні площі в межах економічної території, які можуть надавати ресурси та простір для використання у господарській діяльності. Таким чином, сфера охоплення у фізичному вираженні не обмежується активами, що мають економічну вартість. Рекомендується чітко виділяти ті активи екосистем землекористування, які не мають економічної вартості.

У системі природно-економічного обліку землекористування (СПЕОЗ) приймається

дещо інша термінологія щодо активів екосистем землекористування порівняно із системою національних рахунків (СНР). У системі національних рахунків (СНР) термін "природні ресурси" використовується для позначення природних біологічних ресурсів (наприклад, деревини та гідробіонтів), мінерально-енергетичних ресурсів, водних та земельних ресурсів, у той час як у системі природно-економічного обліку землекористування (СПЕОЗ) земля відокремлена від природних ресурсів у визнанні її особливої ролі в наданні простору для діяльності. Крім того, у системі національних рахунків (СНР) земельні та ґрунтові ресурси вважаються єдиним типом активу. У системі природно-економічного обліку землекористування (СПЕОЗ) вони визнаються як два окремих активи, що ще раз наголошує на ролі землі у наданні простору. Ґрунтові ресурси включені як частина природних ресурсів.

Такий підхід обумовлений тим, що формування режиму землекористування в процесі землевпорядкування та його вимірювання, обліку і оцінки дозволяє ясніше формулювати використання активів землекористування, оскільки ділянка землі, як правило, не зазнає істотних змін з часом (навіть якщо змінюється вид її використання та покрив), тоді як здатність ґрунтових та будь-яких інших природних ресурсів приносити користь може зменшуватися з часом. Такий підхід обумовлений ще й тим, що, згідно статті 5 земельного кодексу України одним із принципів земельного законодавства щодо регулювання земельних відносин є "поєднання особливостей використання землі як територіального базису, природного ресурсу і основного засобу виробництва" [3].

Вартісна оцінка активів землекористування є складне завдання щодо виміру. У системі землевпорядкування [4], рекомендовано такі самі принципи вартісної оцінки на основі ринкових цін, як і в Центральній основі СПЕО [5] та прийнято в системі національних рахунків (СНР). Тим не менш, оскільки ринкові ціни, що піддаються спостереженню, як правило, відсутні щодо окремих активів землевпорядкування, наприклад, екосистем землевпорядкування природно заповідного фонду, в землевпорядкування використовуються ті методи, які можуть застосовуватися для вартісної оцінки цих активів. Це особливо актуально стосовно опису методу вартісної оцінки, заснованого на чистій приведений вартості (NPV), та ставок дисконтування (капіталізатор) екологічної сфери землекористування (приймається на рівні 0,01 (100 років відтворення в природних

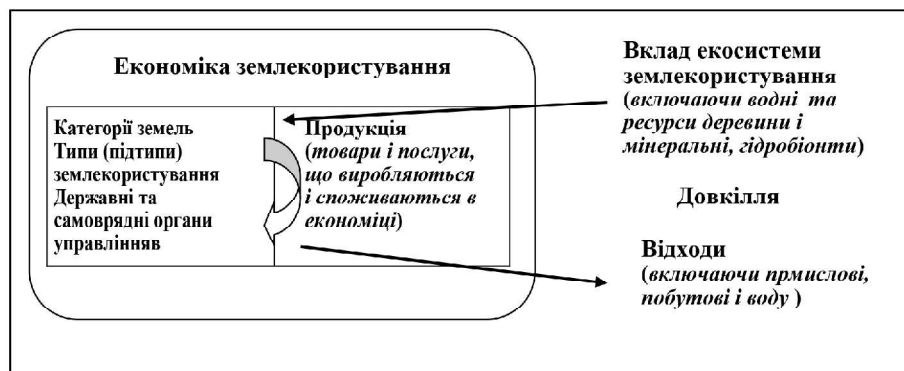


Рис. 1. Логічно-змістовна схема потоків природних джерел землекористування, продукції і відходів у фізичному вираженні

умовах) для ґрунтів сільськогосподарських угідь; для лісових земель на рівні 0,02 (50 років відтворення лісових культур)). [6].

Отже, в економіці землевпорядкування, як і у системі природно-економічного обліку землекористування (СПЕОЗ) так і в системі національних рахунків (СНР) відображаються зміни вартості природних ресурсів, які можуть бути віднесені до їх виснаження. Проте, якщо у системі природно-економічного обліку землекористування (СПЕОЗ), виснаження ресурсів у фізичному вираженні є зниження кількості запасів природних ресурсів протягом звітного періоду, яке пов'язане з вилученням природних ресурсів економічними одиницями в обсягах, що перевищують їх відновлення, то у землевпорядкуванні, здійснюється порівняння альтернатив структури активів землекористування за ступенем виснаження, яка забезпечить розвиток сталого (збалансованого) землекористування. Ступінь виснаження земельних та інших природних ресурсів у землевпорядкуванні вимірюється у фізичному вираженні рівнем антропогенного навантаження на типи (підтипи) землекористування або рівнем екологічного благополуччя чи екологічної стабільності землекористування та можна оцінити у вартісному вираженні з метою оцінки альтернатив витрат цих ресурсів внаслідок господарської діяльності. Таким чином, такі витрати не визнаються як витрати у прямому зіставленні з доходом, одержуваним з використання природних ресурсів.

Однією з важливих особливостей системи природно-економічного обліку землекористування (СПЕОЗ) є її здатність систематизувати в об'єднаному форматі у фізичному і вартісному вираженні ті дані, які мають загальну сферу охоплення, визначення та класифікації землекористування. Структура такого об'єданого формату даних про землекористування залежить від предмета вимірювання, від мети, а та-

кож від наявності даних. Проте існують і певні загальні характеристики:

— по-перше, об'єднаний формат даних про землекористування дозволяє користувачам знайти в одному місці профільну інформацію у вже статистично узгодженій та цілісній формі, досягнутій завдяки зіставленню вихідних даних відповідно до стандартизованих вимог;

— по-друге, об'єднаний формат даних про землекористування сприяє дискусіям між тими фахівцями, які знайомі з даними, організованими в рамках системи землевпорядкування та структур економічного обліку, і тими, що володіють інформацією, організованою стосовно конкретних фізичних потоків екосистемних послуг;

— по-третє, об'єднаний формат даних про землекористування структурує інформацію таким чином, щоб забезпечити виведення комбінованих показників, наприклад, декорелюючих коефіцієнтів, які відстежують взаємозв'язок між використанням ресурсів та зростанням виробництва і споживання;

— по-четверте, об'єднаний формат даних про землекористування створює інформаційну базу для розробки моделей та детального аналізу взаємодії між економікою і екосистемою землекористування.

Основна увага при проведенні вимірювань приділяється використанню фізичних одиниць вимірювання екосистем землекористування для запису в рахунках потоків матеріалів та енергосі, що входять та виходять із економіки землекористування, а також потоків матеріалів та енергосі усередині самої економіки землекористування. Ці показники називаються "фізичними потоками" (потоками у фізичному вираженні). У широкому значенні потоки із землекористування в економіку відображаються як внесок природного середовища землекористування (наприклад, потоки води, деревини тощо). Потоки всередині економіки землекористування відображаються як потоки продукції (у тому числі доповнення до запасів землі як основних фондів), а потоки з економіки землекористування в довкілля — як відходи (наприклад, тверді відходи та потоки води). Логічно-змістовну схему потоків природних джерел землекористування, продукції і відходів у фізичному вираженні приведено на рис. 1.

Використання природних джерел економікою пов'язане із змінами активів землекористування, які виробляють ці джерела. Рахунки активів для активів землекористування як фізичному, так і у вартісному вираженні є важливою характеристикою системи землевпорядкування та системи природно-економічного обліку землекористування (СПЕОЗ).

Активи землекористування — це живі і неживі елементи Землі, що формуються природним чином, які спільно становлять її біофізичне середовище і можуть використовуватися на благо для людини. Хоча вони формуються в природному середовищі, багато активів землекористування тією чи іншою мірою перетворюються внаслідок господарської діяльності [2].

У процесі землевпорядкування активи землекористування розглядаються з двох точок зору.

1. Головний акцент у системі землевпорядкування робиться на окремих компонентах землекористування, які забезпечують ресурси та простір для всіх видів господарської діяльності. Наприклад, земля, мінерально-енергетичні ресурси, деревні ресурси, водні ресурси. Цей акцент відображає матеріальні вигоди від прямого використання активів землекористування як природні джерела для економіки землекористування. Тим не менш, цей акцент не враховує нематеріальні вигоди від непрямого використання активів землекористування (наприклад, вигоди від екосистемних послуг, таких як очищення води, накопичення вуглецю та боротьба з ерозією земель і повеннями). Сфера охоплення окремих активів не поширюється на окремі елементи, що входять до складу різних згаданих вище природних та біологічних ресурсів. Наприклад, різні поживні речовини ґрунту у явній формі не розглядаються як окремі активи.



Рис. 2. Логічно-змістовна схема сутності об'єднання природної і економічної інформації щодо землекористування

Джерело: [7].

2. Другий аспект активів землекористування включає ті ж активи середовища землекористування, але з акцентом на взаємодію між окремими активами навколишнього середовища в рамках екосистем, а також на широкому спектрі матеріальних та нематеріальних вигод, які отримує економіка та інші види діяльності від потоків екосистем землекористування. Екосистеми землекористування являють собою динамічні територіальні комплекси біотичних угруповань (наприклад, рослин, тварин і мікроорганізмів) та їх неживого довкілля, що взаємодіють як функціональне ціле при забезпеченні існування екологічних структур, процесів і функцій в екосистемі землекористування. Прикладами є екосистеми землекористування природно-заповідного фонду, лісгосподарського та водогосподарського (болотисті місцевості) типів землекористування. Часто взаємодія між різними екосистемами відбувається і на місцевому рівні.

Отже, екосистемні послуги землекористування — це вигоди, що надаються функціями екосистем землекористування та одержувані людьми. До них відносять такі види послуг: які забезпечують (зазвичай, пов'язані зі звичними земельними та іншими природними ресурсами); регулюючі (що сприяють підтримці якості природного середовища); культурні (нематеріальні вигоди, які отримують від екосистем); підтри-

Таблиця 1. Класифікація основних екосистемних послуг землекористуванням та їх взаємозв'язок із типами (підтипами) землекористування

Назва послуги	Області та природні компоненти надання послуг	Типи (підтипи) землекористування
Виробничі (забезпечуючі) послуги		
Питна вода	вода та водозбірні басейни	водогосподарський
Корм для пасовищних тварин	пасовищні та кормові культури	сільськогосподарський, який включає підтипи: сінокосопасовищний
Запас ґрунтових вод	орні землі, ліс, луки, водно-болотні угіддя та інші відкриті землі в басейні підземних вод	сільськогосподарський, який включає підтипи: ґрунтозахисний, змішаний
Регулюючі послуги		
Захист від замету, паводків	ліс, придорожні дерева, чагарники, живоплоти	лісгосподарський, який включає підтипи: ресурсно-охоронний
Запобігання водній та вітровій ерозії	ліс, живоплоти, кущі, дерева, чагарники та пасовища	сільськогосподарський, який включає підтипи: ґрунтозахисний
Місцеве регулювання клімату	орні землі, ліс, луки, водно-болотні угіддя та інші відкриті землі	Заповідний, природоохоронний, оздоровчий, рекреаційний, лісгосподарський, який включає підтипи: ресурсно-охоронний
Контроль зсувів та лавин	ліс перед житловими або рекреаційними зонами	лісгосподарський, який включає підтипи: ресурсно-охоронний та рекреаційний
Очищення проточної води	поверхневі водойми, болота	лісгосподарський, який включає підтипи: ресурсно-охоронний та рекреаційний житлові та рекреаційні зони
Культурні (оздоровчо-культурні) послуги		
Відпочинок (рекреаційна діяльність)	поверхневі водоймища, гори, ліс	рекреаційний, який включає підтипи: еколого-рекреаційний
Підтримуючі		
Формування ґрунту	земельні ресурси системи землекористування	сільськогосподарський, який включає підтипи: ґрунтозахисний, сінокосопасовищний сільськогосподарський нетрадиційний
Первинна продуктивність	земельні ресурси системи землекористування	сільськогосподарський
Біогеохімічні процеси (кругообіг поживних речовин, фотосинтез)	земельні ресурси системи землекористування	сільськогосподарський
Середовище перебування	землекористування екологічної мережі, ґрунтовий покрив	Заповідний, природоохоронний, оздоровчий, рекреаційний, лісгосподарський

муючі (необхідні виробництва інших послуг землекористування та природи) [4].

Деградація екосистем землекористування внаслідок господарської та іншої діяльності людини може означати, що вони не здатні генерувати той самий набір, кількість або якість екосистемних послуг на постійній основі. Особлива увага до екосистем землекористування, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні блага активів землекористування, забезпечує основу для аналізу того, в якій мірі економічна діяльність може зменшити здатність екосистеми землекористування виробляти екосистемні послуги.

Система землевпорядкування як інституція забезпечує більш повне уявлення про еколо-

гічні характеристики економіки землекористування з урахуванням операцій, пов'язаних із середовищем землекористування, таких як податки та земельна і екологічна ренти. Ці операції відображаються в послідовності економічних рахунків та у функціональних рахунках (таких як рахунки витрат на охорону земель та довкілля). Сутність актуальності об'єднання природної і економічної інформації щодо екосистем землекористування в складі обліку і статистики природно-економічних рахунків наглядно показана на рис. 2.

За дослідженнями українських вчених у праці "Методологія інтегрованого обліку еколого-економічних активів землекористування в Україні" [7] кількісний та якісний облік землекористування повинен здійснюватися в системі інтегрованого обліку еколого-економічних активів землекористування і відображатися у вартісному вираженні в системі національних рахунків (СНР). Проте, традиційна система національних рахунків (СНР) не має необхідних методологічних інструментів та аналітичних можливостей для вартісної оцінки повного обсягу споживання та запасів земельних та інших природних активів, землета природоохоронної діяльності галузі економіки землекористування. Екологічний облік і статистика екосистеми землекористування в даний час також не мають у своєму розпорядженні необхідного інструментарію, щоб повною мірою визначити

названі вище вартісні характеристики економічної і земле- та природоохоронної діяльності в галузі земельних відносин та землекористування.

В даний час багато екосистемних послуг не виходять на ринок і, відповідно, не можуть бути конкурентоспроможними, проте оцінка їх значущості стає важливою величиною для показника рівня економіки. З економічної точки зору, руйнування екосистем землекористування та їх функцій слід розглядати як втрату основних ресурсних активів.

В міжнародній системі природно-економічного обліку (СПЕО) землекористування розуміється як:

а) види діяльності, так і

б) інституційні механізми, введені в даному районі (країні) з метою економічного виробництва або підтримки та відновлення екологічних функцій [8].

Центральна основа Системи природно-економічного обліку (СПЕО) містить низку класифікацій та переліків, щоб забезпечити глибше розуміння відповідних понять та складання відповідних статистичних даних щодо екосистемних послуг землекористування. В цьому зв'язку нами рекомендовано розглядати такі класифікації та переліки [9]:

а) класифікація землекористування у сфері природоохоронної діяльності;

б) класифікація видів та типів (підтипів) землекористування у сфері землевпорядкування і земельного кадастру;

с) класифікація земельного покриву у сфері землевпорядкування і земельного кадастру.

Тип (підтип) землекористування це "різновид використання земель відповідно до певної типологічної ознаки: суспільних та соціально-економічних потреб, еколого-економічної придатності земель та цінності природних ресурсів, основного виду використання земель" [10]. Відповідно, в Україні, запропоновано класифікацію типів (підтипів) землекористування [11] для цілей земельно-еколого-економічного обліку та звітності із врахуванням положень Системи природно-економічного обліку (СПЕО) [9], які є територіями, що формуються методами землевпорядкування.

Використовуючи класифікацію екосистемних послуг землекористування [4], в табл. 1



Рис. 3. Апробаційна модель взаємозв'язку підтипів сільськогосподарського типу землекористування як активів екосистемних послуг із вартістю землекористування

приведено її взаємозв'язок із типами (підтипами) землекористування.

Приклад взаємозв'язку підтипів сільськогосподарського типу землекористування як активів екосистемних послуг із вартістю землекористування приведений на рис. 3.

Зокрема, змішаний (на осушених землях) та ґрунтозахисний підтипи землекористування, які пов'язані із забезпечуючими та регулюючими послугами мають різну економічну вартість. Проте, для врахування екологічної вартості землекористування необхідні дії щодо обліку екосистемних послуг та їх оцінки, процеси яких регулюються інституційним середовищем системи землевпорядкування.

Отже, поняття екосистемних послуг землекористування і бенефіцій базуються на категорії екосистемних активів землекористування [4]. Екосистемний облік приймає за основу, що ці активи є просторово-територіальними сферами (укрупнені масиви ділянок, spatial areas), які містять сукупність біотичних та абіотичних компонентів у їх комбінаціях, а також інші елементи, що функціонують спільно та комплексно [12]. Власне, категорія "екосистемний актив землекористування", по суті, є модифікованим поняттям "екосистема землекористування", природно, з урахуванням загальних обмежень, що накладаються на категорію активів як таких у системі національних рахунків (СНР) та системі природно-екологічного обліку землекористування (СПЕО).

Ключовою особливістю системи землепорядкування є те, що вона спрямована на вимірювання та облік взаємодії між економікою та екосистемою землекористування на різних ієрархічних рівнях. Географічний кордон, що визначає сферу охоплення економіки, базується на концепції економічної території, яка є територією, що знаходиться під безумовним і результативним контролем держави та у віданні регіональних органів державної влади і місцевих територіальних громад.

Загальновизнано, що концепції та методи екосистемного обліку землекористування не можуть охопити усі ціннісні аспекти екосистем землекористування. Отже, дані рахунків екосистем землекористування не слід розглядати як такі, що забезпечують цілісну, завершену або повну суспільну вартість землекористування або які відображають усі різноманітні ціннісні наукові погляди на екосистеми землекористування.

Відповідно, формування просторових одиниць активів екосистемних послуг землекористування полягає не в тому, щоб помістити екосистемний облік землекористування у ширший контекст визначення його вартості. Це може сприяти розумінню різних способів оцінки екосистем землекористування в контексті їх цінності; підтримувати належне тлумачення та застосування даних екосистемного обліку землекористування; та вказати типи аналізу, які підтримуються екосистемним обліком землекористування, але не включають, наприклад, аналіз витрат та результатів і оцінку вартості непрямого використання земель.

Система природно-економічного обліку землекористування (СПЕОЗ), її основні концептуальні компоненти, основні рахунки та відповідні національні принципи обліку ув'язу-

ються із системою земельно-кадастрового обліку та принципами землепорядкування. До основних принципів, на яких базується земельно-кадастровий облік, відноситься принцип "об'єктивності, достовірності та повноти відомостей у Державному земельному кадастрі" [13]. Одним із основних принципів землепорядкування є "надання інформації для правового, економічного, екологічного і містобудівного механізмів регулювання земельних відносин на національному, регіональному, локальному і господарському рівнях шляхом встановлення особливого режиму та умов використання й охорони земель" [14]. Відповідно, інформація про просторові одиниці активів екосистемних послуг землекористування має відображати характер зв'язків між різними рахунками та пояснювати інтеграцію екологічного і економічного підходів до опису відносин між землекористуванням, довкіллям та економікою та відповідати вимогам принципів земельно-кадастрового обліку та землепорядкування.

Суть облікового підходу в економіці землепорядкування полягає у систематичній реєстрації даних про відповідні запаси та потоки екосистем землекористування. В цьому зв'язку, система природно-економічного обліку землекористування (СПЕОЗ) зосереджується на екосистемах землекористування. Відповідно, екосистемний облік спрямований на систематичну реєстрацію даних про запаси та потоки окремих екосистем землекористування. Хоча у центрі уваги перебувають екосистеми землекористування, підхід до обліку, що застосовується в системі природно-економічного обліку землекористування (СПЕОЗ), також включає документування взаємозв'язків між екосистемами, людьми та економічними одиницями. Це забезпечує основу для аналізу ролі, яку відіграють екосистеми землекористування на підтримці економічної та іншої діяльності людини, і для розуміння впливу економічної та людської діяльності на екосистеми землекористування.

Екосистеми землекористування пов'язані із конкретними місцями. Дійсно, вимір екосистем землекористування проводиться з розумінням того, де розташовані різні екосистеми землекористування, як вони влаштовані стосовно інших екосистем землекористування і як вони змінюються з часом. Таким чином, екосистемний облік землекористування зосереджується на реєстрації даних про запаси та потоки у явній просторовій формі.

Саме просторова перспектива підтримує ув'язування компонентів системи природно-

економічного обліку землекористування та визначення активів екосистем землекористування. Таким чином, активи екосистем землекористування є суміжні простори, що охоплюються певним типом екосистеми, яка характеризується певним набором біотичних і абіотичних компонентів та режимів землекористування, і їх взаємодія прямо говорить про цю перспективу. Це визначення є статистичним уявленням наукової концепції екосистеми землекористування, визначеної відповідно до Конвенції про біологічну різноманітність та принципу регулювання земельних відносин — поєднання особливостей використання землі як територіального базису, природного ресурсу і основного засобу виробництва. Таким чином, дане визначення не пов'язане з іншими підходами до вимірювання і не повинно розглядатися як пов'язане з екологічним, економічним або інституційним тлумаченням екосистем землекористування. При такому визначенні активи екосистем землекористування, як і раніше, вкладені в ширшу концепцію екологічних активів у системі землевпорядкування, в якій вони визначаються як компоненти біофізичного середовища, і не пов'язані з такими міркуваннями, як екологічний статус, потоки благ чи право власності.

Зв'язок між компонентами запасу та потоку структури екосистемного обліку землекористування втілюється у концепції ємності екосистеми землекористування, яка у широкому сенсі відноситься до здатності активу екосистеми землекористування надавати послуги у майбутньому. Таким чином, важливі показники ємності екосистеми землекористування по відношенню до екологічних меж із землевпорядного погляду, лежать в основі накопичення вартості в майбутньому.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Обґрунтовано, методологічні засади землевпорядкування як інституційного механізму вимірювань, обліку та оцінки активів екосистемних послуг землекористування щодо формування вартості природних ресурсів, які можуть бути віднесені до їх виснаження в процесі землекористування. Проте, якщо у системі природно-економічного обліку землекористування (СПЕОЗ), виснаження ресурсів у фізичному вираженні є зниження кількості запасів природних ресурсів протягом звітного періоду, яке пов'язане з вилученням природних ресурсів економічними одиницями в обсягах, що

перевищують їх відновлення, то у землевпорядкуванні, здійснюється порівняння альтернатив структури активів землекористування за ступенем виснаження, яка забезпечить розвиток сталого (збалансованого) землекористування. Важливим є формування просторових одиниць активів екосистемних послуг землекористування, яке здійснюється у процесі землевпорядкування та яке як інституційний механізм вимірювань, обліку та оцінки активів екосистемних послуг землекористування, сприяє розумінню різних способів оцінки екосистем землекористування в контексті їх цінності; підтримує належне тлумачення та застосування даних екосистемного обліку землекористування; та вказує на типи аналізу, які підтримуються екосистемним обліком землекористування. Це обумовлено тим, що саме в процесі землевпорядкування просторова перспектива підтримує ув'язування компонентів системи природно-економічного обліку землекористування та визначення активів екосистем землекористування. Розроблено апробаційну модель взаємозв'язку підтипів сільськогосподарського типу землекористування як активів екосистемних послуг із вартістю землекористування.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі заключаються у розробленні системи інституційного забезпечення землевпорядкування у контексті вимірювань, обліку та оцінки активів екосистемних послуг землекористування.

Література:

1. Дребот О.І., Височанська М.Я., Комарова Н.В. Інституціональне забезпечення збалансованого використання та охорони земель сільськогосподарського призначення: монографія; за наук. ред. акад. НААН О.І. Дребот. Київ: Аграрна наука, 2021. 280 с.
2. Третяк А.М., Третяк В.М., Третяк Н.А. Концепції і закономірності розвитку землеустрою в Україні. Агросвіт. № 14. 2024. с. 3—11.
3. Земельний кодекс України. Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>
4. Третяк А.М., Третяк В.М., Третяк Н.А. Місія землевпорядкування щодо розвитку екосистемних послуг в Україні. Агросвіт. № 8. 2024. с. 4—14
5. Центральная основа Системы природно-экономического учета, 2012 год. Организация Объединенных Наций Нью-Йорк, 2017 год. Електронний ресурс: https://unstats.un.org/unsd/envaccounting/seeaRev/CF_trans/SEEA_CF_Final_ru.pdf

6. Третяк А.М., Третяк В.М., Капінос Н. О., Прядка Т.М., Третяк Н.А. Відтворювальна вартість землекористування: еколого-економічні та соціальні засади формування. *Агросвіт* № 21, 2023. с. 15—24.

7. Третяк А.М., Третяк В.М., Третяк Р.А., Третяк Н.А., Вольська А.О. Методологія інтегрованого обліку еколого-економічних активів землекористування в Україні. *Агросвіт*. 2024. № 23. с. 11—19.

8. Экосистемный учет. Система эколого-экономического учета. Электронный ресурс: https://seea.un.org/sites/seea.un.org/files/documents/EA/seea_ea_russian_unofficial_translation_may_2023.pdf.

9. Третяк А.М., Третяк В.М., Третяк Р.А., Лобунько А.В., Лобунько Ю.В. Формування системи земельно-еколого-економічного обліку та звітності в Україні. *Агросвіт*. № 19. 2024. с. 10—20.

10. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Третяк Н. А. Концепція проекту закону України "Про землепорядкування". *Агросвіт*. № 5. 2025. с. 3—15.

11. Третяк А.М. Земельні ресурси та їх використання: навч. пос./ Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М., Трофименко П.І., Трофименко Н.В. [за заг. ред. А.М. Третяка]. — Біла Церква: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2022. 304 с.

12. System of Environmental-Economic Accounting: Experimental Ecosystem Accounting. White cover publication, pre-edited text subject to official editing. European Commission, Organization for Economic Cooperation and Development. N. p.: United Nations, World Bank, 2013.

13. Закон України "Про державний земельний кадастр". Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3613-17#Text>

14. Закон України "Про землеустрій". Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-15#Text>.

References:

1. Drebot, O., Vysochanska, M. and Komarova, N. (2021), *Instytutsional'ne zabezpechennia zbalansovanoho vykorystannia ta okhorony zemel'sil's'kohospodars'koho pryznachennia* [Institutional Support for Balanced Use and Protection of Agricultural Land], *Agrarna nauka*, Kyiv, Ukraine.

2. Tretiak, A., Tretiak, V. and Tretiak, N. (2024), "Concepts and patterns of land management development in Ukraine", *Agrosvit*, vol. 14, pp. 3—11.

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), "Land Code of Ukraine", available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2768&14/> (Accessed 05 Sept 2025).

4. Tretiak, A., Tretiak, V. and Tretiak, N. (2024), "Land Planning mission for the development of ecosystem services in Ukraine", *Agrosvit*, vol. 8, pp. 4—14.

5. UN (2012), "Central base. System of natural and economic accounting", available at: https://unstats.un.org/unsd/envaccounting/seeaRev/CF_trans/SEEA_CF_Final_ru.pdf (Accessed 05 Sept 2025).

6. Tretiak, A., Tretiak, V., Kapinos, N., Pryadka, T. and Tretiak, N. (2023), "Replacement cost of land use: ecological, economic and social principles of formation", *Agrosvit*, vol. 21, pp. 15—24.

7. Tretiak, A., Tretiak, V., Tretiak, R., Tretiak, N. and Volska, A. (2024), "Methodology of integrated accounting for ecological and economic assets of land use in Ukraine", *Agrosvit*, vol. 23, pp. 11—19.

8. UN (2021), "Ecosystem accounting. System of environmental and economic accounting", available at: https://seea.un.org/sites/seea.un.org/files/documents/EA/seea_ea_russian_unofficial_translation_may_2023.pdf (Accessed 05 Sept 2025).

9. Tretiak, A., Tretiak, V., Tretiak, R., Lobunko, A. and Lobunko, Yu. (2024), "Formation of the system of land-ecological-economic accounting and reporting in Ukraine", *Agrosvit*, vol. 19, pp. 10—20.

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

11. Tretiak, A., Tretiak, V., Pryadka, T., Trofymenko, P. and Trofymenko, N. (2022), *Zemel'ni resursy ta ikh vykorystannia* [Land resources and their use], Belotserkivdruk LLC, Bila Tserkva, Ukraine.

12. European Commission, Organization for Economic Cooperation and Development, United Nations, World Bank (2013), *System of Environmental-Economic Accounting: Experimental Ecosystem Accounting*. White cover publication, pre-edited text subject to official editing. European Commission, Organization for Economic Cooperation and Development, United Nations, World Bank.

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2011), Law of Ukraine "On the State Land Cadastre", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3613-17#Text> (Accessed 23 June 2025).

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

Стаття надійшла до редакції 30.09.2025 р.

УДК 330.354

O. Maslyhan,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
of Business Administration, Marketing and Management,
State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8465-548X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.23

INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES MARKET AS A FACTOR IN ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINE'S ECONOMY

О. О. Маслиган,
д. е. н., професор, професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"

РИНОК ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

The current stage of national economic development is characterized by a significant strengthening of the role of information and communication technologies (ICT) in ensuring economic growth. The significance of the ICT market lies in its dual role. Today, it not only serves as the infrastructural foundation that supports innovation processes but also acts as a strategic resource that enhances the capacity of national economies, industries, and individual enterprises to compete effectively in both domestic and international markets. The purpose of this article is to study the features of the ICT market development, particularly its impact on the competitiveness of Ukraine's economy. The research revealed that when the ICT market is sufficiently large and active, it not only performs an infrastructural function for innovation development but also serves as a basis for increasing productivity and reducing costs, ensuring global integration and export attractiveness, and promoting the development of startup ecosystems and innovation. Research has shown that when there is sufficient capacity, the ICT market stimulates innovation diffusion. This means it helps spread technological innovations among businesses and industries, thereby accelerating the country's overall innovation development. As a result, it creates long-term competitive advantages at both national and international levels.. It is emphasized that the ICT market acts not only as a stimulatory foundation for innovation development but also as an environment for building a strong human capital base, including highly qualified IT specialists, engineers, and researchers. The dynamic growth of IT companies, outsourcing centers, and startups stimulates the creation of jobs for specialists, enabling the consolidation of innovations after their initial diffusion. The developed human capital ensures: effective implementation of new technologies and their adaptation to specific production or service processes, moving innovations from the experimental stage into regular practice; the dissemination of knowledge about new technologies among colleagues and other enterprises enhances the multiplicative effect of innovation diffusion. Thus, the human capital of the ICT market becomes a key factor in increasing the competitiveness of the economy through the consolidation and scaling of innovative solutions.

Сучасний етап розвитку національного господарства характеризується значним посиленням ролі інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у забезпеченні його економічного зростання. Окреслена значущість зумовлена тим, що ринок ІКТ сьогодні є не лише інфраструктурним базисом, який підтримує інноваційні процеси, але й стратегічним ресурсом підвищення здатності економік країн, їх галузей або окремих суб'єктів господарювання ефективно конкурувати на внутрішньому та міжнародному ринку. Метою статті є вивчення особливостей розвитку ринку інфор-

маційно-комунікаційних технологій, зокрема особливостей його впливу на конкурентоспроможність економіки України. За результатами дослідження виявлено, що ринок ІКТ (коли він достатньо великий і активний) виконує не лише інфраструктурну функцію для інноваційного розвитку, а й виступає основою для підвищення продуктивності та зниження витрат, забезпечення глобальної інтеграції та експортної привабливості, а також сприяння розвитку стартап-екосистеми та інновацій. Доведено, що за належної ємності ринок ІКТ набуває стимуляційної ролі, оскільки через механізм дифузії інновацій сприяє поширенню технологічних новацій серед підприємств і галузей, прискорюючи загальний інноваційний розвиток країни та формуючи довгострокові конкурентні переваги на національному та міжнародному рівнях. Звернено увагу на той факт, що ринок інформаційно-комунікаційних технологій виступає не лише стимуляційною основою інноваційного розвитку, але й середовищем формування потужного кадрового потенціалу, що включає висококваліфікованих ІТ-спеціалістів, інженерів та науковців. Динамічне зростання ІТ-компаній, аутсорсингових центрів та стартапів стимулює створення робочих місць для фахівців, що дозволяє закріплювати інновації після їхньої первинної дифузії. Сформований кадровий потенціал забезпечує: ефективне впровадження нових технологій та їх адаптацію під конкретні виробничі або сервісні процеси, що переводить інновації з експериментальної стадії у регулярну практику; поширення знань про нові технології серед колег та інших підприємств, посилюючи мультиплікативний ефект дифузії інновацій. Таким чином, кадровий потенціал ринку ІКТ стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності економіки через закріплення та масштабування інноваційних рішень.

Key words: information and communication technologies; startup ecosystems; innovations; national innovation development; competitive advantages; market.

Ключові слова: інформаційно-комунікаційні технології; стартап-екосистеми; інновації; інноваційний розвиток країни; конкурентні переваги; ринок.

PROBLEM STATEMENT

The current stage of national economic development is marked by a significant enhancement of the role of information and communication technologies (ICT) in driving economic growth. The national economy is understood as the totality of all economic relations and production processes within a country aimed at the creation of goods and services, their distribution, and consumption. The highlighted importance stems from the fact that today's ICT market forms an infrastructural basis supporting innovative processes and a strategic resource that enhances the ability of national economies, their sectors, or individual economic entities in both domestic and international markets.

The impact of ICT on economic efficiency and competitiveness has been studied by numerous international and national organizations, as well as research institutions, including the World Bank, the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), the International Monetary Fund (IMF), national research institutes and universities, and international analytical firms such as Gartner, McKinsey, PwC, and Deloitte. Their studies have repeatedly demonstrated that the implementation of ICT contributes to increased labor productivity, optimization of production and management processes, reduction of transaction costs, and stimulation of entrepreneurial

activity. Furthermore, digital technologies facilitate the rapid dissemination of knowledge and create conditions for the emergence of new business models, thereby generating competitive advantages at both the micro and macro levels.

In the case of Ukraine, data from the Kyiv School of Economics (KSE) and the Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine indicate that the ICT sector has long become one of the drivers of its economic development. The ICT industry consistently generates an increasing volume of export revenues, ranks among the leading sectors in terms of growth rates, and is integrated into global value chains. According to the annual international ranking assessing the level of innovation development of countries worldwide (Global Innovation Index), in 2024, Ukraine ranked 60th out of 133 countries, demonstrating that even under the conditions of the Russian military invasion, the country retains potential in the field of innovation and technology, particularly in areas of human capital and technological outputs [4]. At the same time, infrastructural and institutional barriers limit the achievement of even higher positions. Furthermore, according to the Global Startup Ecosystem Index, in 2024, Ukraine entered the top 50 countries for startup ecosystem development (46th place) and in 2025 rose to 42nd place. The growth rate of Ukraine's startup

Table 1. Aspects of the ICT market that contribute to enhancing the competitiveness of Ukraine's economy

Features of the ICT market	Market Orientation / Function	Market outcome / Effect	Impact on the competitiveness of Ukraine's economy
Acts as an infrastructural foundation for innovative development	The market provides digital infrastructure (internet, mobile communication, cloud services, data centers), without which modern production processes, e-commerce, or the provision of public services would be impossible.	Creates an environment for the rapid dissemination of innovations and the formation of new competitive advantages	Technologies create a cascading effect, as well as interactivity and feedback
Action to increase productivity and reduce costs	The market is aimed at expanding supply and integrating digital technologies into business processes, allowing for the automation of operations, reduction of transaction costs, and improvement of resource management.	Directly increases enterprise efficiency and enhances their competitiveness	
Action for global integration and export attractiveness	The market generates export revenues (primarily through IT services and outsourcing). * The market actively integrates the country into global economic and technological processes. **	Strengthens the country's position in international markets and integrates its economy into global value chains	
Action to promote the development of the startup ecosystem and innovation	The presence of a dynamic ICT market creates favorable conditions for the emergence of startups that develop innovative products and technologies.	Reinforces technological modernization of the economy and promotes increased innovation activity	

Note

* The Ukrainian ICT sector has already demonstrated its ability to generate significant export revenues (primarily through IT services and outsourcing).

** This is achieved through participation in international value chains, establishing cooperation with multinational corporations, influencing standards and technological trends, as well as through financial and investment integration.

Source: compiled based on [1; 5–6].

ecosystem is among the highest for countries ranked 41st–50th.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The problems and specific features of the development of the information and communication technology (ICT) market have been studied by scholars such as Y. Larina, A. Dichenko, I. Nikolenko, N. S. Liba, O. O. Korolovych, and V. F. Proskura. In particular, these researchers have systematically examined the variability in the use of ICT in the economy and its impact on the efficiency of production and management processes.

N. V. Savran also emphasizes issues related to the use of a wide range of ICT technologies, specifically those that transform processes

for collecting, processing, storing, transmitting, and using information to enhance the efficiency of enterprises, industries, and the state as a whole.

At the same time, the market capacity and the specifics of ICT market development as a factor in improving the competitiveness of Ukraine's economy have been practically unexplored by existing research. Information on market volumes, investment levels, revenues, and export earnings is often fragmented or unsystematized, which complicates quantitative assessment of the market.

Understanding the particularities of ICT market development, especially regarding its impact on the competitiveness of Ukraine's economy, contributes to the formulation of strategic decisions for stimulating:

1. Innovation and startup ecosystems.

2. Attracting investment into the technology sector, increasing enterprise productivity.

3. Integrating Ukraine into global economic and technological value chains.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

This article aims to study the particularities of the development of the information and communication technology (ICT) market, in particular, its impact on the competitiveness of Ukraine's economy.

THE PAPER MAIN BODY

Within the framework of the study, the authors emphasize that the information and communication technology (ICT) market, particularly its capacity, is currently a key factor in enhancing the competitiveness of Ukraine's economy [2]. This is because the ICT market can be viewed not only as an infrastructural foundation for innovative development but also as a basis for [3; 5]:

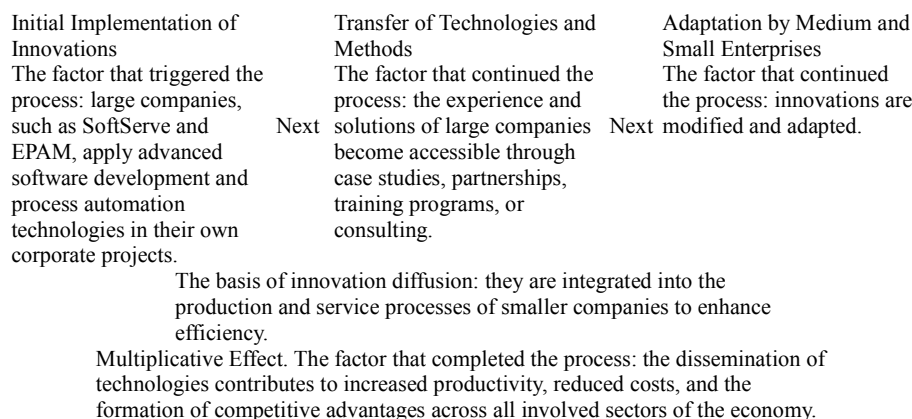


Figure 1. Illustration of the features of the innovation diffusion process driven by the development of the ICT market

Source: compiled by the author.

- increasing productivity and reducing costs;
- global integration and export attractiveness;
- promoting the development of the startup ecosystem and innovation.

It is worth agreeing with the views of N. S. Liba, O. O. Korolovych, and V. F. Proskura [3] that such a foundation, when sufficiently developed, is stimulative, as it enhances the competitiveness of individual sectors of the economy through the diffusion of innovations — the spread of technological innovations among enterprises and industries in ways that accelerate the overall innovative development of the country (see Table 1).

Among the features of innovation diffusion through the ICT market in Ukraine, which lead to

increased competitiveness of individual economic sectors, we highlight the cascading effect, as well as interactivity and feedback [1]. Specifically, innovations initially implemented in leading companies are gradually adopted by other enterprises and sectors, creating a multiplicative effect on the economy.

For example, Ukrainian IT companies such as SoftServe and EPAM implement advanced software development and process automation technologies. Initially, these innovations are applied in large corporate projects and later adapted by medium and small enterprises, which use similar methods to enhance the efficiency of their own production and services.

Regarding interactivity and feedback, the basis of diffusion is the use of digital platforms, which allows companies to quickly receive data from users and rapidly improve technologies and products.

Through these platforms, companies such as SoftServe and EPAM obtain information on the effectiveness of new solutions, enabling them to promptly adjust processes and scale successful technologies across other divisions and sectors of the economy.

In other words, the process of technology diffusion follows the scheme: an innovation starts in large companies → is transmitted through knowledge, experience, and practices → is adapted by smaller enterprises → impacts productivity and the overall competitiveness of the economy (see Figure 1).

In addition to creating a stimulative foundation, the ICT market serves as an environment in which a strong human capital potential is developed — highly qualified IT

Table 2. Features of the ICT market that make it an environment for developing strong human capital

Features of the ICT Market	Orientation / Function of the ICT Market	Results of the ICT Market
Dynamic growth of IT companies and outsourcing centers.	Creation of new jobs for programmers, analysts, engineers, and researchers	Increase in the number of highly qualified specialists and improvement of employee competencies.
Development of innovative startup ecosystems	Emergence of startups requiring specialists in IT and engineering.	Formation of an environment for the practical application of knowledge, development of professional skills, and technological creativity.
Availability of educational and training programs in the ICT field	Support for remote learning, professional development courses, and retraining programs	Ensuring a steady supply of highly qualified specialists to the labor market and the opportunity to implement innovations across various economic sectors.
Functionality of digital platforms for learning	Use of interactive systems and online platforms for knowledge sharing, training, and skills enhancement.	Acceleration of new technology adoption, rapid feedback acquisition, and consolidation of innovations in specialists' practical activities.

Source: compiled based on [1; 3; 5].

specialists, engineers, and researchers. According to the Ukrainian IT Report 2024, the number of employees in the IT sector in Ukraine has exceeded 300,000, with the majority holding higher education and possessing high qualifications.

It occurs because the dynamic growth of IT companies, outsourcing centers, and startups stimulates the creation of jobs for programmers, analysts, engineers, and researchers (as also demonstrated by the author using data in Table 2).

The developed human capital is a key factor in consolidating innovations after their initial diffusion, as highly qualified specialists can:

- Effectively implement new technologies, adapt them to specific processes, and maintain stable operation, allowing innovations to move from the experimental stage to regular practice.

- Serve as knowledge carriers of new technologies, which they can transfer to colleagues or other enterprises, enhancing the multiplicative effect of innovation diffusion.

Information and communication technologies (ICT) are a universal tool that, through the diffusion of innovations, find application in all key sectors of the economy. By consolidating innovations after their initial diffusion, they enhance the competitiveness of products and services. In the scientific literature, this process is often referred to as "innovation consolidation" or "innovation anchoring" [1].

The mechanism of innovation anchoring lies in the fact that after the initial implementation of a technology, specialists and enterprises adapt it to their own processes, integrate it into products and services, share knowledge with colleagues, and create a systematic foundation for its continuous use [2]. In this way, an innovation ceases to be experimental and becomes a stable component of economic and technological development, forming a long-term competitive advantage.

In industry and transportation, this process is facilitated by the implementation of automated control systems, "smart" production lines, and transport logistics platforms. Initially, these innovations are applied in specific departments or individual enterprises. However, through adaptation by specialists, integration into standardized processes, and knowledge transfer between teams, they become established as a permanent part of production and logistics systems. Thus, innovations stop being experimental and become consistently used technologies, creating a long-term competitive advantage for both enterprises and the industry as a whole.

In the financial sector, innovation anchoring manifests through the introduction of digital platforms, online banking, and financial technologies (FinTech). Initially, new services and technologies are applied to certain products or a limited group of clients, but through adaptation by specialists, integration into standard banking operations, and the dissemination of knowledge among employees, these innovations become stably integrated into financial products and services. As a result, new technologies cease to be experimental and become a systemic part of banking operations, enhancing service efficiency, market transparency, and the competitiveness of financial services [3].

In the education and science sector, the process of innovation anchoring occurs through the implementation of remote learning platforms, electronic libraries, and digital laboratories. Initially, new tools are applied in individual courses or educational institutions, but through adaptation by instructors, integration into curricula, and sharing of methodologies with colleagues, these innovations become stably embedded in the educational process. As a result, students and young specialists gain continuous access to modern technologies and practical skills, contributing to the development of a highly qualified workforce and enhancing the competitiveness of educational products and future professionals in the labor market.

In the trade sector, innovation anchoring takes place through the introduction of e-commerce, supply chain management systems, and digital platforms for sales accounting and analytics. Initially, new technologies are applied in individual stores or retail chains, but through adaptation by specialists, integration into standard business processes, and knowledge transfer between departments, innovations become consistently embedded in daily enterprise operations. This allows for faster order processing, optimized inventory management, improved customer interactions, and increased competitiveness of products and services in both domestic and international markets [5].

Thus, the development of the ICT market in Ukraine generates a multiplicative effect, manifested in increased efficiency and innovativeness of individual economic sectors and the stimulation of productivity growth and competitiveness of the national economy as a whole.

CONCLUSIONS

The study established that the information and communication technology (ICT) market, particularly its capacity, is a key factor in enhancing the competitiveness of Ukraine's economy.

The research revealed that when the ICT market is sufficiently large and active, it not only serves an infrastructural role for innovation development but also forms the basis for increasing productivity and reducing costs, ensuring global integration and export attractiveness, and promoting the growth of startup ecosystems and innovation. It has been demonstrated that with adequate capacity, the ICT market plays a stimulatory role, as through the mechanism of innovation diffusion it facilitates the spread of technological innovations among enterprises and industries, accelerating overall national innovation development and creating long-term competitive advantages at both the national and international levels.

The ICT market acts not only as a stimulatory foundation for innovation development but also as an environment for developing a strong human capital base, including highly qualified IT specialists, engineers, and researchers. The dynamic growth of IT companies, outsourcing centers, and startups stimulates the creation of jobs for specialists, enabling the consolidation of innovations after their initial diffusion. The developed human capital ensures:

- Effective implementation of new technologies and their adaptation to specific production or service processes, moving innovations from the experimental stage into regular practice;
- Dissemination of knowledge about new technologies among colleagues and other enterprises, enhancing the multiplicative effect of innovation diffusion.

Thus, the human capital of the ICT market becomes a key factor in increasing the competitiveness of the economy through the consolidation and scaling of innovative solutions.

The prospects for further research lie in the quantitative assessment of the impact of the ICT market's capacity and structure on the competitiveness of individual economic sectors, as well as the effectiveness of innovation diffusion mechanisms at both the national and international levels.

Література:

1. Буняк Н.М. Особливості дифузії інновацій в умовах глобалізації інноваційних процесів. Економічний простір. 2020. № 155. С. 5—9. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/155-1>

2. Ларіна Я., Діченко А., Ніколенко І. Стратегічний розвиток підприємств на ринку інформаційно-комунікаційних технологій: зміст, підходи та ключові напрями. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2023. № 322 (5). С. 313—319.

3. Ліба Н. С., Королович О. О., Проскура В. Ф. Особливості формування організаційного потенціалу розвитку ІТ сфери. Агросвіт. 2025. № 7. С. 67—63.

4. Глобальний інноваційний індекс 2024: як Україна зберігає інноваційний потенціал в умовах війни, Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій, 2024. URL.: <https://nipo.gov.ua/hlobalnyj-innovatsijnyj-indeks-24/>

5. Савран Н.В. Ринок інформаційно-комунікаційних технологій в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку. Економічний простір. 2020. № 156. С. 213—220.

6. Чернишова Л., Новікова Л. Світовий ринок інформаційно-комунікаційних технологій: тенденції та перспективи розвитку. Підприємство та інновації. 2021. № 16. С. 15—19.

References:

1. Bunyak, N.M. (2020), "Peculiarities of diffusion of innovations in the conditions of globalization of innovation processes", *Ekonomichnyy prostir*, vol. 155. pp. 5—9. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/155-1>

2. Larina, Ya., Dichenko, A. and Nikolenko, I. (2023), "Strategic development of enterprises in the information and communication technologies market: content, approaches and key directions", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 322 (5). pp. 313—319.

3. Liba, N. S., Korolovych, O. O. and Proskura, V. F. (2025), "Peculiarities of forming organizational potential for the development of the IT sphere", *Ahrosvit*, vol. 7, pp. 67-63.

4. Ukrayins'kyi natsional'nyi ofis intelektual'noyi vlasnosti ta innovatsiy (2024), "Global Innovation Index 2024: How Ukraine Maintains Innovation Potential in a Time of War", available at: <https://nipo.gov.ua/hlobalnyj-innovatsijnyj-indeks-24/> (Accessed 7 May 2025).

5. Savran, N.V. (2020), "Information and communication technologies market in Ukraine: status, problems and development prospects", *Ekonomichnyy prostir*, vol. 156, pp. 213—220.

6. Chernyshova, L. and Novikova, L. (2021), "The global market of information and communication technologies: trends and development prospects", *Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi*, vol. 16, pp. 15—19.

Стаття надійшла до редакції 15.09.2025 р.

УДК 630*8

О. І. Дребот,

д. е. н., професор, академік НААН, Інститут агроєкології і природокористування НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2681-1074>

Є. В. Мішенін,

д. е. н., професор, Інститут агроєкології і природокористування НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1597-3270>

М. Х. Шершун,

д. е. н., професор, Інститут агроєкології і природокористування НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9947-8949>

О. П. Яремко,

д. е. н., Інститут агроєкології і природокористування НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4619-0527>

Л. І. Сахарнацька,

к. е. н., доцент, Інститут агроєкології і природокористування НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5863-4917>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.29

СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПОБІЧНОГО ЛІСОКОРИСТУВАННЯ: ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

O. Drebot,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Academician of NAAS, Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

Ye. Mishenin,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

M. Shershun,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

O. Yaremko,

Doctor of Economic Sciences, Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

L. Sakharnatska,

PhD in Economics, Associate Professor, Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

GLOBAL TRENDS IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF INDIRECT FOREST USE: ECOLOGICAL AND ECONOMIC ASPECT

Аналіз світових тенденцій сталого розвитку побічного лісокористування (зокрема, недеревної лісової продукції — НЛП) через призму еколого-економічного аспекту виявляє три ключові речення-тенденції: 1. Визнання та квантифікація повної економічної та екологічної цінності лісових екосистем. Світовий досвід демонструє відхід від виключно дровозаготовчої парадигми. Проводяться масштабні дослідження (на кшталт європейського опитування домогосподарств), які вперше дозволяють оцінити справжній масштаб і вартість НЛП, що часто у багато разів перевищує попередні оцінки. Це включає не лише ринкову вартість продуктів (ягоди, гриби, лікарські трави), а й оцінку екосистемних послуг (запилення, збереження біорізноманіття, рекреація). Створюється комплексна економічна модель, де НЛП виступає рівноцінним (а інколи й основним) джерелом доходу, що змушує переглядати підходи до управління лісами.

2. Інтеграція принципів циркулярної біоекономіки та екологічної сертифікації. Розвиваються та впроваджуються міжнародні стандарти сталого управління (наприклад, FSC — Forest Stewardship Council та PEFC — Programme for the Endorsement of Forest Certification), які все частіше включають критерії щодо збереження біорізноманіття та сталого збирання НЛП. Це створює ринкові стимули: споживачі готові платити більше за продукти з сертифікованих лісів, що гарантує їх екологічну чистоту і відповідальне виробництво. Крім того, відходи від переробки НЛП (наприклад, віджимні ягід) все частіше використовуються в біотехнологіях, фармацевтиці та косметичці, замикаючи цикл і збільшуючи додану вартість.

3. Пріоритет децентралізації та соціально-економічного розвитку сільських громад. Світовий тренд спрямований на те, щоб перетворити побічне лісокористування з неформального заняття на легалізований та підтримуваний державою малий і середній бізнес. Це реалізується через створення кооперативів виробників, надання громадам прав на довгострокове користування лісовими ділянками, розвиток місцевої переробки та створення брендів територій. Такий підхід дозволяє одночасно досягти двох цілей: забезпечити стабільний дохід для місцевого населення (зменшуючи відтік з сіл) і сформувати у громад заінтересованість у збереженні та відновленні лісових екосистем, оскільки їх добробут тепер безпосередньо залежить від їхнього стану.

Узагальнюючи зарубіжний досвід, можна стверджувати, що побічне лісокористування, зокрема збір недеревних лісових продуктів (НЛП), є значною соціально-економічною силою в Європі, особливо в регіонах Центральної та Східної Європи. Масштабне європейське дослідження виявило, що, попри недостатній рівень політичної підтримки, НЛП відіграють критично важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки домогосподарств та формують "приховану" економіку, сумарна річна вартість якої (71% від вартості заготовленої деревини) вагомо перевищує попередні оцінки. Це вказує на нагальну потребу інтеграції цього напрямку в основну лісову політику, зокрема через розробку цілісних механізмів управління, спрямованих на сумісне виробництво деревини та НЛП, що забезпечить стійкий розвиток сільських територій та максимізацію економічної віддачі від лісових екосистем. Запропоновані концептуальні чинники комерціалізації недеревної лісової продукції, зокрема це ринкові, політичні, регуляторні, культурні, соціально-економічні, екосистемні, які сприятимуть формуванню стійкого та інноваційного ринку НЛП, оскільки ринкова затребуваність на екологічні продукти створить економічні стимули, а підтримуюча державна політика та адаптивне регуляторне середовище забезпечать правову основу та фінансову допомогу для виробників. Культурне усвідомлення цінності НЛП та соціально-економічні переваги для сільських громад залучать людський капітал і згуртовують місцеві ініціативи, тоді як науково обгрунтоване екосистемне управління гарантуватиме відновлюваність ресурсів, довгострокову стабільність і додаткову цінність у вигляді екосистемних послуг, перетворюючи традиційне лісокористування на високопродуктивний та багатофункціональний сектор економіки.

Analysis of global trends in sustainable development of forest by-products (in particular, non-timber forest products — NFP) through the prism of the ecological and economic aspect reveals three key propositions-trends: 1. Recognition and quantification of the full economic and ecological value of forest ecosystems. World experience demonstrates a departure from the exclusively wood harvesting paradigm. Large-scale studies are being conducted (such as the European household survey), which for the first time allow us to assess the true scale and cost of NFP, which often exceeds previous estimates many times. This includes not only the market value of products (berries, mushrooms, medicinal herbs), but also the assessment of ecosystem services (pollination, biodiversity conservation, recreation). A comprehensive economic model is being created, where NFP acts as an equivalent (and sometimes the main) source of income, which forces us to reconsider approaches to forest management.

2. Integration of the principles of circular bioeconomy and environmental certification. International standards for sustainable management are being developed and implemented (e.g. FSC — Forest Stewardship Council and PEFC — Programme for the Endorsement of Forest Certification), which increasingly include criteria for biodiversity conservation and sustainable harvesting of NLP. This creates market incentives: consumers are willing to pay more for products from certified forests, which guarantees their ecological purity and responsible production. In addition, waste from NLP processing (e.g. berry pomace) is increasingly used in biotechnology, pharmaceuticals and cosmetics, closing the cycle and increasing added value.

3. Priority for decentralization and socio-economic development of rural communities. The global trend is aimed at transforming secondary forest use from an informal occupation into a legalized and state-supported small and medium-sized business. This is implemented through the creation of producer cooperatives, granting communities long-term use rights to forest areas, developing local processing and creating territory brands. This approach allows you to simultaneously achieve two goals: to ensure a stable income for the local population (reducing the outflow from villages) and to form an interest in the preservation and restoration of forest ecosystems among communities, since their well-being now directly depends on their condition.

Summarizing foreign experience, it can be argued that secondary forest use, in particular the collection of non-timber forest products (NTFPs), is a significant socio-economic force in Europe, especially in the regions of Central and Eastern Europe. A large-scale European study found that, despite the insufficient level of political support, NTFPs play a critically important role in ensuring household food security and form a "hidden" economy, the total annual value of which (71% of the value of harvested wood) significantly exceeds previous estimates. This indicates an urgent need to integrate this area into mainstream forest policy, in particular through the development of holistic management mechanisms aimed at the joint production of wood and NLP, which will ensure the sustainable development of rural areas and the maximization of economic returns from forest ecosystems. The proposed conceptual factors for the commercialization of non-timber forest products, in particular market, political, regulatory, cultural, socio-economic, ecosystem, which will contribute to the formation of a sustainable and innovative NLP market, since the market demand

for ecological products will create economic incentives, and supportive government policies and an adaptive regulatory environment will provide a legal framework and financial assistance for producers. Cultural awareness of the value of NLP and the socio-economic benefits for rural communities will attract human capital and mobilize local initiatives, while scientifically based ecosystem management will guarantee resource renewal, long-term stability and added value in the form of ecosystem services, transforming traditional forest use into a highly productive and multifunctional sector of the economy.

Ключові слова: побічне лісокористування, еколого-економічний механізм, рентабельність, збалансоване природокористування, лісовий сектор, лісова продукція, сертифікація, екосистема, збереження біорізноманіття.

Key words: secondary forest use, ecological and economic mechanism, profitability, balanced environmental management, forest sector, forest products, certification, ecosystem, biodiversity conservation.

ВСТУП

Традиційне лісівництво, орієнтоване виключно на заготівлю деревини, призводить, певною мірою, до деградації лісових ресурсів, втрати біорізноманіття та екосистемних послуг лісів (зокрема, це стосується очищення повітря та води, агролісомеліоративного впливу на сільськогосподарські угіддя, облаштування рекреаційних територій), які мають значно більшу суспільну та економічну цінність, ніж сама деревина. Моделлю лісогосподарювання, яка орієнтована на еколого-економічний інтерес, є багатофункціональне лісогосподарство, яке розглядає лісовий масив не як джерело виключно деревної сировини, а як інтегровану екосистему, здатну генерувати одночасно кілька видів продукції з відповідним доходом. Ця модель передбачає просторове планування території (zonation), де виділяються території для інтенсивного лісозаготівельного господарювання, території обмеженого використання для збору недеревних лісових продуктів (NTFPs) та рекреації, а також заповідні території. Ключовим є те, що економічна цінність кожного виду користування визначається та враховується через механізми плати за екосистемні послуги (PES), сертифікацію (наприклад, у форматі FSC) та систему ліцензування видобутку побічної продукції, що робить охорону лісу економічно вигідною.

Реалізація такої еколого-економічної моделі спирається на чітке законодавче розмежування прав власності та користування на різні ресурси (зокрема, деревини і недеревної продукції тощо), а також на створення ринкових інструментів для їхньої ефективної оцінки та збуту. Зокрема, досвід таких країн, як Фінляндія та Швеція, демонструє, що комбінування доходів від продажу деревини, промислового

збору ягід і грибів (на основі виданих патентів), надання туристичних послуг та отримання компенсацій за збереження біорізноманіття формує стійку еколого-економічну систему лісогосподарювання. Вона забезпечує довгострокову рентабельність лісогосподарської діяльності, підтримку місцевих громад і збереження природного капіталу. Сучасна національна модель ведення лісового господарства є економічно неефективною в довгостроковій перспективі, оскільки ігнорує потенційний дохід від недеревних ресурсів (ягоди, гриби, лікарські трави, насіння тощо) та рекреаційних послуг, що обмежує сталий розвиток сільських територій і формує конфлікт між інтересами лісогосподарів та місцевих громад.

Досвід країн ЄС та Північної Америки свідчить, що основним бар'єром для впровадження еколого-економічного механізму побічного лісокористування є відсутність комплексної законодавчої бази, що визначає права доступу та власності на недеревні ресурси, а також різноманітних інструментів оцінки їхньої ринкової та нефінансової вартості. Це ускладнює процеси створення ринків збуту, страхування та ліцензування такої діяльності, а без чітких економічних стимулів і механізмів компенсації землевласникам за збереження екосистемних послуг, стає маргінальним, незважаючи на його очевидні переваги. Таким чином, існує потреба у вивченні світових тенденцій щодо збалансованого розвитку побічного лісокористування.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є вивчення зарубіжного досвіду формування різноманітних механізмів та інструментів забезпечення сталого використання недеревної лісової продукції.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у розвиток еколого-економічних засад та механізмів збалансованого використання побічної продукції лісового господарства внесли такі вчені, як О. Фурдичко, М. Шершун, А. Бобко, О. Дребот, А. Карпук, І. Лицур, І. Синякевич, Д. Телішевський, та ін. Однак проблематиці формування інноваційно орієнтованих еколого-економічних механізмів щодо комерціалізації існуючих систем побічного лісокористування на засадах сталого розвитку приділено недостатньо уваги. Поглибленого дослідження потребує систематизація принципів та розвиток інструментарію регулювання збалансованого використання недеревної продукції лісів. З цих позицій доцільним є вивчення зарубіжного досвіду формування різноманітних інноваційно орієнтованих механізмів та інструментів забезпечення збалансованого використання недеревної лісової продукції для обґрунтування їх певної адаптації до національних умов побічного лісогосподарювання.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Методологія даного дослідження базується на діалектичному методі пізнання, системному і комплексному підході до вивчення соціально-еколого-економічної проблеми раціонального використання побічної продукції лісового господарства. Для досягнення поставленої мети дослідження використовували такі основні наукові методи: монографічний — для вивчення та узагальнення різноманітних факторів, процесів, механізмів та інструментів, що визначають особливості побічного лісокористування в різних країнах світу. абстрактно-логічний — для формування основних науково-методичних та практичних положень щодо визначення соціально-еколого-економічних та організаційних факторів, механізмів та інструментів, які забезпечують ринкову результативність побічного лісокористування; системно-структурний — для виявлення ключових світових тенденцій, які визначають еколого-економічну основу структурної організації використання недеревної продукції в системі комплексного лісокористування.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

Продукти лісу, що не є деревиною (НЛП), визначаються ФАО як "біологічні ресурси, окрім деревини, отримані з лісів, інших лісистих територій та дерев поза лісових масивів. У науковій літературі поширені й інші варіації цьо-

го терміну, зокрема виділяють недеревні лісові продукти, дикорослі види чи дикорослі харчові рослини, а також тварин [1]. Прикладами недеревних лісових продуктів є харчові продукти та добавки, серед яких — горіхи, овочі, гриби, фрукти, лікарські та ароматичні рослини, прянощі, а також тваринні ресурси, зокрема дичина і комахи. Крім того, до цієї категорії відносять волокна, що знаходять застосування у будівництві, меблевому виробництві та текстильній галузі, смоли, камеді, а також різні продукти рослинного й тваринного походження, що мають медичне, косметологічне чи соціально-культурне значення. Важливо підкреслити, що такі продукти не лише задовольняють соціально-побутові та економічні потреби, а й відіграють важливу роль у формуванні традиційних екологічних знань та культурної ідентичності багатьох народів [2]. Таким чином, необхідно констатувати, важливість використання недеревних лісових продуктів виходить далеко за межі їхньої економічної чи утилітарної функції. Недеревні лісові продукти можна розглядати не лише як альтернативне джерело доходів і продовольства (зокрема, для сільського населення), а й як стратегічний ресурс, що поєднує екологічну, соціальну та культурну складові в системі збалансованого розвитку. З цих позицій важливим є вивчення зарубіжного досвіду формування різноманітних механізмів та інструментів забезпечення сталого використання недеревної лісової продукції.

Іспанія: Національний лісовий інвентар (IFN) є проектом, що надає національну інформацію про ліси та їхню динаміку як з таксономічної, так і з екологічної точки зору. Проект реалізується з періодичністю щонайменше раз на десять років (ст. 28 чинного Закону про ліси) і після понад п'ятдесятирічної історії наразі перебуває у своєму четвертому циклі (IFN4), який розпочався у 2008 році. Хоча IFN4 зберігає принципи методології, встановленої у другому циклі (IFN2) і продовженої у третьому (IFN3), зокрема безперервність із повторним вимірюванням тих самих ділянок, він також вводить певні зміни.

Серед основних нововведень четвертого циклу IFN4 виділяють:

— використання Лісової карти Іспанії у масштабі 1:25 000 (MFE) як картографічної основи IFN4;

— використання при визначенні стратифікації деревних лісових формацій, визначених за MFE;

— впровадження надійної методології моніторингу біорізноманіття лісів;

— реалізацію методик збору польових даних щодо нелісових лісових продуктів (смола, соснове насіння та коркове дерево) і оцінки якості деревини окремих лісових видів;

— визначення рівнянь біомаси дерев для оцінки вуглецю, що фіксується деревними видами, включеними в інвентаризацію;

— збільшення частоти інвентаризації до одного разу на п'ять років в автономних спільнотах з атлантичним кліматом, зосереджуючись на швидкозростаючих продуктивних видах.

Що стосується поширення даних, проект активно використовує сучасні технології через веб-сайт Міністерства екологічного переходу та демографічних викликів (MITECO), де публікується вся інформація, зібрана в рамках цього комплексного проекту: польові бази даних, оброблені дані, таблиці, вироблені на їх основі, методичні посібники, публікації у форматі PDF, а також необхідні підсумки з основними даними за провінціями та автономними спільнотами і тематична картографія [3].

Фінляндія: У країні товаробництво недеревних лісових продуктів (НЛП) підтримується за допомогою фінансових стимулів. Заготівельники звільняються від оподаткування, а ягоди та гриби можуть реалізовуватись без сплати податків на ринках у ресторанах чи оптовим покупцям. Продаж НЛП, що не підпадають під дію "права кожного" (Everyman's Rights) [4], також є податково пільговою для заготівельників, за умови що ці продукти зібрані в природі, призначені для споживання людиною або використовуються як складова лікарських засобів та не зазнали переробки перед реалізацією. Крім того, у країні функціонують асоціації та торговельні об'єднання, які фінансуються урядом Фінляндії та спеціалізуються на ягодах і грибах забезпечуючи підтримку розвитку підприємництва у цій сфері [5].

Послуги, пов'язані з використанням, збереженням та охороною нелісових продуктів є важливою складовою управління лісами у Фінляндії. Закон "Права кожного" (Everyman's Rights) надає універсальне право та можливість кожному користуватися лісами для відпочинку, активного дозвілля та збору ягід і грибів, за умови, що це не завдає екологічної шкоди або не створює перешкод для інших видів лісокористування. Площа суворо охоронюваних територій становить 9 % від загальної площі лісів Фінляндії. Загальна площа охоронюваних лісів та лісів з обмеженим використанням — 2,7 мільйона гектарів, або 12 % усіх лісів. Мертва деревина відіграє важливу роль у збереженні біорізноманіття. Середній обсяг мертвої

деревини на продуктивних лісових угіддях становить 5,7 м³/га, що становить 4,6 % від середнього запасу деревини. Доля доданої вартості, створеної лісовим сектором у фінській біоекономіці, залишається стабільною протягом 2010-х років. Продукція лісової промисловості становила понад п'яту частину від загальної вартості фінського експорту товарів у 2018 році. Основний ринок для продукції фінської лісової промисловості — Європа. Додана вартість (9,0 млрд євро), створена лісовим сектором у 2018 році, становила 4,5 % ВВП Фінляндії — найвищий показник з 2007 року. Лісовий сектор забезпечив пряму зайнятість понад 62 тис. осіб.

Важливо відмітити, що національна лісова стратегія 2015—2025 рр. передбачає:

— створення конкурентного середовища для ведення лісового бізнесу;

— оновлення структури лісового сектору та диверсифікацію лісових продуктів;

— подальше використання лісів за принципами сталого лісового господарства.

Стратегія біоекономіки Фінляндії спрямована на збільшення її обсягу до 100 млрд євро до 2025 року та створення 100 000 нових робочих місць. У загальному форматі стратегічні цілі включають:

— конкурентне середовище для біоекономіки;

— нові бізнес-можливості;

— потужну базу компетенцій у сфері біоекономіки;

— доступність та стійкість біомаси.

Ліси Фінляндії сприяють досягненню 17 Цілей сталого розвитку ООН (SDGs) до 2030 року. Деякі цілі та індикатори SDG 15 ("Життя на суші") безпосередньо орієнтовані на ліси. Крім того, лісові екосистеми та пов'язані з ними послуги сприяють реалізації інших Цілей ООН щодо кліматичних дій, чистої води, здоров'я людей, економічного зростання, чистої енергії, а також відповідального споживання і виробництва та сталих міст і спільнот [6].

Італія: Італія поєднує національне та регіональне регулювання за видами НЛП. Так, трюфелі регулюються національною "Legge 752/1985" (визначення, періоди збирання, дозволи, охорона місць зростання), тоді як збір грибів — предмет регіональних законів (наприклад, у Тоскані діє регіональний закон, що встановлює дозволи/ліміти та правила) [7].

Індія: В країні недеревні лісові продукти (НЛП) тісно пов'язані з соціально-економічним та культурним життям лісозалежних спільнот, що проживають у різноманітних екологічних та геокліматичних регіонах. За оцінками, близь-



Рис. 1. Концептуальні чинники комерціалізації недеревної лісової продукції

Джерело: сформовано авторами на основі [11, 13—20, 22—25].

ко 275 мільйонів бідних сільських жителів Індії, тобто 27 % загальної чисельності населення, залежать від НЛП хоча б частково для власного прожитку та отримання грошових доходів. НЛП також виконують роль важливого соціального "страхового" механізму в періоди скрутних часів. Згідно з доповіддю уряду Індії (2006 р.), сектор торгівлі НЛП забезпечує щорічно щонайменше 35 мільйонів робочих днів, включаючи збір і переробку економічно цінних НДЛП [8].

Узагальнююча частина вивчення зарубіжного досвіду побічного лісокористування.

Збір і комерціалізація недеревних лісових продуктів у Європі неодноразово відзначалися як перспективний напрям для підтримки розвитку сільських територій. Водночас політичні механізми та інструменти підтримки, що безпосередньо стосуються НЛП, залишаються ще недостатньо розвиненими. У даному дослідженні поставлено за мету, певною мірою, сприяти подальшому формуванню таких механізмів підтримки шляхом виявлення чинників, що виз-

начають особливості комерціалізації дикорослих рослин. В цьому контексті цікаво відмітити, що було проведено масштабне опитування домогосподарств у 17 346 респондентів із 28 європейських країн, яке демонструє, що 26% європейських домогосподарств займаються збором нелісових продуктів. Причому характерно, що частота і обсяги збору зростають від західної до Східної Європи, що може свідчити про більшу залежність від таких ресурсів у східних регіонах. Важливо, що більша частина зібраного — це 86%, — використовуються домогосподарствами для власного споживання. Це свідчить про значну роль НЛП у підтримці продовольчої безпеки, а також стійке їх споживання на місцевому рівні. Економічна значущість НЛП виявилась набагато вищою, ніж раніше вважалось: їхня сумарна річна вартість у Європі становить близько 71% вартості щорічно заготовленої деревини. Цей показник набагато перевищує попередні оцінки, які ґрунтувалися лише на даних маркетингових потоків. Результати свідчать про потребу розглядати спільне

виробництво деревини та НАП у політиці упоравління лісами, особливо в Центральній Європі, де ці продукти мають найвищу економічну віддачу на гектар [9].

Отримані результати свідчать про те, що реальний потенціал нелісових продуктів в Європі систематично недооцінювався у попередніх дослідженнях та офіційній статистиці. Значна частка споживання НАП населенням демонструє, що ці ресурси виконують не лише економічну, а й соціальну функцію, забезпечуючи продовольчу безпеку та зменшуючи залежність домогосподарств від ринкових коливань вартості харчових продуктів. На нашу думку, інтеграція НАП у національні стратегії сталого розвитку може стати додатковим інструментом підтримки сільських територій, збереження культурних традицій та зниження антропогенного навантаження на екосистеми. В цьому аспекті на рис. представлена концептуальна рамка комерціалізації недеревної лісової продукції (рис. 1).

Ринкові чинники

Формування ринку дикорослих рослин тісно пов'язане з особливостями конкуренції, організацією ланцюгів доданої вартості, попитом і системами сертифікації. Конкуренція може проявлятися як між дикорослими та культивованими видами лісових рослин, так і між їх різними видами, що замінюють одне одного залежно від ціни чи доступності. Коли зростає попит або існує загроза надмірного збору, дикорослі види нерідко одомашнюються та вводяться в культуру. Це з одного боку знижує тиск на природні популяції, але з іншого — зменшує привабливість комерціалізації дикорослої продукції.

У Барселоні продаж шафранових молочних ковпачків (*Lactarius deliciosus*) зростає коли ціни на гливи (*Pleurotus ostreatus*) підвищуються. Тоді як білі гриби зберігають стабільний попит завдяки своїй унікальній репутації. Конкуренція простежується між різними суб'єктами Конкуренція простежується і між різними господарськими суб'єктами ринку: мікропідприємства та сімейні бізнеси часто опиняються під загрозою витіснення більшими компаніями, що організовують професійні ланцюги постачання, наприклад, у Східній чи Південно-Східній Європі [10].

Типи ланцюгів доданої вартості для недеревної продукції лісу надзвичайно різноманітні — від невеликих фермерських господарств і локальних ініціатив до до масштабних систем (це і міжнародні компанії), що залучають тисячі збирачів. У невеликих господарствах виробни-

ки часто самі здійснюють збір, первинну обробку й реалізацію продукції безпосередньо споживачеві. Для великого ринку характерна багатоступенева структура: збирачі, посередники, переробники, транспортувальники та торгові компанії, де вирішальну роль відіграє швидкість обігу, адже сировина має короткий термін зберігання [11].

Попит на дикорослу продукцію формується під впливом культурних уподобань і суспільних тенденцій. Якщо ринок лікарської сировини відзначається відносною стабільністю, то у сфері харчових продуктів і косметики попит є більш мінливим. У Європі останніми роками спостерігається зростання зацікавленості до дикорослих продуктів: вони стають дедалі популярнішими, що підтверджується появою спеціалізованих курсів, екскурсій, публікацій та активним висвітленням у ЗМІ [12].

У сфері ринку недеревної продукції лісу важливою складовою є системи сертифікації та маркування, які сприяють прозорості і стійкості ланцюгів доданої вартості. Найвідоміші з них — це Fairtrade International, яка забезпечує справедливу оплату та умови праці для виробників і споживачів у глобальному масштабі. Forest Stewardship Council (FSC), що підтверджує екологічно відповідальне ведення лісового господарства, і логотип бренду FSC — один із найвпізнаваніших у світі сертифікацій, а також FairWild Foundation, яка спеціалізується на стандартах для сталого збирання недеревних продуктів лісу, з акцентом на збереження популяцій і соціально-економічні аспекти [13-15].

Політичні та регуляторні чинники

Сфера недеревних лісових продуктів (НПЛ) у різних країнах регулюється через поєднання політичних рішень, правових норм та адміністративних інструментів, що відображають баланс між потребами місцевих громад, ринковими інтересами та збереженням біорізноманіття.

У країнах північної Європи (Швеція, Фінляндія) діє принцип "права кожного" [4], що гарантує вільний НАП для власних потреб за умови дотримання екологічних обмежень. Натомість у країнах Південної Азії (Індія, Непал) пріоритет робиться на колективних правах місцевих громад і племен, які отримують юридичне право на збір і реалізацію НАП [16]. Подібні моделі співуправління поступово впроваджуються у Канаді та США, де важливу роль відіграють корінні народи та місцеві користувачі. Зокрема, у США через офіційне визначення Special Forest Product, що охоплює різноманітні НАП, керовані системою контрактів і

дозволів USDA Forest Service [17]. При цьому суттєве значення мають дозвільні режими та квотування.

У більшості країн розрізняють рекреаційний та комерційний збір, що відрізняється за обсягами, строками й вимогами до оформлення дозволів. Наприклад, в Іспанії створені спеціальні "мікологічні парки" та портали, через які громадяни чи підприємці отримують електронні дозволи із встановленими лімітами збору. В Італії для трюфелів та грибів діють окремі регіональні й національні закони, що визначають сезони збору, обмеження та контроль. У США й Канаді розроблені системи безкоштовних або платних "free use" та "commercial use permits", які регулюють доступ громадян до ресурсів на державних землях. Помітним трендом стає використання економічних інструментів підтримки. В Індії реалізується державна програма мінімальних закупівельних цін на ключові НДЛП, що гарантує доходи збирачам і стимулює легальний збут продукції. Подібні механізми поступово розглядаються й в інших країнах як інструмент зменшення тіньового ринку та забезпечення сталого розвитку лісових громад [18—19]. Отже, політичні та регуляторні механізми формують основу сталого управління НЛП, поєднуючи права місцевих громад, ринкові інтереси та охорону біорізноманіття, а застосування економічних стимулів сприяє легальному та екологічно відповідальному збору продукції.

Соціально-економічні чинники

Соціально-економічні чинники мають важливе значення для розвитку ринку недержавної лісової продукції (НЛП), оскільки вони впливають на доходи, зайнятість та соціальну стабільність сільських громад. Комерціалізація дикорослих рослин дозволяє сільським домогосподарствам отримувати додатковий дохід, особливо в регіонах із обмеженими можливостями для традиційного землеробства. Наприклад, у Південній Африці та Танзанії збір дикорослих рослин забезпечує додаткові 170—900 дол. США на рік, що підвищує економічну стабільність місцевих громад. У південній Африці комерціалізація лікарських рослин збільшила чисті доходи на 3,6 % та витрати на душу населення на 1,42%. [20].

Загалом, соціально-економічні чинники включають підвищення доходів, підтримку зайнятості, культурну ідентичність та державні інституційні програми, що сприяють сталому розвитку НЛП та підвищенню добробуту місцевих громад.

Екосистемні чинники

Успішна комерціалізація дикорослих рослин можлива лише за умови їх достатньої природної наявності. Водночас рівень доступності таких ресурсів є непостійним і складним для прогнозування. Найбільші коливання спостерігаються у врожайності ягід і грибів [21], обсяги збору яких можуть істотно відрізнятися між сезонами та роками. Така мінливість безпосередньо впливає на зайнятість та доходи місцевого населення, адже у роки з низькою врожайністю збирання втрачає економічну привабливість і може перетворюватись з основного виду діяльності лише на додаткове джерело доходу. Крім того, коливання врожайності створюють нестабільність для ринку, ускладнюючи формування сталих ланцюгів постачання та розвиток довгострокових комерційних стратегій. Доступність дикорослих ресурсів значною мірою визначається кліматичними умовами. Рослини і гриби надзвичайно чутливі до погодних коливань, зокрема тривалих посух, надмірної вологості чи різких температурних змін. У сучасних умовах зміна клімату посилює ці ризики, у результаті прогнозування обсягів збору НДЛП стає дедалі складнішим, що знижує стабільність її комерційного використання. Не менш важливим чинником є зміни у землекористуванні та практиках управління лісами. Розширення сільськогосподарських угідь і житлова забудова територій відбувається здебільшого за рахунок скорочення лісових насаджень, болотних угідь, що зменшує ареали збору дикорослих рослин. Водночас екологічна стійкість дикорослих рослин залежить і від практик збору. Несвоєчасне або надмірне вилучення рослин, використання інструментів, що пошкоджують надземні чи підземні органи, призводить до зниження здатності популяцій до відновлення.

Особливо це стосується лікарських рослин, де викопування кореневищ чи надмірний збір окремих органів може знищити природні запаси. Саме тому впровадження правил відповідального збору, навчання заготівельників і розвиток сертифікаційних практик постають необхідною умовою для збереження ресурсної бази та забезпечення сталого розвитку ринку дикорослої продукції [22].

Культурні чинники

У Європі збирання недержавної лісової продукції рослинного походження пов'язане з місцевими традиціями некомерційного збору та відповідними знаннями, які характеризуються значними регіональними й історичними відмінностями. У різних регіонах можуть збиратися абсолютно різні види рослин, навіть за

подібних географічних умов. В останні десятиліття спостерігається зменшення різноманіття дикорослих рослин, які використовуються в домогосподарства, тому збереження відповідних традицій залишається важливим чинником підтримки комерціалізації. Наприклад, збір та комерціалізація чорниці в Латвії чи грибів у Фінляндії та Італії мають підґрунтя у давніх культурних практиках та місцевих знаннях [23—24].

Місцеві знання неодноразово розглядалися як передумова для комерційного збору. Так, в Італії збір білих трюфелів у П'ємонті спираються на складну систему місцевих і наукових екологічних знань про місця їх збору, а також на підготовку й взаємодію з трюфельними собаками. Водночас низький інтерес молодшого покоління до навчання збору трюфелів ставить під загрозу передачу місцевих знань та безперервність цієї комерційної діяльності [25—27].

Запропонована структура чинників побічно-го лісогосподарювання (культурні, екосистемні, ринкові, політичні та регуляторні, соціально-економічні, екосистемні і культурні) може стати основою для формування національної моделі використання недеревної лісової продукції (НЛП). В українських умовах така рамка має інтегрувати: права доступу та дозвільні процедури з акцентом на прозорість і цифровізацію; екологічні гарантії у вигляді квот, зонування та правил відповідального збору; ринкові механізми підтримки, включаючи кооперацію збирачів, короткі ланцюги збуту та сертифікацію FairWild чи органік; соціально-економічні інструменти, що забезпечують доходи, сезонну зайнятість і підтримку місцевих громад та систему моніторингу з набором індикаторів, що забезпечує зворотний зв'язок для удосконалення лісової політики.

ВИСНОВКИ

Концептуальна рамка створює основу для дорожньої карти впровадження. На першому етапі доцільно здійснити "паспортизацію" НЛП шляхом визначення пріоритетних видів і регіонів, інтегрувати їх у лісову інвентаризацію. Наступним етапом розвитку може стати апробація цифрових механізмів видачі дозволів та встановлення лімітів на збирання НЛП з урахуванням диференціації рекреаційного та комерційного використання ресурсів. Важливим напрямом виступає формування ринкових інструментів підтримки, зокрема організація кооперативних об'єднань збирачів, впровадження стандартів якості та проведення програм сертифікації. Паралельно потрібно реалізовувати навчальні програми щодо правил відповідального збору. На завершальному етапі має бути нала-

годжена система моніторингу, яка охоплюватиме доходи, зайнятість, частку сертифікованої продукції, а також екологічні показники.

Таким чином, створення концептуальної рамки комерціалізації недеревної лісової продукції (НЛП) для України дозволить не лише адаптувати міжнародний досвід побічного лісогосподарювання, але й сформувати власну модель сталого використання НЛП, що поєднає економічні вигоди, соціальну стабільність та збереження біорізноманіття.

Література:

1. FAO. Non-wood forest product. URL: <https://www.fao.org/forestry/nwfp/en>. (дата звернення: 3.09.2025 р.).
2. FAO forestry. Towards a harmonized definition of non-wood forest products. URL: <https://www.fao.org/4/x2450e/x2450e0d.htm#-fao%20forestry>. (дата звернення: 3.09.2025 р.).
3. Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. Cuarto Inventario Forestal Nacional. URL: https://www.miteco.gob.es/es/biodiversidad/temas/inventarios-nacionales/inventario-forestal-nacional/cuarto_inventario.html. (дата звернення: 3.09.2025 р.).
4. Everyman's Rights (Finland). NWFP Policies. URL: [http://nwfp-policies.efi.int/wiki/Everymans%27_rights_\(Finland\)](http://nwfp-policies.efi.int/wiki/Everymans%27_rights_(Finland)). (дата звернення: 3.09.2025 р.).
5. Wolfslehner B, Prokofieva I, Mavsar R. (2019). Non-Wood forest products in Europe: seeing the forest around the trees. What Science Can Tell Us 10. European Forest Institute, Joensuu, Finland, pp. 55—77.
6. LUKE Natural Resources institute Finland. Finland's forests 2019. <https://jukuri.luke.fi/server/api/core/bitstreams/80c8bd2e-4ed5-4304-a326-79ab63456284/content>. (дата звернення: 10.09.2025 р.).
7. EUR-Lex. Council Regulation (EC) No 338/97 of 9 December 1996 on the protection of species of wild fauna and flora by regulating trade therein. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/1997/338/oj/eng> (дата звернення: 10.09.2025 р.).
8. Shackleton, C. M., & de Vos, A. (2024). Why are non-wood forest products still the poor relative in global forest assessments? *Forest Policy and Economics*, 155, 102771. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2023.102771>.
9. Lovric, M., Da Re, R., Vidale, E., Prokofieva, I., Wong, J. L. G., Pettenella, D.,... & Mavsar, R. Non-wood forest products in Europe-A quantitative overview. *Forest Policy and Economics*, 2020, 116, 102175. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2020.102175>.

10. Molina, M., Tardio, J., Aceituno-Mata, L., Morales, R., Reyes-Garcia, V., Pardo-de-Santayana, M. Weeds and Food Diversity: Natural Yield Assessment and Future Alternatives for Traditionally Consumed Wild Vegetables. *J. Ethnobiol.* 2014, 34, 44—67.
11. Mebrahtu Hishe, Zemed Asfaw, Mirutse Giday. Review on value chain analysis of medicinal plants and the associated challenges. *Journal of Medicinal Plants Studies.* 2016. 4 (3). pp. 45—55. URL: <https://www.plantsjournal.com/archives/2016/vol4issue3/PartA/4-2-12.pdf#:~:text=their%20health%20care%20needs,the%20information%20needed%20to%20make>. (дата звернення: 10.09.2025 р.).
12. FISE. Forests and food: agroforestry and non-wood forest products for a sustainable food system. URL: <https://forest.eea.europa.eu/resources/research-corner/research-highlights/forest-food>. (дата звернення: 10.09.2025 р.).
13. Fairtrade International (n.d.) "A fairer future", available at: <https://www.fairtrade.net/us-en.html> (дата звернення: 10.09.2025 р.).
14. Forest Stewardship Council (FSC) (n.d.), "The future of forests is in our hands", available at: <https://fsc.org/en>. (дата звернення: 11.09.2025 р.).
15. FairWild Foundation (n.d.), "Building a world where biodiversity, people, and business thrive in harmony through sustainable wild harvesting", available at: <https://www.fairwild.org/>. (дата звернення: 3.09.2025 р.).
16. Ministry of tribal affairs government of India. Scheduled Tribes And Other Traditional Forest Dwellers (Recognition Of Forest Rights) Act, 2006. URL: <https://tribal.nic.in/FRA.aspx>. (дата звернення: 11.09.2025 р.).
17. U.S. Forest Service. URL: <https://www.fs.usda.gov/forestmanagement/products/sfp/index.shtml>. (дата звернення: 11.09.2025 р.).
18. CITES. How CITES works. URL: <https://cites.org/eng/disc/how.php>. (дата звернення: 12.09.2025 р.).
19. Gung, T., Giri, A., Nath, A. J., Shukla, G., Chakravarty, S. Assessment of Minimum Support Price for Economically Relevant Non-Timber Forest Products of Buxa Tiger Reserve in Foothills of Eastern Himalaya, India. *Resources.* 2025. 14 (6), 88. <https://doi.org/10.3390/resources14060088>.
20. Ndhlovu, P.T., Omotayo, A.O., Olagunju, K.O. et al. Assessing the impacts of commercializing medicinal plants on livelihood outcomes: evidence from indigenous knowledge holders in South Africa. *Environ Dev Sustain.* 2025. 27. C. 4489—4511. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-04087-y>.
21. Vaara, M., Saastamoinen, O., Turtiainen, M. Changes in wild berry picking in Finland between 1997 and 2011. *Scand. J. For. Res.* 2013, 28, 586—595.
22. Imami, D., Ibraliu, A., Fasllia, N., Gruda, N., Skreli, E. Analysis of the Medicinal and Aromatic Plants Value Chain in Albania. *Gesunde Pflanz.* 2015, 67, 155—164.
23. Cai, M., Pettenella, D., Vidale, E. Income generation from wild mushrooms in marginal rural areas. *For. Policy Econ.* 2011, 13, 221—226.
24. Secco, L., Pettenella, D., Maso, D. 'Net-System' Models Versus Traditional Models in NWFP Marketing: The Case of Mushrooms. *Small-Scale For.* 2009, 8, 349—365.
25. Pieroni, A. The changing ethnoecological cobweb of white truffle (*Tuber mangnatum* Pico) gatherers in South Piedmont, NW Italy. *J. Ethnobiol. Ethnomed.* 2016, 12, 18.
26. Височанська М.Я., Марковський О.А. Концептуальний підхід еколого-економічного механізму щодо ефективного побічного лісокористування. Електронний журнал "Ефективна економіка". 2025. № 6. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.32>.
27. Височанська М.Я., Марковський О.А. Сучасний стан та напрями раціонального використання ресурсів побічного лісокористування. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 13. С. 72—78. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.-2025.13.72>

References:

1. FAO (2025), "Non-wood forest product", available at: <https://www.fao.org/forestry/nwfp/en>. (Accessed 3 August 2025)
2. FAO forestry (2025), "Towards a harmonized definition of non-wood forest products", available at: <https://www.fao.org/4/x2450e/x2450e0d.htm#fao%20forestry>. (Accessed 3 August 2025).
3. Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (2025), "Cuarto Inventario Forestal Nacional", available at: https://www.miteco.gob.es/es/biodiversidad/temas/inventarios-nacionales/inventario-forestal-nacional/cuarto_inventario.html. (Accessed 3 August 2025).
4. Everyman's Rights (Finland) (n.d.), "NWFP Policies", available at: [http://nwfp-policies.efi.int/wiki/Everymans%27_rights_\(Finland\)](http://nwfp-policies.efi.int/wiki/Everymans%27_rights_(Finland)) (Accessed 3 August 2025).
5. Prokofieva, I. Bouriaud, L. Corradini, G. Goriz, E. Kouplevatskaya-Wolfslehner, B. Prokofieva, I. and Mavsar, R. (2019), Non-Wood forest products in Europe: seeing the forest around the trees. What Science Can Tell Us 10. European Forest Institute, Joensuu, Finland.

6. LUKE Natural Resources institute Finland (2019), "Finland's forests 2019", available at: <https://jukuri.luke.fi/server/api/core/bitstreams/80c8bd2e-4ed5-4304-a326-79ab63456284/content>. (Accessed 10 August 2025).

7. EUR-Lex (1997), Council Regulation (EC) "On the protection of species of wild fauna and flora by regulating trade therein", available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/1997/338/oj/eng>. (Accessed 10 August 2025).

8. Shackleton, C. M. and de Vos, A. (2024), "Why are non-wood forest products still the poor relative in global forest assessments?", *Forest Policy and Economics*, [Online], vol. 155, <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2023.102771>.

9. Lovric, M. Da Re, R. Vidale, E. Prokofieva, I. Wong, J. L. G. Pettenella, D. and Mavsar, R. (2020), "Non-wood forest products in Europe-A quantitative overview", *Forest Policy and Economics*, [Online], vol. 116, 102175, <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2020.102175>.

10. Molina, M. Tardio, J. Aceituno-Mata, L. Morales, R. Reyes-Garcia, V. and Pardo-de-Santayana, M. (2014), "Weeds and food diversity: Natural yield assessment and future alternatives for traditionally consumed wild vegetables, J. Ethnobiol, vol. 34, pp. 44—67.

11. Mebrahtu, Hishe. Zemed, Asfaw and Mirutse, Giday. (2016), "Review on value chain analysis of medicinal plants and the associated challenges", *Journal of Medicinal Plants Studies*, vol. 4 (3), pp. 45—55, available at: <https://www.plantsjournal.com/archives/2016/vol4issue3/PartA/4-2-12.pdf#:~:text=their%20health%20care%20needs,the%20information%20needed%20to%20make>. (Accessed 10 August 2025).

12. FISE (2025), "Forests and food: agroforestry and non-wood forest products for a sustainable food system", available at: <https://forest.eea.europa.eu/resources/research-corner/research-highlights/forest-food>. (Accessed 4 May 2024).

13. Fairtrade International (2025) "A fairer future", available at: <https://www.fairtrade.net/us-en.html>. (Accessed 10 August 2025).

14. Forest Stewardship Council (FSC) (2025), "The future of forests is in our hands", available at: <https://fsc.org/en>. (Accessed 11 August 2025).

15. FairWild Foundation (n.d.), "Building a world where biodiversity, people, and business thrive in harmony through sustainable wild harvesting", available at: <https://www.fair-wild.org/>. (Accessed 3 August 2025).

16. Ministry of tribal affairs government of India (2006), Recognition of forest rights (Act) "Scheduled tribes and other traditional forest

dwellers", available at: <https://tribal.nic.in/FRA.aspx>. (Accessed 11 August 2025).

17. U.S. Forest Service (2025), "Special Forest Products Reports and Information", available at: <https://www.fs.usda.gov/forestmanagement/products/sfp/index.shtml>. (Accessed 11 August 2025).

18. CITES (2025), "How CITES works", available at: <https://cites.org/eng/disc/how.php>. (Accessed 12 August 2025).

19. Gurung, T. Giri, A. Nath, A. J. Shukla, G. and Chakravarty, S. (2025), "Assessment of minimum support price for economically relevant non-timber forest products of Buxa Tiger Reserve in Foothills of Eastern Himalaya, India", *Resources*, [Online], vol. 14(6), 88, <https://doi.org/10.3390/resources14060088>.

20. Ndhlovu, P.T. Omotayo, A.O. and Olagunju, K.O. (2025), "Assessing the impacts of commercializing medicinal plants on livelihood outcomes: evidence from indigenous knowledge holders in South Africa", *Environ Dev Sustain*, vol. 27, pp. 4489—4511, <https://doi.org/10.1007/s10668-023-04087-y>.

21. Vaara, M. Saastamoinen, O. and Turtiainen, M. (2013), "Changes in wild berry picking in Finland between 1997 and 2011", *Scand. J. For. Res*, vol. 28, pp. 586—595.

22. Imami, D. Ibraliu, A. Fasllia, N. Gruda, N. and Skreli, E. (2015), "Analysis of the medicinal and aromatic plants value chain in Albania", *Gesunde Pflanz*, vol. 67, pp. 155—164.

23. Cai, M. Pettenella, D. and Vidale, E. (2011), "Income generation from wild mushrooms in marginal rural areas", *For. Policy Econ*, vol. 13, pp. 221—226.

24. Secco, L. Pettenella, D. and Maso, D. (2009), "Net-system models versus traditional models in NWFP marketing: The case of mushrooms", *Small-Scale For*, vol. 8, pp. 349—365.

25. Pieroni, A. (2016), "The changing ethno-ecological cobweb of white truffle (*Tuber magnatum* Pico) gatherers in South Piedmont, NW Italy", *J. Ethnobiol. Ethnomed*, vol. 12.

26. Vysochanska, M. and Markovsky, O. (2025), "Conceptual approach of an ecological-economic mechanism for effective by-lawforest use, *Electronic scientific journal "Efektyvna ekonomika"*, [Online], no. 6, <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.32>.

27. Vysochanska, M. and Markovsky, O. (2025), "Current status and directions of rational use of side-use forest resources, *Journal "Investytsiyi: praktyka ta dosvid"*, no. 13, pp. 72—78. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.72>

Стаття надійшла до редакції 17.09.2025 р.

УДК 330.837:338.43:339.13(477:4-672ЄС)

О. Г. Шпикуляк,

д. е. н., професор, член-кореспондент НААН, учений секретар Інституту,
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5257-5517>

К. Ю. Ксенофонтова,

старший науковий співробітник відділу підприємництва, кооперації

та агропромислової інтеграції, Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8412-9666>

Д. І. Шеленко*,

д. е. н., професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9214-7258>

А. Ю. Лупенко,

к. е. н., доцент кафедри агроінженерії економіко-технологічного факультету,

Київський аграрний університет Національної академії аграрних наук України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1720-3157>

В. О. Шпикуляк,

здобувач ступеня доктора філософії, ОП "Підприємництво в аграрній сфері економіки",

Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2422-7127>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.40

ІНСТИТУЦІЙНИЙ АНАЛІЗ РОЛІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ У ФУНКЦІОНУВАННІ РИНКУ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ЄС В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

O. Shpykuliak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Scientific Secretary, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

K. Ksenofontova,

Senior researcher, department of entrepreneurship, cooperation and agro-industrial integration

National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics",

D. Shelenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Entrepreneurship,

Trade and Applied Economics, Vasyl Stefanyk Carpathian National University

A. Lupenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Agricultural Engineering,

Kyiv Agrarian University of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

V. Shpykuliak,

Candidate for the degree of doctor of philosophy, OP "Entrepreneurship in the agrarian sector of the economy",

National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

INSTITUTIONAL ANALYSIS OF THE ROLE OF UKRAINIAN AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE FUNCTIONING OF THE EU ORGANIC PRODUCTS MARKET IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL TRADE

У статті здійснено інституційний аналіз участі аграрних підприємств України у функціонуванні ринку органічної продукції Європейського Союзу та міжнародної торгівлі з акцентом на виклики інтеграційних процесів. Обґрунтовано, що органічне виробництво є перспективним напрямом диверсифікації аграрного бізнесу, здатним забезпечити резильєнтність господарських структур, екологічну трансформацію аграрного сектору та інтеграцію до євро-

* Матеріали були опубліковані під час перебування на стажуванні в межах Нагороди І. Виговського.

пейського економічного простору. Розкрито нормативні засади розбудови органічного виробництва відповідно до законодавства України та ЄС. На основі SWOT-аналізу визначено сильні сторони українських виробників (висока якість продукції, географічна близькість до ЄС, адаптована нормативна база), а також слабкі сторони та ризики (інфраструктурні обмеження, конкуренція, геополітична нестабільність) та ін. Проведено класифікацію ризиків за моделлю COSO, що охоплює організаційно-технологічні, регуляторні, геополітичні та кліматичні чинники, із відповідними методами реагування. Встановлено, що українські аграрні підприємства, особливо сімейні фермерські господарства, демонструють високу адаптивність та готовність до впровадження інноваційних практик. Запропоновано стратегічні напрями посилення інтеграції до ринку ЄС: удосконалення нормативно-правової бази, розширення програм державної підтримки, створення платформи інституційної взаємодії з європейськими сертифікаційними органами, активізація освітніх кампаній серед виробників. Інституційна модернізація аграрного сектору України визначається як фундаментальна умова інтеграції у європейську екосистему органічного ринку.

The article carries out an institutional analysis of the participation of Ukrainian agricultural enterprises in the functioning of the European Union organic products market and international trade, with a particular emphasis on the challenges of integration processes. It argues that organic production represents a promising pathway for agribusiness diversification, capable of bolstering the resilience of economic structures, facilitating the ecological transformation of the agricultural sector, and fostering deeper integration into the European economic space. The study highlights economic, social, and institutional factors of integration processes, examines risks and barriers to entering the European market, and considers tools for their mitigation. The necessity of improving regulatory frameworks, enhancing state support, and establishing institutional cooperation with European certification bodies is substantiated, which will contribute to strengthening Ukraine's competitiveness in international trade of organic products. A SWOT analysis identifies the strengths of Ukrainian producers (high product quality, geographic proximity to the EU, and an adapted regulatory framework), as well as their weaknesses and risks, including infrastructural constraints, market competition, and geopolitical instability. Risks are classified using the COSO model, covering organizational-technological, regulatory, geopolitical, and climatic factors, along with corresponding mitigation strategies.

The study finds that Ukrainian agricultural enterprises, especially family farms, exhibit strong adaptability and a willingness to adopt innovative practices. Strategic directions to enhance integration into the EU market are proposed: improving the regulatory framework, expanding state support programs, establishing an institutional interaction platform with European certification bodies, and intensifying educational outreach to producers. The institutional modernization of Ukraine's agricultural sector is emphasized as a key condition for successful integration into the EU's organic market ecosystem.

Ключові слова: управління, аграрні підприємства, органічне виробництво, Європейський Союз, інституційний аналіз, ризики, міжнародна торгівля, диверсифікація

Key words: management, agricultural enterprises, organic production, European Union (EU), institutional analysis, risks, international trade, diversification.

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

Інституційні основи функціонування аграрного сектору України протягом останніх десятиліть зазнали суттєвих трансформацій, що зумовлено процесами ринкової лібералізації, активізацією зовнішньоекономічних зв'язків та зростанням ролі міжнародних стандартів у сфері виробництва та обігу органічної продукції, а також необхідністю пристосування до інтеграційних вимог Європейського Союзу. Розвиток органічного виробництва, будучи складовою більш широкого процесу формування екологічно орієнтованої аграрної політики, набуває дедалі більшого значення у визначенні

конкурентних позицій аграрних підприємств України у міжнародній торгівлі, де важливим чинником стає не лише економічна ефективність, а й відповідність інституційним регулятивним практикам ЄС. Вагоме значення цьому надає дослідження інституційних механізмів, які забезпечують гармонізацію національного правового поля та економічного середовища з нормами та правилами європейського органічного ринку, що дозволяє аграрним підприємствам адаптуватися не лише до складних умов глобальної конкуренції, а й формувати нові моделі поведінки у сфері міжнародної торгівлі. Аналізуючи структурні зміни, що відбуваються в аграрному секторі України, необхідно враховувати як економічні інтереси суб'єктів господарювання, так і регулятивні вимоги інсти-

тутів ЄС, оскільки саме на перетині цих факторів формується здатність підприємств брати участь у розвитку сталого ринку органічної продукції, інтегрованого у світову систему обміну товарами та послугами.

Підприємницька діяльність потребує інноваційного підходу до забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання й позиціонованого на ринку товару. Зазначені стейкхолдери виконують різноаспектні ролі, задовольняючи потреби споживачів у товарах і послугах, отримуючи можливості набуття вигід за наслідком господарських трансакцій. Підприємці повсякчас перебувають у пошуку креативних способів досягнення прибутковості. Натомість пріоритетне значення має правильність вибору цільового ринку, особливо це характерно для аграрного бізнесу України.

Актуальним для освоєння підприємствами України вважаємо ринок органічної продукції ЄС [1] через можливість отримувати вищий дохід від продажів унікальної продукції, але за дотримання принципів Європейського Зеленого Курсу (European Green Deal) [2] та вимог Спільної аграрної політики ЄС (SAP) [3]. У такій площині інституційний аналіз ролі аграрних підприємств України дозволяє не лише виявити специфіку їхнього функціонування в умовах інтеграції до європейської екосистеми органічного виробництва, а й визначити перспективи зміцнення позицій у міжнародній торгівлі, що є важливим чинником довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку країни.

В умовах невизначеності, що зумовлена воєнними трансформаціями та глобальною нестабільністю, розвиток аграрних підприємств України супроводжується поєднанням економічних, соціальних та інституційних проблем, які детермінують їхню здатність інтегруватися у міжнародні економічні системи та адаптуватися до вимог зовнішніх ринків. Функціонування на ринку органічної продукції Європейського Союзу виокремлюється як специфічний напрям діяльності аграрного підприємництва, що потребує глибокого інституційного аналізу з огляду на його роль у забезпеченні участі України в міжнародній торгівлі та зміцненні позицій на глобальному агропродовольчому ринку. Зазначений напрям реалізації економічних інтересів відповідає реаліям сьогодення — пошуку способів набуття конкурентоспроможності й прибутковості за умов нетипових ризиків. Вирішення ж цього завдання потребує

нових знань і розширення їх дифузії у середовищі науковців і практиків. Тому на особливу дослідницьку увагу заслуговує розроблення концептів поступу на європейський ринок органічної продукції.

Водночас для визначення конкретних підприємницьких завдань і окреслення перспектив євроінтеграційної траєкторії розвитку, логічно постає необхідність наукового пошуку, в контексті інституційного аналізу, ролі аграрних підприємств на ринку Європейського Союзу як пріоритетного для постачання органічної продукції. В умовах пріоритетності євроінтеграції стратегічність такого кроку очевидна як для бізнесу, так і для держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Позиціонована до наукового пізнання й аналізування проблематики розвитку аграрних підприємств представлена у дослідженнях теоретичного, методологічного змісту. Науковий інтерес становлять секторальні питання їх інституційної ролі у функціонуванні ринку — як національного, так і зокрема Європейського Союзу.

Означення організаційної, інституційної оцінок господарського функціоналу підприємств у системі ринку органічної продукції зокрема, розкриті в працях таких дослідників як: О. Ніфатова, Ю. Данько, С. Петручук, Т. Бале-зентіс, Д. Штреймікенє [4], А. Гончарук, С. Левицька [5], М. Гуменюк, Д. Неміш, І. Баланюк [6], А. Гуторов [7], О. Дребот, О. Мельников [8], О. Жуйков, О. Аверчев [9], І. Ковальчук [10], Т. Ковальчук, А. Мельник [11], О. Корогод [12], Ю. Лопатинський, Н. Кутаренко [13], Ю. Лупенко [14, 15], А. Малік, А. Сухоставець [16], М. Малік, О. Супрун [17], Ю. Мовчан [18], Ю. Нестерчук, В. Голубенко [19], І. Скороход, С. Сніжок [20], Д. Шеленко [21], М. Пугачов, О. Грищенко, К. Ксенофонтowa [24], І. Беженар, І. Білокінна [25], І. Яців, М. Ступень, Н. Пилипів [26] та інші науковці [1—30], зокрема й автори пропонованої статті [16; 17; 21—26] у попередніх дослідженнях.

Виділяємо розкриті дослідниками питання щодо: оцінки імпортозалежності європейського ринку органічної продукції [4]; перспектив ринку органічної продукції в Україні [5]; ефективного функціонування малих форм аграрного підприємництва [6]; інклюзивного розвитку суб'єктів агробізнесу [7]; ринку органічної сільськогосподарської продукції в умовах війни [8, 9]; інституційного механізму ринку

органічної продукції [10]; екосистеми органічного аграрного виробництва в Україні [11]; стратегії розвитку органічного ринку [12]; інституційного розподілу органічних операторів в Україні [13]; перспективних форм організації господарської діяльності на селі [14]; аналізування тенденцій підприємницької діяльності в аграрній сфері [15]; стратегічних векторів розвитку підприємництва у сфері виробництва органічної продукції [16]; макроекономічного аналізу розвитку підприємництва [17]; аналізу динаміки нормотворчого процесу щодо органічного виробництва в Україні та ЄС [18]; ефектів екологоорієнтованого виробництва у підприємствах аграрного сектору [19]; перспектив ринку органічної продукції для євроінтеграції України [20]; науково-методологічного забезпечення пореформеного розвитку сільського господарства [21]; інтеграції агрохолдингів у європейський економічний простір [22]; управління аграрним підприємством [23]; економічних тенденцій розвитку аграрного підприємництва в умовах воєнного часу [24]; органічного виробництва у фермерських господарствах [25]; стратегічних орієнтирів розвитку біоенергетичного потенціалу сільськогосподарських підприємств на засадах циркулярної економіки [26]. Для логічного імплементації дослідницьких ініціатив у нові знання й подальшої їх дифузії серед стейкхолдерів прийняття управлінських рішень на державному рівні, рівні підприємств і організацій, представлена проблема потребує постійного наукового опрацювання. У зазначеному контексті кваліфікуємо доцільність інституційного аналізу ролі аграрних підприємств України у функціонуванні ринку органічної продукції ЄС.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є здійснення інституційного аналізу ролі аграрних підприємств України в ринку органічної продукції Європейського Союзу з урахуванням сучасних викликів. Цілями дослідження є визначення інституційних факторів, що визначають можливості участі українських сільськогосподарських підприємств на європейському ринку органічної продукції; оцінка ризиків та бар'єрів виходу на зовнішні ринки; обґрунтування стратегій інституційної підтримки та інструментів державного регулювання, які можуть сприяти посиленню конкурентоспроможності та інтеграції України в міжнародну торгівлю органічною продукцією.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аграрні підприємства України зіштовхнулися із сукупністю нетипових проблем і впливом деструктивних умов господарювання, проте підприємницькі цілі залишаються традиційними, головна з них — отримання прибутку. Їх досягнення виявляється проблематичним через інституційні обмеження доступності каналів реалізації традиційних ринків. Проте аграрні підприємства наслідують спроможності ефективного позиціонування ексклюзивних видів продукції, зокрема органічної.

Інституційно, організаційно-економічно й технологічно органічне виробництво поєднує передові практики сільського господарства, забезпечуючи еколого-орієнтовану продовольчу безпеку.

Ролі аграрних підприємств України у функціонуванні ринку органічної продукції Європейського Союзу позиціонуємо виходячи з умов і принципів побудови національної господарської системи. Інституційний аналіз цього процесу є одним з підходів, який дозволяє кваліфікувати динаміку структурних змін на ринку й кодифікувати систему причинно-наслідкових зв'язків за впливу відповідних "правил гри". Забезпечення належних організаційно-інституційних передумов сприяє розвитку здатності менеджменту до прийняття ефективних управлінських рішень. Відповідно зазначене є важливим інструментарієм у розбудові системи управління розвитком аграрних підприємств. Зазначена концептуалізація ролі інституційного аналізу актуальна до застосування на мікро-, мезо- та макrorівні здійснення управлінського впливу. Тобто ідентифікуючи "правила гри", динаміку і причинно-наслідкові зв'язки — суб'єкт управління наслідує спроможність вибудовувати необхідні стратегії й тактики збалансування підприємницьких вигід і витрат.

Для вітчизняних підприємців ринок органічної продукції в ЄС характеризується як преміальний, тому продукція має відповідати високим стандартам якості. Виробляючи і поставляючи на цей ринок продукцію, українські підприємства відіграють відповідні ролі у його функціонуванні, задовольняючи потреби споживачів й сприяючи впровадженню засад "зеленого" курсу. Досвід ТОВ "Жива Нива" Житомирської області засвідчує, що органічне виробництво в Україні може бути не лише екологічно доцільним, але й економічно рентабельним, оскільки відсутність витрат на добрива та засоби захисту компенсує дещо нижчу врожайність, а орієнтація на зовнішні ринки доз-

Таблиця 1. SWOT аналіз позиціонування української органічної продукції на ринок ЄС

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Висока якість продукції Розвинена нормативно-правова та організаційна база органічного виробництва Географічна близькість до ЄС	Відсутність стабільної інфраструктури Залежність від зовнішніх факторів (конфлікти, економічна нестабільність) Висока конкуренція
<i>Можливості</i>	<i>Ризики</i>
Зростаючий попит на органічні продукти в ЄС Підтримка держави та міжнародних організацій Можливість доступу до нових ринків	Організаційно-технологічні Зміни в регуляторних вимогах Геополітичні ризики Кліматичні ризики

Джерело: складено і наведено за результатами проведених досліджень [22; 29; 30].

воляє отримувати цінову надбавку до 30% у порівнянні зі звичайною продукцією, що підтверджує інтеграційний потенціал українських аграрних підприємств у міжнародній торгівлі органічною продукцією [27].

Основні принципи розвитку органічного виробництва в Україні встановлює Закон України "Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції" [28], унормовуючи його підприємницькі статуси як: діяльність фізичних чи юридичних осіб, що включає вирощування та переробку без застосування хімічних добрив, пестицидів, ГМО, консервантів тощо; відповідність методам і принципам, що спрямовані на збереження природних ресурсів та отримання екологічно чистої продукції [28]. Упровадження нового регламенту ЄС [1] у сфері виробництва, обігу та маркування органічної продукції виступає як інституційним стимулом, так і запобіжником від недоброчесних дій. Таким чином відбувається формування відповідних правил у сфері органічного бізнесу завдяки яким вітчизняні аграрні підприємства отримують можливості набувати практик організації присутності на ринку.

Постачання органічної сільськогосподарської продукції-сировини, продуктів її переробки в галузі рослинництва і тваринництва до Європи наслідують актуальні тренди. Ринок органічної продукції в ЄС як сформована й усебічно інституціоналізована екосистема розвитку аграрного підприємництва зокрема, демонструє стабільне зростання споживчого попиту. Потреби споживачів органічної продукції на цьому ринку задовольняються як внутрішньо європейським агробізнесом, так і за рахунок експорту з України. Адже у Німеччині наприклад 90% попиту на органічну сою покривалося за рахунок імпорту, у Франції також існує певний дефіцит органічної сої для тваринництва [4].

Для українських аграрних підприємств впровадження органічного виробництва є напрямком диверсифікації господарської діяльності на засадах сталого розвитку, створює передумови для підвищення рівня прибутковості та поглиблює процеси євроінтеграції. В результаті адаптації до стандартів і вимог до продукції категорії органічна та формування стійких ланцюгів постачання, відбувається інституційна інтеграція аграрного сектору України у європейський економічний простір. Проте, аграрним підприємствам, які наслідують пріоритетну можливість виходу на ринки ЄС слід ретельно оцінювати ризики та переваги впровадження контенту органічних трансакцій (табл. 1).

Ідентифікація сильних і слабких сторін органічного бізнесу наслідують висновок про його позитивну оцінку й інтеграційну респектабельність для виробників будь-яких організаційних форм та розмірів. Зазначене ґрунтується на тому, що українські сільгосптоваровиробники мають значні конкурентні переваги щодо якості й вартості продукції, що проявляється навіть в сучасних непростих умовах воєнного часу.

Адже порівняно з підприємствами-представниками багатьох інших країн: вітчизняні володіють значним ефективним досвідом господарювання; природно-кліматичні умови сприятливі; переважна частина земель є придатними для вирощування сільськогосподарських культур органічними методами тощо. Найбільш значимим чинником всезростаючої мотивації позиціонування вітчизняних підприємств на ринку органічної продукції ЄС є висока купівельна спроможність потенційних споживачів.

Проте не всезагальними є позитиви й економічні вигоди, адже функціонал аграрних підприємств на ринку органічної продукції на-

Таблиця 2. Управління ризиками просування органічної аграрної продукції на ринки ЄС

Групи ризиків	Фактори ризику	Методи реагування на ризик (модель COSO)
Організаційно-технологічні	Відсутність достатніх спроможностей формувати стандартизованих експортних партій продукції	Запобігання
Регуляторні	Необхідність забезпечення суворих вимог до якості органічної продукції	Запобігання
	Зміни в правовому полі України / ЄС	Зменшення
	Митні бар'єри та адміністративні регуляції	Зменшення
Геополітичні	Втрата традиційних логістичних шляхів просування продукції	Зменшення
	Втрата спроможностей для організації виробництва через військові дії	Зменшення
Кліматичні	Погіршенні якості продукції і втрати сертифікації	Зменшення
	Ризики втрати обсягів продукції через несприятливі погодні умови	Зменшення
	Відповідність новим екологічним вимогам європейських покупців	Запобігання

Джерело: складено і наведено за результатами проведених досліджень [22].

слідують непередбачуваності, ризики, які інституційно визначені особливостями споживчих уподобань і потребують регуляторних координацій. Пропонуємо комплекс заходів щодо управління ризиками (табл. 2).

Участь українських сільськогосподарських підприємств у міжнародній торгівлі органічною продукцією вимагає дотримання встановлених стандартів, а також системного управління ризиками, яке включає диверсифікацію ринків збуту, укладання страхових контрактів, належне документальне оформлення зовнішньоекономічних угод та постійний моніторинг змін у законодавстві ЄС. Незважаючи на складність процедур, стратегічне планування, відповідність стандартам та активне управління ризиками відкривають широкі можливості для розширення інтеграції українських виробників у міжнародну екосистему ринку органічної продукції. Водночас оцінка ефективності діяльності аграрних підприємств здебільшого обмежується економічними показниками, тоді як соціальні, технологічні та екологічні аспекти залишаються поза увагою, що призводить до ризиків спотвореного відображення їх реальних показників [7]. Як показує проведений інституційний аналіз аграрні підприємства України мають значний потенціал для інтеграції в екосистему ринку органічної продукції Європейського Союзу. Їхня участь у цьому процесі є важливою не лише з економічної точки зору, але й у контексті екологічної трансформації аграрного сектору та реалізації цілей сталого розвитку.

Основними стримуючими чинниками інтеграції є:

— недостатня інституційна координація між державними органами, виробниками та європейськими партнерами;

— слабка інфраструктура підтримки органічного виробництва; вплив воєнного стану на логістику, експорт та інвестиційну привабливість.

Водночас, українські аграрні підприємства характеризуються високим рівнем адаптивності, екологічною орієнтованістю та готовністю до впровадження інноваційних практик, що формує інституційні передумови для активної інтеграції у міжнародну торгівлю та європейську екосистему органічного ринку за умови належної інституційної підтримки.

Для посилення інтеграції аграрних підприємств у ринок органічної продукції ЄС доцільно:

— удосконалити нормативно-правову базу відповідно до вимог європейського законодавства;

— розширити програми державної підтримки та фінансування органічного сектору;

— стимулювати освітні та інформаційні кампанії серед виробників щодо стандартів ЄС та можливостей експорту.

Українські сільськогосподарські підприємства характеризуються екологічною орієнтацією та відкритістю до впровадження інноваційних практик, які формують інституційні передумови для їх інтеграції в міжнародну торгівлю та європейську екосистему органічного ринку. Для поглиблення інтеграційних процесів необхідно гармонізувати національну нормативно-правову базу з вимогами законодавства Європейського Союзу, розширити

інструменти державної підтримки та фінансування органічного сектору, створити платформу для інституційної взаємодії з європейськими органами сертифікації та контролю, а також посилити освітню та інформаційну діяльність для виробників щодо стандартів ЄС та експортних можливостей. Реалізація цих напрямків забезпечить більш активну участь України в міжнародній торгівлі органічною продукцією та посилить конкурентоспроможність національного аграрного сектору у світовій економіці.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи практику функціонування українських сільськогосподарських підприємств у сфері органічного виробництва, видається доцільним формування стратегій адаптації до змінних умов ведення бізнесу, які повинні включати перегляд внутрішніх процедур управління ризиками з акцентом на мінімізацію впливу військово-політичних загроз, диверсифікацію виробничо-збутової діяльності шляхом розширення асортименту продукції та напрямків бізнесу, впровадження інноваційних технологічних рішень у процеси сільськогосподарського виробництва (автоматизація, дистанційний моніторинг, аналітика даних), а також активізацію партнерської взаємодії з іноземними компаніями та залучення експертного потенціалу у сфері маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності. Впровадження окреслених стратегій формує основу для підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій українських виробників на міжнародному ринку органічної продукції.

Аналіз структури ризиків, відображеної в моделі управління (COSO), показав, що основними бар'єрами для виходу українських підприємств на органічний ринок ЄС залишаються організаційно-технологічні обмеження на формування стандартизованих експортних партій, жорсткі нормативні вимоги до якості продукції, динамічні зміни в правовій базі України та ЄС, митні бар'єри, геополітичні виклики, пов'язані з втратою традиційних логістичних шляхів та виробничих потужностей, а також кліматичні ризики, що впливають на стабільність врожайності та дотримання екологічних стандартів. Відповідні механізми реагування, такі як запобігання та зменшення ризиків, у поєднанні з інституційною підтримкою та міжнародним партнерством, створюють

умови для інституційної інтеграції українських сільськогосподарських підприємств у міжнародну торгівлю та європейський ринок органічної продукції.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі пов'язані з розробленням комплексних моделей оцінювання ефективності інституційної інтеграції аграрних підприємств у міжнародну торгівлю органічною продукцією, поглибленим аналізом впливу соціальних, екологічних та технологічних чинників на конкурентоспроможність у європейській екосистемі, а також з дослідженням інструментів державної та міждержавної підтримки, які сприятимуть посиленню позицій України на глобальному органічному ринку.

Література:

1. Council Regulation (EC) № 834/2007 of 28 June 2007 on organic production and labelling of organic products and repealing Regulation (EEC) No 2092/91 // Official Journal of the European Union. 2007. L 189. P. 1—23. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2007/834/oj>
2. European Commission. The European Green Deal: Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, 11 December 2019. COM(2019) 640 final. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52019DC0640>
3. European Parliament and Council. Regulation (EU) 2021/2115 of 2 December 2021 establishing rules on support for strategic plans to be drawn up by Member States under the Common Agricultural Policy (CAP Strategic Plans) // Official Journal of the European Union. 2021. L 435. P. 1—186. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/2115/oj>
4. Nifatova O., Danko Y., Petrychuk S., Balezentis T., Streimikiene D. Import dependence of the European organic market and the role of Ukrainian exports // Technological and Economic Development of Economy. 2024. Vol. 30, No. 6. P. 1950—1971. DOI: <https://doi.org/10.3846/tede.2024.22840>
5. Гончарук А.В., Левицька С.В. Розвиток ринку органічної продукції в Україні: сучасний стан та перспективи // Вісник Київського міжнародного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 52. С. 34—41. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/69>
6. Гуменюк М.М., Неміш Д.В., Баланюк І.Ф., Шеленко Д.І. Основні чинники ефективного

функціонування малого аграрного підприємства. // Вісник аграрної науки. 2021, № 9 (822). С. 80—88. DOI: <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202109-11>

7. 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. URL: <http://ujae.org.ua/teoretyko-metodologichni-zasady-inklyuzyv-nogo-rozvytku-pidpryyemnytstva-i-sub-yektiv-agrobiznesu/>

8. Дребот О.І., Мельников О.В. Стан і перспективи розвитку ринку органічної сільськогосподарської продукції України в умовах війни // Бізнес-інформ. 2025. № 1. С. 45—52. URL: <https://journals.uran.ua/bnusing/article/download/328355/318847>

9. Жуйков О.Г., Аверчев О.В. Стан і перспективи розвитку ринку органічної продукції України // Науковий вісник Херсонського державного аграрного університету. 2024. Вип. 138. С. 72—80. URL: https://www.tnv-agro.ksauniv-ks.ua/archives/138_2024/9.pdf

10. Ковальчук Т.В. Інституційний механізм формування ринку органічної продукції // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2021. № 2. С. 112—118. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/p=16247>

11. Ковальчук Т.В., Мельник Л.В. Інституційні засади формування екосистеми органічного аграрного виробництва в Україні // Економічний простір. 2022. № 180. С. 112—120. URL: <https://www.economicspacejournal.com/index.php/esj/article/view/180-112>

12. Корогод, О. (2024). Стратегії розвитку органічного ринку в Україні: шляхи збільшення виробництва та зміцнення позицій на міжнародному ринку. Економіка та суспільство, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-114>

13. Лопатинський Ю.М., Кутаренко Н.Я. Інституційний розподіл органічних операторів в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 13. С. 67—72.

14. Лупенко Ю.О. Перспективні форми організації господарської діяльності на селі: наукова доповідь. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2019. 114 с.

15. Лупенко Ю.О. та ін. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки: монографія / за ред. М.Й. Маліка. Київ: ННЦ "Інститут аграрної економіки", 2023. 208 с. URL: [http://www.iae.org.ua/activity/books/3693-pidpryyemnytska-diyalnist-v-aharniy-sferi-ekonomiky-monohrafiya-yu-o-lupenko-m-y-malik-o-](http://www.iae.org.ua/activity/books/3693-pidpryyemnytska-diyalnist-v-aharniy-sferi-ekonomiky-monohrafiya-yu-o-lupenko-m-y-malik-o-h-shpykulyak-ta-in-za-red-m-y-malika-kyuyiv-nnts-liaer-2023-208-s.html)

[h-shpykulyak-ta-in-za-red-m-y-malika-kyuyiv-nnts-liaer-2023-208-s.html](http://www.iae.org.ua/activity/books/3693-pidpryyemnytska-diyalnist-v-aharniy-sferi-ekonomiky-monohrafiya-yu-o-lupenko-m-y-malik-o-h-shpykulyak-ta-in-za-red-m-y-malika-kyuyiv-nnts-liaer-2023-208-s.html)

16. Малік Л.М., Сухоставець А.І. Стратегічні вектори розвитку підприємництва в сфері виробництва органічної продукції. Економічний розвиток. 2023. № 4. С. 112—118. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1197>

17. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г., Супрун О.М. Розвиток підприємницької діяльності в аграрному секторі: макроекономічний аспект. Наук. вісник Ужгородського університету Серія "Економіка". Вип. № 9. Т. 2. 2017. С. 32—37.

18. Мовчан Ю.В. Органічне виробництво в Україні та ЄС: динаміка нормотворчого процесу. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. № 1. С. 81—87. URL: http://www.lsej.org.ua/1_2021/81.pdf

19. Нестерчук Ю.О., Голубенко В.І. Розвиток екологоорієнтованого виробництва підприємств аграрного сектору. Економічний простір. 2024. № 195. С. 177—181. URL: <https://www.economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/195-177-181-nesterchuk.pdf>

20. Скороход І.С., Сніжок С.Ю. Проблеми та перспективи розвитку ринку органічної продукції України в умовах євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2022. № 45. С. 78—84. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/13>

21. Шеленко Д.І. Деякі аспекти науково-методологічного забезпечення пореформеного розвитку сільського господарства. Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. Вип. 197: У 5 т. Т. II. С. 269—273.

22. Шпикуляк В.О. Інтеграція українських агрохолдингів у європейський економічний простір: кваліфікаційна робота магістра; наук. керівник Л.В. Пашук; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, Екон. ф-т, каф. міжнар. економіки. Київ, 2025. 131 с.

23. Шпикуляк О.Г. Ефективність управління аграрним підприємством // Економіка АПК. 2005. № 3. С. 22—25.

24. Шпикуляк О.Г., Пугачов М.І., Грищенко О.Ю., Ксенофонтова К.Ю. Економічні тенденції розвитку аграрного підприємництва в сучасних умовах: аспекти воєнного часу. Modern Economics. 2023. № 41 (2023). С. 170—178. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.-V41\(2023\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.-V41(2023)-24).

25. Шпикуляк, О.Г., Беженар, І.М., Білокіна, І.Д. Сучасні тенденції розвитку органічного виробництва в аграрному секторі і фермерських господарствах. Проблеми сучасних

трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023.(8). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-04>

26. Яців І. Б., Ступень М. Г., Пилипів Н. І., Шеленко Д. І. Стратегічні орієнтири розвитку біоенергетичного потенціалу сільськогосподарських підприємств підчас переходу до циркулярної економіки. Регіональна економіка. 2019. № 4 (94). С. 144—151.

27. Котенко Є. Американський варіант сівозміні: як зробити органічне виробництво економічно вигідним. AgroPortal.ua. 2025. <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/amerikanskiy-variant-sivozmini-yak-zrobiti-organichne-virobnictvo-ekonomichno-vigidnim>

28. Закон України "Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції". 10 липня 2018 року. № 2496-VIII <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text>

29. Organic Standard. (n.d.). Istoriia Orhanik Standart [History of Organic Standard]. URL: <https://organicstandard.ua/aboutus/history>

30. Ukrinform. (2023, February). Ukraina torik zbil— shyla eksport orhanichnoi produktsii do YeS ta Shveitsarii. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3670525-ukrainatorik-zbilsila-eksport-organichnoi-produkcii-does-ta-svejcarii.html>

References:

1. European Union (2007), "Council Regulation (EC) No 834/2007 of 28 June 2007 on organic production and labelling of organic products and repealing Regulation (EEC) No. 2092/91", Official Journal of the European Union, L 189, pp. 1—23, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2007/834/oj> (Accessed 01 Sept 2025).

2. European Commission. (2019), "The European Green Deal: Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions (COM(2019) 640 final)", available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52019DC0640> (Accessed 20 Aug 2025).

3. European Parliament and Council. (2021), "Regulation (EU) 2021/2115 of 2 December 2021 establishing rules on support for strategic plans under the Common Agricultural Policy", Official Journal of the European Union, L 435, pp. 1—186, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/2115/oj> (Accessed 22 Aug 2025).

4. Nifatova, O., Danko, Y., Petrychuk, S., Balezentis, T. and Streimikiene, D. (2024), "Import

dependence of the European organic market and the role of Ukrainian exports, Technological and Economic Development of Economy, vol. 30 (6), pp. 1950—1971. <https://doi.org/10.3846/tede.-2024.22840>.

5. Honcharuk, A. V. and Levytska, S. V. (2023), "Development of the organic products market in Ukraine: Current state and prospects", Bulletin of Kyiv International University. Series: Economic Sciences. vol. 52, pp. 34—41, available at: <https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/69> (Accessed 02 Aug 2025).

6. Humeniuk, M. M., Nemish, D. V., Balaniuk, I. F. and Shelenko, D. I. (2021), "Key factors of effective functioning of small agricultural entrepreneurship", Bulletin of Agricultural Science, vol. 9, pp. 80—88. <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202109-11>

7. Hutorov, A.O. (2023), "Theoretical and methodological foundations of inclusive development of entrepreneurship and agribusiness entities", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 8 (3), pp. 32—37, available at: <http://ujae.org.ua/teoretyko-metodologichni-zasady-inklyuzyvnogo-rozvytku-pidpryyemnytstva-i-sub-yektiv-agrobiznesu/> (Accessed 16 May 2025).

8. Drebot, O.I. and Melnikov, O.V. (2025), "State and prospects of development of the organic agricultural products market in Ukraine under war conditions", Business-Inform, vol. 1, pp. 45—52, available at: <https://journals.uran.ua/bnusing/article/download/328355/318847> (Accessed 20 Aug 2025).

9. Zhuikov, O. H. and Averchev, O. V. (2024), "State and prospects of development of the organic products market in Ukraine", Scientific Bulletin of Kherson State Agrarian University, vol. 138, pp. 72—80, available at: https://www.tnv-agro-ksauniv.ks.ua/archives/138_2024/9.pdf (Accessed 28 Jun 2025).

10. Kovalchuk, I. V. (2021), "Institutional mechanism for the formation of the organic products market", Bulletin of Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences, vol. 2, pp. 112—118. available at: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=16247> (Accessed 20 Jun 2025).

11. Kovalchuk, T. V. and Melnyk, L. V. (2022). "Institutional foundations of the ecosystem of organic agricultural production in Ukraine", Economic Space, vol. 180, pp. 112—120. available at: <https://www.economicspacejournal.com/index.php/esj/article/view/180-112>

12. Korohod, O. (2024). "Development strategies for the organic market in Ukraine: Ways

to increase production and strengthen international competitiveness, *Economy and Society*, vol. 61, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-114> (Accessed 16 Aug 2025).

13. Lopatynskyi, Yu. M. and Kutarenko, N. Ya. (2014), "Institutional distribution of organic operators in Ukraine", *Investments: Practice and Experience*, vol. 13, pp. 67—72.

14. Lupenko, Yu. O. (2019), *Perspektyvni formy orhanizatsii ekonomichnoi diialnosti v silskii mistsevolosti: Naukovyi zvit. [Promising forms of economic activity organization in rural areas: Scientific report]*, NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.

15. Lupenko, Yu. O. (2023). *Pidpriemnytska diialnist v ahrarnomu sektori ekonomiky. [Entrepreneurial activity in the agricultural sector of the economy]*, NNTs "Instytut ahrarnoi ekonomiky", Kyiv, Ukraine, available at: <http://www.iae.org.ua/activity/books/3693-pidpriemnytska-diyalnist-v-aharniy-sferi-ekonomiky-monohrafiya-yu-o-lupenko-m-y-malik-o-h-shpykulyak-ta-in-za-red-m-y-malika-kyiv-nnts-liaer-2023-208-s.html> (Accessed 05 Jun 2025).

16. Malik, L. M. and Sukhostavets, A. I. (2023), "Strategic vectors of entrepreneurship development in organic production, *Economic Development*, vol. 4, pp. 112—118, available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1197> (Accessed 08 Aug 2025).

17. Malik, M. Y., Shpykulyak, O. H. and Suprun, O. M. (2017), "Development of entrepreneurial activity in the agricultural sector: Macroeconomic aspect", *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series "Economics"*, vol. 9, pp. 32—37.

18. Movchan, Yu. V. (2021), "Organic production in Ukraine and the EU: Dynamics of the regulatory process", *Legal Scientific Electronic Journal*, vol. 1, pp. 81-87, available at: http://www.lsej.org.ua/1_2021/81.pdf (Accessed 29 Aug 2025).

19. Nesterchuk, Yu. O. and Holubenko, V. I. (2024), "Development of ecologically oriented production in agricultural enterprises", *Economic Space*, vol. 195, pp. 177—181, available at: <https://www.economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/195-177-181-nesterchuk.pdf> (Accessed 14 Aug 2025).

20. Skorokhod, I. S. and Snizhok, S. Yu. (2022), "Problems and prospects of organic market development in Ukraine under European integration", *Economy and Society*, vol. 45, pp. 78—84, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/13> (Accessed 29 May 2025).

21. Shelenko, D. I. (2004), "Some aspects of scientific and methodological support for post-reform agricultural development", *Economics: Problems of Theory and Practice. Collection of Scientific Papers*, vol. 197, no. II, pp. 269—273.

22. Shpykulyak, V. O. (2025), "Integration of Ukrainian agroholdings into the European economic space", Master's thesis, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine.

23. Shpykulyak, O. H. (2005), "Efficiency of agricultural enterprise management", *Ekonomika APK*, vol. (3), pp. 22—25.

24. Shpykulyak, O. H., Puhachov, M. I., Hryshchenko, O. Yu. and Ksenofontova, K. Yu. (2023), "Economic trends in agricultural entrepreneurship under wartime conditions", *Modern Economics*, vol. (41), pp. 170—178. [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-24)

25. Shpykulyak, O. H., Bezhenar, I. M. and Bilokinna, I. D. (2023), "Current trends in organic production in the agricultural sector and farms", *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, vol. 8. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-04>

26. Yatsiv, I. B., Stupen, M. H., Pylypiv, N. I. and Shelenko, D. I. (2019), "Strategic guidelines for the development of bioenergy potential of agricultural enterprises during the transition to a circular economy", *Regional Economy*, vol. (4), pp. 144—151.

27. Kotenko, Ye. (2025), "The American Model of Crop Rotation: How to Make Organic Production Economically Viable", available at: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/amerikanskiy-variant-sivozmini-yak-zrobiti-organichne-virobnictvo-ekonomichno-vigidnim> (Accessed 29 Aug 2025).

28. Verkhovna Rada of Ukraine. (2018), The Law of Ukraine "On the basic principles and requirements for organic production, circulation and labeling of organic products", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text> (Accessed 18 Jun 2025).

29. Organic Standard. (2025), "History of Organic Standard", available at: <https://organic-standard.ua/aboutus/history> (Accessed 09 Jun 2025).

30. Ukrinform. (2023), "Ukraine increased organic exports to the EU and Switzerland last year", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3670525-ukraina-torik-zbilsila-eksport-organichnoi-produkcii-do-es-ta-svejcarii.html> (Accessed 24 Aug 2025).

Стаття надійшла до редакції 24.09.2025 р.

УДК 336.1(336.2:339.5)

О. В. Єрмошкіна,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4013-3575>

А. С. Парфененкова,

магістр, Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8369-2203>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.50

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ЗОВНІШНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ АРГО-ПІДПРИЄМСТВ

O. Yermoshkina,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance, Lviv Polytechnic National University

A. Parfenenkova,

Master's student, Dnipro University of Technology

FINANCIAL STRATEGY UNDER UNCERTAINTY: EXTERNAL CHALLENGES FOR ARGO-ENTERPRISES

У статті обґрунтовано потребу формування гнучкої фінансової стратегії агропідприємств в умовах воєнних загроз, інфляції, валютних коливань, обмеженого доступу до капіталу та кліматичних ризиків. Систематизовано підходи до визначення сутності фінансової стратегії, підкреслено її інтеграційний характер та орієнтацію на стратегічні й економічні цілі. Враховано специфіку аграрного сектору: сезонність, залежність від природних умов, циклічність потоків і капіталомісткість. Виокремлено зовнішні чинники впливу: державна політика, інфляція, валютна динаміка, кредитні ресурси, регуляторне середовище, попит, конкуренція, технології та воєнні дії. Їхній ефект може бути як позитивним (стимулювання інвестицій, поліпшення кредитування), так і негативним (зростання витрат, втрати врожаїв, падіння прибутковості). Запропоновано механізми реагування: диверсифікація фінансування й збуту, валютне хеджування, оптимізація капіталу, інновації, страхування, антикризові сценарії. Доведено, що ефективна стратегія має поєднувати стратегічне бачення й тактичну гнучкість, інтегрувати ризик-менеджмент і забезпечувати адаптацію до макротенденцій, формуючи основу сталого розвитку сектору.

The article substantiates the necessity of developing a flexible and adaptive financial strategy for agro-industrial enterprises operating under war-related threats, inflationary shocks, currency volatility, limited access to capital, and climate risks. It is demonstrated that financial strategy acts as a key managerial instrument ensuring long-term stability, adaptability, and realization of enterprise potential.

The study systematizes theoretical approaches to defining the essence of financial strategy, emphasizing its integrative nature and focus on achieving strategic and economic objectives. Particular attention is given to the specific features of the agricultural sector, such as seasonality, dependence on natural and climatic conditions, cyclical cash flows, and high capital intensity.

The research identifies external factors shaping financial performance: state economic policy, inflation dynamics, exchange rate fluctuations, accessibility of credit resources, regulatory environment, market demand, competition, technological change, and military risks. Their influence may be dual, generating positive effects such as stimulation of investment activity and improved credit opportunities, but also negative outcomes including rising costs, crop losses, decreasing profitability, and constraints on financial flexibility.

Strategic response mechanisms are proposed, including diversification of funding sources and sales channels, application of currency hedging, optimization of capital structure, investment in innovative technologies, and implementation of insurance schemes and crisis scenarios.

The article concludes that an effective financial strategy under uncertainty should combine strategic vision with tactical flexibility, integrate risk management practices, and adapt financial policies to macroeconomic dynamics and sector-specific challenges, thereby creating prerequisites for long-term stability and sustainable development of the agricultural sector.

Ключові слова: фінансова стратегія, невизначеність, агропромислові підприємства, зовнішні виклики, управління ризиками, структура капіталу, сталий розвиток.

Key words: financial strategy, uncertainty, agro-industrial enterprises, external challenges, risk management, capital structure, sustainable development.

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

В умовах трансформацій глобального економічного середовища, спричинених такими викликами, як збройні конфлікти, інфляційні шоки та кліматичні ризики, особливої значущості набуває розробка гнучких та адаптивних фінансових стратегій для агропромислових підприємств. Ці підприємства, будучи системоутворюючим елементом національної економіки України, зазнають постійного впливу зовнішніх чинників, що істотно впливають як на рівень їх інвестиційної активності, так і на загальну фінансову стійкість.

У такому контексті стратегія виступає ключовим інструментом у формуванні довгострокового плану дій підприємства. Вона є основою для ухвалення управлінських рішень і забезпечує системний підхід до подолання викликів і реалізації потенціалу. Ефективна стратегія повинна мати чітку логічну структуру, базовану на визначених принципах та враховувати динаміку зовнішнього середовища. Її ключовими характеристиками є гнучкість, адаптивність, а також потреба у постійному моніторингу, аналізі та коригуванні.

В умовах війни аграрний сектор України зазнає безпрецедентних викликів, що відображаються на його виробничо-фінансових результатах. Як видно з рис. 1, у 2019—2021 рр.

обсяги виробництва сільськогосподарських культур демонстрували відносну стабільність та зростання завдяки сприятливим кліматичним умовам і відновленню після криз попередніх років.

Проте починаючи з 2022 року відбувається різке скорочення валового збору, що обумовлене воєнними діями, руйнуванням логістичної інфраструктури, мінуванням земель та трудовими втратами в сільській місцевості. Це створює пряму загрозу продовольчій безпеці та формує нові стратегічні завдання для підприємств галузі.

Додатково, динаміка експорту зернових та олійних культур (рис. 2) ілюструє не лише сезонні коливання, а й значні втрати валютних надходжень у 2022—2023 рр.

В умовах блокування морських портів та обмеженого доступу до зовнішніх ринків аграрії змушені переорієнтовувати логістику на більш дорогі залізничні та автомобільні маршрути. Це знижує рентабельність експорту та ускладнює формування сталих фінансових стратегій.

Отже, сучасні умови функціонування аграрного сектору вимагають пошуку нових підходів до фінансового управління, здатних забезпечити стійкість підприємств за умов воєнних загроз і ринкової турбулентності. Наукове значення проблеми полягає у необхідності розробки адаптивних моделей фінансової стратегії, що враховують вплив зовнішніх факторів,

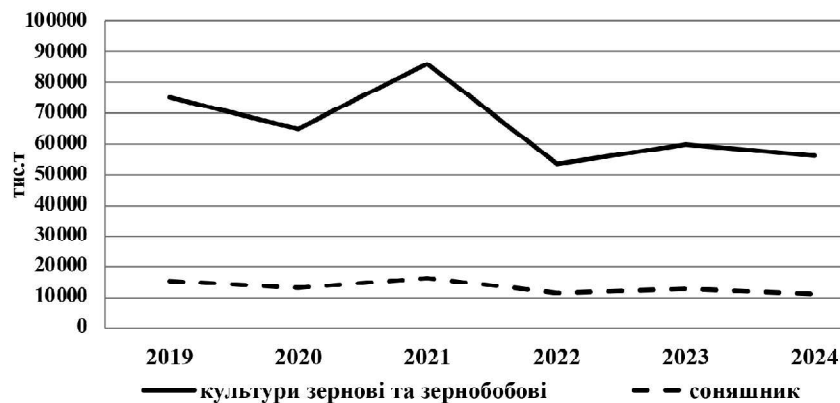


Рис. 1. Обсяги виробництва (валовий збір) сільськогосподарських культур у 2019–2024 рр., тис. т

Джерело: [1].

таких як воєнні дії, валютні коливання, інфляційні процеси та зміна логістичних маршрутів. Практична значущість полягає у створенні інструментів, які дозволять підприємствам не лише мінімізувати втрати, але й сформувати основу для подальшого відновлення та забезпечення продовольчої безпеки держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню проблем стратегічного управління та оцінюванню його ефективності в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх факторів присвятили свої роботи як українські, так і закордонні вчені, серед яких І. Д. Падерін, І. Ансофф, В. Геєць, А. Довгань, М. Портер, Г. Мінцберг, М. Пітюлич, Т. Пітерс, Р. Уотермен, Ж. Філіпс та ін. У контексті фінансового стратегування агропідприємств варто виокремити декілька актуальних досліджень останніх років. Зокрема, у роботі С. М. Халатура, Ю. В. Масюка та В. О. Барабаша [2] запропоновано модель вибору ефективної фінансової стратегії, що враховує специфіку галузі та джерела фінансового забезпечення. О. Б. Стефанишин [3] акцентує на необхідності інтеграції фінансової стратегії із загальною стратегією підприємства, що забезпечує її цільову спрямованість та стійкість. Костирко А. та ін. [4] розробили ризик-орієнтований підхід до вибору фінансової стратегії в умовах невизначеності, запропонувавши методику аналізу ризиків, апробовану на прикладі провідних українських агрохолдингів.

Досліджуючи роботи закордонних вчених слід відмітити роботу колективу авторів [5], в якій подається широкий огляд механізмів фінансування, спрямованих на подолання бар'єрів для інвестування, сталого сільського господарства безпосередньо пов'язаних зі

стратегіями фінансування в умовах невизначеності. Зокрема аналізуються інструменти змішаного фінансування (державні гарантії, пільговий капітал, об'єднані фонди) та інституційні обмеження, які вони враховують. Автори наголошують, що традиційне комерційне фінансування часто недоступне або не підходить для багатьох сільськогосподарських підприємств через сезонність, невеликі розміри квитків, високий сприйнятий ризик та слабе забезпечення, в той час як структури змішаного фінансування можуть мобілізувати приватний капітал шляхом компенсації перших збитків, зниження сприйнятого ризику за допомогою гарантій та використання технічної допомоги для покращення банківської привабливості. Також авторами наголошується на доцільності портфельного підходу до фінансування:

Ще одна робота, як заслуговує уваги — робота авторського колективу щодо обмежень фінансування сільського господарства в слабо-розвинених та країнах, що розвиваються [6]. Для вітчизняної практики цінним є дослідження обмежень фінансування, зокрема зовнішніх факторів, що блокують фінансування сільського господарства. які класифіковані на інституційні, ринкові, інформаційні, кліматичні/геополітичні обмеження. Авторами висувається гіпотеза щодо існування трьох домінантних обмежень: слабе фінансове посередництво: обмежені мережі сільських філій та досвід у сфері сільськогосподарського банкінгу, ринкові збої, тобто відсутність ринків страхування та хеджування; політична/інституційна нестабільність, яка проявляється у волатильності субсидій, нечітких земельних правах, тощо.

Авторами [6] зазначається, що ці обмеження посилюються під час епізодів макроекономічної нестабільності, зокрема внутрішні та

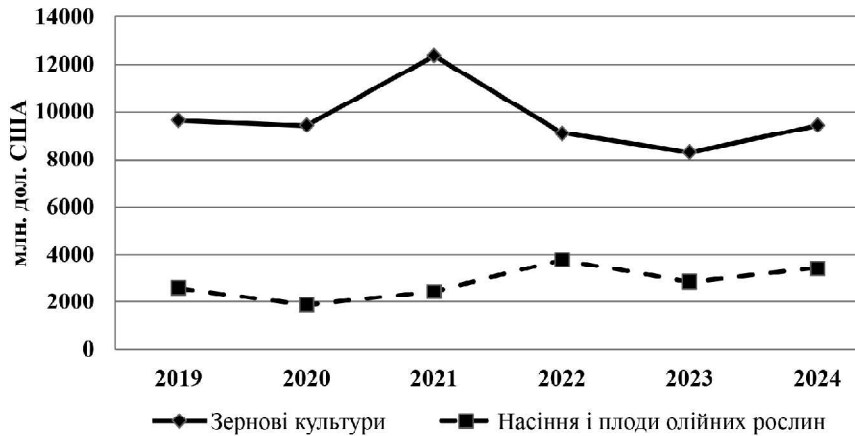


Рис. 2. Динаміка експорту зернових та олійних культур у 2019–2024 рр., млн дол. США

Джерело: [1].

зовнішні конфлікти, інфляція, шоки обмінного курсу, тощо. При цьому важливим визнається зменшення залежності від єдиного каналу фінансування, побудови договірної та інституційної довіри (прозорий облік, реєстри застави) до криз, та використання ринкової передачі ризиків, де це можливо.

Однак, не дивлячись на комплексність поданого дослідження, він має велику неоднорідність. Тобто рішення мають бути адаптовані до місцевої правової/ринкової структури, враховувати неоднорідність на рівні фірм (розмір, позиція в ланцюжку створення вартості).

Ще однією важливою для даного дослідження роботою є публікація С.Д. Прагера та К. Вейб [7], в якій розглядається процес стратегічного планування для підприємств сільського господарства, яка ґрунтується на дослідженні сценарних підходів, стрес-тестування та використанні адаптивних підходів до формування фінансової стратегії сільського господарства і надає методологічні рекомендації щодо планування в умовах глибокої невизначеності (клімат, політика, шоки). При цьому авторами зазначається, що традиційне планування, тобто прогнози з єдиною базовою лінією, не працює в умовах глибокої невизначеності, в той час як підходи, засновані на сценаріях та адаптивних шляхах, дозволяють розробляти гнучку стратегію, чітко пов'язуючи тригери з умовними діями (наприклад, попередньо узгоджені скорочення ліквідності, поетапні капітальні витрати).

Також авторами [7] аргументується користь сценаріїв "готовності до фінансування" для кожного ймовірного зовнішнього шоку (зміна політики, кліматичний екстремум, геополітика) шляхом превентивного визначення

фінансових відповідей на майбутні виклики (перерозподіл оборотного капіталу, використання виділених кредитних ліній, призупинення/прискорення інвестицій), що зменшує витрати на прийняття спонтанних рішень під час криз. Однак авторами методологічно лише окреслюються корисні інструменти, а емпіричне підтвердження висунутих пропозицій не надається.

Відповідно, питання систематизації, ідентифікації та оцінки сили впливу зовнішніх факторів на формування фінансової стратегії підприємства залишається актуальним як теоретичним, так і практичним питанням.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Відповідно, метою статті є систематизація та обґрунтування впливу комплексу зовнішніх факторів на формування фінансової стратегії агропромислових підприємств в умовах невизначеності та воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої невизначеності зовнішнього середовища, поняття "стратегія" в управлінні підприємством набуло особливого значення. Його зміст розширюється й адаптується у відповідь на складність бізнес-середовища, загострення конкуренції, технологічні прориви та зміни у споживчій поведінці. У загальному розумінні стратегія підприємства — це інтегрований довгостроковий план дій, сформований керівництвом організації для досягнення ключових цілей, забезпечення сталого розвитку та реалізації місії підприємства. Науковці та практики по-різному трактують

поняття стратегії, зокрема [8]: процес встановлення основних довгострокових цілей підприємства, вибору напрямів дій та розподілу необхідних ресурсів для досягнення цих цілей (А. Чандлер), інструмент реагування підприємства на зовнішні загрози й можливості, з урахуванням його внутрішніх сильних і слабких сторін (М. Портер), сукупність правил і принципів, якими організація керується у процесі прийняття управлінських рішень у своїй діяльності (І. Ансофф); комплексний, детально розроблений план, спрямований на реалізацію місії організації та досягнення її стратегічних цілей (М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоурі), набір управлінських дій і підходів, спрямованих на досягнення бажаних показників діяльності підприємства (А. Томпсон і А. Стрикленд).

Водночас фінансова стратегія вирізняється особливим характером, що зумовлений її орієнтацією на економічні аспекти діяльності. Власне, її назва вказує на спрямованість управління грошовими потоками та ресурсами через базові економічні категорії, зокрема: фінанси, капітал, кредитні відносини, доходи, витрати та прибутки.

У цьому контексті фінансова стратегія виступає як комплексна програма управлінських рішень, яка регламентує порядок формування, розподілу та використання фінансових ресурсів для досягнення довгострокових економічних і стратегічних орієнтирів підприємства.

У випадку аграрного підприємства, така стратегія має враховувати специфіку сільськогосподарського виробництва — сезонність, залежність від природних факторів, циклічність грошових потоків, а також потребу у значних інвестиціях у матеріально-технічну базу. Саме тому формування фінансової стратегії в аграрному секторі здійснюється поетапно, з урахуванням не лише загальноекономічних умов, а й галузевих ризиків, характеру продукції, рівня механізації та доступності джерел фінансування.

Як зазначалось вище, у процесі побудови ефективної фінансової стратегії аграрного підприємства важливо враховувати не лише внутрішні резерви та механізми залучення капіталу, а й зовнішнє середовище, яке істотно впливає на його фінансово-економічну діяльність. Такі зовнішні чинники формуються під дією економічних, правових, ринкових, технологічних і природних умов, що часто мають динамічний і непередбачуваний характер.

Їхній вплив може проявлятися як у позитивній площині — через посилення інвестиційної привабливості, поліпшення умов кредиту-

вання або зростання цін на продукцію, — так і в негативній — у вигляді інфляційних коливань, підвищення собівартості, обмеження доступу до фінансування, несприятливих погодних умов.

Фінансова стратегія підприємств аграрного сектору формується під впливом широкого спектра зовнішніх чинників, які визначають фінансові результати та обумовлюють потребу в адаптивних механізмах управління. Розглянемо ключові зовнішні фактори та їх вплив на фінансові результати діяльності аграрного підприємства.

Серед ключових детермінант важливу роль відіграє державна економічна політика, що реалізується через субсидії, пільги та дотації. Такі інструменти безпосередньо впливають на рентабельність, структуру витрат, ліквідність і грошові потоки підприємств, забезпечуючи підвищення інвестиційної активності та покращення доступу до оборотного капіталу. Відповідно, фінансова стратегія повинна передбачати системний моніторинг державних програм, використання податково-оптимізаційних моделей і планування бюджетів із урахуванням очікуваних субсидій. При цьому, фінансова стратегія має враховувати, що це фактор в умовах невизначеності та війни може зазнавати суттєвих впливів внаслідок перерозподілу фінансування на воєнні потреби, неможливості з боку держави компенсувати збитки агро-підприємств, отриманих внаслідок бойових дій, забезпечувати своєчасне та безпечне розмінування та реновацію земель.

Важким чинником є інфляційні процеси, які позначаються на купівельній спроможності, собівартості продукції, реальній прибутковості та рентабельності, а також суттєво посилюються під час війни. Зростання цін призводить до підвищення витрат і зниження реального доходу з урахуванням зміни вартості грошей у часі. Це зумовлює необхідність індексації витрат, прогнозування в умовах цінової нестабільності та застосування показників реальної прибутковості у фінансових розрахунках. З іншого боку, в умовах загального депресивного стану певних галузей економіки, викликаного бойовими діями, внутрішньою та зовнішньою міграцією, корегування ці має враховувати і зміну попиту та купівельної спроможності потенційних споживачів, що іноді призводить до принципової зміни сегменту покупців, необхідністю виходу на нові ринки. Таким чином, ще одним фактором є ринковий попит, як внутрішній, так і зовнішній, який визначає обсяги продажів, валовий прибуток та показники операційної

Таблиця 1. Систематизація підходів до розробки стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища

Підхід	Основні положення
Еволюційна стратегія	Орієнтація на інновації та гнучкість у зміні продукції. Зміцнення позицій на ринку шляхом модернізації виробничих процесів, використання нових технологій, покращення якості товарів і послуг. Гнучкість у зміні асортименту та адаптація до нових ринкових умов. SWOT-аналіз для виявлення внутрішніх та зовнішніх можливостей.
Стратегія диференціації	Виробництво унікальної продукції з конкурентними перевагами (висока якість, інноваційність, брендова ідентичність, покращений сервіс). Досягнення вищих, ніж середньогалузеві, рівнів прибутковості. Імідж підприємства, широкий асортимент, розвинена мережа дистрибуції, лояльність споживачів.
Стратегія зростання	Постійне збільшення обсягів виробництва, розширення ринків збуту, активне залучення інвестицій. Швидке нарощування потужностей, освоєння нових технологій, масштабні маркетингові кампанії. Ефективне використання ресурсів та інноваційний розвиток. SWOT-аналіз для визначення загроз та можливостей розширення.
Стратегія контролю над витратами	Мінімізація витрат у всіх сферах діяльності: виробництві, логістиці, збуті та маркетингу. Оптимізація виробничих процесів, підвищення продуктивності праці, використання масштабного виробництва. Встановлення конкурентно низьких цін.
Стратегія скорочення	Використовується у кризових ситуаціях або при необхідності перегляду діяльності. Ліквідація нерентабельних підрозділів, реструктуризація активів, скорочення виробничих потужностей, зменшення частки присутності на ринках. Підвищення фінансової стійкості за рахунок скорочення зайвих витрат.

Джерело: створено авторами на основі [2, 4, 5, 8].

ефективності. Зростання попиту стимулює позитивну динаміку фінансових результатів, однак надмірна орієнтація на один ринок підвищує ризики. Тому фінансова стратегія має включати диверсифікацію каналів збуту, врахування сезонності та цінової чутливості споживачів. Однак, останнє може ускладнюватись внаслідок обмеження, а, іноді, і неможливості побудови нових логістичних схем та ланцюгів постачання.

Валютні коливання, зокрема зміни курсу національної валюти, визначають результати зовнішньоекономічної діяльності та витрати на імпорту агро-підприємств. Девальвація гривні підвищує доходи експортерів у валютному еквіваленті, але одночасно зростають витрати на імпортові ресурси, що негативно впливає на платоспроможність. За таких умов доцільним є використання інструментів валютного хеджування, балансування валютної структури доходів і витрат, а також створення резервів для компенсації курсових втрат.

Стан фінансово-кредитної системи визначає доступність і вартість позикового капіталу, що безпосередньо впливає на рівень кредитного навантаження та фінансову стійкість підприємств. Високі процентні ставки й обмежений доступ до кредитів призводять до зростання середньозваженої вартості капіталу та зниження фінансової гнучкості. Відповідно, у

фінансовій стратегії слід враховувати моделі оптимального левериджу, залучати альтернативні джерела фінансування (лізинг, гранти, цільові інвестиції) та підвищувати кредитоспроможність.

Регуляторне середовище, що охоплює земельні, екологічні та податкові норми, суттєво впливає на витратну частину бюджету, структуру активів та доступ до ресурсів. Зміни у законодавстві можуть як збільшити витрати, так і створити стимули для розвитку, зокрема через нові інвестиційні преференції. Це зумовлює необхідність постійного юридичного моніторингу, створення резервів на регуляторні ризики та використання податково-ефективних моделей.

Кліматичні ризики залишаються ключовим викликом для аграрного виробництва, оскільки безпосередньо впливають на врожайність, обсяги реалізації та операційний прибуток. Екстремальні погодні явища можуть призвести до форс-мажору і значних втрат доходів. Відповідно, фінансова стратегія має включати інструменти управління ризиками, страхове покриття та адаптивне планування грошових потоків.

Рівень конкуренції на ринку визначає маржинальний прибуток, ціноутворення і ринкову частку. Конкурентний тиск змушує підприємства оптимізувати витрати та

підвищувати ефективність використання ресурсів. Тому стратегія повинна включати гнучке ціноутворення, аналіз точки беззбитковості та раціоналізацію постійних витрат.

Технологічний розвиток є важливим чинником підвищення продуктивності, ефективності використання активів і зниження операційних витрат. Інновації створюють конкурентні переваги, що потребує довгострокових інвестицій, складання інвестиційних бюджетів з урахуванням окупності та залучення зовнішніх інституційних ресурсів.

Нарешті, військові загрози стають критичним ризиком для фінансової стабільності підприємств. Руйнування інфраструктури, обмеження логістики, міграція персоналу та втрати виробничих ресурсів ускладнюють забезпечення безперервності діяльності. За таких умов фінансова стратегія повинна передбачати антикризове планування, географічну диверсифікацію активів, формування фінансових резервів, страхування військових ризиків та перенесення частини активів у стабільніші юрисдикції.

Розробка ефективної фінансової стратегії в умовах невизначеності вимагає комплексного врахування макроекономічних, регуляторних, кліматичних і військових чинників, поєднання механізмів ризик-менеджменту з інструментами гнучкого фінансового планування та залучення інноваційних джерел фінансування. У таблиці 1 систематизовано ключові стратегічні підходи, які можуть бути застосовані підприємствами для адаптації та розвитку в умовах невизначеності.

У контексті динамічного та нестабільного зовнішнього середовища підприємства змушені адаптуватися до нових умов, використовуючи відповідні стратегічні підходи. Вони можуть бути спрямовані на зростання, збереження стабільності, оптимізацію витрат або навіть скорочення масштабів діяльності в умовах кризи. Такий вибір має бути тісно пов'язаний з фінансовими рішеннями, оскільки кожна стратегія потребує різного рівня фінансової підтримки та по-різному реагує на зовнішні виклики, описані вище.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження встановлено, що в умовах зростаючої економічної нестабільності, посилення зовнішніх ризиків та динамічної трансформації ринкового середови-

ща фінансова стратегія підприємства набуває особливої ролі як інструмент забезпечення адаптивності, гнучкості та стійкості фінансово-економічної діяльності. Фінансова стратегія в сучасних умовах повинна бути інтегрованим механізмом управління ресурсами, здатним ефективно реагувати на виклики, пов'язані з інфляцією, валютною волатильністю, трансформаціями регуляторного середовища, зміною доступності капіталу, кліматичними та геополітичними ризиками. Вона має базуватися на глибокому аналізі як внутрішнього фінансового потенціалу підприємства, так і зовнішніх умов його функціонування.

Систематизація ключових етапів розробки фінансової стратегії свідчить про необхідність стратегічного планування, гнучкого фінансового прогнозування, оцінки структури капіталу, а також впровадження інструментів постійного моніторингу та коригування прийнятих рішень. Особливу увагу слід приділяти диверсифікації джерел фінансування, застосуванню альтернативних механізмів залучення капіталу та адаптації фінансової політики до змін у макроекономічному та секторному середовищі.

Відповідно, ефективна фінансова стратегія в умовах невизначеності повинна розглядатися як динамічний управлінський інструмент, що поєднує стратегічне бачення з оперативною гнучкістю, дозволяючи підприємствам не лише зберігати стабільність, а й забезпечувати умови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Література:

1. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 08.09.2025)
2. Халатур С. М., Масюк, Ю. В., Барабаш В.О. Модель вибору ефективної фінансової стратегії діяльності аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 21. С. 58—63.
3. Стефанишин О. Б. Особливості формування фінансової стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/77.pdf (дата звернення: 08.09.2025).
4. Костирко Л., Костирко Р., Савченко Т., Халатур С. Ризик-орієнтований підхід до вибору фінансової стратегії в умовах невизначеності. Agricultural and Resource Economics. 2024. Vol. 10 (2). P. 5—18.

5. Havemann T., Negra C., Werneck F. Blended finance for agriculture: exploring the constraints and possibilities of combining financial instruments for sustainable transitions. *Agriculture and Human Values*. 2020. Vol. 37. P. 1281—1292.

6. Khan F., Nouman M., Negrut L., Abban J., Cismas L., Siddiqi M. Constraints to agricultural finance in underdeveloped and developing countries: a systematic literature review. *International Journal of Agricultural Sustainability*. 2024. Vol. 22. P. 1—24.

7. Prager S.D. Strategic foresight for agriculture: Past ghosts, present challenges, and future opportunities // S. D. Prager, K. Wiebe / *Global Food Security*, 2021, Vol. 28 (100489). pp. 1—4, <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2020.100489>.

8. Кравченко В. Фінансова стратегія підприємства: класифікація, елементи, механізм формування // В. Кравченко / *LivingFo*. 2022. [Електронний ресурс] URL: <https://livingfo.com/finansova-stratehiia-pidpriemstva-klassifikatsiia-elementy-mekhanizm-formuvannia/> (дата звернення: 08.09.2025).

9. Падерін І. Д. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств малого та середнього бізнесу // І. Д. Падерін, Є. Е. Новак / *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 3 (41). С. 1—2.

References:

1. State Statistics Service of Ukraine (2025). available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 08 Sept 2025).

2. Khalatur, S.M., Masiuk, Yu.V. and Barabash, V.O. (2023), "Model for choosing an effective financial strategy of agricultural enterprises", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, Vol. 21, pp. 58—63, <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.21.58>.

3. Stefanyshyn, O.B. (2020), "Features of formation of the financial strategy of agricultural enterprises", *Efektivna ekonomika*, Vol. 1, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/77.pdf (Accessed 08 Sept 2025).

4. Kostyrko, L., Solomatina, T., Kostyrko, R., Zaitseva, L. and Chernodubova, E. (2024), "Financial strategy of agricultural enterprises in conditions of uncertainty: methods, assessment, audit", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, Vol. 5 (58), pp. 207—224, <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.-2024.458>.

5. Havemann T., Negra, C. and Werneck, F. (2020). "Blended finance for agriculture: exploring the constraints and possibilities of combining financial instruments for sustainable transitions",

Agriculture and Human Values, Vol. 37, pp. 1281—1292, <https://doi.org/10.1007/s10460-020-10131-8>.

6. Khan, F., Nouman, M., Negrut, L., Abban, J., Cismas, L. and Siddiqi, M., (2024), "Constraints to agricultural finance in underdeveloped and developing countries: a systematic literature review", *International Journal of Agricultural Sustainability*, Vol. 22, pp. 1—24, <https://doi.org/10.1080/14735903.2024.2329388>.

7. Prager, S.D., Wiebe, K. (2021), "Strategic foresight for agriculture: Past ghosts, present challenges, and future opportunities", *Global Food Security*, Vol. 28 (100489), pp. 1—4, <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2020.100489>.

8. Kravchenko, V. (2022), "Financial strategy of an enterprise: classification, elements, mechanism of formation", *LivingFo*. available at: <https://livingfo.com/finansova-stratehiia-pidpriemstva-klassifikatsiia-elementy-mekhanizm-formuvannia/> (Accessed 08 Sept 2025).

9. Paderin, I.D. and Novak, Ye.E. (2015), "Analysis of the influence of external and internal factors on the strategies of small and medium-sized enterprises", *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, Vol. 3 (41), pp. 1—2.

Стаття надійшла до редакції 17.09.2025 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 631.152

A. Sitkovska,
Doctor of Economic Sciences,
Dnipro State Agrarian and Economic University
V. Oleksiuk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Dnipro State Agrarian and Economic University
O. Khokhba,
Student group MrEK-1-24,
Dnipro State University of Agrarian and Economics

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.58

RISK MANAGEMENT OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF ESG-INTEGRATION

A. O. Сітковська,
д. е. н., професор кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1892-6314>
В. О. Олексюк,
к. е. н., доцент кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4841-458X>
О. Т. Хохба,
здобувач групи MrEK3-1-24, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4493-6193>

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ESG-ІНТЕГРАЦІЇ

The article is devoted to the study of risk management processes of agribusiness enterprises, taking into account the integration of the ESG concept into management activities. The main directions of risk formation are disclosed: production, market, financial and economic, information, social, personnel. The principles which allow to group risks for definition of ways and measures of their management are allocated. It is specified that introducing the ESG concept into strategic goals, agribusiness enterprises are forced to change not only tactical operational actions, but also the process of making managerial decisions that allow to improve production activities, as well as to interest potential investors in long-term cooperation. The directions in which the direct relationship between the goals and components of the risk management process of agribusiness enterprises in the context of ESG integration are revealed. Characteristic processes of risk management are the definition of the purpose and parameters of a risky situation, risk assessment (quantitative and qualitative), modeling of possible changes in risky situations; choice of risk management method (diversification, risk avoidance, risk compensation). It is noted that agribusiness enterprises, providing their financial and non-financial needs, adhering to ESG standards, achieve this by managing risks with a proactive response, searching for new sources of income. The corresponding correlation of the ESG concept and risks is interdependent: with increasing attention to reducing and preventing risks, agribusiness enterprises improve economic and social activities, while mitigating pressure on the environment. Focusing on the principles of ESG as a common basis for the activities of agribusiness enterprises reduces the likelihood of environmental, social and economic risks. The introduction and use of a risk management system by agribusiness enterprises will minimize the destructive consequences of their occurrence through their forecasting, as well as provide an opportunity to carry out economic activities in controlled conditions, increase the stability and competitiveness of enterprises in the domestic and foreign markets.

Стаття присвячена дослідженню процесів управління ризиками підприємств агробізнесу з урахуванням інтеграції в управлінську діяльність концепцію ESG. Розкрито основні напрями формування ризиків: виробничий, ринковий, фінансово-економічний, інформаційний, соціальний, кадровий. Виокремлені принципи, які дозволяють групувати ризики для визначення способів і заходів управління ними. Зазначено, що впроваджуючи концепцію ESG у стратегічні цілі, підприємства агробізнесу змушені змінювати не лише тактичні оперативні дії, а й сам процес прийняття управлінських рішень, що дозволяють удосконалювати виробничу діяльність, а також зацікавити потенційних інвесторів до тривалої співпраці. Розкриті напрямки в яких проявляється прямий взаємозв'язок між цілями і складовими процесу управління ризиками підприємств агробізнесу в умовах ESG-інтеграції. Характерними процесами управління ризиками є визначення мети і параметрів ризикованої ситуації, оцінка ризиків (кількісна та якісна), моделювання можливих змін ризикованих ситуацій; вибір методу управління ризиками (диверсифікація, ухилення від ризиків, компенсація ризиків). Відмічено, підприємства агробізнесу, забезпечуючи свої фінансові і нефінансові потреби, дотримуючись ESG стандартів, досягають цього управляючи ризиками з випереджаючим реагуванням, пошуком нових джерел доходів. Відповідна кореляція концепції ESG і ризиків є взаємозалежною, при посиленні уваги до зменшення і попередження ризиків підприємства агробізнесу покращують економічну і соціальну діяльності, водночас пом'якшують тиск на навколишнє середовище. Зосереджуючи увагу на принципах ESG як загальної основи діяльності підприємств агробізнесу зменшується ймовірність виникнення еколого-соціальних та економічних ризиків. Впровадження та використання підприємствами агробізнесу системи управління ризиками дозволить мінімізувати деструктивні наслідки їх виникнення за допомогою їх прогнозування, а також дасть можливість здійснювати господарську діяльність в контрольованих умовах, підвищить стійкість і конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Key words: risk, risk management, agribusiness, ESG strategy, risk management techniques.

Ключові слова: ризик, управління ризиками, підприємства агробізнесу, ESG стратегія, методи управління ризиками.

INTRODUCTION

Today, agricultural producers face complex challenges associated with military operations in the country; fluctuations in the economy, which negatively affect the investment attractiveness of the business; changes in climatic conditions of production; deterioration of the environmental situation, which must be addressed both in order to provide the country's population with food and to strengthen the competitiveness of agricultural products in international markets. To achieve this goal in the current conditions, perhaps paying more attention to the problem of risk assessment and management to prevent or neutralize them. Agricultural producers are trying to achieve stabilization and development of the balance at the socio-economic level with effective use of natural resources aimed at their conservation to meet the current and strategic needs of the population. Therefore, given the rapid and unpredictable changes at the country level and the situation in the world, agribusiness enterprises should integrate the ESG concept into management activities. The need to increase the competitiveness of agribusiness enterprises and strengthen the reputation of stakeholders (business partners, buyers, government agencies, investors) is determined by the transformation of management processes and their choice of integration of the ESG concept. This concept to solve a number of problems that have not been paid enough attention, namely environmental protection,

the creation of favorable social conditions for staff and partners, as well as social responsibility at the enterprise level. At the same time, it should be borne in mind that the integration of this concept is accompanied by certain risk situations associated with significant changes in the economic, financial and technological conditions for the functioning of agribusiness enterprises.

The following scientists made a significant contribution to solving the problems of risk management of agribusiness enterprises: V. Andriychuk, I. Vinichenko, Z. Varnaliy, B. Danylyshyn, L. Donets, O. Kondratiuk, A. Mazaraki, G. Matusevich, O. Olifirov, O. Shepelenko, O. Yashchuk and many others. Taking into account the achievements of the researchers, we note that the issues of substantiation of the risk management processes of agribusiness enterprises in the conditions of rapid and constant change of the functioning environment require additional attention from the scientific community.

The article is aimed at studying the sequence of risk management processes of agribusiness enterprises, taking into account the integration of the ESG concept into management activities, as well as allocating general approaches, under which risk management becomes more effective.

RESULTS OF THE STUDY

Ensuring the effective competitive functioning of agribusiness enterprises is included in the main

strategic tasks. Strengthening the negative impact of external macroeconomic factors on the agrarian sector, taking into account the specifics of sectoral features, the emergence of risks in it necessitates the use of fundamentally new opportunities for risk management, its analysis and forecasting. Accordingly, the identification, assessment of the level and significance of risks acquires theoretical and practical significance.

Risk analysis is necessary to deepen understanding of its nature and obtain initial data for its assessment, as well as managerial decisions on strategies and methods of risk processing [5]. The risk is a conscious possibility of danger, the possibility of losses or failure in any case, the possibility of losing part of the assets, shortfall or non-receipt of profit as a result of adverse factors during economic activity [2]. Risk is the degree of assessment of the risk of destructive phenomena [3].

The presence of a set of risk definitions is accompanied by a large number of investigated options for classifying its specific manifestations (risk situations). Such main areas of risk formation are: production, associated with changes in the means of production, their interaction, the volume of products received; market, caused by market conditions, competition, macroeconomic phenomena, the presence of sales channels, etc.; financial and economic allow to assess the possibilities of agribusiness enterprises in obtaining loans, obtaining tax benefits, etc.; innovative ones are determined by the probability of losses arising when an enterprise invests in the production of new goods (services) that may not find the expected demand in the market; information, separation of reliable information from a large array of information and formation of a managerial decision in conditions of information uncertainty; personnel, assumes the presence of threats from specialists in the field of agriculture, which can lead to danger; social, determine the level of development of rural areas and labor potential, etc. [1].

Basic in the systematization of challenges, dangers and threats is the choice of fundamental principles that allow you to organize the risks covered, so that classification becomes the basis for determining the ways and measures of managing them. The established principles that correspond to the existing risks in agribusiness enterprises are consistency, continuity, efficiency, priority, dynamism. The principle of consistency implies that the grouping of risks should correspond to the characteristics of agribusiness enterprises and the specifics of economic activity. Continuity is disclosed in a constant review and

clarification of the characteristics and categories by which the risks are grouped and which must correspond to the state and nature of the risk. The principle of effectiveness is to facilitate the most accurate assessment of the main characteristics of risk, such as probabilities and frequencies of occurrence and magnitude of damage. Priority, when grouping and selecting characteristics and categories, the most significant ones should be included to avoid overloading the risk description. Dynamism, in accordance with this principle of grouping, should correspond to the purpose and tasks of risk management, improve and modify when requirements and objective conditions arise for this.

Economic risk is a consequence of the uncertainty of various factors that can be grouped according to different criteria. The list does not exhaust the options for possible risks in agribusiness enterprises that are focused on sustainable development, it can be determined in accordance with the specifics of economic activity, environmental impact, social security, etc. Therefore, the risks of sustainable development of an agricultural enterprise can be divided into the following main categories: economic, social and environmental. The relevance of ESG principles in recent decades has been constantly growing around the world, and ESG strategy (English environmental, social, governance — "environment," "social sphere," "corporate governance") literally means the efforts of the enterprise in the context of each of these areas for the sake of sustainable development [8]. And it is here that we see a direct relationship with risk management in agribusiness enterprises.

The concept of ESG in the management of agribusiness enterprises was actively taken up by large enterprises and corporations, in particular, operating at the international level, changing their own management activities, building relationships with partners focused on compliance with ESG standards [4]. The integration of the ESG concept into the management of agribusiness enterprises leads to a change in the methods and technologies in this area, increasing the efficiency of their activities as a whole. These processes become the primary tools in changing and improving control mechanisms. Introducing the ESG concept into strategic goals, agribusiness enterprises are forced to change not only tactical operational actions, but also the management decision-making process itself, increasingly implement innovative projects that improve production activities, as well as interest business partners for long-term cooperation, which in turn ensures neutralization of a number of risks in enterprises. The direct relationship

between the goals and components of the risk management process of agribusiness enterprises in the context of ESG integration is manifested in the following areas: the main stages of risk management are considered with adjustment of strategic, operational and tactical goals to ESG criteria; disclosed using a set of goals specified in the ESG strategy. The economic goal may be to increase the profit of the enterprise, the social goal is to improve the working conditions of staff, improve their skills and productivity, etc. Strategic environmental goals are related to taking into account environmental consequences as a result of production activities, prevention of natural and man-made emergencies, etc.; monitoring of risks at all levels of the agrarian enterprise, subdivisions, etc.

So, in risk management, the priority is to determine the purpose and parameters of the problem being solved (risk), that is, awareness of the possibility of manifestation of risky situations. It is extremely important to avoid a large discrepancy between the need for security and the most rational level of risk in economic activity [9]. Risk management is associated with the type of agribusiness enterprises, their specifics, since any new activity introduces something unique into the environment, as well as the presence of different areas of activity determines the divergence of interests, different attitudes towards possible losses. At the same time, it is necessary to take into account the variability of risks and make predictions about the dynamics of their processes, that is, to simulate possible changes in risky situations, and strive to choose the method that provides the most objective information when assessing risks [7]. It is important to evaluate the risk management stages. Thus, quantitative risk assessment is a quantitative assessment of the likely consequences of events at agribusiness enterprises. That is, quantitative assessment allows you to determine the size of individual risks, and qualitative analysis aims to determine the factors, areas and types of risks.

Taking into account the ways of determining the probability of risk, the magnitude of possible losses, the attractiveness of capital investment options and the rationality of the behavior of agribusiness enterprises, this phenomenon can be managed through its insurance, redistribution, diversification of production, as well as anticipate macroeconomic challenges. Methods of risk management aimed at their minimization, neutralization are: risk evasion (insurance, rejection of risky projects); localization of risks; diversification (distribution of risks by types of activity and zones

of production, sale, investment); risk compensation (strategic planning of activities, forecasting of macroeconomic processes, monitoring of the external and internal environment, creation of reserve systems) [6].

Agribusiness enterprises, providing their financial and non-financial needs, adhering to ESG standards, achieve this by reducing costs (it should be borne in mind that risk cannot be identified only with losses, that is, with the consequences of a risk situation), managing risks with a proactive response, finding new sources of income, etc. The corresponding correlation of the ESG concept and risks is interdependent: with increasing attention to reducing and preventing risks, agribusiness enterprises improve economic and social activities, and therefore mitigate pressure on the external environment — the environment. Focusing on the principles of ESG as a common basis for the activities of agribusiness enterprises reduces the likelihood of environmental, social and economic risks.

CONCLUSIONS

Consequently, the introduction and use of a risk management system by agribusiness enterprises will minimize the destructive consequences of their occurrence through their forecasting, as well as provide an opportunity to carry out economic activities in controlled conditions, increase the stability and competitiveness of enterprises in the domestic and foreign markets. The dynamism and uncertainty of the external environment in which agribusiness enterprises operate affects the need for management to introduce a comprehensive risk management system, taking into account economic, environmental and social activities, since focusing only on economic issues and neglecting environmental and social risks can have unpredictable consequences for enterprises. Risk assessment is a set of regular measures of their analysis, identification of sources of risk, determination of possible scale of consequences, manifestation of risk factors and determination of the role of each source in the overall risk profile. It is conducted using various methods of studying risk and is based on the analysis of risk factors, as well as on the establishment of models of the relationship between indicators and risk factors. The effectiveness of sustainable development risk management is an important element of agribusiness management.

Література:

1. Жмуденко В. О. Особливості управління ризиками в аграрній сфері. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; ОНУ. 2015. Вип. 3. № 58. С. 55—61.

2. Коломієць Г. М., Гузенков Ю. Г. Категорія "ризик" в дискусії сучасної економічної теорії. Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. 2010. № 921 Режим доступу: <http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/6831/2/Kolomiets.pdf>

3. Кузьменко О. Б., Кузьменко Б. П. Теоретичні основи визначення ризиків у землекористуванні аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 8. С. 51—53.

4. Мірзоева, Т., & Герасимчук, Н. (2023). Щодо оцінки ризиків агробізнесу в контексті ESG-стратегії розвитку. Економіка та суспільство. (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-22>

5. Руденко М. В. Управління ризиками підприємств аграрного сектора. БізнесІнформ. 2018. № 2. С. 313—318.

6. Рудич О. О. Теоретичні засади механізму управління ризиками сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2017. № 24. С. 15—19.

7. Ус Г. О., Суліменко О. С. Особливості управління ринковими ризиками аграрних підприємств. Агросвіт. 2023. № 22. С. 35—41.

8. Що таке ESG-принципи і чому компаніям важливо їх дотримуватися. 2022. URL: <https://fintechinsider.com.ua/shho-take-esg-pryncypy-i-chomu-kompaniyam-vazhlyvo-yih-dotrymuvatysya>

9. Vinichenko, I. I., Trusova, N. V., Kalchenko, S. V., Pavlenko, O. S., Vasilev, S. V., & Holovko, R. A. (2021). Ensuring protection of the competitiveness of farms in the modified macro and micro environment of the multifactor risk. Studies of Applied Economics 39(6). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5113>

References:

1. Zhmudenko V.O. (2015), "Features of risk management in the agricultural sector", Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen': zb. nauk. prats'; ONEU, vol. 3, no. 58, pp. 55—61.

2. Kolomiets', H.M. and Huznenkov, Yu.H. (2010), "The category of "risk" in the discussion of modern economic theory", Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu im. V.N. Karazina, vol. 921, available at: <http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/6831/2/Kolomiets.pdf> (Accessed 10 Sept 2025).

3. Kuz'menko, O.B. and Kuz'menko, B.P. (2013), "Theoretical foundations of determining risks in land use of agricultural enterprises", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 8, pp. 51-53.

4. Mirzoieva, T. and Gerasymchuk, N. (2023), "Regarding agribusiness risks assessment in the context ESG-development strategies", Economy

and Society, vol. (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-22>

5. Rudenko, M.V. (2018), "Risk management of agricultural enterprises", BiznesInform, vol. 2, pp. 313—318.

6. Rudich, O. (2017), "Theoretical basics of the risk management framework at agrarian companies", Agrosvit, vol. 24, pp. 15—19.

7. Us, H.O. and Sulimenko, O.S. (2023), "Peculiarities of Market Risk Management in Agricultural Enterprises", Agrosvit, vol. 22, pp. 35—41.

8. Fintech Insider (2022), "What are ESG principles and why is it important for companies to adhere to them?", available at: <https://fintechinsider.com.ua/shho-take-esg-pryncypy-i-chomu-kompaniyam-vazhlyvo-yih-dotrymuvatysya> (Accessed 10 Sept 2025).

9. Vinichenko, I.I. Trusova, N.V. Kalchenko, S.V. Pavlenko, O.S. Vasilev, S.V. and Holovko, R.A. (2021), "Ensuring protection of the competitiveness of farms in the modified macro and micro environment of the multifactor risk", Studies of Applied Economics, vol. 39 (6). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5113>

Стаття надійшла до редакції 18.09.2025 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 658.5:004.9

Т. О. Меліхова,

д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9934-8722>

С. А. Івченко,

аспірант спеціальності 073 "Менеджмент", Інженерний навчально-науковий інститут ім.
Ю.М. Потебні Запорізького національного університету, м. Запоріжжя, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-1771-9692>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.63

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСАМИ З ВИКОРИСТАННЯМ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ

T. Melikhova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis, Taxation and Audit,
Engineering Educational and Scientific Institute im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

S. Ivchenko,

Postgraduate Student of second year of the specialty 073 "Management", Engineering Educational
and Scientific Institute im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT USING IT TECHNOLOGIES

В останній час відбувається глибока трансформація бізнесу та управління в умовах цифрової економіки. Тому формується нова управлінська парадигма, яка складається з класичних підходів до управління (ієрархічні моделі) замінюються процесно-орієнтованими, що потребують нових теоретичних засад та необхідністю переосмислити категорії управління через призму цифрових можливостей.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад управління бізнес-процесами із застосуванням інформаційних технологій.

Теоретичні основи управління бізнес-процесами становлять підґрунтя для формування інноваційних управлінських практик і вдосконалення організаційних механізмів, що є передумовою підвищення ефективності сучасних підприємств.

Інформаційна система управління бізнес-процесами є стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки інтегрує управління клієнтами, персоналом, технічними та організаційними складовими в єдиному середовищі.

Методологічні підходи формують основу для ефективної організації діяльності. Функціональний підхід забезпечує розподіл завдань за напрямками, процесний — узгодженість бізнес-процесів, системний — розгляд підприємства як взаємопов'язаної адаптивної системи. Кейс-менеджмент орієнтований на унікальні ситуації, тоді як LEAN і Six Sigma спрямовані на мінімізацію втрат і підвищення якості.

Поєднання зазначених підходів забезпечує гнучкість управління, результативність функціонування та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Теоретико-методологічні аспекти BPM з використанням ІТ ? це фундамент для розумного, обґрунтованого та системного розвитку бізнесу в епоху цифрової трансформації. Саме ці аспекти забезпечують баланс між технологіями, управлінням і цінністю для клієнта. ІТ-середовище постійно змінюється, а саме: хмари, штучний інтелект, блокчейн, RPA, BI, XBRL, а це вимагає оновлення методології управління, що включають цифрові можливості. Бізнес має діяти у відповідності до МСФЗ, стандартів безпеки, цифрового звітування (XBRL). Методології BPM мають враховувати не лише економіку, а й правову та етичну площину. Потрібно формувати наукову і практичну базу для навчання фахівців з BPM та цифрової трансформації.

Recently, a deep transformation of business and management has been taking place in the digital economy. Therefore, a new management paradigm is being formed, which consists of classical approaches to management (hierarchical models) being replaced by process-oriented ones, which require new theoretical foundations and the need to rethink management categories through the prism of digital capabilities.

The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological principles of business process management with the use of information technology.

The theoretical foundations of business process management form the basis for the formation of innovative management practices and the improvement of organizational mechanisms, which is a prerequisite for increasing the efficiency of modern enterprises.

A business process management information system is a strategic tool for increasing the competitiveness of an enterprise, as it integrates the management of customers, personnel, technical and organizational components in a single environment.

Methodological approaches form the basis for effective organization of activities. The functional approach ensures the distribution of tasks by direction, the process approach ensures the consistency of business processes, and the system approach considers the enterprise as an interconnected adaptive system. Case management is focused on unique situations, while LEAN and Six Sigma are aimed at minimizing losses and improving quality.

The combination of these approaches ensures management flexibility, operational efficiency and long-term competitiveness of the enterprise.

Theoretical and methodological aspects of BPM using IT are the foundation for intelligent, well-founded and systematic business development in the era of digital transformation. It is these aspects that provide a balance between technology, management and value for the client. The IT environment is constantly changing, namely: clouds, artificial intelligence, blockchain, RPA, BI, XBRL, and this requires updating management methodologies that include digital capabilities. Business must operate in accordance with IFRS, security standards, digital reporting (XBRL). BPM methodologies must take into account not only economics, but also legal and ethical aspects. It is necessary to form a scientific and practical basis for training specialists in BPM and digital transformation.

Ключові слова: теоретико-методологічні аспекти, управління, бізнес процес, ІТ — технології.

Key words: theoretical and methodological aspects, management, business process, IT technologies.

ВСТУП

В останній час відбувається глибока трансформація бізнесу та управління в умовах цифрової економіки. Тому формується нова управлінська парадигма, яка складається з класичних підходів до управління (ієрархічні моделі) замінюються процесно-орієнтованими, що потребують нових теоретичних засад та необхідністю переосмислити категорії управління через призму цифрових можливостей.

Постановка проблеми. Оскільки управління бізнес-процесами охоплює економіку, управління, інформаційні технології, моделювання, аналітику, тоді потрібна інтеграція різних методологій: системний підхід, процесний підхід, agile, lean, data-driven. Впровадження ІТ-технологій не має бути лише технічним проектом — воно потребує теоретичного обґрунтування, аналізу ризиків, побудови концептуальних моделей.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемними питаннями управління бізнес-процесами займалися такі вчені: Бондарук Ю.С., Гайдаєнко О.М., Лобов С. П., Папінко А., Скляр Д.В., Харченко Т.О., Шевчук Н.С. Юрчук Н. П., та інші. Автори розглядають дане питання з різних точок зору та акцентують увагу на певних аспектах управління бізнес-процесами. Проте саме питання теоретико-методологічних засад управління бізнес-процесами із застосуванням інформаційних технологій авторами розкрито недостатньо і потребує подальшого дослідження.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ, МЕТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад управління бізнес-процесами із застосуванням інформаційних технологій.

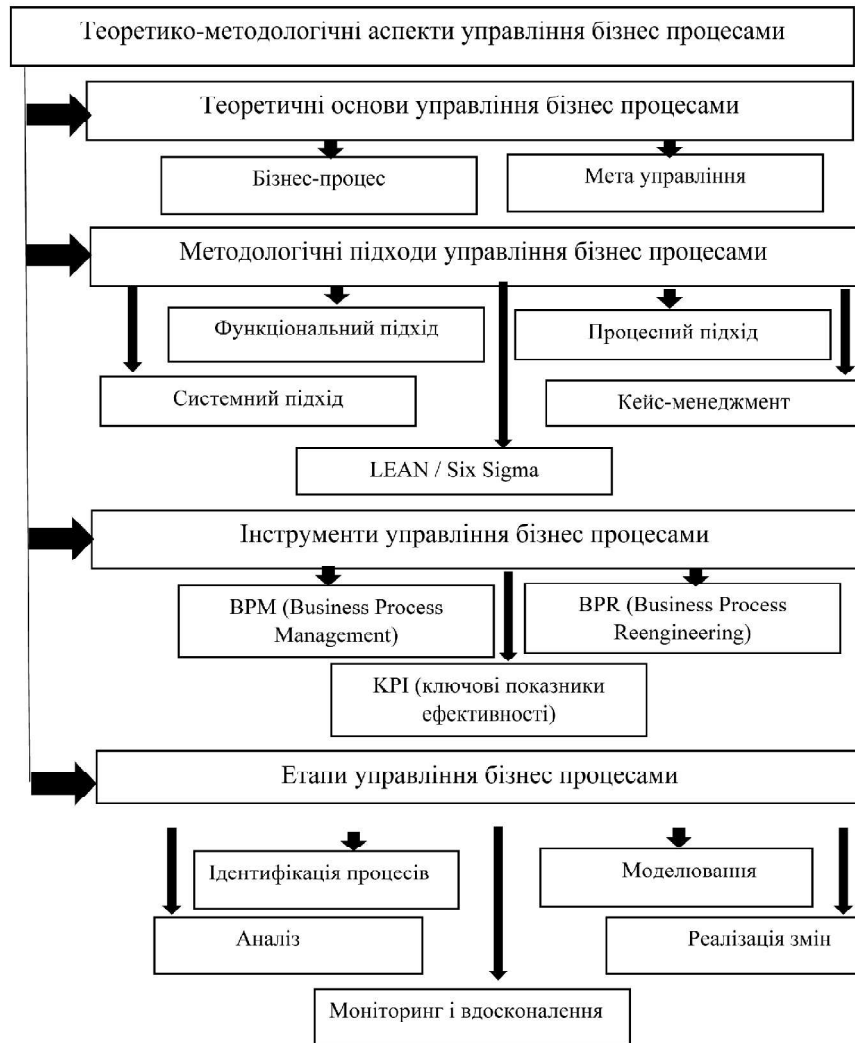


Рис. 1. Удосконалена схема теоретико-методологічних аспектів управління бізнес процесами

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ (РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ)

Інформаційна система управління бізнес-процесами розглядається як комплекс програмних, технічних та організаційних рішень, спрямованих на автоматизацію ключових напрямів діяльності підприємства. До її структури належать система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), що забезпечує підтримку клієнтських зв'язків і підвищення якості обслуговування, та система управління персоналом (HRM), орієнтована на планування і розвиток кадрового потенціалу.

Функціональність таких систем визначається здатністю до швидкої адаптації до змін бізнес-середовища, відповідністю сучасним вимогам, а також наявністю інструментів для формування аналітичних звітів. Технологічна реалізація передбачає оцінку архітектури додатків та якість програмного продукту. Важли-

ве значення має супровід, що включає продуктивність ІТ-інфраструктури, надійність експлуатації та розвиток системи.

Критерієм ефективності є інтеграція інформаційних систем, що забезпечує узгодженість бізнес-процесів, оперативність управлінських рішень та гнучкість підприємства у відповідь на зовнішні зміни.

Інформаційна система управління бізнес-процесами з використанням ІТ-технологій являє собою комплекс організаційних, технічних та програмних засобів, спрямованих на автоматизацію, моніторинг та оптимізацію діяльності підприємства. Її структура складається з кількох взаємопов'язаних компонентів:

1. Функціональні модулі, що забезпечують підтримку основних бізнес-процесів (виробничих, фінансових, маркетингових, логістичних тощо) шляхом їх моделювання, виконання та аналізу.

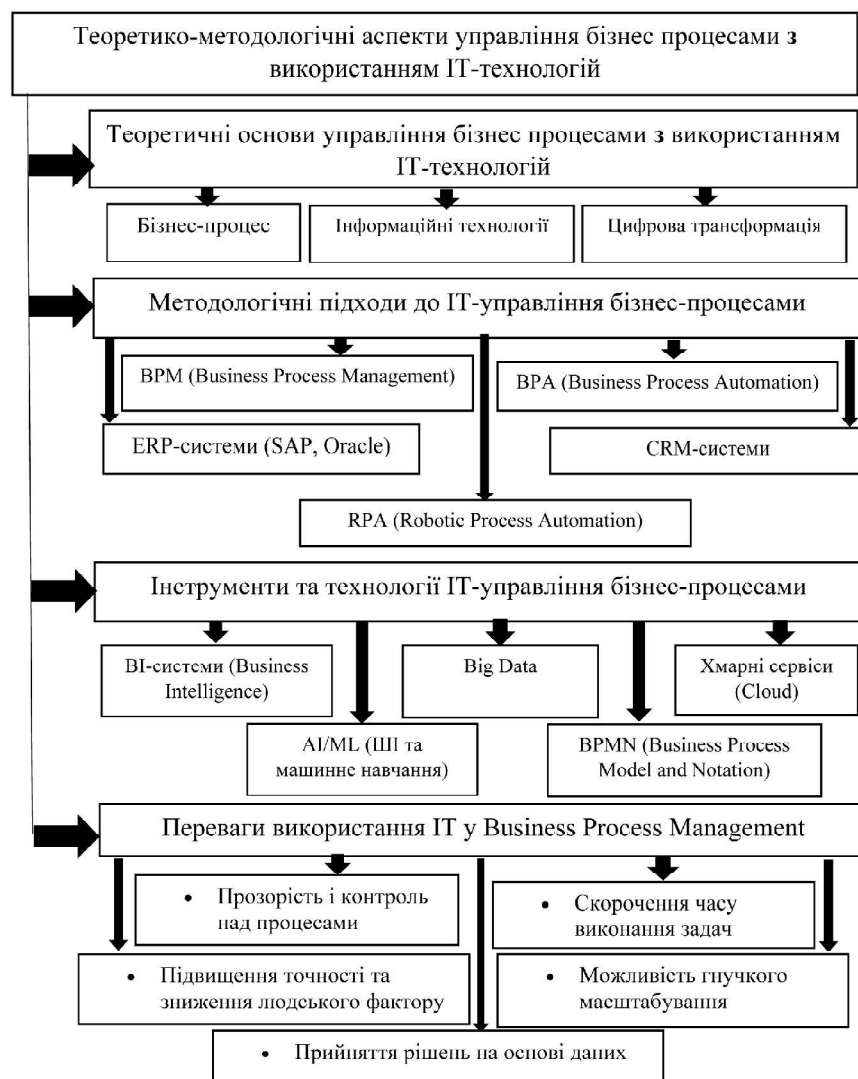


Рис. 2. Удосконалена схема теоретико-методологічних аспектів управління бізнес процесами з використанням ІТ-технологій

2. База даних і сховище інформації, що акумулюють та впорядковують відомості про ресурси, процеси й результати діяльності, забезпечуючи їх цілісність і доступність;

3. Аналітичні підсистеми, які включають інструменти бізнес-аналітики, прогнозування та оцінювання ефективності, сприяючи ухваленню обґрунтованих управлінських рішень;

4. Комунікаційні засоби, що інтегрують рівні управління та учасників процесів, забезпечуючи оперативний інформаційний обмін усередині організації та з контрагентами;

5. Користувацькі інтерфейси, які надають зручний доступ до ресурсів і сервісів, підтримуючи адаптивність і персоналізацію;

6. Засоби інформаційної безпеки, що гарантують конфіденційність і контроль доступу.

Теоретичні основи управління бізнес-процесами формують методологічне підґрунтя для

ідентифікації, моделювання, оптимізації та контролю процесів. Вони забезпечують узгодження стратегічних цілей із поточною діяльністю, підвищують прозорість і керованість організаційних структур, сприяють ефективному використанню ресурсів, зростанню продуктивності та якості результатів.

Теоретико-методологічні аспекти управління бізнес процесами можна поділити, що наведено на рис. 1.

Теоретичні основи управління бізнес-процесами складаються з: бізнес-процесів, що є сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення цінності для клієнта, та мети управління, що є оптимізацією діяльності організації через покращення процесів, зниження витрат, підвищення якості та гнучкості.

Теоретичні основи управління бізнес-процесами мають ключове значення, оскільки формують єдину методологічну базу для викорис-

тання сучасних інструментів управління, включно з інформаційними технологіями, автоматизацією та аналітичними методами. Це створює умови для адаптивності підприємств до динамічного середовища, посилює їх конкурентоспроможність і сприяє сталому розвитку.

Необхідність методологічних підходів зумовлена ускладненням умов функціонування, зростанням конкуренції та швидким розвитком ІТ. Систематизація таких засад забезпечує цілісність і відтворюваність бізнес-процесів, оптимізацію взаємодії між структурними елементами, підвищення ефективності ресурсокористування та зниження ризиків. Вони також сприяють інтеграції інновацій у практику управління, узгодженню стратегічних і операційних цілей, що підвищує конкурентоспроможність та стійкість підприємства.

Методологічні підходи управління бізнес-процесами поділяються на: а) функціональний підхід, тобто акцент на окремих функціях підприємства (маркетинг, виробництво тощо); б) процесний підхід, тобто організація управління навколо бізнес-процесів, а не структурних підрозділів; в) системний підхід, а саме в цьому випадку підприємство розглядається як система з вхідними і вихідними потоками, що реагує на зовнішнє середовище; г) кейс-менеджмент є гнучким управлінням унікальними проектами; д) LEAN / Six Sigma є методами підвищення ефективності через зниження втрат і варіативності.

Інструменти управління бізнес-процесами забезпечують системний підхід до організації, моніторингу та вдосконалення діяльності підприємства. Вони інтегрують стратегічні цілі з операційною діяльністю, підвищують прозорість і контрольованість процесів, сприяють виявленню неефективностей і зниженню витрат. Використання таких інструментів дозволяє стандартизувати процедури, оптимізувати розподіл ресурсів, покращити якість управлінських рішень та підвищити адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища, що у підсумку зміцнює їх конкурентоспроможність.

До основних інструментів належать: BPM — система моделювання, реалізації та оптимізації процесів; BPR — радикальна перебудова та переосмислення бізнес-процесів; KPI — метрики оцінювання результативності.

Наукові дослідження у сфері бізнес-процесів потребують поетапного підходу, що забезпечує логіку переходу від діагностики та моделювання до оптимізації й оцінювання. Це

підвищує достовірність висновків і дозволяє формувати практичні рекомендації.

Фундаментальним чинником розвитку методології виступають інформаційні технології, які забезпечують автоматизацію, моніторинг та аналітику процесів, сприяючи ефективному управлінню, інтеграції даних і підвищенню продуктивності.

Теоретико-методологічні аспекти управління бізнес-процесами з використанням ІТ-технологій наведено на рис. 2.

Теоретичні основи управління бізнес-процесами становлять підґрунтя для формування інноваційних управлінських практик і вдосконалення організаційних механізмів, що є передумовою підвищення ефективності сучасних підприємств.

Етапи управління утворюють логічну послідовність дій: ідентифікація процесів дозволяє визначити їх структуру та ключові елементи; моделювання й аналіз забезпечують виявлення недоліків і можливостей удосконалення; впровадження змін та подальший моніторинг підтримують безперервність і результативність управління. Такий підхід забезпечує системний розвиток бізнес-процесів, підвищує їхню ефективність та здатність адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Інформаційна система управління бізнес-процесами є стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки інтегрує управління клієнтами, персоналом, технічними та організаційними складовими у єдиному середовищі.

Методологічні підходи формують основу для ефективної організації діяльності. Функціональний підхід забезпечує розподіл завдань за напрямками, процесний — узгодженість бізнес-процесів, системний — розгляд підприємства як взаємопов'язаної адаптивної системи. Кейс-менеджмент орієнтований на унікальні ситуації, тоді як LEAN і Six Sigma спрямовані на мінімізацію втрат і підвищення якості.

Поєднання зазначених підходів забезпечує гнучкість управління, результативність функціонування та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Теоретико-методологічні аспекти BPM з використанням ІТ — це фундамент для розумного, обґрунтованого та системного розвитку бізнесу в епоху цифрової трансформації. Саме ці аспекти забезпечують баланс між технологіями, управлінням і цінністю для клієнта.

ІТ-середовище постійно змінюється, а саме: хмари, штучний інтелект, блокчейн, RPA, BI, XBRL, а це вимагає оновлення методології управління, що включають цифрові можливості. Бізнес має діяти у відповідності до МСФЗ, стандартів безпеки, цифрового звітування (XBRL). Методології BPM мають враховувати не лише економіку, а й правову та етичну площину. Потрібно формувати наукову і практичну базу для навчання фахівців з BPM та цифрової трансформації.

Література:

1. Лобов С. П. Розробка ІТ-стратегії підприємства з використанням методології стратегічного аналізу. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ipd_2014_9_8

2. Гайдаєнко О.М., Шевчук Н.С. Методичні аспекти вдосконалення бізнес-процесів підприємств. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=bses_2019_45_11

3. Папінко А. Створення інформації про бізнес-процеси ІТ-компанії в управлінському обліку. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49949>

4. Складар Д.В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств електронної комерції. URL: http://www.economy.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/16.pdf

5. Харченко Т.О., Бондарук Ю.С. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=drep_2019_4_25

6. Юрчук Н. П. Інформаційні системи і технології як інновація у системі управління бізнес-процесами. Ефективна економіка. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6323> (дата звернення: 13.09.2025).

7. Свірський Ю. В. Сутність і принципи управління бізнес-процесами на засадах імітаційного моделювання. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/787/715/>

References:

1. Lobov, S. P. (2014), "Development of IT strategy of the enterprise using the methodology of strategic analysis", Investytsiyyi: praktyka ta dosvid vol. 9, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ipd_2014_9_8 (Accessed 05 Aug 2025).

2. Gaidaenko, O. M. and Shevchuk, N. S. (2019), "Methodological aspects of improving business processes of enterprises", Prychornomorski ekonomichni studiyi, vol. 45, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=bses_2019_45_11 (Accessed 05 Aug 2025).

3. Papinko, A. (2023), "Creation of information about business processes of an IT company in management accounting", Herald of Economics, available at: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49949> (Accessed 05 Aug 2025).

4. Sklyar, D.V. (2020), "Conceptual principles of business process management of e-commerce enterprises", Derzhava ta rehiony, vol. 6, available at: http://www.economy.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/16.pdf (Accessed 05 Aug 2025).

5. Kharchenko, T.O. and Bondaruk, Y.S. (2019), "Innovative technologies in business process management of enterprises", Derzhava ta rehiony, vol. 4, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=drep_2019_4_25 (Accessed 05 Aug 2025).

6. Yurchuk, N. (2018), "Information systems and technologies as an innovation in the business process management system", Efektyvna ekonomika, vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6323> (Accessed 13 Sep 2025).

7. Svirskiy, Yu. V. (2023), "The essence and principles of business process management based on simulation modeling", Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava, vol. 37, available at: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/787/715/> (Accessed 05 Aug 2025).

Стаття надійшла до редакції 26.09.2025 р.

УДК 330.131.341

О. П. Зоря,
д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5916-4689>

С. П. Зоря,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7918-1371>

О. С. Малиш,
аспірант, Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0854-8356>

Р. І. Панкевич,
аспірант, Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5632-6899>

Д. В. Коблицький,
аспірант, Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-5662-5284>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.69

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАХУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РИЗИКІВ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ У СИСТЕМІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

O. Zoria,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance,
Economic Research and Tourism, Poltava State Agrarian University

S. Zoria,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Economic Research and Tourism, Poltava State Agrarian University

O. Malysh,
Postgraduate Student, Poltava State Agrarian University

R. Pankevych,
Postgraduate Student, Poltava State Agrarian University

D. Koblytskyi,
Postgraduate Student, Poltava State Agrarian University

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF INSURANCE OF INVESTMENT RISKS OF INNOVATIVE PROJECTS IN THE RISK MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES

У статті розглянуто теоретичні підходи та розроблені методичні засади страхування інвестиційних ризиків інноваційних проєктів у системі ризик-менеджменту підприємств. Визначено, що інвестиційний ризик являє собою ймовірність виникнення фінансових втрат у вигляді зменшення капіталу або втрати запланованого доходу внаслідок невизначеності умов інвестиційної діяльності. Зазначається, що завдяки участі страховика підприємство отримує можливість не лише компенсувати потенційні втрати, а й підвищити довіру інвесторів та партнерів до проєкту, що особливо важливо на початкових етапах його реалізації. Систематизовано схему взаємодії страховика і страхувальника в процесі формування системи управління ризиками, що супроводжують інвестиційну діяльність щодо впровадження інновацій. Розроблено організаційно-економічний механізм прийняття та передачі інвестиційних ризиків інноваційних проєктів. Для імплементації у господарські процеси вітчизняних підприємств цього механізму запропоновано процедуру оцінки можливості виникнення несприятливої ситуації та її наслідків.

The article considers theoretical approaches and develops methodological principles for insurance of investment risks of innovative projects in the risk management system of enterprises. The study found that one of the advantages of insurance of investment risks is the rapid receipt of financial resources necessary to cover losses in the event of adverse events for various participants in the investment project. It is determined that investment risk is the probability of financial losses in the form of a decrease in capital or loss of planned income due to the uncertainty of the conditions of investment activity. It is noted that thanks to the participation of the insurer, the enterprise gets the opportunity not only to compensate for potential losses, but also to increase the confidence of investors and partners in the project, which is especially important at the initial stages of its implementation. It is noted that the success of the investment policy of any enterprise is based on the effective solution of the task of finding the optimal ratio of profitability and risk, a scientifically sound approach to managing the risks that accompany investment activity. The scheme of interaction between the insurer and the insured in the process of forming a risk management system that accompanies investment activities related to the implementation of innovations has been systematized. An organizational and economic mechanism for accepting and transferring investment risks of innovative projects has been developed. It determines the managerial and financial interactions of direct and indirect project participants. It has been determined that the direct participants of the organizational and economic mechanism are the developer who is engaged in the creation and production of innovative products, and the insurer who is ready to take on certain investment risks of the innovative project. To implement the proposed organizational and economic mechanism for accepting and transferring investment risks of innovative projects into the business processes of domestic enterprises, a procedure for assessing the possibility of an adverse situation and its consequences has been proposed.

Ключові слова: методологія, ризик-менеджмент, страхування, підприємство, інвестиційні ризики, управління, інноваційні проекти.

Key words: methodology, risk management, insurance, enterprise, investment risks, management, innovative projects.

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

Одним із найважливіших аспектів подальшого успішного розвитку вітчизняної економіки є максимальне використання принципово нових факторів зростання, притаманних сучасній інформаційній епосі. Перехід економіки на інноваційний шлях розвитку вимагає активізації інвестиційної та інноваційної діяльності, насамперед на рівні господарюючих суб'єктів. Інвестиційну діяльність завжди супроводжує досить велика кількість різноманітних ризиків, багато з яких можуть бути мінімізовані методами страхування, що робить тему нашого дослідження актуальною. Перехід до економічних методів впливу на ефективність виробництва зумовлює необхідність формування нового механізму управління інвестиційними ризиками інноваційних проектів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методологічні та прикладні аспекти використання можливостей страхування інвестиційних ризиків інноваційних проектів

у системі ризик-менеджменту підприємств різних галузей економіки досліджувались і висвітлені у роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Значний науковий доробок у розгляд і наукове осмислення цього питання зробили: Байдацький М. [2], Барташевська Ю. [1], Бутенко В. [2], Бушовська Л. [3], Войнаренко М. [3], Глушенкова А. [4], Дьяченко Я. [5], Житар М. [12], Загоровська В. [7], Курносова О. [9], Кучер Л. [6], Кучменко В. [7], Лендел О. [8], Пишна О. [10—11], Разумова Г. [9], Слободянюк Н. [10—11], Сосновська О. [12], Стецюк П. [13], Чайковська І. [14], Шміло І. [15] та інші. На основі аналізу публікацій вищезазначених авторів, ми вважаємо, що проблеми страхування та управління інвестиційними ризиками інноваційних проектів досліджені недостатньо. Це зумовлено високою унікальністю інноваційних рішень, браком статистичних даних і недосконалістю існуючих організаційно-економічних механізмів управління ризиками. У результаті підприємства та інвестори часто не мають ефективних інструментів для прогнозування, оцінки та розподілу ризиків, що знижує привабливість інноваційних проектів і обмежує можливості їх фінансування. Відповідно до цього, розробка організаційно-економічного

механізму прийняття та передачі інвестиційних ризиків є необхідною умовою підвищення надійності реалізації інноваційних проєктів, забезпечення балансу інтересів учасників та створення сприятливого середовища для розвитку інноваційної діяльності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Необхідність даного дослідження зумовлена потребою у проведенні всебічного аналізу здійснення інвестиційних проєктів, їх впливу на кінцеві соціально-економічні результати виробництва. Наразі в Україні існує низка проблем, пов'язаних із регулюванням і стимулюванням інвестиційної діяльності щодо впровадження інновацій у виробництво. Актуальним є вирішення завдання підвищення інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств, побудови дієвої системи довгострокового розвитку інвестиційно-інноваційних проєктів. Наявні на вітчизняному інвестиційному ринку тенденції розвитку і точки зростання зумовлюють об'єктивну потребу у формуванні сучасного інституту управління інвестиційними ризиками та у створенні розвинутої інфраструктури ризик-менеджменту, що дозволяє суттєво знижувати рівень ризикованості бізнесу у різних галузях економіки. У склад такої інфраструктури в якості одного з елементів потрібно включити механізм страхового захисту.

Відповідно до вищенаведеного, метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних підходів та розроблення методичних засад впровадження організаційно-економічного механізму страхування інвестиційних ризиків вітчизняних інноваційних проєктів у системі ризик-менеджменту підприємств різних галузей національного господарства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Страхування інвестиційних ризиків інноваційних проєктів відіграє ключову роль у системі ризик-менеджменту підприємств, оскільки забезпечує фінансовий захист від можливих збитків, пов'язаних із високим рівнем невизначеності та специфічними загрозами інноваційної діяльності. Завдяки участі страховика підприємство отримує можливість не лише компенсувати потенційні втрати, а й підвищити довіру інвесторів та партнерів до проєкту, що особливо важливо на початкових етапах його реалізації. Страхові компанії фактично виконують функцію зовнішніх ризик-менеджерів, які допомагають виявити, проаналізувати та мінімізувати ризики, створюючи умови для більш стійкого розвитку підприємства й реалізації інноваційних ініціатив навіть за умов значної ринкової турбулентності.

Як вважають більшість дослідників [1, 5, 7, 8, 9, 10, 13, 15], інвестиційний ризик являє собою ймовірність виникнення фінансових втрат у вигляді зменшення капіталу або втрати запланованого доходу внаслідок невизначеності умов інвестиційної діяльності. Взаємопов'язаними категоріями є ризик і дохідність, що загалом виражається в такій тенденції: вища дохідність характерна для більш ризикованих вкладень, менш ризикованим інвестиціям притаманний низький, але більш гарантований і прогнозований дохід.

Успішність інвестиційної політики будь-якого підприємства ґрунтується на ефективному вирішенні завдання знаходження оптимального співвідношення дохідності й ризику, науково обґрунтованому підході до управління ризиками, які супроводжують інвестиційну діяльність [4].

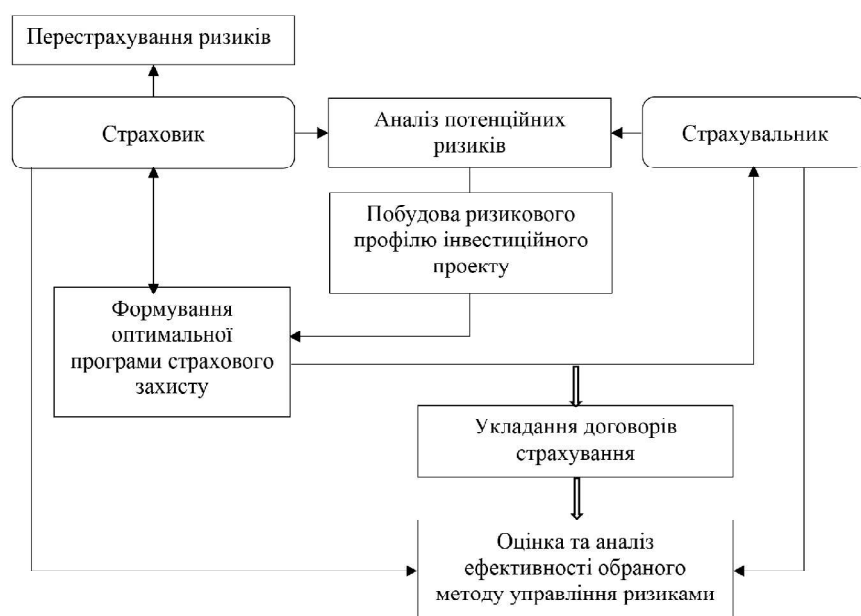


Рис. 1. Схема взаємодії страховика та страхувальника у процесі формування системи управління інвестиційними ризиками інноваційних проєктів

Джерело: систематизовано авторами на основі [1–15].



Рис. 2. Організаційно-економічний механізм прийняття та передачі інвестиційних ризиків інноваційних проєктів

Джерело: розроблено авторами.

Основними прийомами, які використовуються в процесі управління інвестиційними ризиками, є засоби вирішення ризиків і прийоми зниження ступеня ризику. До засобів вирішення ризиків належать уникнення ризиків, утримання та передача ризиків [5, 9, 11]. Якщо в якості стратегії управління ризиками інвестиційної діяльності інноваційних проєктів було обрано орієнтир на скорочення ймовірності й обсягу втрат, то застосовуються прийоми зниження ступеня ризику. До найбільш поширених із них належать: диверсифікація, придбання додаткової інформації і передбачувані результати здійснення інвестиційного проєкту, лімітування, страхування і самострахування.

На рис. 1 представлено схему взаємодії страховика і страхувальника в процесі формування системи управління ризиками, що супроводжують інвестиційну діяльність щодо впро-

вадження інновацій. При цьому страховик бере активну участь у даному процесі і, по суті, виступає як зовнішній ризик-менеджер. Це явище не випадкове, адже якщо говорити про фахівців, які спеціалізуються на виявленні та управлінні ризиками, то саме страхові компанії такими і є. При цьому у випадку високого рівня ризиків, а інвестиційній сфері притаманний підвищений рівень ризику порівняно зі звичайними видами господарської діяльності, принципово необхідно підходити до питання управління ризиками якомога професійніше.

Таким чином, участь страховика в організації процедур управління ризиками (виявлення, аналізу та мінімізації) є виправданою, оскільки жоден страховик не прийме на страхування ризик, у тому числі й нетрадиційний для страхової компанії комплекс інвестиційних ризиків, без власного аналізу запропонованих страхувальником ризиків. У більшості випадків страхова компанія бажає брати участь і у виявленні ризиків,

переслідуючи при цьому кілька цілей: зрозуміти величину та значущість ризику, прийнятого на страхування; з'ясувати, чи немає інших факторів ризику, врахованих або неврахованих договором страхування; запропонувати розширити страхове покриття щодо додаткових ризиків тощо.

Для реалізації моделі управління інвестиційними ризиками інноваційних проєктів нами запропоновано організаційно-економічний механізм прийняття та передачі ризиків, що визначає управлінські й фінансові взаємодії прямих і непрямих учасників проєкту. Структура механізму (рис. 2) враховує специфіку інформації, необхідної для оцінки характеристик інвестиційних ризиків інноваційних проєктів, а також особливості результатів інноваційної діяльності на різних етапах проєкту.

Прямыми учасниками наведеного організаційно-економічного механізму є розробник,

який займається створенням і виробництвом інноваційної продукції, та страховик, який готовий взяти на себе окремі інвестиційні ризики інноваційного проєкту. З огляду на високу ступінь невизначеності при прогнозуванні результатів господарської діяльності під час реалізації таких проєктів, для забезпечення страхування інвестиційних ризиків необхідним є формування груп страховиків, які будуть реалізовувати стратегію диверсифікації страхових продуктів і готові без суттєвого ризику для власної фінансової стійкості здійснювати страхування інвестиційних ризиків інноваційних проєктів.

Для імплементації у господарські процеси вітчизняних підприємств організаційно-економічного механізму прийняття та передачі інвестиційних ризиків інноваційних проєктів запропоновано процедуру оцінки можливості виникнення несприятливої ситуації та її наслідків, яка включає такі етапи:

— аналіз ступеня новизни розроблюваної продукції (продуктової інновації) та вибір підходу до формування страхової статистики [14];

— формування страхової статистики для продуктової інновації (кількість страхових випадків, страхова сума і відшкодування збитків у разі настання страхового випадку) на основі підбраного аналогу [4];

— оцінка можливості настання ризикової ситуації (страхового випадку) під час реалізації проєкту [10]. Унікальність кожного інноваційного проєкту не дозволяє у вихідному вигляді використовувати зібрану страхову статистику. Передусім це стосується ймовірності настання страхового випадку, на яку значною мірою впливають чинники зовнішнього середовища розглядуваного інвестиційно-інноваційного проєкту. Цей факт зумовлює необхідність розроблення процедури її коригування, яку доцільно проводити із застосуванням методів інтелектуального аналізу даних.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження встановлено, що однією з переваг страхування інвестиційних ризиків є швидке отримання фінансових ресурсів, необхідних для покриття збитків у разі виникнення несприятливих подій для різних учасників інвестиційного проєкту. Проте, у нашій країні страхування інвестиційних ризиків інноваційних проєктів не набуло широкого поширення через відсутність статистичної інформації для оцін-

ки характеристик ризикової ситуації та неадекватності наявних організаційно-економічних механізмів управління ризиками в зазначених умовах. Особливо це стосується можливостей страхування (самострахування) результатів інноваційної діяльності на початкових етапах інвестиційних проєктів. Зазначені об'єктивні обставини знижують можливості щодо залучення до інноваційної діяльності значної кількості потенційних учасників і не дозволяють використовувати додаткові можливості страхових компаній для розвитку бізнесу.

На вирішення цієї проблеми нами розроблений організаційно-економічний механізм прийняття та передачі інвестиційних ризиків інноваційних проєктів, який дозволяє навіть за умов нестачі "якісної" інформації формувати страхову статистику та визначати можливість виникнення несприятливої ситуації і її наслідків, які є основою для визначення умов створення страхової захищеності майнових інтересів учасників інвестиційно-інноваційних проєктів.

Література:

1. Барташевська Ю.М. Методичні підходи до оцінки інвестиційних ризиків підприємства. Приазовський економічний вісник. 2017. № 2. С. 36—41.
2. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/2398/2319>. (дата звернення: 22.09.2025).
3. Войнаренко М.П., Бушовська А.Б. Інвестиційна діяльність як об'єкт управління. Економіка: реалії часу. 2015. № 5. С. 40—44.
4. Глушенкова А.А. Управління інноваційними проєктами в умовах цифрової трансформації. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 2 (45). С. 56—61.
5. Дьяченко Я.Я. Удосконалення системи управління ризиками інвестиційних проєктів. Наукові праці НДФІ. 2018. № 4. С. 17—29.
6. Кучер А.Ю. Економічні засади управління інноваційними проєктами підприємств аграрного сектора: теорія та практика: моногр. Харків: ФОП Бровін О.В., 2021. 640 с.
7. Кучменко В.О., Загоровська В.В. Інвестиційні ризики в економічній системі підприємства. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 2. С. 124—127.
8. Лендел О.М. Механізми визначення ризиків інвестиційного проєкту на регіонально-

му рівні. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2019. № 24. Вип. 3. С. 150—154.

9. Разумова Г.В., Курносова О.І. Управління ризиками інвестиційної діяльності в умовах цифрової трансформації. Бізнес Інформ. 2024. № 3. С. 96—101.

10. Слободянюк Н.О., Пишна О.В. Проблеми та перспективи вдосконалення страхування інвестиційних ризиків. Розвиток національної економіки України: нові реалії та можливості в умовах євроінтеграції: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Запоріжжя: Класичний приватний університет. 2016. С. 41—44.

11. Слободянюк Н.О., Пишна О.В. Моделювання системи управління страхування реальних інвестицій. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 6. С. 219—223.

12. Sosnovska O., Zhytar M. Financial architecture as the base of the financial safety of the enterprise. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 4, 2018, P. 334—340.

13. Стецюк П.А. Управління ризиками фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 3. С. 13—19.

14. Чайковська І.І. Застосування статистичного методу для оцінювання ризиків інноваційно-інвестиційних проєктів підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 184—189.

15. Шміло І.О. Інвестиційні ризики, їх класифікація та управління: правовий аспект. Право та інновації. 2019. № 2. С. 65—71.

References:

1. Bartashevs'ka, Yu.M. (2017), "Methodical approaches to the assessment of enterprise investment risks", *Pryazovsky ekonomichnyy visnyk*, vol. 2, pp. 36—41.

2. Butenko, V. and Baidatskyi, M. (2023), "Theoretical basics of the formation of the risk management system at the enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 50. available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2398/2319> (Accessed 22 September 2025).

3. Voynarenko, M.P., and Bushovs'ka, L.B. (2015), "Investment activity as an object of management", *Ekonomika: realiyi chasu*, vol. 5, pp. 40—44.

4. Hlushenkova, A.A (2024), "Managing innovative projects in the context of digital transformation". *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 2 (45), pp. 56—61.

5. D'yachenko, Ya.Ya. (2018), "Improvement of the risk management system of investment projects", *Naukovi pratsi NDFI*, vol. 4, pp. 17—29.

6. Kucher, L.Yu. (2021), *Ekonomichni zasady upravlinnia innovatsiinymy proiektamy pidpriemstv ahrarnoho sektora: teoriia ta praktyka: monohr* [Economic principles of management of innovative projects of agricultural sector enterprises: theory and practice], FOP Brovin O.V., Kharkiv, Ukraine.

7. Kuchmenko, V.O. and Zahorovs'ka, V.V. (2017), "Investment risks in the economic system of the enterprise", *Visnyk Zhytomyr'skoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*. Seriya: Ekonomichni nauky, vol. 2, pp. 124—127.

8. Lendyel, O.M. (2019), "Mechanisms for determining the risks of an investment project at the regional level", *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu*. Seriya: Ekonomika, vol. 3, no. 24, pp. 150—154.

9. Razumova, H.V. and Kurnosova, O.I. (2024), "Investment Risk Management in the Context of Digital Transformation", *Biznes Inform*, vol. 3, pp. 96—101.

10. Slobodyanyuk, N.O. and Pyshna, O.V. (2016), "Problems and prospects of improving investment risk insurance", *Rozvytok natsional'noi ekonomiky Ukrainy: novi realii ta mozhlyvosti v umovakh ievrointehratsii: materialy dopovidej Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii* [Development of the national economy of Ukraine: new realities and opportunities in the context of European integration: materials of the International Scientific and Practical Conference], Classic Urivatе University, Zaporizhzhya, Ukraine, pp. 41—44.

11. Slobodyanyuk, N.O. and Pyshna, O.V. (2017), "Simulation of real investment insurance management system". *Infrastruktura rynku*, vol. 6, pp. 219—223.

12. Sosnovska, O. and Zhytar, M. (2018), "Financial architecture as the base of the financial safety of the enterprise", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 4, pp. 334—340.

13. Stetsyuk, P.A. (2017), "Risk management of financing innovative and investment activities of enterprises", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 3, pp. 13—19.

14. Chaikovska, I.I. (2020), "Use of statistical method for risk assessment of the enterprise innovation and investment projects", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Ekonomichni nauky, vol. 3, pp. 184—189.

15. Shmilo, I.O. (2019), "Investment risks, their classification and management: legal aspect", *Pravo ta innovatsiyi*, vol. 2, pp. 65—71.

Стаття надійшла до редакції 29.09.2025 р.

УДК 331.101.38:331.2

О. О. Кундицький,
д. е. н., професор кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7848-4717>

О. А. Губиш,
аспірант кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6454-0339>

Р. А. Новічевський,
аспірант кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5145-7594>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.75

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

O. Kundyt'skyi,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv
O. Gubys'h,
Postgraduate student of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv
R. Novichevskyj,
Postgraduate student of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv

STAFF DEVELOPMENT MANAGEMENT IN UKRAINE AND WORLDWIDE

У статті вивчено та проаналізовано теоретико-практичні питання управління розвитком персоналу у сучасних українських та іноземних компаніях та розроблено шляхи його вдосконалення. Актуальність статті сьогодні пояснюється не організацією загалом або не оптимальною організацією розвитку персоналу у сучасній компанії, що, як наслідок, викликало потребу дослідження та покращення системи розвитку персоналу сучасної компанії. Отже, основна мета статті полягає у дослідженні, аналізованні та оцінці основних теоретико-практичних питань системи розвитку персоналу у вітчизняних та зарубіжних сучасних компаніях, а також надання практичних рекомендацій щодо удосконалення системи розвитку персоналу.

Під час написання статті ми опрацювали багато наукових праць українських та іноземних дослідників, ресурси мережі інтернет, вивчили та проаналізували приклади практичної діяльності українських та іноземних компаній відносно управління розвитком персоналу. До методологічного підґрунтя статті належать загальнонаукові, специфічні, а також діалектичні методи пізнання, положення класичної економічної теорії загалом.

The article studies and analyzes the theoretical and practical issues of personnel development management in modern Ukrainian and foreign companies and develops ways to improve it. The relevance of the article today is explained by the lack of organization in general or the optimal organization of personnel development in a modern company, which, as a result, caused the need for research and improvement of the personnel development system of a modern company. Therefore, the main purpose of the article is to research, analyze and evaluate the main theoretical and practical issues of the personnel development system in domestic and foreign modern companies, as well as providing practical recommendations for improving the personnel development system.

During the writing of the article, we processed many scientific works of Ukrainian and foreign researchers, Internet resources, studied and analyzed examples of practical activities of Ukrainian and foreign companies regarding the management of personnel development. The methodological foundation of the article includes general scientific, specific, as well as dialectical methods of cognition, the position of classical economic theory in general.

The urgency of improving the management system of personnel development in modern companies is explained today by the constantly growing need to harmonize the general requirements of modern companies and the requirements for the development of personnel of modern companies in particular. In our opinion, the economic and organizational conditions of existence of modern companies are characterized by a constantly growing need for competent, qualified personnel, as well as an increase in the role and place of the human factor as necessary conditions for ensuring the effectiveness of modern companies as a whole, as well as the introduction of innovations in modern companies.

Today, we believe, the postulates of personnel development management in modern companies, which are interpreted as a set of interacting constituent parts, which, as a result, will allow today to form and adopt modern, optimal, economically explained management decisions, remain insufficiently studied.

In our opinion, however, the issue of improving the personnel development management system in modern companies also remains unexplored as of today. Over a long period of time, the effectiveness of personnel development management was studied in the works of a large number of Ukrainian and foreign researchers, in particular: D. Boginya [1], J. Ivantsevich, O. Turetskyi, O. Grishnova [2], P. Druker, M. Vedernikov, G. Deslier [3], V. Weber, A. Kolot, J. Lafti, M. Semikina, L. Dovgan, V. Yegorshin, A. Shegda, S. Shekshnya and others.

Despite this, today, in our opinion, there is a need to improve practical-theoretical skills, skills, and knowledge regarding the management of personnel development in modern companies.

So, summarizing the above, the main task of the article lies in the study and evaluation of the personnel development management system in modern Ukrainian and foreign companies, the formation of recommendations on ways to improve the personnel development system in modern companies.

The theoretical and methodological basis of the article includes complex and systematic approaches to the study of processes and phenomena of society, classical aspects of economic theory, specific, dialectical methods of cognition, general scientific methods of cognition.

Ключові слова: персонал, навчання персоналу, розвиток персоналу, методи розвитку персоналу.

Key words: staff, staff training, staff development, staff development methods.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність покращення системи управління розвитком персоналу у сучасних компаніях пояснюється сьогодні постійно зростаючою необхідністю узгодження загальних вимог сучасних компаній та вимог розвитку персоналу сучасних компаній зокрема. Економіко-організаційні умови існування сучасних компаній, на наш погляд, характеризуються постійно зростаючою потребою у компетентному, кваліфікованому персоналі, а також підвищеням ролі і місця людського фактору як необхідних умов забезпечення ефективності діяльності сучасних компаній в цілому, а також введення інновацій у сучасних компаніях.

Сьогодні, ми вважаємо, недостатньо вивченими залишаються постулати управління розвитком персоналу у сучасних компаніях, який трактують як сукупність взаємодіючих складових частин, які, як результат, дозволять сьогодні сформулювати та ухвалити сучасні, оптимальні, економічно пояснені управлінські рішення.

На наше переконання, однак, недостатніми також залишаються станом на

сьогодні, питання покращення системи управління розвитком персоналу у сучасних компаніях.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Протягом тривалого періоду часу ефективність управління розвитком персоналу досліджувалася у працях великої кількості українських та іноземних дослідників, зокрема: Д. Богиня [1], Дж. Іванцевич, О. Турецький, О. Грішнова [2], П. Друкер, М. Ведерніков, Г. Деслєр [3], В. Вебер, А. Колот, Дж. Лафті, М. Семикіна, Л. Довгань, В. Єгоршин А. Шегда, С. Шекшня та інших.

Незважаючи на це, сьогодні, на наше переконання, має місце потреба покращення практико-теоретичних вмінь, навиків, знань щодо управління розвитком персоналом у сучасних компаніях.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Отже, підсумовуючи вищесказане, основне завдання статті лежить у дослідженні та оцінці системи управління розвитком персоналу у су-

Таблиця 1. Перелік функціональних підсистем розвитку персоналу у сучасних компаніях

Підсистема розвитку	Функції підсистеми
Прогнозування, планування, а також маркетинг персоналу	1. Розробка стратегії управління персоналом. 2. Здійснення аналізу кадрового потенціалу. 3. Здійснення аналізу ринку праці, а також прогнозування, планування потреби у персоналі. 4. Організація реклами персоналу. 5. Планування персоналу. 6. Взаємозв'язок із джерелами зовнішніми, які забезпечують персоналом компанії. 7. Здійснення оцінки кандидатів на вакантну посаду. 8. Періодичне поточне оцінювання персоналу.
Облік, а також оформлення персоналу	1. Облік персоналу, оформлення звільнення персоналу, приймання персоналу, переміщення персоналу. 2. Інформаційне забезпечення кадрового управління. 3. Професійна орієнтація персоналу. 4. Забезпечення зайнятості персоналу.
Розвиток персоналу	1. Економічне навчання, технічне навчання персоналу. 2. Перепідготовка персоналу, підвищення кваліфікації персоналу. 3. Робота із кадровим резервом крмпаній. 4. Планування персоналу, контроль ділової кар'єри персоналу. 5. Соціально-психологічна адаптація, професійна адаптація нових працівників.
Умови праці персоналу	1. Додержання вимог фізіології, вимог психології праці. 2. Додержання вимог ергономіки праці 3. Додержання вимог технічної естетики праці. 4. Додержання вимог техніки безпеки, а також охорони праці. 5. Додержання вимог охорони довкілля.
Трудові взаємини у колективі	1. Регулювання, а також проведення аналізу особистісних, групових взаємовідносин. 2. Регулювання, а також проведення аналізу взаємовідносин керівництва. 3. Управління стресами, управління виробничими конфліктами. 4. Соціально-психологічна діяльність персоналу. 5. Додержання у взаємовідносинах етичних норм. 6. Керівництво взаємодією із профспілками.
Стимулювання праці	1. Тарифікація трудового процесу, нормування трудового процесу. 2. Створення системи оплати праці персоналу. 3. Впровадження засобів морального заохочення персоналу. 4. Формування форм участі у капіталі, форм участі у прибутках. 5. Управління трудовою мотивацією персоналу.
Юридичні послуги	1. Вирішення правових питань щодо трудових відносин. 2. Узгодження із управлінням персоналом розпорядчих документів. 3. Вирішення правових питань щодо господарської діяльності.
Соціальна інфраструктура	1. Організація громадського харчування. 2. Загальне керівництво житлово-побутовим обслуговуванням. 3. Розвиток фізичного виховання, розвиток культури. 4. Забезпечення відпочинку, забезпечення охорони здоров'я. 5. Забезпечення дитячими закладами персонал. 6. Управління стресами, управління соціальними конфліктами. 7. Організація реалізації продуктів харчування.
Розробка організаційної управлінської структури	1. Аналіз чинної організаційної структури. 2. Створення нової організаційної структури. 3. Створення штатного розкладу.

Джерело: розроблено автором.

часних українських та іноземних компаніях, формування рекомендацій щодо шляхів покращення системи розвитку персоналу у сучасних компаніях.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретико-методична база статті включає комплексний та системний підходи вивчення процесів і явищ суспільства, класичні аспекти економічної теорії, специфічні, діалектичні методи пізнання, загальнонаукові методи пізнання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

З метою визначення потреби необхідності розвитку сучасних компаній, їх персонал повинен розуміти потребу, причини процесу розвитку, розуміти потенційні вигоди, що отримає будь-яка сторона у випадку забезпечення постійного функціонування оптимальної системи розвитку персоналу. Тому, ми вважаємо, існує необхідність сьогодні розробити стратегію розвитку персоналу у сучасних компаніях, яка передбачає, відповідно, наступне:

**Таблиця 2. Методи розвитку персоналу
транснаціональних корпорацій у європейських
країнах**

Метод	Характеристика методу
Індивідуальна підготовка	за кваліфікованим працівником закріплюють того, хто навчається або відносять до бригади, де бригадир із ним займається
Групова підготовка	створюють групи, де здійснюють висококваліфіковані працівники заняття
Курсова підготовка	Може бути застосована в процесі підготовки персоналу із складних професій, реалізується у наступні етапи: група працівників під управлінням майстра виробничого навчання вчиться в навчальному комбінаті; далі навчається під управлінням інструктора виробничого навчання на робочому місці
Тренінги	процес модернізації навичок, а також знань через отримання досвіду у певній галузі від досвідчених тренерів.
Коучинг	забезпечення умов розвитку об'єкта, його дії наставником з метою сприяння вдосконаленню розвитку, результативності працівника – об'єкту навчання
Проектна робота	одержання у поєднанні із реальною практикою навичок через організацію орієнтованого на проблеми навчального пошуку

Джерело: розроблено автором.

- необхідний ступінь професійної відповідності персоналу;
- фактичний ступінь професійної відповідності персоналу;
- потреби розвитку персоналу;
- керівництво конкурентоспроможністю персоналу;
- пріоритети розвитку персоналу;
- передбачені заходи адаптації персоналу;
- передбачені заходи оцінки персоналу для проведення атестації;
- передбачені заходи перепідготовки, професійної підготовки персоналу;
- передбачені заходи стимулювання розвитку персоналу.

При цьому, розвиток персоналу, ми вважаємо, може стосуватися не лише існуючого сьогодні персоналу, може бути також вимогою до тих індивідів, які тільки почали свою роботу у сучасних компаніях. Потреби персоналу щодо підвищення рівня соціальних гарантій, рівня оплати праці, відповідно, також генерують собою необхідність власне в особистому розвитку, тому що є наслідком професійного розвитку та росту персоналу. Загальний перелік функціональних підсистем, які мають вплив на систему розвитку персоналу у сучасних компаніях відображено в таблиці 1.

До пріоритетних цілей сучасних програм збільшення кваліфікації персоналу варто віднести, на наш погляд, наступні:

- вирішувати питання комплексно;
- навчити персонал мислити самостійно;

— навчити персонал працювати командою в цілому.

Ці цілі вимагають знань, що перебувають за межами посади, а також допомагають формуванню бажання навчатися. В процесі планування підвищення кваліфікації персоналу у сучасних компаніях проводять аналіз потреби у навчанні, досліджують чинні знання, навички, встановлюють потреби, відмінності безпосередньо у навчанні персоналу, пріоритети задоволення потреб персоналу. Для спеціалістів, для керівників підвищення кваліфікації відбувається при ВНЗ, у аналогічних компаніях або за кордоном.

Розвиток персоналу сьогодні забезпечується, ми вважаємо, заходами, пов'язаними із навчанням персоналу, перепідготовкою персоналу, підвищенням кваліфікації персоналу, оцінкою персоналу з метою забезпечення атестації персоналу, виробничої адаптації персоналу, стимулювання розвитку персоналу, планування трудової кар'єри персоналу тощо.

Світовий досвід показує, що створення ефективної системи професійного навчання персоналу можливий лише за умов тісної взаємодії усіх заінтересованих осіб у даному процесі, зокрема: персоналу, роботодавців, держави.

З іншої точки зору, забезпечення взаємозв'язку навчання персоналу із професійним розвитком персоналу із урахуванням впливу соціального розвитку, технологічного розвитку на загальну систему економічних відносин у світовому, а також національному масштабі сьогодні, на наше переконання, є потрібною умовою успішного розвитку загальної національної економіки. Провідні транснаціональні корпорації у світі фінансують, відповідно, дослідження, вводять у свою практичну діяльність чимало новачків, пов'язаних із застосуванням нових методів навчання персоналу. До нових методів навчання персоналу належать наступні:

- індивідуальний підхід до кожного працівника, створення індивідуальноорієнтованих програм навчання персоналу;
- поєднання процесу професійного навчання персоналу із реалізацією виробничих завдань у сучасних компаніях;
- впровадження інтерактивних методів навчання персоналу, активних методів навчання персоналу, процесів навчання персоналу загалом, сучасних комунікацій;

— максимальне залучення альтернативних напрямків професійного розвитку персоналу в програми професійного розвитку, плани професійного розвитку у сучасних компаніях;

— формування власних корпоративних університетів.

Таким чином, провідні компанії у світі спрямовують свої зусилля на стимулювання внутрішньої мотивації персоналу безпосередньо до навчання, а також професійного розвитку і розробляють на цьому підґрунті систему виробничих взаємовідносин, основою якої є необхідність професійного розвитку персоналу.

При цьому, у багатьох європейських країнах створений певний механізм регулювання сфери професійної освіти державою, спрямований на забезпечення існування системи покращення кваліфікації персоналу, професійного розвитку персоналу.

У розвинутих країнах світу, варто підкреслити, сьогодні спостерігається система професійної підготовки персоналу робітничих професій, спрямована на ринкові потреби.

Великі міжнародні компанії у своїй практичній діяльності сьогодні використовують також комплексний підхід формування системи розвитку персоналу за специфічними методами, оснований на передових наукових дослідженнях практичного розвитку персоналу.

Методи, які впроваджуються у транснаціональних компаніях, представлені у таблиці 2.

Систематична підготовка робітничих кадрів у країнах ЄС реалізується із відривом від виробництва та без відриву від виробництва. Навчання персоналу без відриву від виробництва — це практична підготовка у сучасних компаніях, теоретичний курс для персоналу у спеціалізованому центрі, теоретичний курс для персоналу у професійно-технічній школі. В Данії та Німеччині сьогодні переважає така система навчання персоналу у компаніях. Навчання персоналу із відривом від виробництва реалізується у центрах підготовки персоналу, середніх професійно-технічних навчальних закладах і має місце у Франції та Італії. Щодо Великобританії, Нідерландів, то підготовка робітничого персоналу реалізується без відриву від виробництва та із відривом від виробництва.

Домінуючою у системі розвитку персоналу у сучасних компаніях повинна бути концепція, на наше переконання, відповідно до якої персонал розглядається як один із пріоритетних елементів забезпечення загальної ефективної діяльності компанії, тому що сьогодні система

розвитку персоналу є дуже важливою для налагодження оптимального ефективного існування кожного суб'єкта господарювання.

ВИСНОВКИ

Отже, відповідно до результатів нашого дослідження, у розвинених світових країнах створені національні ефективні системи освіти персоналу, державної підтримки персоналу, регулювання у підготовці робітничого персоналу. Врахування практичного досвіду створення та розвитку таких систем з метою забезпечення на засадах інклюзивного зростання вдосконалення функціонування системи розвитку персоналу в Україні, є досить важливим для підвищення загальної конкурентоздатності України сьогодні на світовому ринку праці.

Підсумовуючи наші дослідження, варто підкреслити, що навчання персоналу, розвиток персоналу у сучасних компаніях повинно відображати чітко сформовану систему із чітким планом дій, спрямовану на досягнення пріоритетної мети, зокрема: отримання сучасними компаніями конкурентних переваг через забезпечення вищої якості персоналу і, як результат, вищої якості праці персоналу, результативності праці персоналу. Дана система при цьому повинна налічувати наступні елементи: планування розвитку персоналу, прогнозування потреби сучасних компаній у персоналі, потреби сучасних компаній у розвитку персоналу; організація внутрішньої системи розвитку персоналу у сучасних компаніях; формування необхідності персоналу у особистому розвитку, контроль у сучасних компаніях за розвитком персоналу.

Література:

1. Богиня Д. П. Основи економіки праці. К.: Знання-прес, 2000. 313 с.
2. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. К.: Знання, 2009.
3. Деслер Г. Управління персоналом. 2014. 799 с.

References:

1. Boginya, D. (2000), *Osnovy ekonomiky pratsi* [Fundamentals of labor economics], Znan-
nia-pres, Kyiv, Ukraine.
2. Grishnova, O. (2009), *Ekonomika pratsi ta
sotsial'no-trudovi vidnosyny* [Labor economics
and social and labor relations], Znan-
nia, Kyiv, Ukraine.
3. Desler, G. (2014), *Upravlinnya personalom*
[Personnel management], Ukraine.
Стаття надійшла до редакції 30.09.2025 р.

УДК 330.131

В. П. Пильнова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9777-7451>**Д. О. Пильнов,**

к. е. н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4650-5376>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.80

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СУБ'ЄКТІВ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: НАПРЯМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ

V. Pylnova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship,

Trade and Stock Exchange, State University of Information and Communication Technologies

D. Pylnov,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Stock Exchange,

State University of Information and Communication Technologies

RISK MANAGEMENT OF INNOVATIVE ENTITIES: DIRECTIONS AND FEATURES

У статті досліджено напрями управління інноваційними ризиками. Обґрунтовано, що на інноваційних підприємствах, в процесі управління ризиками, необхідно враховувати всі можливі види ризиків, викликів та загроз; оцінювати їх з великою ймовірністю виникнення того чи іншого ризику; мати методику оцінки ефективності різних заходів з управління ризиками та рекомендації щодо їх використання. Для досягнення цього, визначені властивості, тенденції, закономірності, а також сформований методичний базис систем управління інноваційними ризиками за умов зміни технологічних укладів в економіці. Сформовано систему заходів модернізації механізмів управління інноваційними ризиками як фактора забезпечення економічної стійкості підприємства. Доведено, що реалізація механізму дозволить розширити можливості впливу на процеси виявлення, аналізу та оцінки основних видів підприємницьких ризиків, що впливають на економічну стійкість підприємства. Суттєвим елементом розвитку управління в умовах автоматизації економіки є створення механізмів венчурного фінансування інноваційних проєктів. Обґрунтовано, що в таких механізмах, особливе місце повинна займати система управління ризиками, яка забезпечує оцінку інноваційних проєктів та відбір найбільш перспективних для реалізації. Розглянуті характерні особливості здійснення інноваційної діяльності. Надано визначення ризику, в процесі розробки та реалізації інновацій. Сформовані основні етапи управління ризиками інновацій. Досліджені способи мінімізації інвестиційних ризиків.

The article examines the areas of innovative risk management. It is substantiated that in innovative enterprises, in the process of risk management, it is necessary to take into account all possible types of risks, challenges and threats; to assess them with a high probability of occurrence of a particular risk; to have a methodology for assessing the effectiveness of various risk management measures and recommendations for their use. To achieve this, the properties, trends, patterns of innovation risk management systems under the conditions of changing technological structures in the economy are determined, and a methodological basis for innovation risk management systems is formed under the conditions of changing technological structures in the economy. A system of measures for modernizing innovation risk management mechanisms as a factor in ensuring the economic stability of the enterprise is formed. It is proved that the implementation of the mechanism will allow expanding

the possibilities of influencing the processes of identifying, analyzing and assessing the main types of business risks that affect the economic stability of the enterprise. An essential element of management development in the conditions of economic automation is the creation of mechanisms for venture financing of innovation projects. It is substantiated that in such mechanisms, a special place should be occupied by a risk management system that ensures the assessment of innovation projects and the selection of the most promising ones for implementation. The characteristic features of innovative activities are considered. The definition of risk in the process of developing and implementing innovations is provided. The risk management system is interpreted as a set of methods and mechanisms for identifying, analyzing, assessing and predicting potential events related to the processes of interaction between owners and the enterprise management system, which directly or indirectly affect the effectiveness of the functioning of the management model. It is substantiated that one of the main factors in the development of risk theory in modern conditions is the change in the economic system based on the mass introduction of information technologies. Formed by the main stages of innovation risk management. Ways of minimizing investment risks are investigated.

Ключові слова: ризики, ризик-менеджмент, принципи управління, інновації, економічна стійкість, система управління ризиками.

Key words: risks, risk management, principles of management, innovations, economic stability, risk management system.

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

На розвиток соціально-економічних відносин значною мірою впливають ризики. Удосконалення оптимізації цих ризиків в системі управління підприємством визначає базову задачу власника чи керівника в сучасній ринковій економіці. Система управління інноваційними ризиками дозволяє оцінювати стійкість підприємства при впровадженні нових ідей або процесів, тому має особливе значення.

У формуванні системи управління інноваційними ризиками, в рамках вдосконалення механізмів управління, головним завданням є створення методичного комплексу, що дозволяє оцінювати та впливати на процеси виявлення основних видів ризиків, їх попередження та управління ними.

Однак, в сучасній практиці управління підприємством відсутня єдина структура механізмів взаємодії між власником та системою управління підприємством, яка забезпечує можливість оцінювати ступінь впливу основних видів ризиків на процес формування прибутку в основних бізнес-процесах та брати участь у прийнятті управлінських рішень щодо їх попередження. Необхідність обґрунтування такої

структури механізмів взаємодії з системою управління підприємством і визначає актуальність обраної теми.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Оцінюючи ступінь розробленості проблем управління ризиками, слід зазначити, що значний внесок у розвиток теорії управління ризиками внесли роботи таких авторів як І.Т. Балабанова, В.В. Вертель, В.В. Вітлінського, О.О. Карась, О.М. Крайнік, Т.Л. Мостенської, О.В. Пьянкова, Н.С. Скопенко, А.О. Старостіна.

Методичні підходи до дослідження систем управління ризиками, відображені в роботах таких вітчизняних і зарубіжних авторів: А.М. Дуброва, О.В. Кришкіна, Дж. Джонсон, Дж. Нейман, К. Шоулз, Р. Уиттингтон.

Вітчизняні автори також досліджували загрози та ризики, які супроводжують діяльність сучасних підприємств та розглядали методи забезпечення економічної стійкості. А саме, такі науковці як: В.М. Гранатурова, І.Ю. Івченко, В.А. Кравченко.

Результати аналізу праць вказаних авторів, дозволяють стверджувати, що незважаючи на глибоке осмислення проблеми та значний обсяг досліджень, місце інноваційних ризиків та

їх значення в системах управління та ризик-менеджменту залишається мало вивченим. Це обумовлює значущість обраної теми, визначення її мети та завдань щодо розробки напрямків вдосконалення системи управління інноваційними ризиками.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в узагальненні теоретичної та практичної оцінки інноваційної складової з розробки структури системи управління ризиками, використання результатів якої сприяє фінансовій стійкості підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Однією з найважливіших складових успішної діяльності підприємства є його фінансова безпека. Ігнорування цього аргументу часто призводить до небажаних негативних результатів. Загалом, ступінь важливості розгляду питання фінансової безпеки підприємства розкривається у самому визначенні. Фінансова безпека підприємства — це здатність підприємства захищатися від фінансових втрат, це такий стан корпоративних ресурсів, при якому гарантується максимально ефективно їх використання, з метою забезпечення стабільного функціонування та динамічного науково-технічного та соціального розвитку.

Виходячи з цього визначення можна дійти до висновку, що необхідність постійної підтримки фінансової безпеки обумовлена завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення основної мети діяльності підприємства. Саме тому, питання забезпечення фінансової безпеки буде завжди актуальним для будь-якого керівника, адже протистояти можливим загрозам — чи внутрішнім, чи зовнішнім, доводиться завжди.

Подібні заходи впроваджуються лише за допомогою інноваційних проєктів, в результаті яких з'являється новий удосконалений продукт або послуга. Такі проєкти реалізуються за умов значної невизначеності. Невизначеність завжди породжує ризики проєкту.

Ризик — це невизначена подія чи умова, яка у разі виникнення має позитивний чи негативний вплив на репутацію компанії, що призводить до придбань або втрат у грошовому виразі [2].

Інновації — це найважливіший чинник зростання зрілої економіки. Він процвітає, коли суспільство створює умови, у яких інвестори, менеджери та підприємці заохочується йти на

ризик і, отже, створювати нові джерела багатства та виробництва [8].

Інноваційні ризики виникають:

— при створенні дешевшого методу виробництва виробу або послуги порівняно з тими, що вже використовуються;

— у разі впровадження нового виробу чи послуги на старому устаткуванні;

— при виробництві нового виробу або послуги за допомогою нової техніки та технології.

Тому, в процесі управління ризиками на підприємствах інноваційного типу, необхідно знати всі види можливих ризиків, вміти оцінювати з великою ймовірністю виникнення того чи іншого ризику, чітко та якісно організовувати роботу відділів управління ризиками, діяльність ризик-менеджерів, володіти методикою оцінки ефективності різних заходів з управління ризиками та рекомендації щодо їх використання [3].

На рівні підприємства можна виділити такі основні принципи управління ризиками:

— система управління ризиком має бути часткою процедур вищого менеджменту компанії, тобто бути вбудованою у стратегію розвитку компанії та відповідати інституційним особливостям її функціонування;

— ключові параметри, а також особливості системи управління ризиком компанії мають бути відображені в її цілях та завданнях, це передбачає високоспеціалізований характер прийняття рішень;

— у процесі управління ризиками необхідно враховувати зовнішні та внутрішні обмеження, для цього відповідні спеціальні заходи щодо управління ризиками мають бути узгоджені з можливостями та умовами функціонування компанії;

— єдина політика з управління ризиками, що означає систематизацію всіх ризиків та єдиний комплекс заходів щодо всієї сукупності, тобто комплексне та одночасне управління всіма ризиками підприємства;

— динамічний характер процесу управління ризиком, що пов'язаний з безперервним процесом прийняття рішень щодо управління ризиком.

В науковій праці з управління проєктами "Project Management Body of Knowledge", завдання управління ризиком полягають у підвищенні ймовірності та впливу позитивного ефекту, у зменшенні ймовірності та впливу негативного ефекту. Інструменти по роботі з ризиками можна поділити на три основні види. У разі надмірно ризикованої діяльності підприємство,

зазвичай, змушене відмовитися від ризику. За можливості аутсорсингу витратних ризикових функцій, або коли підприємство має можливість провести профілактику або диверсифікацію, слід використовувати метод передачі та зниження.

Виділяють чотири методи управління ризиком [7]:

1. Виключення ризику (скасування ризику) передбачає відмову від будь-яких дій та заходів, пов'язаних із конкретним ризиком.

2. Зниження ризику (запобігання втратам і контролю). Має на увазі зменшення:

- а) розмірів можливої шкоди;
- б) ймовірності настання несприятливої події.

3. Передача ризику (страхування). Означає передачу відповідальності за збитки третім особам за збереження існуючого рівня ризику.

4. Збереження ризику (поглинання) — може відбуватися за умов:

- а) відмови від будь-яких дій, спрямованих на компенсацію потенційної шкоди;
- б) під час створення спеціальних резервних фондів.

У рамках виконання науково-дослідних робіт (далі — НДР) щодо створення нової або удосконаленої продукції, або процесу для практичного застосування можна виділити такі ризики, як:

- ризик імітації інновації;
- ризик відсутності практичної значущості результатів НДР;
- ризик відсутності платоспроможного попиту.

Серед факторів, що сприяють виникненню перерахованих ризиків, можна назвати [6]:

- зайняті ніші;
- відсутність кваліфікованих кадрів;
- відсутність платоспроможного попиту;
- неефективність досліджень.

Індикаторами прояву вищенаведених ризиків можуть бути такі як:

- відсутність результатів НДР;
- неефективність інноваційного проєкту.

Діями щодо зниження рівня перерахованих на першому етапі ризиків можуть бути такі:

- запровадження стандартів НДР;
- проведення маркетингових досліджень попиту;
- державні стимулюючі заходи.

Наведемо результати аналізу виду інноваційної діяльності — "Технічне переоснащення та підготовка виробництва для випуску нової чи вдосконаленої продукції". У розрізі цього виду діяльності доцільно виділяти такий ризик,

як відсутність відповідного рівня виробничої бази для освоєння нового товару. — Фактором його виникнення є недостатність розвитку технологічної складової економіки, що проявляється у зносі устаткування, у необхідності придбання технологій. Можливістю для зниження такого ризику є структурна перебудова економіки, яку зазвичай стимулюють заходи з боку держави [5].

У рамках виду діяльності "Випробування нової чи модернізованої продукції чи процесу" можна виділити ризик збитків унаслідок "провалу" випробувань. Факторами ризику є низька кваліфікація кадрів, прорахунки у розрахунках та підготовці до випробувань. Виявляється і відсутність запланованих результатів випробувань. Діями по зниженню ризику можна назвати проведення розрахунків суміжними та дублюючими групами, а також покриття страхових ризиків.

У рамках випуску нової чи модернізованої продукції, застосування нового чи модернізації застарілого процесу, можна виділити ризик неефективності проєкту. Чинником ризику є недостатнє маркетингове дослідження; некваліфікований персонал. Виявляється ризик у вигляді прямого збитку внаслідок неефективності проєкту; непрямого збитку внаслідок неефективності технологічного процесу. Управління у даному разі включає покриття ризиків зупинки виробництва.

Фінансування інноваційної діяльності передбачає виникнення ризику відсутності фінансування. При цьому фактором, що сприяє виникненню ризику, є відсутність стимулюючих заходів для бізнес-партнерів, незацікавленість спонсорів у фінансуванні інноваційної діяльності. Виявляється ризик при виникненні дефіциту фінансових ресурсів в інноваційній діяльності. Зменшити ризик можна лише при застосуванні стимулюючих заходів із боку держави.

При придбанні прав на об'єкти інтелектуальної власності виникає ризик втрати прав власності. Чинником ризику є неефективний захист прав інтелектуальної власності. Інноваційні ризики можна розглядати як ризики інновацій, що поліпшують (як правило, що реалізуються на підприємствах реального сектору економіки) та ризики радикальних інновацій, що реалізуються певними інноваційними підприємствами. Ризики підприємств реального сектора економіки, як правило, багатогранні та різномірні, що відображається на можливості застосування різних механізмів страхового захисту та страхових відносин. Так, наприклад, якщо ризики людського капіталу, еко-

логічні, виробничі ризики підпадають під можливість передачі ризиків у страхові компанії, то підприємницькі ризики не завжди можна передати страховикам і вони найчастіше не підпадають під страховий захист, передбачають застосування самострахування або поглинання ризику. Те саме стосується, наприклад, і ризиків в інвестиційній діяльності [4].

У разі реалізації ризиків інноваційних проєктів можна виділити інтегральний ризик, що полягає в можливості реалізації результату інноваційного проєкту. При цьому інтегральний ризик інноваційного проєкту найчастіше являється спекулятивним ризиком. Усі інноваційні ризики можна розподілити на класи ризиків в інноваційному процесі з точки зору рівня та масштабу.

Перший рівень — прийнятні ризики (виробничі, ризики людського чинника, інвестиційні ризики тощо).

Другий рівень — ризики, що виходять за рівень прийнятних — фінансові ризики, ризики втраченої вигоди, ризики зупинки виробничого процесу. До цієї групи належать покращуючі інновації, такі як технічне переозброєння, реконструкція.

Третій рівень — ризик венчурних, інноваційних проєктів. ризики цієї групи включають фінансові ризики, зокрема. ризик упущеної вигоди, інвестиційні та інші види ризиків, ризики персоналу та ін. [6].

Чим більший рівень ризику (масштаби наслідків та складніша оцінка ймовірності виникнення), тим значущішою стає участь держави в управлінні ризиком. При управлінні виробничими ризиками підприємству доцільно використовувати, залежно від обсягу шкоди, всі методи управління ризиками. В розрізі страхового захисту у першій групі доцільно застосовувати самострахування, передачу ризику страховикам [1].

При управлінні ризиками радикальних інновацій, а також наукових досліджень та розробок важко застосовувати передачу ризиків страховим компаніям внаслідок особливих масштабів та складності розрахунку ймовірності їх виникнення. У цих умовах ефективно застосовувати взаємне страхування, страхування за участю держави чи повне фінансування із боку держави. У сучасних умовах застосовується, як один із методів управління ризиками — секюритизація, що є фактично фінансуванням компаній під інфраструктурні проєкти у вигляді розміщення боргових цінних паперів. Для специфічних інноваційних проєктів, які неможливо підпорядкувати страховому захисту, також можна застосовувати взаємне страхування у формі створення товариств, взаємне страхування на кластерній основі.

Резюмуючи, можемо зазначити, що характерними особливостями здійснення інноваційної діяльності є значний рівень невизначеності та високий ступінь ризику. Внаслідок цього, вагомим значення набуває здатність до оперативного управління інноваційними ризиками, можливість завчасного прогнозу та мінімізації ризиків, що виникають.

Під ризиками, в процесі розробки та реалізації інновацій, зазвичай розуміють ймовірність появи втрат ресурсів і засобів, що використовуються в процесі створення та впровадження нової техніки, товарів, послуг, управлінських рішень, прогресивних матеріалів та технологій, які можуть не отримати очікуваного попиту на ринку або не принести очікуваного ефекту.

Управління ризиками суб'єктів інноваційного підприємництва полягає у реалізації сукупності практичних заходів, які дозволяють знизити невизначеність результатів інновацій, підвищити корисність впровадження нововведень, знизити ціну досягнення інноваційної мети.

Основними етапами управління ризиками інновацій є:

- ідентифікація можливих ризиків;
- аналіз та оцінка факторів ризику прямими і непрямыми методами;
- розробка стратегії управління ризиками;
- розробка плану заходів щодо зниження ризиків і ліквідації наслідків подій, які можуть наступити в результаті дії ризиків;
- моніторинг інноваційного процесу і прийняття тактичних рішень з управління ризиками;
- вибір методу управління ризиком;
- аналіз ситуації і розробка рекомендацій щодо врахування отриманого досвіду в майбутньому.

Повністю уникнути ризиків інноваційної діяльності практично неможливо, але їх можна мінімізувати. Одним із традиційних широко вживаних способів мінімізації інноваційного ризику є диверсифікація інноваційної діяльності, що полягає у розподілі ресурсів та зусиль дослідників для виконання різних, безпосередньо не пов'язаних один з одним інноваційних проєктів. Тобто, у разі, якщо один із проєктів виявиться збитковим, то втрати можуть бути покриті за рахунок інших — успішних проєктів.

Наступний спосіб мінімізації інвестиційних ризиків — це передача (трансфер) ризиків шляхом оформлення договорів на виконання замовленої ризикованих робіт за проєктом сторонньою організацією. Ця угода може бути вигідною для обох сторін, якщо приймаюча ризик

сторона має кращі умови для зниження втрат або управління ризиками.

У світовій практиці широко застосовується такий спосіб зниження інноваційних ризиків як страхування. Однак, слід зазначити, що вітчизняні страхові компанії уникають страхування інноваційних проєктів, як надмірно ризикових.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Необхідність формування та розвитку системи управління ризиками визначається наявністю загроз, обумовлених впливом на існуючі чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, характером взаємодії власників, топ-менеджерів та держави в системі управління. Існування такого впливу потребує створення та реалізації певних механізмів контролю, що дозволять запобігти або обмежити наслідки реалізації даного впливу в конкретні ризикові події.

Система управління ризиками трактується як набір методів і механізмів виявлення, аналізу, оцінки та прогнозування потенційних подій, пов'язаних з процесами взаємодії власників і системи управління підприємством, які прямо або опосередковано впливають на ефективність функціонування моделі управління.

Одним із основних факторів розвитку теорії ризиків в сучасних умовах є зміна економічної системи, заснована на масовому впровадженні інформаційних технологій. Такі інновації з одного боку є інструментом розширення можливостей господарюючих суб'єктів, а з іншого — формують перелік нових видів ризиків, які будуть визначати логіку функціонування систем управління саме інноваційними підприємствами в нових умовах.

Література:

1. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві. К.: КНЕУ. 2004. 480 с.
2. Крайнік О.М. Ризик менеджмент як інструмент регулювання економічної поведінки суб'єктів господарювання в сучасних умовах. 2015. С. 79—82.
3. Лопатовський В.Г. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2008. № 6. Т. 1. С. 105—108.
4. Мостенська Т.А. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства / Скопенко Н.С. 2010. С. 38—43.

5. Останкова Л.А., Шевченко Н.Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 256 с.

6. Тюленєва Ю.В. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності. Проблеми науки. 2010. № 1. С. 39—45.

7. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип 2, С. 9—13.

8. Шпандарук В.О. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 3. Т. 1. С. 241—244.

References:

1. Vitlins'kyj, V.V. and Velykoivanenko, H.I. (2004), *Ryzkykologhiiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi* [Riskology in economics and business], KNEU, Kyiv, Ukraine.
 2. Kraynik, E. (2015), "Risk management as a tool for regulating economic behavior of industrial enterprises in the contemporary economy", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 10, pp. 28—31.
 3. Lopatovs'kyj, V.H. (2008), "Assessment of the need to use the risk management process in the enterprise", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 6, no.1, pp. 105—108.
 4. Mostens'ka, T.L. and Skopenko, N.S. (2010), "Risk management as a tool for managing economic risk of the enterprise", *Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 72—79.
 5. Ostankova, L.A. and Shevchenko, N.Yu. (2011), *Analiz, modeliuvannia ta upravlinnia ekonomichnyh ryzkykamy* [Analysis, modeling and management of economic risks], *Tsentr uchbovoi literatury*, Kyiv, Ukraine.
 6. Tiulenieva, Yu.V. (2010), "Fundamentals of business risk management mechanism", *Problemy nauky*, vol. 1, pp. 39—45.
 7. Tsvihun, T.V. (2017), "Risk management mechanism in the enterprise management system", *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, vol. 2, pp. 9—13.
 8. Shpandaruk, V.O. (2010), "Improving enterprise risk management on the basis of preventive measures", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 3, no.1, pp. 241—244.
- Стаття надійшла до редакції 14.09.2025 р.*

УДК 631.115.11:330.341.1

Ю. В. Золотницька,
к. е. н., Відділ ринків та продовольчої безпеки, Інститут ринків і конкуренції,
Варшавський економічний університет SGH, м. Варшава, Польща
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9278-0707>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.86

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІМЕЙНОГО ФЕРМЕРСТВА: МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ВИМІР

Y. Zolotnytska,
PhD in Economics, Food Safety Market Unit, Institute of Markets and Competition,
SGH Warsaw School of Economics, Poland

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF FAMILY FARMING DEVELOPMENT: AN INTERDISCIPLINARY PERSPECTIVE

У статті досліджено методологічні підходи до управління розвитком сімейного фермерства в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій та євроінтеграційних процесів. Обґрунтовано міждисциплінарний характер методології, що інтегрує економічні, соціальні, екологічні та інституційні аспекти. Показано, що синтез теоретичного базису (теорії аграрних трансформацій, регіонального розвитку, управління ресурсами) і коцептуального базису (сталий розвиток, кластерний підхід, інноваційне управління) формує основу комплексної моделі управління сімейним фермерством. Запропонована модель управління розвитком сімейного фермерства орієнтована на підвищення стійкості, конкурентоспроможності та соціальної згуртованості сільських громад. Встановлено, що запропоновані методологічні підходи дозволяють поєднати теорію та практику для формування ефективних управлінських рішень у сфері розвитку фермерства.

The article examines methodological approaches to managing the development of family farming within the context of contemporary socio-economic transformations and challenges. It emphasizes that family farms are a crucial component of the agrarian sector, ensuring food security, sustainable rural development, and the preservation of cultural identity. The research substantiates the interdisciplinary nature of management methodology, which integrates economic, social, ecological, and institutional dimensions. A conceptual synthesis is proposed, combining agrarian transformation theories, regional development concepts, and resource management approaches with the theoretical foundations of sustainable development, cluster-based organization, and innovative management. This integration allowed to build of a comprehensive management model for family farming, oriented toward resilience, competitiveness, ecological balance, and social cohesion of rural communities. An essential component of the proposed model is its orientation toward enhancing the competitiveness and financial resilience of family farms. The clustering of farms generates economies of scale and expands access to diversified markets. The integration of digital technologies and precision farming strengthens productivity and operational efficiency. Equally important, the social dimension emphasizes the role of family farms in fostering community cohesion and preserving rural identity, thereby shaping an adaptive and innovative management system capable of responding to contemporary challenges. The article concludes that the synthesis of theoretical

and practical perspectives provides the necessary methodological basis for improving governance mechanisms, increasing the efficiency of family farms, and strengthening their contribution to sustainable rural development in Ukraine.

Ключові слова: сімейне фермерство, методологічні підходи; сталий розвиток; інноваційне управління; кластерний підхід; регіональний розвиток.

Key words: family farming, methodological approaches; sustainable development; innovative management; cluster approach; regional development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Сімейне фермерство є ключовим елементом аграрного сектору, що забезпечує продовольчу безпеку, розвиток сільських територій та збереження соціально-культурної ідентичності села. В умовах глобалізації та європейської інтеграції постає необхідність пошуку нових методологічних підходів до управління його розвитком. Традиційні інструменти регулювання не завжди відповідають сучасним викликам, зокрема кліматичним змінам, нестабільності ринків та військово-політичним загрозам. Актуальною проблемою є також низька конкурентоспроможність малих і середніх фермерів у порівнянні з агрохолдингами. Сімейні господарства стикаються з обмеженістю доступу до фінансування, цифрових технологій і сучасних методів управління. Водночас саме вони забезпечують сталість місцевих громад, збереження традицій і екологічно орієнтоване виробництво. У цьому контексті необхідним є міждисциплінарний підхід, що інтегрує економічні, соціальні, екологічні та інституційні аспекти розвитку фермерства. Використання комплексної методології дозволить сформулювати інноваційні управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності та стійкості сімейних господарств. Питання методологічних основ управління розвитком сімейного фермерства є надзвичайно важливим як у науково-теоретичному, так і в прикладному аспектах, що визначає актуальність цього дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивчення теоретичних та емпіричних підходів до визначення логіки пізнання системи

методології перебуває у центрі уваги багатьох зарубіжних дослідників [1; 7; 14; 17]. Значний внесок у розробку методології прийняття управлінських рішень здійснили Друкер (1973), Файоль (1916), Норс (1990) [8; 9; 18]. У свою чергу, методологічні основи управління розвитком ґрунтовно аналізувалися у працях Ромера (1994), Мідовс (2008) [20; 16], тоді як трансформаційні аспекти економічних, соціальних та екологічних систем у цьому контексті були предметом досліджень Андреуса, Притхетта та Вулкука (2017) [3].

Проблематиці розвитку фермерства присвячені численні праці як зарубіжних, так і українських вчених. У вітчизняній науковій літературі дедалі більше уваги приділяється ролі сімейних фермерських господарств як ключових суб'єктів сталого розвитку сільських територій [24; 30]. Проблеми організаційно-економічного забезпечення сімейних фермерських господарств системно досліджувались через призму державного регулювання [34], цифрової трансформації агробізнесу [25; 29], екологічної рівноваги та екологічної безпеки [27; 32], розвитку системи дорадництва [28; 33], регіонального розвитку та кластеризації [26; 31] тощо.

Виклики, які сьогодні стоять перед сімейними фермерськими господарствами, зумовлюють необхідність поєднання теоретичних та емпіричних основ управління з існуючими інституційно-правовими, організаційно-економічними, екологічними та цифровими аспектами їх функціонування. Такий підхід дозволить сформулювати цілісну модель управління, що поєднує теорію та практику й забезпечуватиме сталий розвиток сільських територій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування методологічних підходів до управління розвитком сімейного фермерства на основі інтеграції економічних, соціальних, екологічних та інноваційних факторів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологія в науковому дискурсі трактується як система принципів, способів і підходів до організації та побудови дослідження, що визначає логіку пізнання й отримання нових знань [14; 7]. Вона охоплює не лише інструментарій, а й світоглядні основи, що формують рамки аналізу та дозволяють поєднувати теоретичний і емпіричний рівні дослідження [17]. Методологія відрізняється від методики тим, що виступає більш загальною та фундаментальною категорією, задаючи спрямованість наукового пошуку та принципи систематизації знань [1].

Методологія управління розглядається як сукупність концептуальних підходів, принципів та інструментів, що забезпечують формування, реалізацію й оцінку управлінських рішень у соціально-економічних системах [8]. Вона спирається на міждисциплінарні основи — від класичної теорії організації до сучасних концепцій стратегічного менеджменту, інституціоналізму й системного аналізу [9; 18].

Методологія управління розвитком становить вищий рівень методологічного забезпечення, оскільки спрямована на формування стратегій і механізмів довгострокових трансформацій у складних соціально-економічних та екологічних системах. У цьому контексті вона ґрунтується на синтезі інституційної економіки, теорії сталого розвитку [11], концепції ендогенного зростання [20] та системного підходу [16]. Особливістю методології управління розвитком є її орієнтація на досягнення збалансованості між економічною ефективністю, соціальною рівновагою та екологічною стійкістю, а також на інтеграцію ціннісних і нормативних засад у процес ухвалення рішень. Вона передбачає використання інструментів сценарного прогнозування, стратегічного планування, моніторингу та оцінювання впливів, що дозволяє забезпечувати адаптивність і результативність політики розвитку [3]. У підсумку, методологія управління розвитком може бути визначена як багаторівневий і багатовимірний каркас, що поєднує наукові теорії, управлінські технології та практики управління задля підвищен-

ня стійкості та конкурентоспроможності систем у довгостроковій перспективі.

Методологічний підхід до управління сімейним фермерством базується на поєднанні ключових наукових теорій (які визначають розвиток аграрного сектору, регіональних економік) і ресурсного менеджменту. Такий міждисциплінарний підхід дозволяє створити ефективну систему управління, що забезпечує стійкість, конкурентоспроможність і адаптивність сімейних ферм у сучасних економічних умовах.

Теорії аграрних трансформацій. Проблеми аграрних трансформацій є одними з центральних у сучасній аграрній науці. Ще К. Каутський (1899) у праці "The Agrarian Question" поставив питання про соціально-економічні наслідки модернізації аграрного сектору, окресливши відмінності між селянським та капіталістичним господарством [12]. Подальший розвиток цієї дискусії відбувся у глобальному контексті: Ф. МакМайкл (1994) [15] увів поняття "аграрної трансформації" (agrarian transformations) у зв'язку з неоліберальними реформами та роллю транснаціональних корпорацій, тоді як Г. Бернштейн (1996) [5] проаналізував адаптацію дрібних виробників у країнах, що розвиваються. Дж. Байрес (2012) наголошував на політичній зумовленості аграрних реформ і капіталізації села [6]. Водночас Ван де Плог (2008) [22] розробив концепцію "нового селянства", яка націлена на альтернативні шляхи розвитку фермерства через агроєкологію, локальні ринки та сталу зайнятість. Він критикує індустріальні моделі розвитку ("не вся модернізація веде до прогресу") та доводить, що нове селянство (у вигляді сімейних ферм) є альтернативою індустріальному агробізнесу [23].

Сукупно ці дослідження показують, що аграрне питання сьогодні виходить за межі проблеми землеволодіння, охоплюючи доступ до ринків, фінансів, технологій та глобальних продовольчих ланцюгів.

Теорія порівняльних переваг Д. Рікардо є підґрунтям для формування підходів до спеціалізації фермерських господарств [19]. М. Альтьєрі (1971) розробив концепцію сталого аграрного розвитку, що акцентує увагу на екологічній стійкості [2]. Ф. Перру і В. Кристаллер заклали основи теорій регіонального розвитку, які пояснюють просторову організацію аграрної діяльності [4; 10].

Модель центральних місць (W. Christaller, 1933) пояснює, як населені пункти організовуються навколо центрів економічної активності [10, с. 471—505]. Це важливо для визначення



Рис. 1. Синтез теорій аграрних трансформацій, регіонального розвитку та управління ресурсами

Джерело: складено автором на основі [2; 4; 5; 6; 10; 13; 15; 21; 22].

локальних ринків збуту фермерської продукції та створення логістичних систем підтримки сімейного фермерства. Концепція ендегенного розвитку (R. Stohr, 1981) підкреслює важливість внутрішніх ресурсів регіонів для їхнього економічного зростання [21]. У випадку сімейного фермерства це означає, що основою розвитку є місцеві людські ресурси, традиції ведення господарства та природно-кліматичні умови. Сучасні дослідження поглибили розуміння ресурсного підходу, стійких аграрних систем і циркулярної економіки [13].

Таким чином, методологія управління сімейним фермерством базується на синтезі наукових підходів, що охоплюють теорію аграрних трансформацій; теорії регіонального розвитку та теорії управління ресурсами. Синтез зазначених теорій формує теоретичний базис управління розвитком сімейного фермерства (рис. 1).

У сучасних умовах ефективно управління фермерськими господарствами потребує інтеграції економічних, соціальних та екологічних факторів, що забезпечить їх стійкість і конкурентоспроможність [30].

Ключовими ефектами синергії зазначених теорій в контексті управління сімейним фермерством є:

— Економічна стійкість та конкурентоспроможність — забезпечення стабільного доходу, підвищення ефективності виробництва та зміцнення позицій на внутрішніх і зовнішніх ринках.

— Екологічна рівновага та ресурсоефективність — раціональне використання природних ресурсів, впровадження відновлюваних технологій і збереження довкілля для майбутніх поколінь.

— Соціальний розвиток і згуртованість громад — створення робочих місць, підвищення рівня життя в сільських територіях та посилення ролі сімейних ферм у соціальній інтеграції.

— Інноваційність та доступ до знань — використання цифрових технологій, нових управлінських підходів та розширення можливостей для впровадження наукових і технологічних рішень.

— Економія на масштабі та розвиток кооперації — зниження транзакційних витрат, розширення ринкових можливостей через кооперативні об'єднання та формування ланцюгів доданої вартості.

Концептуальний базис методології управління сімейним фермерством, як центральний елемент, відображає фундаментальні принципи, які формують методологічну основу управління сімейними фермерськими господарствами.

Концепція сталого розвитку передбачає забезпечення економічного зростання сільськогосподарства з урахуванням екологічної стійкості та соціальної справедливості. У контексті сімейного фермерства це означає раціональне використання природних ресурсів, збереження біорізноманіття та підтримку соціального розвитку сільських громад.



Рис. 2. Методологічна основа моделі управління розвитком сімейного фермерства

Джерело: власні дослідження.

Кластерний підхід передбачає об'єднання сімейних фермерських господарств у групи (кластери) для спільного вирішення виробничих, маркетингових та інноваційних завдань. Це дозволяє підвищити конкурентоспроможність фермерів через обмін знаннями, спільне використання ресурсів та доступ до нових ринків.

Інноваційне управління спрямоване на впровадження нових технологій, методів ведення господарства та управлінських підходів. Для сімейного фермерства це може включати використання цифрових платформ, точного землеробства,

екологічних технологій тощо, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності.

Синтез теоретичного базису, що включає теорії аграрної трансформації, регіонального розвитку та управління ресурсами, з концептуальним базисом, який ґрунтується на засадах сталого розвитку, кластерного підходу та інноваційного управління, формує методологічну основу моделі управління розвитком сімейного фермерства (рис. 2).

Теорії аграрної трансформації, регіонального розвитку та управління ресурсами — за-

дають фундаментальний теоретичний базис, пояснюючи історичні та структурні зміни в аграрному секторі, просторову організацію економіки та принципи раціонального використання ресурсів. Концепції сталого розвитку, кластерного підходу та інноваційного управління — формують сучасний концептуальний базис, який визначає стратегічні пріоритети (екологічна стійкість, соціальна рівновага, інтеграція знань і технологій, мережеві ефекти кластерів). Їх синтез дозволяє побудувати комплексну модель управління розвитком сімейного фермерства, яка одночасно враховує історичну еволюцію аграрних структур, територіальну специфіку та новітні управлінські практики.

Завершальний етап моделі — ефективне управління сімейним фермерством як результат взаємодії всіх вищеописаних компонентів. Це означає створення стійкої, конкурентоспроможної та продуктивної системи сімейного фермерства, яка відповідає викликам сучасного сільського господарства.

ВИСНОВКИ

Сімейне фермерство є ключовим елементом аграрної системи, що забезпечує продовольчу безпеку та сталий розвиток сільських територій. Традиційні підходи до управління фермерством не відповідають сучасним викликам, що потребує нової методологічної основи.

Запропонована методологія управління інтегрує економічні, соціальні та екологічні фактори розвитку СФГ. Синтез концептуального та теоретичного базисів формує комплексну модель управління сімейним фермерством. До теоретичного базису належать теорії аграрних трансформацій, регіонального розвитку та ресурсного менеджменту. Концептуальний базис ґрунтується на засадах сталого розвитку, кластерного підходу та інноваційного управління. Такий підхід дозволяє поєднати економічні, соціальні та екологічні виміри розвитку фермерства.

Важливою складовою запропонованої моделі є орієнтація на підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості господарств. Кластеризація фермерських господарств створює ефекти масштабу та відкриває доступ до нових ринків. Використання цифрових технологій і точного землеробства сприяє зростанню продуктивності та ефективності. Соціальна складова методології підкреслює роль сімейних ферм у згуртованості громад і збереженні ідентичності.

У результаті формується адаптивна та інноваційна система управління фермерством, здатна протидіяти сучасним викликам. Таким чи-

ном, синергія обраних теорій в контексті управління розвитком сімейного фермерства та концептуального базису методології управління забезпечує комплексність управлінських рішень і створює підґрунтя для сталого розвитку сімейних фермерських господарств.

Література:

1. Aguiar, G. (2024), "Distinguishing between Method and Methodology in Academic Research", SSRN, April 05, 2024. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4857923>.
2. Altieri, M. A. (2002), "Agroecology: The science of natural resource management for poor farmers in marginal environments", *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 1971, pp. 1-24. URL: <https://agroecology.pbworks.com/f/NRM-final.pdf> (дата звернення 28.08.2025).
3. Andrews, M., Pritchett, L. and Woolcock, M. (2017), *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*. Oxford University Press, Oxford, United Kingdom, 280 p.
4. Azan, W. (2007), "Développement chez F. Perroux et performance par le changement organisationnel", *Revue Française De Gestion*, Vol. 171 (2), pp. 15—30. URL: https://ideas.repec.org/a/cai/rfglav/rfg_171_0015 (дата звернення 28.08.2025).
5. Bernstein, H. (1996), "Agrarian questions then and now", *The Journal of Peasant Studies*, Vol. 24 (1—2), pp. 22—59. DOI: <https://doi.org/10.1080/03066159608438630>.
6. Byres, T. J. (2012), "Chapter 2: The agrarian question and the peasantry", In *The Elgar Companion to Marxist Economics*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. Retrieved Jul 20, 2025. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781781001226.00008>.
7. Creswell, J.W. and Creswell, J.D. (2017), *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 3rd ed. London, United Kingdom, 295 p.
8. Drucker, P. F. (1973), *Management — Tasks, Responsibilities, Practices* (new Harper business edition 1993). New York: HarperCollins (first published 1973), New York, USA, 576 p.
9. Fayol, H. (1916), *General and Industrial Management* (English edition 1949). London: Sir Isaac Pitman & Sons Ltd (first published in French in "bulletin de la société de l'industrie minière" 1916), London, UK, 142 p.
10. Fischer, K. (2011), *Central Places: The Theories of von Thünen, Christaller, and Lusch*, In *Textbook* (Chapter 20, pp. 471-505). URL: <https://repository.bilkent.edu.tr/server/api/core/bitstreams/0212ea93-036b-451c-b999-ab8b1e0549a6/content#page=469> (дата звернення 28.08.2025).

11. Iarossi, J., Miller, J., O'Connor, J. and Keil, M. (2011), "Addressing the Sustainability Challenge: Insights from Institutional Theory and Organizational Learning", SSRN Electronic Journal, 13 May 2011. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1839802>.
12. Kautski, R. (1988), *The Agrarian Question*, This edition published 1988 by Zwan Publications 11—21 Northdown Street, London Nt 9BN, and 8 Winchester Place, MA 01890, Winchester, USA, 503 p. URL: <http://digamo.free.fr/kautsky99.pdf> (дата звернення 28.08.2025).
13. Kirchherr, J., Yang, N. N., Schulze-Spuntrup, F., Heerink, M. J. and Hartley, K. (2023), "Conceptualizing the Circular Economy (Revisited): An analysis of 221 definitions", *Resources Conservation and Recycling*, Vol 194, 107001. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2023.107001>.
14. Kuhn, T. S. (1962), *The structure of scientific revolutions*, University of Chicago Press: Chicago, USA, 250 p.
15. McMichael, P. (1994), *The Global Restructuring of Agro-Food Systems. Food Systems and Agrarian Change*. Edited by Frederick H. Buttel, Billie R. DeWalt, and Per Pinstrup-Andersen, Cornell University Press, London, UK, 33 p. URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781501736032_A37776273/preview-9781501736032_A37776273.pdf (дата звернення 28.08.2025).
16. Meadows, D. (2008), *Thinking in Systems: A Primer*. Earthscan, London, United Kingdom, 235 p.
17. Moses, J. W. and Knutsen, T. L. (2019), *Ways of knowing: Competing methodologies in social and political research*, Bloomsbury publishing. London, United Kingdom, 350 p.
18. North, D. C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 33 p.
19. Ricardo, D. (1973), *The Principles of Political Economy and Taxation*, The Economic History Review. Batoche Books, 52 Eby Street South, Kitchener, Ontario, Canada, 333 p. DOI: <https://doi.org/10.2307/2593726>.
20. Romer, P. M. (1994), "The Origins of Endogenous Growth", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 8 (1): 3—22. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.8.1.3>.
21. Stohr, W. (1984), "Selective Self-Reliance and Endogenous Regional Development — Preconditions and Constraints", WU Vienna University of Economics and Business, IIR-Discussion, Papers No 19. DOI: <https://doi.org/10.57938/1e581d99-4f96-454a-b09b-365e88-cafb68>.
22. Van der Ploeg, J. D. (2008), *The New peasantries: struggles for autonomy and sustainability in an era of Empire and Globalization*, Sterling, Earthscan, ISBN 978-1-84407-558-4, London, UK, 356 p.
23. Van der Ploeg, J. D. (2014), "Peasant-driven agricultural growth and food sovereignty", *The Journal of Peasant Studies*, Vol. 41 (6), pp. 999—1030. DOI: <https://doi.org/10.1080/03066150.2013.876997>.
24. Алексєєва, О. (2021), "Сімейні фермерські господарства як фактор підвищення рівня соціально-економічного розвитку громад", *ГРААЛБ НАУКИ*, Vol. 6, с. 49—51. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.25.06.2021.004>.
25. Буюк, А. А. (2024), "Сучасні тенденції та основні теоретичні підходи до цифрової трансформації агробізнесу", *Journal of Strategic Economic Research*, Vol. 6, pp. 50—62. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.5>.
26. Герасимчук, В. (2022), "Теоретичні аспекти розвитку сільських територій в Україні: проблеми та шляхи вирішення", *Економіка та суспільство*, Vol. (45). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-88>.
27. Демченко, О. (2024), "Екологічна характеристика сільських територій України: сучасні реалії", *Економіка та суспільство*, Vol. (66). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-20>.
28. Крот, А. М. (2013), "Проблеми та перспективи фінансування дорадчої діяльності в аграрній сфері України", *Інвестиції: практика та досвід*, Vol. 7, с. 92—96. DOI: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2013/24.pdf.
29. Лобода, О. (2023), "Аналіз та переваги застосування цифрових технологій в агропробудництві", *Таврійський науковий вісник, Серія: Економіка*, Vol. (16), с. 76—84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.10>.
30. Лупенко, Ю.О., Малік, М.Й., Шпикуляк О.Г., Мамчур В.А., Авраменко, Ю.О., Півторак, В.С., Мамчур, А.В., Малік, А.М., Демченко, О.В. та Тарасюк, А.В. (2019), *Організаційно-економічне забезпечення розвитку сімейних фермерських господарств: монографія*. ННЦ "Інститут аграрної економіки", Київ, Україна, 212 с. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.-php/20329.pdf> (дата звернення 28.08.2025).
31. Мазний, О. та Ковбаса, О. (2024), "Аспекти формування та розвитку кластерів в галузі сільського господарства України", *Київський економічний науковий журнал*, Vol. (4), с. 150—156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-21>.
32. Прокопенко, Н. І. (2024), "Сталий розвиток аграрного сектора економіки: поняття,

сутність, умови реалізації", *Економіка та суспільство*, Vol. 64, с. 115—122. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-115>.

33. Томілін, О. та Багаліка, Т. (2023), "Розвиток коопераційних процесів у сільському господарстві", *Економіка та суспільство*, Vol. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-75>.

34. Фурман, І. та Дмитрик, В. (2024), "Державне регулювання розвитку фермерських господарств в умовах воєнного стану", *Економіка та суспільство*, Vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-25>.

References:

1. Aguiar, G. (2024), "Distinguishing between Method and Methodology in Academic Research", SSRN, April 05. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4857923>.

2. Altieri, M. A. (2002), "Agroecology: The science of natural resource management for poor farmers in marginal environments", *Agriculture, Ecosystems & Environment*, vol. 1971, pp. 1-24, available at: <https://agroecology.pbworks.com/f/NRMfinal.pdf> (Accessed 28 August 2025).

3. Andrews, M., Pritchett, L. and Woolcock, M. (2017), *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*, Oxford University Press, Oxford, United Kingdom.

4. Azan, W. (2007), "D'veloppement chez F. Perroux et performance par le changement organisationnel", *Revue Francaise De Gestion*, Vol. 171 (2), pp. 15—30, available at: https://ideas.repec.org/a/cai/rfglav/rfg_171_0015 (Accessed 28 August 2025).

5. Bernstein, H. (1996), "Agrarian questions then and now", *The Journal of Peasant Studies*, Vol 24(1-2), pp. 22-59, DOI: <https://doi.org/10.1080/03066159608438630>.

6. Byres, T. J. (2012), "Chapter 2: The agrarian question and the peasantry", In *The Elgar Companion to Marxist Economics*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, DOI: <https://doi.org/10.4337/9781781001226.00008>.

7. Creswell, J.W. and Creswell, J.D. (2017), *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 3rd ed., London, United Kingdom.

8. Drucker, P. F. (1973), *Management — Tasks, Responsibilities, Practices* (new Harper business edition 1993), HarperCollins (first published 1973), New York, USA.

9. Fayol, H. (1916), *General and Industrial Management* (English edition 1949), Sir Isaac Pitman & Sons Ltd (first published in French in "bulletin de la societe de l'industrie minerale" 1916), London, UK.

10. Fischer, K. (2011), *Central Places: The Theories of von Thunen, Christaller, and Lusch*, In *Textbook* (Chapter 20, pp. 471-505), available at: <https://repository.bilkent.edu.tr/server/api/core/bitstreams/0212ea93-036b-451c-b999-ab8-b1e0549a6/content#page=469> (Accessed 28 August 2025).

11. Iarossi, J., Miller, J., O'Connor, J. and Keil, M. (2011), "Addressing the Sustainability Challenge: Insights from Institutional Theory and Organizational Learning", *SSRN Electronic Journal*, 13 May, DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1839802>.

12. Kautski, R. (1988), *The Agrarian Question*, This edition published 1988 by Zwan Publications 11—21 Northdown Street, London Nt 9BN, and 8 Winchester Place, MA 01890, Winchester, USA, available at: <http://digamo.free.fr/kautsky99.pdf> (Accessed 28 August 2025).

13. Kirchherr, J., Yang, N. N., Schulze-Spuntrup, F., Heerink, M. J. and Hartley, K. (2023), "Conceptualizing the Circular Economy (Revisited): An analysis of 221 definitions", *Resources Conservation and Recycling*, Vol 194, 107001. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2023.107001>.

14. Kuhn, T. S. (1962), *The structure of scientific revolutions*, University of Chicago Press: Chicago, USA.

15. McMichael, P. (1994), *The Global Restructuring of Agro-Food Systems*. Food Systems and Agrarian Change, Cornell University Press, London, UK, available at: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781501736032_A37776273/preview-9781-501736032_A37776273.pdf (Accessed 22 August 2025).

16. Meadows, D. (2008), *Thinking in Systems: A Primer*, Earthscan, London, United Kingdom.

17. Moses, J. W. and Knutsen, T. L. (2019), *Ways of knowing: Competing methodologies in social and political research*, Bloomsbury publishing. London, United Kingdom.

18. North, D. C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, Cambridge, UK, 33 p.

19. Ricardo, D. (1973), *The Principles of Political Economy and Taxation*, The Economic History Review, Batoche Books, Ontario, Canada, DOI: <https://doi.org/10.2307/2593726>.

20. Romer, P. M. (1994), "The Origins of Endogenous Growth", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 8 (1), pp. 3—22. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.8.1.3>.

21. Stohr, W. (1984), "Selective Self-Reliance and Endogenous Regional Development — Preconditions and Constraints", WU Vienna University of Economics and Business, IIR-Discussion, Papers No 19, DOI: <https://doi.org/10.57938/1e581d99-4f96-454a-b09b-365e88cafb68>.

22. Van der Ploeg, J. D. (2008), *The New peasantries: struggles for autonomy and sustainability in an era of Empire and Globalization*. Sterling, Earthscan, London, UK.

23. Van der Ploeg, J. D. (2014), "Peasant-driven agricultural growth and food sovereignty", *The Journal of Peasant Studies*, Vol. 41 (6), pp. 999—1030. DOI: <https://doi.org/10.1080/03066150.2013.876997>.

24. Alekseeva, O. (2021), "Family farms as a factor in increasing the level of socio-economic development of communities", *Hraal' Nauky*, Vol. 6, pp. 49—51. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.25.06.2021.004>.

25. Buyak, L. A. (2024), "Modern trends and main theoretical approaches to the digital transformation of agribusiness", *Journal of Strategic Economic Research*, Vol. 6, pp. 50—62. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.5>.

26. Gerasymchuk, V. (2022), "Theoretical aspects of rural development in Ukraine: problems and solutions", *Ekonomika ta suspil'stvo*, Vol. (45). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-88>.

27. Demchenko, O. (2024), "Ecological characteristics of rural areas of Ukraine: modern realities", *Ekonomika ta suspil'stvo*, Vol. (66). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-20>.

28. Krot, L. M. (2013). "Problems and prospects of financing advisory activities in the agricultural sector of Ukraine", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, Vol. 7, pp. 92—96. DOI: http://www.invest-plan.com.ua/pdf/7_2013/24.pdf (Accessed 28 August 2025).

29. Loboda, O. (2023), "Analysis and benefits of the use of digital technologies in agricultural production", *Tavriys'kyi naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*, Vol. (16), pp. 76-84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.10>.

30. Lupenko, Yu.O., Malik, M.Y., Shpykulyak O.G., Mamchur V.A., Avramenko, Yu.O., Pivtorak, V.S., Mamchur, L.V., Malik, L.M., Demchenko, O.V. and Tarasyuk, A.V. (2019), *Orhanyzatsiyno-ekonomichne zabezpechennya rozvytku simeynykh fermers'kykh hospodarstv: monohrafiya* [Organizational and economic support for the development of family farms: monograph], National Research Center "Institute of Agrarian Economics", Kyiv, Ukraine, available at: <http://repository.vsau.org/getfile.php/20329.pdf> (Accessed 28 August 2025).

31. Maznyi, O. and Kovbasa, O. (2024), "Aspects of cluster formation and development in the agricultural sector of Ukraine", *Kyyivs'kyi ekonomichnyy naukovyy zhurnal*, Vol. (4), pp. 150-156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-21>.

32. Prokopenko, N. I. (2024), "Sustainable development of the agricultural sector of the economy: concept, essence, conditions of implementation", *Ekonomika ta suspil'stvo*, Vol. 64, pp. 115—122. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-115>.

33. Tomilin, O. and Bagalika, T. (2023), "Development of cooperative processes in agriculture", *Ekonomika ta suspil'stvo*, Vol. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-75>.

34. Furman, I. and Dmytryk, V. (2024), "State regulation of the development of farms under martial law", *Ekonomika ta suspil'stvo*, Vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-25>.

Стаття надійшла до редакції 19.09.2025 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 378.091.22:[657+336.221]:338.432

Л. С. Шатковська,

к. е. н., професор

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3448-0324>

В. С. Литвиненко,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри обліку та оподаткування, Національний університет біоресурсів і природокористування України

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

Т. М. Слесар,

к. е. н., доцент

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6070-5059>

Л. В. Мельянова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5836-9554>

Є. Ю. Шара,

к. е. н., доцент, викладач, Ірпінський фаховий коледж економіки та права

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8091-0201>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.95

ОСВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПІДГОТОВЦІ МАГІСТРІВ З ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ ДЛЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ

L. Shatkovska,

PhD in Economics, Professor

V. Lytvynenko,

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

T. Sliesar,

PhD in Economics, Associate Professor

L. Melyankova,

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

Ye. Shara,

PhD in Economics, Associate Professor, Lecturer, Irpin Vocational College of Economics and Law

EDUCATIONAL TECHNOLOGIES IN TRAINING MASTER'S IN ACCOUNTING AND TAXATION FOR THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE ECONOMY

У статті розглянуто актуальну проблематику підготовки магістрів спеціальності "Облік і оподаткування" в умовах євроінтеграційних процесів, цифрової трансформації економіки та розвитку нових соціально-економічних відносин. Обґрунтовано необхідність модернізації системи бухгалтерського обліку через оновлення нормативно-правової бази, удосконалення методології та адаптацію освітніх стандартів для забезпечення формування висококваліфікованих і конкурентоспроможних фахівців. Показано зростаючу роль бухгалтерської професії у забезпеченні інформаційної підтримки процесів прийняття стратегічних управлінських рішень на рівні підприємств і держави, зокрема в аграрному секторі економіки, де облік має враховувати специфіку біологічних активів, сезонність виробництва, раціональне використання земельних ресурсів та екологічні чинники сталого розвитку.

Наголошено на важливості впровадження сучасних освітніх технологій — LMS-платформ, хмарного середовища, ERP-систем, цифрових платформ для моделювання реальних бізнес-кейсів, що підвищує ефективність навчального процесу та сприяє інтеграції практико-орієнтованих підходів. Науковий аналіз засвідчує, що підготовка майбутніх фахівців з обліку і оподаткування потребує міждисциплінарного підходу, який поєднує знання з бухгалтерського обліку, аудиту, оподаткування, фінансів, менеджменту та права. Значна увага приділяється розвитку практичних навичок, формуванню критичного і системного мислення, здатності швидко адаптуватися до змін законодавчого поля та процесів цифровізації бізнес-середовища.

Практична підготовка розглядається як ключовий елемент професійного становлення магістрів і реалізується через роботу з сучасними програмними продуктами, виконання аналітичних і проблемних завдань, участь у виробничих практиках та міжнародних проектах. Особливо підкреслено значення міжнародних стандартів фінансової звітності, що виступають інструментом інтеграції в глобальний професійний простір та формування у студентів навичок роботи у мультикультурному бізнес-середовищі.

Результати дослідження спрямовані на узагальнення теоретичних і практичних підходів до вдосконалення підготовки магістрів спеціальності "Облік і оподаткування", особливо в аграрному секторі економіки. Запропоновано напрями підвищення якості освітнього процесу, удосконалення його інноваційної складової та посилення конкурентоспроможності випускників у глобалізованому середовищі, що відповідає сучасним викликам ринку праці та потребам суспільного розвитку.

The article addresses the pressing challenges of training master's students in the field of "Accounting and Taxation" within the framework of European integration, digital transformation of the economy, and the evolution of new socio-economic relations. The study substantiates the necessity of modernising the accounting system through the renewal of the regulatory framework, the improvement of methodological approaches, and the adaptation of educational standards, which together ensure the development of highly qualified and competitive professionals. The growing significance of the accounting profession in supporting strategic management decision-making at both enterprise and national levels is highlighted, with particular emphasis on the agricultural sector, where accounting must incorporate the specifics of biological assets, production seasonality, sustainable use of land resources, and environmental considerations.

The paper underscores the importance of introducing advanced educational technologies—such as LMS platforms, cloud-based environments, ERP systems, and digital platforms for real case modelling—that enhance the effectiveness of the educational process and facilitate the integration of practice-oriented approaches. The findings indicate that the training of future professionals in accounting and taxation requires an interdisciplinary framework that integrates knowledge from accounting, auditing, taxation, finance, management, and law. Considerable attention is devoted to the development of practical skills, critical and systemic thinking, as well as adaptability to ongoing changes in legislation and the digitalisation of the business environment.

Practical training is identified as a core component of professional development and is implemented through the use of modern accounting software, the execution of analytical and problem-solving tasks, and participation in internships and international projects. Special attention is given to the role of International Financial Reporting Standards, which serve as a mechanism for integration into the global professional community and foster the capacity of students to operate effectively in multicultural business environments.

The results of the study contribute to the systematisation of theoretical and practical approaches to improving the training of master's students in "Accounting and Taxation" with a particular focus on the agricultural sector of the economy. The article proposes directions for enhancing the quality of the educational process, strengthening its innovative component, and improving the competitiveness of graduates in the globalised environment, thereby responding to contemporary labour market demands and the broader requirements of socio-economic development.

Ключові слова: облік, оподаткування, аудит, аграрний сектор, система, освітні технології, цифрова трансформація, інформаційні технології, конкурентоспроможність.

Keywords: accounting, taxation, auditing, agricultural sector, system, educational technologies, digital transformation, information technologies, competitiveness.

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

Функціонування системи бухгалтерського обліку, адекватної до нових соціальних відносин та виробничих технологій в умовах євроінтеграційних процесів, вимагає не лише удосконалення методології бухгалтерського обліку та оновлення нормативної бази, але й розвитку бухгалтерської професії через покращення якості підготовки магістрів зі спеціальності "Облік і оподаткування".

Важливо підкреслити, що освіта та регуляторні стандарти відіграють провідну роль при

формуванні нового покоління бухгалтерів, як одного із головних фінансових фахівців у бізнесі. Зростаюче значення фінансової інформації у процесі прийняття стратегічних рішень суб'єктів господарювання посилює їх роль та значення.

Освіта бухгалтера і професійна його підготовка в світі налаштовані на значні зміни, які відбуваються у швидкому темпі, особливо в сфері регулювання бухгалтерського обліку, кваліфікаційних вимог та практичного досвіду. При цьому важливим є запровадження ефективних технологій та механізмів оцінки і екзамнування, з врахуванням теоретичних знань

та практичних навичок магістрів з обліку та оподаткування. Все це підкреслює актуальність обраної теми.

Аграрний сектор — ключовий для економіки України, потребує фахівців з обліку, аудиту та оподаткування, які володіють кейсами по обліку біологічних активів, сезонності, земельних ресурсів, норм годівлі тощо. Освітні технології дозволяють моделювати та вправно опрацьовувати такі кейси.

З проведенням економічних реформ змінюється рівень і якість підготовки фахівців. Зростають і змінюються вимоги до підготовки кадрів, які мають стати конкурентоздатними фахівцями. Цього вимагає і науково-технічний прогрес, поява нових технологій, зокрема, штучного інтелекту, інтеграція в Європейський Союз.

Серед найголовніших вимог щодо підвищення кваліфікаційного рівня є їх творчий ініціативний характер, високі організаторські здібності, вміння спрямовувати свою діяльність на впровадження в практику досягнень науки і передового практичного досвіду, здатність застосовувати теоретичні надбання в практичну діяльність підприємств і організацій. Ці характеристики мають стати головним принципом підготовки фахівців, враховуючи застосування поглибленої спеціалізації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Науковий аналіз підтверджує, що ефективна підготовка з обліку та оподаткування в аграрному секторі передбачає: застосування інтегрованих цифрових технологій (LMS, AFS, AR, хмарні середовища) з практичним спрямуванням; орієнтацію на галузеві компетентності, що враховують специфіку аграрного обліку, податків, контролю; розвиток цифрової та екологічної грамотності, а також міжнародної співпраці; усунення технічних й організаційних бар'єрів через підвищення кваліфікації викладачів та модернізацію інфраструктури.

Дослідження [4; 5] показують зростаючу роль цифровізації університетської освіти в Україні, підкреслюючи позитивні ефекти — гнучкість навчання, активізацію студентів, ефективне управління ресурсами.

Науковці Дніпровського аграрного університету демонструють [2], через проєкт Digital Farming, як майбутні фахівці отримують практичні навички створення карт поливу та обліку ґрунтових даних через програмне забезпечення AFS, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Запровадження хмарних Learning Management System (LMS) із застосуванням Green IT націлене на сталий розвиток освітнього середовища [1; 6; 10], що дозволяє проводити онлайн-оцінювання та облік даних без великих витрат на підтримку інфраструктури.

У сучасних умовах важлива роль відводиться спеціалізаціям для аграрного сектору. Програми підготовки фахівців з обліку і аудиту пропонують дисципліни, пов'язані з агробізнесом — "Облік і оподаткування агробізнесу", "Система технологій в аграрній сфері" та "Державний фінансовий контроль", що враховують галузеві особливості.

Аналітичний огляд наукових публікацій, спрямованих на вивчення впливу використання освітніх технологій [3] свідчить про зростання світового попиту на програми аграрної освіти для підготовки фахівців галузі для задоволення потреб сільського господарства XXI століття.

Значна увага приділялась дослідженню розвитку бухгалтерської професії, її перспективам та проблемам [7], впливу інформаційних технологій на розвиток бухгалтера [9], адаптивним змінам бухгалтерської професії в глобальній економіці [11].

Водночас в процесі досліджень виникають такі виклики, як невідповідність викладачів та технічні обмеження, що може бути вирішено при подальших дослідженнях.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення підходів до визначення ролі і значення бухгалтерського обліку в умовах інтеграційних процесів та пошук напрямів удосконалення підготовки магістрів з обліку і оподаткування в умовах розвитку професії, її регулювання відповідно до кваліфікаційних вимог, змін у законодавстві та цифрової трансформації.

Об'єктом даного дослідження є науково-методичні підходи до організації та методики відображення та узагальнення об'єктів бухгалтерського обліку на підприємствах аграрного сектору на основі методичних рекомендацій до написання та оформлення кваліфікаційних робіт здобувачів освіти другого магістерського рівня спеціальності D1 "Облік і оподаткування" денної і заочної форм навчання, що розроблені відповідно до Стандарту вищої освіти другого магістерського рівня.

Під час дослідження був використаний діалектичний метод пізнання, загальнонаукові методи системного підходу, історичний, мето-

ди порівняння, контрольних опитувань та інші методи наукового пізнання.

Матеріалами дослідження є нормативно-правове забезпечення та праці вітчизняних і зарубіжних авторів, що провадять свої дослідження з проблем використання освітніх технологій при підготовці магістрів з обліку і оподаткування із врахуванням особливостей аграрного сектора економіки.

Одержані результати спрямовані на пошук напрямів удосконалення підготовки магістрів з обліку і оподаткування аграрного сектору економіки в умовах розвитку професії, а також вдосконаленню організації освітнього процесу та підвищенню якості підготовки майбутніх фахівців з обліку і оподаткування та їх конкурентоспроможності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поглиблена спеціалізація магістерської програми з обліку і оподаткування не обмежується викладанням базових концепцій та загальних принципів бухгалтерського обліку. Вона передбачає потребу ґрунтовного опанування цілого спектра вузькопрофільних напрямків, які є критично важливими для професійного становлення фахівців магістерського рівня в сучасних умовах: детальне вивчення управлінського обліку як інструмента для прийняття стратегічних рішень в межах підприємства, аудиту, як зовнішнього, так і внутрішнього — з фокусом на оцінку ризиків, забезпечення достовірності звітності та дотримання нормативних вимог.

В освітньо-професійній програмі (ОПП) окремим блоком виділяються міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ), що формують основу для глобальної комунікації в діловому середовищі та є необхідними для роботи в транснаціональних компаніях або взаємодії з іноземними інвесторами. Освітньо-професійна програма передбачає глибоке вивчення податкового планування та стратегій оптимізації податкових зобов'язань в межах чинного законодавства, що дозволяє майбутнім фахівцям ефективно працювати на перетині обліку, фінансів і права.

Розвиток інформаційних технологій зумовив необхідність включення до освітньої програми такої дисципліни як "Облікове забезпечення управління підприємством у ERP-системі", що дозволяє формувати цифрові компетентності бухгалтера. Магістри набувають навичок роботи з ERP-системами (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics), які є стандартом в середовищі корпоративного обліку та формують системне мислення для моделювання звітів, аналізу відхилень,

формування KPI, використання облікової інформації для стратегічного і оперативного управління. Гнучкість і адаптивність ERP-систем вчить магістрів аналізувати потреби бізнесу, адаптувати облікові модулі під потреби конкретного підприємства, брати участь у впровадженні та розвитку цифрової інфраструктури суб'єкта господарювання. Навчання через реальні кейси, моделювання ситуацій в системі, аналіз управлінських рішень забезпечується розвиток критичного мислення та осмислення наслідків облікових рішень в контексті бізнесу.

Невід'ємною складовою професійної підготовки магістрів з обліку і оподаткування є навчальна практика, що забезпечує поєднання теоретичних знань з практичними навичками. В умовах динамічного розвитку економіки та цифровізації бізнес-процесів, лише академічна підготовка вже не гарантує формування висококваліфікованого фахівця. Саме тому практика має критичне значення для набуття досвіду, який відповідає реаліям сучасного ринку праці. Сутність навчальної практики на сучасному етапі полягає в інтеграції знань і практики, знайомстві з робочим середовищем, розвитку професійних навичок, формуванні критичного мислення. Значення навчальної практики проявляється в підвищенні конкурентоспроможності випускників, формуванні професійної ідентичності, налагодженні горизонтальних зв'язків та вдосконаленні soft skills.

Навчальна практика для магістрів з обліку і оподаткування — це не формальність, а ключовий етап формування сучасного фахівця, який зможе ефективно діяти в умовах складного та мінливого економічного середовища для усвідомлення актуальних вимог ринку.

Освітньо-професійна програма включає також 10 кредитів практичної підготовки, де майбутні магістри на матеріалах сільськогосподарських підприємств вивчають особливості обліку, оподаткування, аудиту й аналізу із використанням ERP-систем. Практична підготовка магістрів забезпечує глибоке опанування фахових компетентностей, необхідних для ефективної професійної діяльності в сфері бухгалтерського обліку, аудиту, фінансового аналізу та управлінського контролю. Це не просто стажування на підприємстві, а комплекс заходів, які охоплюють застосування теоретичних знань в реальному професійному середовищі. Практична підготовка реалізується через виконання кейсів, розв'язання прикладних завдань, участь у виробничій практиці, моделювання реальних облікових ситуацій, роботу з програмними продуктами (SAP, Master, BAS, M.E.Doc), а також підготовку аналітичних звітів.

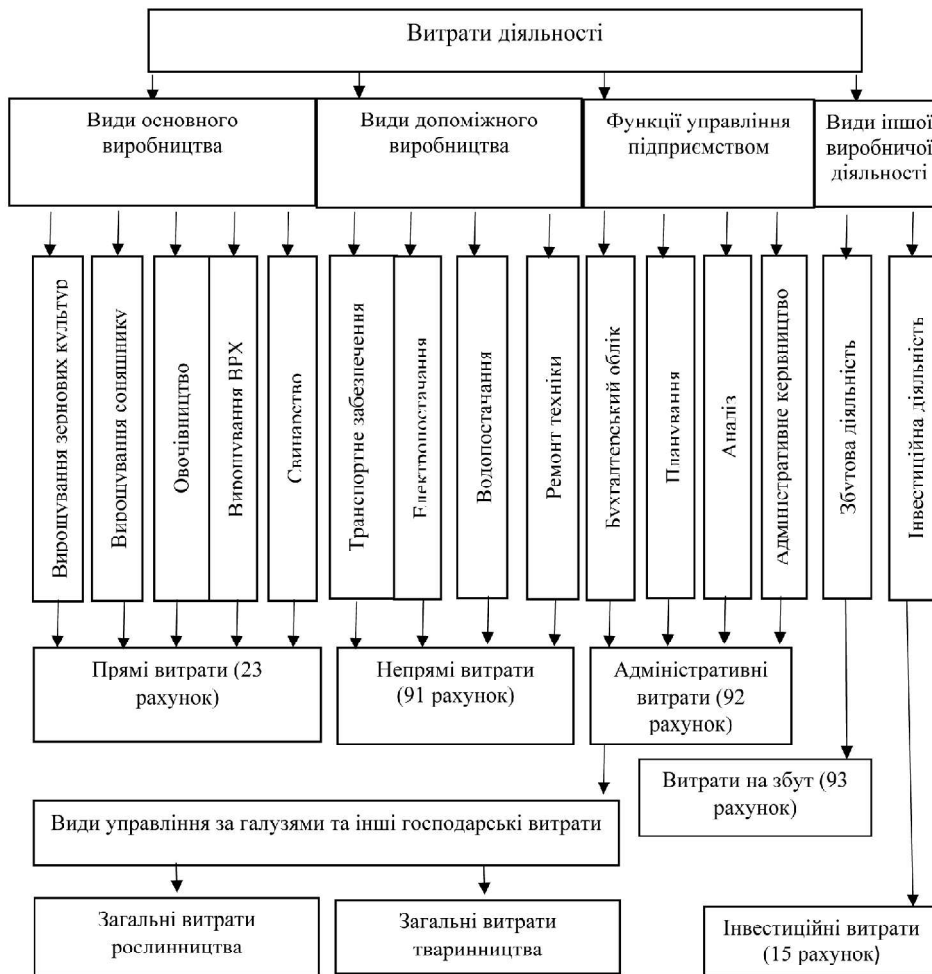


Рис. 1. Взаємозв'язок діяльності з системою обліку витрат

Основна мета виробничої практики — сформулювати в майбутнього магістра здатність:

- самостійно приймати обґрунтовані рішення в сфері обліку та аудиту;
- адаптуватись до змін в законодавчому полі та вимогах ринку;
- виявляти, оцінювати та аналізувати фінансові ризики;
- ефективно комунікувати з колегами, контролюючими органами та клієнтами;
- застосовувати міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) в практичній діяльності підприємств агробізнесу.

Важливим елементом підготовки фахівців є міждисциплінарний підхід: здобувачі освіти другого рівня мають не лише володіти знаннями з обліку, а й розуміти економічні процеси, фінансове середовище, правові засади господарювання. Це дає змогу перетворити практичну підготовку на "лабораторію" професійного зростання, де студенти перетворюються на молодих аналітиків з критичним мисленням.

Таким чином, практична складова підготовки магістрів з обліку та оподаткування — зв'язок академічної теорії та професійної реальності, який формує не лише виконавця, а й повноцінного експерта.

Діючи ОПП формує всебічно підготовленого, аналітично мислячого магістра, здатного приймати обґрунтовані управлінські рішення в складному та динамічному середовищі.

Важливим етапом цього процесу є виконання магістерських кваліфікаційних робіт на завершальному етапі навчання. На основі цього документу визначається рівень підготовки випускника та готовність до самостійної роботи за фахом, що зумовлює адекватні вимоги до якості зазначеного виду робіт.

Метою написання магістерської кваліфікаційної роботи що є завершальним етапом підготовки облікових фахівців зі спеціальності D1 "Облік і оподаткування" є систематизація, закріплення, розширення теоретичних і практичних знань (зокрема в сфері аграрного бізнесу) та застосування цих знань при вирішенні конк-



Рис. 2. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством

ретних наукових, технічних, економічних і виробничих завдань з врахуванням навичок самостійної роботи, які впливають в майбутньому на розвиток ефективного лідерства, можливості впровадження стратегій управління для вдосконалення в професійній сфері та науковій кар'єрі у відповідності до конкурентних вимог сучасного ринку праці, стандартів професійної освіти бухгалтерів та використання міжнародних фахових сертифікаційних програм в умовах глобалізації, євроінтеграції та домінування освітніх технологій у розвитку бухгалтерського обліку, оподаткування та контролю.

Основним завданням процесу підготовки магістерських кваліфікаційних робіт є набуття вміння аналізувати та моделювати діяльність суб'єктів господарювання, формувати управлінські рішення на основі обґрунтованої інформації.

На основі проведених досліджень наведено результати моделювання, які представлені на прикладі системи обліку витрат (рис. 1, 2), та які допомагають магістрам (при написанні магістерських робіт) знайти спільний інтерес та розуміння між фахівцями з моделювання систем обліку витрат та спеціалістами, що працюють у галузі, яка моделюється, та на їх основі приймати своєчасні, дієві управлінські рішення.

Наведена на Рис. 1 схема деталізується побудовою аналітичного обліку затрат за видами продукції, послуг, статтями витрат

За такою ж схемою моделюється інформаційне забезпечення на базі бухгалтерського

обліку в інших галузях (тваринництво, допоміжні і обслуговуючі виробництва).

Освітні програми в ряді аграрних закладів вищої освіти (ЗВО) містять дисципліни "Облік і оподаткування агробізнесу", "Цифровий аналіз даних", що робить їх більш актуальними.

Вимоги аграрного сектора: необхідність обліку біологічних активів, сезонності, земельного фонду, державного фінансового контролю — підкреслено Державною аудиторською службою. Українські аграрні ЗВО періодично проводять

заходи, спрямовані на обмін досвідом з питань підвищення якості підготовки здобувачів, зокрема, і другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D1 "Облік і оподаткування". 12 березня 2024 року кафедрою обліку та оподаткування економічного факультету Національного університету біоресурсів і природокористування України (НУБіП України) був організований та проведений Всеукраїнський науково-методичний вебінар "Підвищення якості підготовки фахівців з обліку і оподаткування: реалії та виклики", на якому обговорювались питання забезпечення якості вищої освіти як пріоритетної домінанти діяльності кафедри обліку та оподаткування не лише НУБіП України, а й інших ЗВО України.

Основна вимога до магістерської кваліфікаційної роботи (МКР) є кваліфікаційна характеристика, яка містить основні положення щодо професійних якостей фахівця, що необхідні для успішного виконання професійних обов'язків. Важливо зазначити, що МКР виконується на матеріалах конкретного підприємства. Особливу увагу слід звернути на аналіз виявлених недоліків та запропонувати шляхи їх усунення. Для цього необхідно сформувати техніко-економічне обґрунтування пропозицій.

Дослідження в МКР, на наш погляд, не повинні обмежуватись лише питаннями інформаційного забезпечення, а мають розглядати питання використання інформації для прийняття управлінських рішень з різнобічних аспектів аграрного виробництва.

Участь у виконанні управлінських функцій фахівцями обліково-аналітичної служби дасть можливість поліпшити менеджмент, підняти престиж цих фахівців та рівень синергетичного ефекту.

Досягнення поставленої мети зумовлює необхідність адекватного методичного забезпечення цього етапу освітнього процесу. Кафедри ЗВО зобов'язані мати в складі методичного забезпечення посібник (методичні вказівки) з підготовки магістерських кваліфікаційних робіт та систематично їх вдосконалювати.

У методичних вказівках розглядаються питання організації і методики виконання МКР: вибір теми, складання плану і графіка виконання МКР, збір інформації на підприємстві, вимоги до оформлення, процедури подання і захисту роботи, методику виконання (структура і методика дослідження за розділами МКР). Вважаємо доцільним загострити увагу на питаннях використання інформації для прийняття управлінських рішень, доповненням розділу економічної характеристики підприємства питаннями технологічного обґрунтування.

В українських університетах, зокрема, і в НУБіП України, неодноразово змінювались підходи до структури магістерських кваліфікаційних робіт. Практикувались комплексні магістерські роботи, в написанні яких одночасно були задіяні студенти трьох спеціальностей: "Облік і оподаткування", "Економіка підприємств" та "Агрономія". Студенти кожної спеціальності виконували свою частину досліджень, які дозволяли зробити комплексні висновки з точки зору обліку, економіки і агрономії в процесі виробництва тієї чи іншої сільськогосподарської культури. Але такий підхід не знайшов розвитку через певні складнощі, які вимагали комплексних комісій по захисту та інших організаційних моментів.

Важливим етапом дослідження і аналізу матеріалів підприємства є технологічне обґрунтування. Наразі ця проблема є дискусійною. Як правило, здобувачі обмежуються дослідженням за відповідною тематикою лише з проблем обліку, контролю, економічного аналізу і аудиту (за виключенням розділу економічної характеристики підприємства). Вважаємо такий підхід знижує цінність МКР і, що особливо важливо, — не використовуються можливості з формулювання і обґрунтування пропозицій з різнобічних аспектів виробничої діяльності підприємств. Зокрема, це стосується питань організації і технології виробництва.

Особливе місце у вирішенні зазначеної проблеми на наш погляд займає технологічне обґрунтування, адже інформаційне, аналітичне, контрольне забезпечення має бути спрямоване

саме на вдосконалення технології і організації виробництва. Основним джерелом інформації виробничих процесів є технологічна карта.

Технологічна карта є основним документом, в якому планують технологію виробничих процесів, обсяги робіт, засоби виробництва, робочу силу, суму витрат. У ній слід передбачати прогресивні технології для умов конкретного підприємства.

Технологічні карти не втратили своєї актуальності навіть в умовах широкого використання інформаційних технологій. Навпаки, активно впроваджуються у ERP-системи як інструмент інформаційного забезпечення виробничих процесів, що суттєво трансформує методологічні підходи до організації обліку та контролю на агропромислових підприємствах. Впровадження цифрових технологічних карт у структуру корпоративних інформаційних систем детермінує якісні зміни в системі управління виробництвом, створюючи нові можливості для підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізації ресурсного забезпечення виробничого процесу, що доцільно відобразити у магістерській кваліфікаційній роботі.

Поєднання у одній ОПП освітніх компонент з вивчення ERP-систем та методики обліку і контролю у підприємствах аграрного бізнесу дозволяє здобувачам засвоїти складні елементи обліку виробничої діяльності через комплексну автоматизацію обліково-аналітичних процедур та інтеграцію технологічних нормативів безпосередньо в алгоритми калькулювання виробничої собівартості. Дана інтеграція дозволяє досягти високого рівня точності у формуванні планово-нормативних показників, оскільки система оперує актуальними даними про специфікацію матеріальних ресурсів, трудомісткість операцій та технологічні параметри виробничого процесу. Автоматизоване списання матеріальних цінностей відповідно до встановлених у технологічних картах нормативів знижує ризики виникнення систематичних помилок. Контрольна функція технологічних карт у рамках ERP-системи реалізується через механізм систематичного порівняння фактичних параметрів виконання технологічних операцій з еталонними нормативними значеннями, що забезпечує своєчасну ідентифікацію відхилень та створення аналітичної бази для діагностування причинно-наслідкових зв'язків їх виникнення.

По відповідних технологічних процесах (оранка, посів і т.п.) визначають конкретних виконавців за чотирма посадами (наприклад: агроном, бригадир, механізатор, матеріально-відповідальна особа та ін.) і вказують, в першу чергу, обов'язки по оформленню первинних

документів і порядок їх подання в бухгалтерію. Ця інформація може використовуватись для складання графіка документообігу.

Важливо відзначити, що сучасний документообіг під впливом цифровізації набуває електронної форми, яку здобувачі освіти вивчають на дисципліні "Е-документообіг і звітність". Впровадження сучасних сервісів електронного документообігу кардинально змінює механізми підготовки, погодження, обробки, передачі та зберігання документації на підприємствах агробізнесу [8].

Аналізуючи технологічні карти досліджуваного підприємства, студенти використовують знання з новітньої агротехніки вирощування культур, виявляють зайві операції або упущення, які можуть призвести до зниження урожайності і якості продукції. Отже, таке дослідження дає можливість не лише для формування інформаційного забезпечення, але й для використання інформації в процесі прийняття ефективних управлінських рішень та для контролю за процесами виробництва. На основі технологічної карти визначають номенклатуру статей затрат. По кожній статті витрат потрібно охарактеризувати зміст, зробити оцінку кількісних параметрів (сорт, якість насіння, види добрив і гербіцидів, отрутохімікатів та ін.).

Такий підхід до методики виконання МКР дозволяє проявити знання з різних предметів, що вивчаються протягом навчального процесу, зокрема, тих, в яких студенти вивчають технологію виробництва на агробіологічному факультеті, факультетах землевпорядкування, захисту рослин, біотехнологій та екології, ветеринарної медицини, тваринництва та водних біоресурсів, механіко-технологічному і конструювання та дизайну, а також інших. При цьому у студентів не виникатиме питання щодо потреби вивчення таких предметів відповідно до навчальних освітньо-професійних програм і можливостей використання їх для формування кваліфікаційної професії.

Особливі переваги і водночас загрози для системи підготовки фахівців з обліку і оподаткування створює інтенсивне використання штучного інтелекту. Основним ризиком є формування надмірної залежності здобувачів освіти від автоматизованих рішень без розуміння базових принципів бухгалтерського обліку та аудиторських процедур. Це може призвести до зниження рівня професійних компетенцій, критичного мислення та аналітичних здібностей, що є неприйнятним для цієї професії, оскільки роботодавці вимагають від майбутніх фахівців високого рівня відповідальності та професійного судження.

Для мінімізації негативного впливу від використання штучного інтелекту в підготовці магістрів з обліку і оподаткування необхідно розробити чіткі методичні рекомендації щодо етичного та безпечного використання ШІ-технологій в освітньому процесі, включаючи обмеження на типи завдань та інформації, які можуть оброблятися за допомогою ШІ. Також необхідно впровадити обов'язкову верифікацію отриманих рішень через традиційні методи обліку і аудиту. Такий підхід, що поєднує використання переваг ШІ з мінімізацією ризиків від його використання, дозволить забезпечити високу якість підготовки майбутніх фахівців з обліку і оподаткування для аграрного сектора економіки в умовах цифровізації.

Нові технологічні процеси потребують безумовно відповідного інформаційного забезпечення, внесення змін в систему обліку. Для окремих видів продукції потрібно передбачати відповідний аналітичний облік з метою визначення економічного ефекту та інших позитивних результатів (екологія, якість продукції, соціальні вигоди та інші).

Особливу увагу потрібно приділяти обґрунтуванню пропозицій щодо вдосконалення аналітичного обліку, дотриманню стандартів (НПСБО). При вивченні фактичних даних підприємства необхідно проаналізувати і оцінити стан аналітичного обліку, зазначити виявлені недоліки та надати пропозиції по їх усуненню.

Слід звернути також увагу на потребу дослідження стану технологічного обліку, який використовується для організації і контролю за виробничими процесами. Наведемо приклад таких документів в агротехніці: книга обліку земель, історія полів, карти-схеми сівозмін, звіт із проведення агротехнічних заходів щодо захисту ґрунтів від ерозії і боротьби з посухою, акт на сортування та сушіння продукції рослинництва та інше.

Інформація названих документів є важливою для організації і управління технологічними процесами для забезпечення контрольної функції. Співставленням інформації із різних облікових систем можна виявити її дублювання. Наявність зайвої інформації як і її недостатність є шкідливим.

Як бачимо із таблиці 2, технологічний процес виробництва, чинить безпосередній вплив на організацію обліку та формує його.

Своєчасний облік дозволить контролювати доцільність витрат виробництва і, можливо, в деяких випадках буде сприяти зміні діючої технології з метою уникнення необґрунтованих витрат. Це підкреслює необхідність підтвердження кожної операції технологічного процесу чіткою організацією обліку.

Таблиця 1. Загальна схема технологічного процесу виробництва пшениці озимої і його вплив на організацію обліку (фрагмент)

Роботи осіннього періоду	
Первинні документи	Вид робіт
Наряд на відрядну роботу	Лущення стерні
Лімітно-забірна картка	
Наряд на відрядну роботу	Оранка

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Використання освітніх технологій у підготовці магістрів з обліку і оподаткування для аграрного сектора економіки доводить свою значущість в сучасних умовах цифрової трансформації. Вони не лише забезпечують оперативний доступ до актуальних знань, а й створюють середовище, де майбутні фахівці здобувають навички критичного мислення, аналітичного опрацювання даних та прийняття управлінських рішень на основі цифрових інструментів.

Науковий аналіз показує, що ефективна підготовка магістрів з обліку і оподаткування в аграрному секторі економіки передбачає: застосування інтегрованих цифрових технологій (LMS, AFS, AR, хмарні середовища) з практичним спрямуванням; орієнтацію на галузеві компетентності, що враховують специфіку аграрного обліку, податків, контролю; розвиток цифрової та екологічної грамотності, а також міжнародної співпраці; усунення технічних і організаційних бар'єрів через підвищення кваліфікації викладачів та модернізацію інфраструктури.

Поєднання традиційних методів навчання з інноваційними технологіями (електронні платформи, інтерактивні стимулятори, хмарні обчислення, автоматизовані бухгалтерські системи) формує у здобувачів здатність працювати з великими масивами інформації, прогнозувати податкові наслідки й оцінювати ризики, характерні саме для аграрної сфери. Це дозволяє підвищити якість освітнього процесу та зробити його більш наближеним до практичних потреб агробізнесу, де особливо важливі точність обліку, прозорість фінансової звітності та відповідність міжнародним стандартам.

Отже, вплив освітніх технологій на підготовку магістрів у цій галузі полягає в посиленні інтеграції теорії й практики, розвитку цифрової грамотності та формуванні професійної адаптивності. Такий підхід сприяє створенню кадрового потенціалу, здатного ефективно впроваджувати інноваційні моделі обліку і оподаткування, що відповідають вимогам сталого

розвитку та конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України.

У майбутніх дослідженнях основний акцент має бути спрямований на багатовекторний напрям досліджень щодо застосування освітніх технологій в освітніх програмах та під час підготовки магістерських кваліфікаційних робіт.

Література:

1. Boiko A., Shevtsova N., Yashanov S., Tymoshchuk O., Parzhnyskyi V. The impact of the integration of artificial intelligence on changes in the educational process of Ukraine: prospects and challenges. *Revista Eduweb*. 2024. Vol. 18, No. 1. P. 180—189. URL: <https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2024.18.01.13> (дата звернення: 23.09.2025).

2. Derkach O. D., Mykhaylichenko Y. M., Makarenko D. O. Digital agriculture: The experience of Ukraine. *International Scientific Journal "Mechanization in Agriculture & Conserving of the Resources"*. 2021. Vol. LXVII, Issue 2. P. 52—56.

3. Dommett E. A scoping review on the impact of educational technology in agricultural education. *Education Sciences*. 2023. Vol. 13, No. 9. Article 910. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7102/13/9/910> (дата звернення: 23.09.2025).

4. Haleem A., Javaid M., Qadri M. A., Suman R. Understanding the role of digital technologies in education: a review. *Sustainable Operations and Computers*. 2022. Vol. 3. P. 275—285. URL: <https://doi.org/10.1016/j.susoc.2022.05.004> (дата звернення: 23.09.2025).

5. Malieiev O., Kyslyi V., Prykhodko D., Babych A., Yandola K. The role of technology in the development of higher education in Ukraine in the context of global challenges. *Revista Eduweb*. 2024. Vol. 18, No. 3. P. 157—166. URL: <https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2024.18.03.12> (дата звернення: 23.09.2025).

6. Vakaliuk T., Antoniuk D., Morozov A., Medvedieva M., Medvediev M. Green IT as a tool for designing a cloud-oriented sustainable learning environment of a higher education institution. *E3S Web of Conferences*. 2020. Vol. 166. (ICSF 2020). URL: <https://arxiv.org/abs/2012.07744> (дата звернення: 23.09.2025).

7. Лаговська О. А. Розвиток бухгалтерської професії: перспективи та проблеми. Актуальні проблеми розвитку обліку, аналізу, контролю і оподаткування у контексті Європейської інтеграції та сучасних викликів глобалізації: матеріали IX міжнар. наук.-практ. конф. Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2021. С. 77—79.

8. Литвиненко В. С., Кривошей О. В. Документальне забезпечення обліку маркетингової діяльності в умовах цифрової трансформації підприємств агробізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6233> (дата звернення: 23.09.2025).

9. Пилипенко А. М., Тивончук О. І. Вплив інформаційних технологій на розвиток професії бухгалтера. Актуальні проблеми розвитку обліку, аналізу, контролю і оподаткування у контексті Європейської інтеграції та сучасних викликів глобалізації: матеріали IX міжнар. наук.-практ. конф. Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2021. С. 102—104.

10. Попель М. В., Шишкіна М. П. Хмарні технології та доповнена реальність: перспективи використання. Педагогіка вищої та середньої школи. 2019. Вип. 51. С. 297—303. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/716904/1/Popel_vol51.pdf (дата звернення: 23.09.2025).

11. Рожелюк В. М., Денчук П. Н. Адаптивні зміни бухгалтерської професії в глобалізаційній економіці. Актуальні проблеми розвитку обліку, аналізу, контролю і оподаткування у контексті Європейської інтеграції та сучасних викликів глобалізації: матеріали IX міжнар. наук.-практ. конф. Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2021. С. 104—106.

References:

1. Boiko, A., Shevtsova, N., Yashanov, S., Tymoshchuk, O. and Parzhnytskyi, V. (2024), "The impact of the integration of artificial intelligence on changes in the educational process of Ukraine: prospects and challenges", *Revista Eduweb*, vol. 18, no. 1, pp. 180—189. <https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2024.18.01.13>.

2. Derkach, O.D., Mykhaylichenko, Y.M. and Makarenko, D.O. (2021), "Digital agriculture: The experience of Ukraine", *Mechanization in Agriculture & Conserving of the Resources*, vol. LXVII, no. 2, pp. 52—56.

3. Dommett, E. (2023), "A scoping review on the impact of educational technology in agricultural education", *Education Sciences*, vol. 13, no. 9, article 910, available at: <https://www.mdpi.com/2227-7102/13/9/910> (Accessed 23 September 2025).

4. Haleem, A., Javaid, M., Qadri, M.A. and Suman, R. (2022), "Understanding the role of digital technologies in education: a review", *Sustainable Operations and Computers*, vol. 3, pp. 275-285/ <https://doi.org/10.1016/j.susoc.2022.05.004>.

5. Malieiev, O., Kyslyi, V., Prykhodko, D., Babych, A. and Yandola, K. (2024), "The role of

technology in the development of higher education in Ukraine in the context of global challenges", *Revista Eduweb*, vol. 18, no. 3, pp. 157—166/ <https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2024.18.03.12>

6. Vakaliuk, T., Antoniuk, D., Morozov, A., Medvedieva, M. and Medvediev, M. (2020), "Green IT as a tool for designing a cloud-oriented sustainable learning environment of a higher education institution", *E3S Web of Conferences*, vol. 166 (ICSF 2020), available at: <https://arxiv.org/abs/2012.07744> (Accessed 23 September 2025).

7. Lahovska, O.A. (2021), "Development of the accounting profession: prospects and problems", *Aktualni problemy rozvytku obliku, analizu, kontroliu i opodatkovannia u konteksti Yevropeiskoi intehratsii ta suchasnykh vyklykiv hlobalizatsii* [Proceedings of the IX International Scientific-Practical Conference], Lviv Trade and Economic University Publishing House, Lviv, Ukraine, pp. 77—79.

8. Lytvynenko, V.S. and Kryvoshei, O.V. (2025), "Documentary support of accounting for marketing activities in the conditions of digital transformation of agribusiness enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 76, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6233> (Accessed 23 September 2025).

9. Pylypenko, L.M. and Tyvonchuk, O.I. (2021), "The impact of information technologies on the development of the accounting profession", *Aktualni problemy rozvytku obliku, analizu, kontroliu i opodatkovannia u konteksti Yevropeiskoi intehratsii ta suchasnykh vyklykiv hlobalizatsii* [Proceedings of the IX International Scientific-Practical Conference], Lviv Trade and Economic University Publishing House, Lviv, Ukraine, pp. 102—104.

10. Popel, M.V. and Shyshkina, M.P. (2019), "The cloud technologies and augmented reality: the prospects of use", *Pedahohika vyshchoi ta serednoi shkoly*, vol. 51, pp. 297—303, available at: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/716904/1/Popel_vol51.pdf (Accessed 23 September 2025).

11. Rozheliuk, V.M. and Denchuk, P.N. (2021), "Adaptive changes of the accounting profession in the globalized economy", *Aktualni problemy rozvytku obliku, analizu, kontroliu i opodatkovannia u konteksti Yevropeiskoi intehratsii ta suchasnykh vyklykiv hlobalizatsii* [Proceedings of the IX International Scientific-Practical Conference], Lviv Trade and Economic University Publishing House, Lviv, Ukraine, pp. 104—106.

Стаття надійшла до редакції 29.09.2025 р.

УДК 338.43:630:658

К. М. Дідур,
к. е. н., докторант кафедри економіки,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8489-0308>
Я. А. Крабівничий,
здобувач гр. МгЕКз-1-24,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-7748-8468>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.105

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

K. Didur,
PhD in Economics, Doctoral candidate of the Department of Economics,
Dnipro State Agrarian and Economic University
Ya. Krabivnychiy,
Student group MgEkz-1-24, Dnipro State Agrarian and Economic University

INSTITUTIONAL FOUNDATIONS FOR ENHANCING THE EFFICIENCY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF GLOBAL TRANSFORMATIONS

У статті досліджено інституційні засади підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств у умовах глобальних трансформацій. Виявлено, що ефективність функціонування аграрного сектору визначається взаємодією формальних та неформальних інститутів, фінансово-кредитної підтримки, державних програм стимулювання, цифровізації, кооперації та кластеризації. Обґрунтовано, що інституційне середовище формує правила гри для аграрних підприємств, забезпечує доступ до ресурсів, зменшує транзакційні витрати, стимулює інноваційний розвиток та підвищує конкурентоспроможність у контексті глобальних економічних, кліматичних та геополітичних викликів.

Запропоновано комплексний підхід до модернізації аграрного сектору, який включає впровадження цифрових технологій, розвиток кооперативних та кластерних моделей виробництва, удосконалення фінансово-кредитної інфраструктури та страхування ризиків, а також гармонізацію законодавства та інституційних механізмів з міжнародними стандартами. Досліджено міжнародний досвід Польщі, Литви та Румунії щодо регулювання земельних відносин, державної підтримки аграрного бізнесу, впровадження інновацій та цифрових платформ, що дозволяє запропонувати конкретні рекомендації для адаптації української аграрної політики до сучасних глобальних викликів та забезпечення сталого розвитку сектору.

Виявлено, що цифровізація та інноваційні технології оптимізують виробничі процеси, підвищують продуктивність, точність планування, прозорість ланцюгів постачання та ефективність управління ресурсами, а кооперація та кластеризація сприяють інтеграції малих і середніх підприємств у внутрішні та зовнішні ринки, забезпечують синергію між виробництвом, переробкою, логістикою та науково-дослідними структурами. Обґрунтовано, що комплексна синергія інституційних, фінансових і технологічних механізмів створює стійкий та конкурентоспроможний аграрний сектор, здатний протистояти глобальним викликам та змінам у міжнародній економіці.

Запропоновано практичні заходи щодо удосконалення інституційного середовища в Україні: розвиток фінансово-кредитної та страхової інфраструктури, підтримка цифровізації, кооперативів та кластерів, впровадження сучасних систем управління та прогнозування виробництва, гармонізація стандартів виробництва з вимогами ЄС та інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості. Висновки свідчать, що реалізація запропонованих інституційних механізмів забезпечує підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств, економічну стабільність, соціально-економічний розвиток сільських територій та продовольчу безпеку України, формуючи основу для сталого розвитку аграрного сектору у глобальному контексті.

The article investigates the institutional foundations for enhancing the efficiency of agricultural enterprises under conditions of global transformations. It was found that the efficiency of the agricultural sector is determined by the interaction of formal and informal institutions, financial and credit support, government incentive programs, digitalization, cooperation, and clustering.

It is substantiated that the institutional environment establishes the "rules of the game" for agricultural enterprises, provides access to resources, reduces transaction costs, stimulates innovative development, and enhances competitiveness in the context of global economic, climatic, and geopolitical challenges.

A comprehensive approach to modernizing the agricultural sector is proposed, which includes the implementation of digital technologies (SmartFarming, IoT, Big Data), the development of cooperative and cluster production models, improvement of financial and credit infrastructure and risk insurance, as well as the harmonization of legislation and institutional mechanisms with international standards. The international experience of Poland, Lithuania, and Romania regarding land relations regulation, state support for agribusiness, and the implementation of innovations and digital platforms was examined, which allows specific recommendations to be proposed for adapting Ukrainian agricultural policy to contemporary global challenges and ensuring sustainable sector development.

It was revealed that digitalization and innovative technologies optimize production processes, increase productivity, planning accuracy, supply chain transparency, and resource management efficiency, while cooperation and clustering facilitate the integration of small and medium enterprises into domestic and international markets and provide synergy between production, processing, logistics, and research institutions. It is substantiated that the comprehensive synergy of institutional, financial, and technological mechanisms creates a sustainable and competitive agricultural sector capable of withstanding global challenges and changes in the international economy.

Practical measures for improving the institutional environment in Ukraine are proposed: the development of financial, credit, and insurance infrastructure; support for digitalization, cooperatives, and clusters; the implementation of modern production management and forecasting systems; harmonization of production standards with EU requirements; and integration into global value chains. The conclusions indicate that the implementation of the proposed institutional mechanisms ensures increased efficiency of agricultural enterprises, economic stability, socio-economic development of rural areas, and food security in Ukraine, forming the basis for the sustainable development of the agricultural sector in a global context.

Ключові слова: аграрні підприємства, глобальні трансформації, кооперація, кластеризація, цифровізація, ефективність діяльності, інновації, інституційні засади, національна економіка, фінансово-кредитна підтримка, продовольча безпека.

Key words: agricultural enterprises, clustering, cooperation, digitalization, efficiency of activity, food security, global transformations, innovations, institutional foundations, national economy, financial and credit support.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Аграрний сектор України в умовах сучасних глобальних трансформацій виступає не лише економічним, а й стратегічним чинником розвитку національної економіки, визначаючи рівень продовольчої безпеки, валютні надходження та соціальну стабільність у сільських регіонах. Його функціонування безпосередньо впливає на демографічну ситуацію, зайнятість населення та економічну активність локальних громад, створюючи базу для сталого розвитку країни в цілому.

Сучасна економічна та політична кон'юнктура формує комплекс викликів, що ускладнюють діяльність аграрного сектору. Серед них — геополітична нестабільність і військова агресія проти України, глобальні кліматичні зміни, зростання енергетичних та продовольчих ризиків, а також посилення конкуренції з боку транснаціональних агропромислових корпорацій. Внутрішні чинники, що гальмують розвиток, включають обмежений доступ до фінансових ресурсів, низький рівень технологічної модернізації та недосконалість інституційного середовища, яке визначає правила функціонування агробізнесу.

Разом з тим, глобальні трансформації відкривають нові перспективи для розвитку аграрного сектора. Це передусім інтеграція у світові

ланцюги доданої вартості, розширення ринків збуту та експортного потенціалу, впровадження інноваційних технологій (SmartFarming, біотехнології), а також цифрових платформ для управління агропідприємствами й аналітичних систем підтримки прийняття рішень. Успішна реалізація цих можливостей значною мірою залежить від ефективності інституційного середовища, яке формує стимули для інвестицій, забезпечує прозорість доступу до ресурсів та сприяє інноваційному розвитку.

Таким чином, актуальною є науково-практична проблема: яким чином інституційні засади можуть підвищувати ефективність функціонування аграрних підприємств у контексті глобальних трансформацій та структурних змін на національному та міжнародному рівнях? Вирішення цієї проблеми має ключове значення для забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору та сталого соціально-економічного розвитку України, зокрема для формування стабільної системи продовольчої безпеки та інтеграції у глобальні економічні процеси.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проблематика інституційної економіки має глибоке історичне коріння і була започаткова-

на ще у працях видатного американського економіста Дугласа Норта, який вперше системно розглянув інститути як "правила гри", що формують структуру економічної взаємодії та визначають ефективність господарської діяльності. Важливим аспектом підходу Норта є розмежування формальних інститутів — законів, нормативних актів, регуляторних механізмів — та неформальних інститутів — традицій, звичаїв, норм поведінки, що визначають соціально-культурне середовище економічної діяльності. Цей підхід дозволяє комплексно оцінювати вплив інституцій на розвиток економічних систем, включаючи аграрний сектор.

У продовження цієї концепції О. Вільямсон запропонував власний інституційний аналіз, акцентуючи увагу на управлінні контрактами та мінімізації транзакційних витрат [19]. Його дослідження показали, що ефективне функціонування економічних агентів значною мірою залежить від структурованого інституційного середовища, здатного зменшувати невизначеність, ризики та витрати на координацію. Застосування цих підходів у вивченні аграрного сектора дозволяє визначити ключові механізми впливу інститутів на продуктивність підприємств, їх конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до глобальних трансформацій.

В українській науковій традиції значний внесок у дослідження інституційних аспектів аграрного розвитку зробили численні вітчизняні вчені. Зокрема, О. Ковальчук і І. Петренко детально аналізували механізми функціонування аграрного ринку та підкреслювали нагальну потребу у проведенні інституційних реформ у земельних відносинах, що сприяло б підвищенню ефективності агропідприємств та формуванню прозорого ринкового середовища [4]. Дослідження Л. Артеменко, Н. Мариненко та колег було спрямоване на вивчення впливу воєнних викликів на продовольчу безпеку України, зокрема на забезпечення стабільності постачання сільськогосподарської продукції, та обґрунтування ролі державної підтримки агробізнесу у кризових умовах [1]. А. Гриценко розглядав проблеми аграрної політики у контексті європейської інтеграції та глобалізаційних процесів, наголошуючи на необхідності гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами та створення ефективних механізмів стимулювання інновацій у сільському господарстві [2].

Зарубіжні наукові дослідження та аналітичні звіти міжнародних організацій також підтверджують значущість інституційних чинників для розвитку аграрного сектора. Так,

звіти Світового банку та OECD підкреслюють, що прозорий ринок землі, доступ до фінансових ресурсів, розвиток інноваційних технологій і належне регулювання ринкових відносин є критичною передумовою ефективного функціонування агробізнесу [16, 20]. Досвід таких країн, як Польща, Литва та Румунія, свідчить про те, що успішна інтеграція аграрного сектора до Європейського Союзу була можливою саме завдяки вдосконаленню інституційного середовища, адаптації національного законодавства до європейських стандартів та формуванню ефективних інструментів державної підтримки.

Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень, питання комплексного поєднання інституційних реформ із глобальними викликами та структурними трансформаціями залишається недостатньо вивченим. Особливо актуальними є проблеми обґрунтування ролі цифровізації аграрного сектора, розвитку екологічних інститутів, нових форм кооперації та партнерських мереж, а також інтеграції інноваційних управлінських моделей у підвищення ефективності аграрних підприємств України. Аналіз існуючих публікацій дозволяє стверджувати, що лише комплексний підхід, який враховує взаємодію формальних і неформальних інститутів, технологічні інновації та глобальні економічні процеси, може стати ефективною основою для модернізації аграрного сектора та підвищення його конкурентоспроможності.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даного дослідження є комплексне обґрунтування інституційних засад, здатних підвищувати ефективність діяльності аграрних підприємств в умовах глобальних трансформацій та структурних змін на національному й міжнародному рівнях. Дослідження спрямоване на визначення ключових механізмів, інструментів та моделей управління, що забезпечують стійкий розвиток аграрного бізнесу, підвищують його адаптивність до зовнішніх шоків та глобальних викликів, а також формують конкурентні переваги в умовах посилення міжнародної конкуренції.

Крім того, робота передбачає розробку практичних рекомендацій для українських агропідприємств щодо оптимізації їх інституційного середовища, включаючи: удосконалення системи державної підтримки, впровадження цифрових технологій управління, розвиток інноваційних та кооперативних моделей виробництва, а також адаптацію корпоративної стратегії до сучасних економічних та екологічних вимог. У широкому контексті, мета досліджен-

ня полягає у забезпеченні науково-обґрунтованого підходу до формування умов, що сприяють довгостроковій економічній стабільності та конкурентоспроможності аграрного сектору України, а також інтеграції його в глобальні ланцюги доданої вартості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Інституційна економіка розглядає функціонування економіки через призму системи правил, норм і обмежень, які визначають поведінку економічних агентів та формують рамки їх економічної взаємодії. Для аграрного сектору України роль інститутів є особливо значущою, оскільки саме вони створюють базис для ефективного використання земельних ресурсів, організації виробничих процесів, доступу до фінансових та технологічних ресурсів, інтеграції на міжнародні ринки, а також формування довіри і партнерських відносин між учасниками ринку. Інститути умовно поділяються на формальні та неформальні. Формальні інститути включають законодавчі та нормативні акти, державні програми підтримки, а також спеціалізовані органи, які забезпечують контроль і регулювання аграрної діяльності. Неформальні інститути охоплюють традиції, соціальний капітал, бізнес-культуру та усталені практики взаємодії на ринку. У контексті України актуальною проблемою залишається несинхронність між формальними та неформальними інститутами, що спричинює високі транзакційні витрати, ризики корупційних зловживань, зниження довіри до державних органів та, як наслідок, зменшення ефективності функціонування аграрних підприємств [15].

Одним із найважливіших прикладів інституційних змін є запровадження ринку земель у 2021 році, що стало ключовим етапом трансформації аграрного сектору України. Практика функціонування нового ринку показала, що інституційні механізми захисту прав власності ще потребують суттєвого вдосконалення. Існують ризики концентрації земель у великих агрохолдингах, недостатній розвиток інститутів кредитування під заставу земельних ділянок, а також слабка інфраструктура кадастру та реєстрів, що створює потенційні можливості для зловживань і тіньових схем. Перелічені проблеми підкреслюють необхідність розбудови ефективної інституційної системи, яка одночасно гарантує права власності, забезпечує рівний доступ до ресурсів для малих і середніх фермерів та стимулює інвестиційну активність у секторі [6].

Іншим важливим інструментом впливу інституцій на аграрний сектор є державна

підтримка, що реалізується через дотації, компенсації вартості сільськогосподарської техніки та програмну підтримку окремих напрямів, таких як тваринництво та рослинництво. Проте ефективність цих механізмів обмежується нестабільністю фінансування, складністю бюрократичних процедур та низькою прозорістю розподілу ресурсів, що знижує довіру аграріїв до інституційної політики держави та обмежує її стимулюючий ефект. В умовах глобальних викликів і зростаючої конкуренції на світових ринках саме належна організація інституційної підтримки стає критичною умовою підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств [4].

Особливе значення в цьому контексті набувають земельні відносини, оскільки земля є основним виробничим ресурсом у сільському господарстві, а інституційні умови її використання безпосередньо визначають ефективність функціонування агробізнесу. Довготривалий мораторій на продаж сільськогосподарських земель стримував розвиток ринку, обмежував можливості інвестування та знижував привабливість аграрного сектору для фінансових інституцій. Відкриття ринку землі у 2021 році стало важливим кроком у трансформації сектору, однак воно виявило ряд проблем, серед яких обмежений доступ малих і середніх аграрних підприємств до фінансових ресурсів для придбання земельних ділянок, ризик надмірної концентрації земель у власності великих агрохолдингів, недостатній розвиток інфраструктури кадастру та слабкий розвиток інституту іпотечного кредитування, що ускладнює використання землі як застави для отримання кредитів. Створення збалансованої інституційної системи, яка одночасно захищає права власності, забезпечує доступ малих фермерів до ресурсів і стимулює інвестиції, є ключовим завданням для подальшого розвитку аграрного сектору України.

Міжнародний досвід демонструє ефективність комплексного підходу до регулювання земельних ринків. У країнах Європейського Союзу, зокрема в Польщі та Литві, функціонування земельних ринків відбувається за умов жорсткого державного регулювання: встановлюються обмеження на концентрацію земель у власності однієї особи, надаються пільгові кредити малим господарствам, активно розвиваються кадастрові системи, що забезпечують прозорість та зменшують транзакційні витрати. Для України ці практики можуть стати орієнтиром при проведенні наступних етапів земельної реформи та вдосконаленні інституційного середовища. Серед перспективних напрямів рефор-

мування земельних відносин варто виділити розширення доступу до фінансових ресурсів через спеціалізовані кредитні програми для малих і середніх фермерів, впровадження ефективних механізмів захисту від надмірної концентрації земель, розвиток електронних кадастрових систем, а також удосконалення правових механізмів оренди, що дозволяє збалансувати інтереси власників та орендарів [19].

Фінансово-кредитна підтримка виступає одним із ключових чинників модернізації аграрного виробництва, оскільки забезпечує підприємствам можливість здійснювати стратегічні інвестиції в оновлення технічної бази, впровадження інноваційних технологій, розвиток переробних потужностей та формування експортного потенціалу. Доступність фінансових інструментів є передумовою для планування довгострокових інвестиційних циклів, підвищення стійкості бізнес-моделей та забезпечення адаптивності аграрних підприємств до глобальних економічних викликів, включно з коливаннями світових цін на сільськогосподарську продукцію, змінами клімату та геополітичними ризиками [17]. В Україні фінансово-кредитна інфраструктура аграрного сектору характеризується певними структурними обмеженнями, серед яких високі процентні ставки за кредитами, недостатня стабільність державних програм компенсацій та дотацій, низький рівень страхування сільськогосподарських ризиків, відсутність спеціалізованих аграрних банків, а також обмежений доступ до міжнародних інвестиційних ресурсів. Хоча наявна система державної підтримки, включаючи компенсацію процентних ставок і фінансування окремих програм, є позитивним кроком, її масштаб і регулярність недостатні для стимулювання довгострокових інвестицій, модернізації виробництва та інтеграції аграрного сектору у глобальні економічні процеси [2].

Міжнародний досвід свідчить про те, що ефективна фінансово-кредитна інфраструктура є однією з основ конкурентоспроможності аграрного сектору. У країнах Європейського Союзу аграрії мають доступ до пільгових кредитів, гарантійних фондів, субсидій на розвиток інновацій та спеціалізованих програм для малих і середніх фермерів. Система спільної аграрної політики (Common Agricultural Policy, CAP) передбачає багаторівневу підтримку, яка дозволяє поєднувати інтереси різних категорій виробників, стимулювати інновації та підтримувати стабільність доходів у сільському господарстві. Важливою складовою є також використання аграрних розписок, електронних платформ кредитування та гарантійних ме-

ханізмів, які зменшують ризики для фінансових установ і полегшують доступ до капіталу для малих фермерів. Для України пріоритетним завданням є формування спеціалізованої фінансово-кредитної інфраструктури, здатної надавати пільгове фінансування, підтримувати інноваційні проєкти, забезпечувати механізми страхування кліматичних та ринкових ризиків, а також сприяти залученню міжнародних ресурсів через співпрацю з ЄБРР, ІFC, FAO та іншими фінансовими та інституційними організаціями. Важливо, що фінансово-кредитні механізми безпосередньо впливають на інноваційний потенціал аграрного сектору, оскільки забезпечують ресурси для впровадження цифрових рішень, біотехнологій та розвитку переробної інфраструктури [16].

Не менш значущим чинником підвищення конкурентоспроможності є інноваційно-цифрова трансформація аграрного бізнесу, яка виступає комплексним економічним та інституційним процесом. Цифровізація дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищувати продуктивність, знижувати витрати та підвищувати прозорість виробничих процесів. Сучасні технології SmartFarming, Інтернет речей, аналітика великих даних, супутниковий моніторинг і дрони дають змогу вести точне землеробство, контролювати стан ґрунтів, прогнозувати врожайність, виявляти шкідників та оптимізувати внесення добрив. Використання електронних платформ для збуту продукції, укладання контрактів і блокчейн-технологій для забезпечення прозорості ланцюгів постачання сприяє формуванню ефективного та прозорого ринку [12].

В Україні цифровізація аграрного сектору перебуває на початковому етапі. Великі агрохолдинги активно впроваджують інноваційні технології, однак малі та середні фермерські господарства обмежені у доступі до фінансових, технічних та кадрових ресурсів. Перспективними напрямками інституційної підтримки цифровізації є створення національних цифрових платформ для аграрного бізнесу, фінансування пілотних проєктів SmartFarming через державні гранти, підготовка фахівців у сфері аграрної цифрової інженерії та міжнародне співробітництво з провідними компаніями у сфері агротехнологій, такими як John Deere, Trimble та Climate Corporation. Цифровізація аграрного сектору стає не лише економічним, а й інституційним процесом, що потребує правового забезпечення, захисту даних, стимулювання інновацій та узгодження національних стандартів з міжнародними практиками [8, 14, 18].

Синергія фінансово-кредитної інфраструктури та цифрової трансформації створює ефект комплементарності: пільгові кредити та страхові механізми дозволяють фермерам інвестувати у цифрові технології, а аналітика великих даних і точне землеробство підвищують ефективність використання цих інвестицій. Міжнародні дослідження показують, що впровадження SmartFarming дозволяє знизити витрати на агровиробництво до 20—30%, підвищити врожайність на 10—15% і суттєво зменшити негативний вплив кліматичних ризиків. Для України розвиток сучасної фінансово-кредитної та цифрової інфраструктури є критично важливим для забезпечення стійкості аграрного сектору, підвищення його продуктивності та конкурентоспроможності на міжнародних ринках, а також для формування умов для довгострокових інвестицій, інновацій та інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості [2].

Кооперація та кластеризація аграрного виробництва виступають потужними інституційними механізмами, що забезпечують підвищення ефективності діяльності малих і середніх підприємств через об'єднання ресурсів, зниження операційних витрат та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Аграрні кооперативи дозволяють фермерам спільно використовувати техніку, закуповувати матеріали та ресурси, здійснювати переробку продукції та виходити на ринок із більшими партіями товару, що забезпечує кращі умови збуту та підвищує цінову ефективність [7]. У країнах Європейського Союзу кооперація є ключовим інструментом розвитку сільського господарства: понад 50% сільськогосподарської продукції реалізується через кооперативи, що дозволяє малим і середнім господарствам отримувати доступ до міжнародних ринків, сучасних технологій та фінансових ресурсів. Паралельно формуються аграрні кластери, які являють собою територіально-виробничі об'єднання підприємств, що спеціалізуються на конкретних видах продукції, таких як зернові, молочні, садівництво або ягідництво. Кластери створюють синергію між виробництвом, переробкою, логістикою та маркетингом, підвищуючи загальну ефективність виробничих ланцюгів і сприяючи концентрації знань, технологій та інвестицій у регіоні [9].

В Україні розвиток кооперації та кластеризації обмежується низкою інституційних і соціально-економічних факторів, серед яких недостатня довіра між фермерами, слабка державна підтримка, низький рівень фінансової грамотності сільського населення та обмежені можливості залучення інвестицій. Подолання

цих бар'єрів потребує комплексного підходу, що включає створення податкових пільг для кооперативів і кластерів, державну підтримку формування регіональних аграрних кластерів з орієнтацією на експорт, програми навчання фермерів з управління кооперативами та підвищення їх фінансової грамотності, а також інтеграцію кооперативів у міжнародні ланцюги постачання через партнерство з великими корпораціями та експертними центрами. Приклади успішного розвитку кластерів демонструють виноробні регіони Франції та Італії, а також молочні кластери Польщі, де ефективна кооперація та кластеризація дозволяють не лише підвищувати продуктивність, а й забезпечувати високі стандарти якості продукції. Для України перспективними є формування зернових, овочевих та ягідних кластерів, орієнтованих на експорт до країн ЄС і Близького Сходу, що відкриває нові можливості для інтеграції в глобальні ринки та залучення інвестиційних потоків.

Сучасний аграрний сектор одночасно стикається з необхідністю забезпечувати економічну ефективність і екологічну безпеку, оскільки глобальні зміни клімату, деградація ґрунтів, водні дефіцити та забруднення навколишнього середовища безпосередньо впливають на продуктивність сільськогосподарських підприємств [5, 11]. Інституційні механізми сталого розвитку включають екологічне законодавство, яке регламентує використання пестицидів і добрив, захист ґрунтів та водних ресурсів, субсидії на органічне та екологічно збалансоване землеробство, агролісомеліоративні заходи, страхування екологічних ризиків, а також сертифікацію продукції за міжнародними стандартами, такими як GlobalGAP і Organic. У світовій практиці ефективне використання інститутів сталого розвитку спостерігається в Німеччині, Данії та Швеції, де екологічні вимоги інтегровані у державну політику аграрного сектору, підтримуються фінансово та супроводжуються навчальними програмами для фермерів. В Україні подібні механізми перебувають на початковому етапі розвитку, проте державна програма з підтримки органічного виробництва на період 2022—2025 років вже демонструє позитивну динаміку: кількість сертифікованих органічних підприємств зросла на 18% порівняно з попереднім роком, що свідчить про зростаючий інтерес до екологічного землеробства та ефективність державних стимулів [3, 13].

Для подальшого розвитку аграрного сектору України важливо розширити фінансову підтримку екологічних проєктів, розробити систему стимулів для збереження родючості ґрунтів,

впровадити національні стандарти екологічної сертифікації продукції та підтримувати міжнародне партнерство для обміну технологіями сталого розвитку. Комплексне поєднання кооперації, кластеризації та інституцій сталого розвитку створює умови для підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та екологічної безпеки аграрного сектору, що є критично важливим у контексті глобальних трансформацій та інтеграції України у міжнародні аграрні ринки [2].

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що інституційна підтримка аграрного сектору є ключовим чинником підвищення його ефективності, конкурентоспроможності та стійкості у довгостроковій перспективі. Ефективні інституційні механізми включають прямі фінансові субсидії, доступ до пільгового кредитування та страхування, підтримку формування кооперативів і кластерних об'єднань, а також стимулювання інноваційного розвитку через грантові програми та державні гарантії. Польща, після вступу до Європейського Союзу, здійснила комплекс реформ, спрямованих на підтримку аграрного сектору, що включали механізми прямих субсидій для малих і середніх фермерських господарств, розвиток кооперативів та кластерних об'єднань, модернізацію технічної бази та інтеграцію у європейські ринки. Реалізація цих заходів дозволила малим і середнім фермерам підвищити продуктивність на 30% протягом перших п'яти років після реформ, забезпечити більш стабільний рівень доходів та активніше використовувати сучасні технології управління виробництвом [10].

Литва приділяла особливу увагу фінансовій підтримці аграрного бізнесу через грантове фінансування та кредити під державні гарантії, що суттєво стимулювало модернізацію виробничої та переробної інфраструктури. Додатково держава активно підтримувала формування агрокластерів, які інтегрували виробництво, переробку та логістику, що дозволило створити ефективні регіональні ланцюги доданої вартості, підвищити конкурентоспроможність продукції та розширити експортні можливості. Завдяки такому підходу литовські агропідприємства змогли поєднати економічну ефективність із соціальною відповідальністю, забезпечуючи зайнятість у сільських регіонах та розвиток інноваційних виробничих практик.

У Румунії державна політика була зосереджена на розвитку органічного землеробства та підтримці експортно-орієнтованих господарств. Впровадження програм фінансування органічного виробництва дозволило протягом трьох років збільшити частку органічної продукції на

зовнішніх ринках на 12%, створити додаткові робочі місця, стимулювати розвиток екологічно безпечних технологій та підвищити привабливість румунських продуктів на міжнародному ринку. Даний досвід показує, що цілеспрямовані державні інструменти можуть значно підвищити ефективність виробництва, підтримати інновації та забезпечити інтеграцію аграрного сектору у глобальні економічні процеси [20].

Для України адаптація міжнародного досвіду має бути комплексною та базуватися на поєднанні фінансових, інституційних і технологічних механізмів. Ключовими напрямками мають стати:

- запровадження системи пільгового кредитування та страхування для малих і середніх підприємств, що дозволить забезпечити доступ до ресурсів для модернізації виробництва та впровадження інновацій;

- створення умов для формування кластерів за галузевою ознакою, таких як зернові, овочеві, садівництво та ягідництво, що забезпечить ефективну інтеграцію виробництва, переробки, логістики та маркетингу;

- підтримка цифровізації та впровадження SmartFarming на рівні державних програм, що дозволить оптимізувати використання ресурсів, підвищити продуктивність та знизити операційні витрати;

- гармонізація стандартів виробництва з ЄС, що відкриє нові можливості для розширення експортних поставок та інтеграції у міжнародні ланцюги доданої вартості.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності аграрного сектору, формуванню стійких бізнес-моделей та інтеграції українських підприємств у глобальні економічні процеси. Одночасно це забезпечить соціально-економічний розвиток сільських територій, підвищення зайнятості, стимулювання інновацій та гарантування продовольчої безпеки країни. Такий комплексний підхід дозволяє поєднати державну політику, бізнес-ініціативи та освітньо-науковий потенціал для створення конкурентоспроможної та інноваційно орієнтованої аграрної системи.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що інституційне середовище є визначальним фактором підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрного сектору України, оскільки воно встановлює правила функціонування ринку, забезпечує доступ до ресурсів та визначає стимули для інноваційної діяльності та інтеграції у гло-

бальні економічні ланцюги. Формування прозорого та стабільного інституційного середовища сприяє ефективному використанню земельних ресурсів, гарантуванню прав власності, збалансованій концентрації земельної власності та залученню довгострокових інвестицій, що особливо важливо для малих і середніх фермерських підприємств. Розвиток фінансово-кредитної інфраструктури, пільгове кредитування, страхування аграрних ризиків і взаємодія з міжнародними фінансовими інституціями забезпечують стійкість підприємств перед ринковою нестабільністю, ціновими коливаннями та кліматичними загрозами.

Цифровізація та впровадження технологій SmartFarming підвищують продуктивність, оптимізують витрати та дозволяють інтегруватися у міжнародні ланцюги доданої вартості. Використання супутникового моніторингу, систем Big Data, дронів та блокчейн-технологій забезпечує прозорість бізнес-процесів, зменшення транзакційних витрат і підвищення довіри між учасниками ринку. Кооперація та кластеризація дозволяють малим і середнім підприємствам об'єднувати ресурси, ефективно використовувати виробничі та логістичні потужності, оптимізувати переробку продукції та виходити на внутрішні й зовнішні ринки, створюючи синергію між виробництвом, науково-дослідними установами та переробними підприємствами.

Екологічні інститути дозволяють поєднувати економічну ефективність із збереженням природного середовища. Впровадження екологічного законодавства, підтримка органічного виробництва, страхування кліматичних ризиків та сертифікація продукції за міжнародними стандартами сприяють підвищенню конкурентоспроможності та інтеграції української продукції на зовнішні ринки. Аналіз міжнародного досвіду показує, що адаптація передових практик дозволяє значно підвищити ефективність аграрного сектору. Польща, Литва та Румунія демонструють успіхи у створенні систем прямих субсидій, підтримці кластерних об'єднань, модернізації технічної бази та розвитку органічного та експортно орієнтованого виробництва.

Для України пріоритетними є запровадження пільгового кредитування та страхування для малих і середніх підприємств, підтримка формування галузевих кластерів, стимулювання цифровізації та SmartFarming, а також гармонізація стандартів виробництва з вимогами ЄС. Комплексне впровадження інституційних реформ, розвитку фінансово-кредитної та цифрової

інфраструктури, стимулювання кооперації, інтеграція екологічно сталих практик та адаптація міжнародного досвіду формують основу для побудови високоефективного, конкурентоспроможного та інноваційного аграрного сектору. Реалізація цих заходів забезпечить підвищення продуктивності, економічну стійкість підприємств, соціально-економічний розвиток сільських територій, продовольчу безпеку та здатність протистояти глобальним викликам.

Література:

1. Артеменко А., Мариненко Н., Крамар І., Гац А. Продовольча безпека України в умовах військової агресії: стан та перспективи. Соціально-економічний розвиток України: проблеми та перспективи. 2022. С. 45—56.
2. Гриценко А. Аграрна політика України: виклики глобалізації та інтеграції. Економіка України. 2021. № 7. С. 34—47.
3. Державна служба статистики України. Сільське господарство України у 2023 році. Київ, 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
4. Ковальчук О., Петренко І. Інституційні основи розвитку аграрного ринку. Вісник аграрної науки. 2019. № 11. С. 12—19.
5. Михайлюк В., Савченко О. Екологічні аспекти аграрного розвитку в Україні. Економіка та екологія. 2022. № 4. С. 23—35.
6. Міністерство аграрної політики України. Звіт про стан сільського господарства 2022-2023. Київ, 2023. URL: <https://minagro.gov.ua/>
7. Петрова Н. Кооперація фермерів як інституційний механізм розвитку аграрного бізнесу. Аграрна економіка. 2021. № 6. С. 18—29.
8. Climate Corporation. Digital Agriculture for Sustainable Farming. 2020. URL: <https://climate.com/>
9. European Commission. Common Agricultural Policy 2021—2027. Brussels, 2021. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance_en
10. European Environment Agency. Sustainable Agriculture and Environmental Protection. Copenhagen, 2020. URL: <https://www.eea.europa.eu/themes/agriculture>
11. FAO & UNEP. Climate-Smart Agriculture: Policies and Practices. Rome, 2021. URL: <https://www.fao.org/climate-smart-agriculture/en/>
12. FAO. Digital Innovations in Agriculture. Rome, 2020. URL: <https://openknowledge.fao.org/items/ba78b670-0947-4e73-ad10-091009c0dfc3>
13. GlobalG.A.P. Standards and Certification in Agriculture. 2021. URL: <https://www.globalgap.org/>

14. John Deere. Smart Farming Technologies. 2022. URL: <https://www.deere.com/en/technology-products/precision-ag-technology/>

15. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, 1990. C. 1—159.

16. OECD. Agricultural Policies in OECD Countries. Paris, 2019. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2019/07/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2019_84c3fdb9.html

17. Ropke W. The Influence of Institutional Framework on Agricultural Efficiency. Journal of Rural Studies. 2019. Vol. 68. P. 45—60.

18. Trimble Inc. Precision Agriculture Solutions. 2021. URL: <https://www.trimble.com/Precision-Agriculture>

19. Williamson O. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. Journal of Economic Literature. 2000. Vol. 38. P. 595—613.

20. World Bank. Agricultural Policy in Europe: Lessons for Transition Economies. Washington, DC, 2018. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/7b2de82c-214e-5e0f-ac97-ab22bb5ef279>

References:

1. Artemenko, L. Marinenko, N. Kramar, I. and Hats, L. (2022), "Food security of Ukraine under conditions of military aggression: current state and prospects", *Sotsial'no-ekonomichnyj rozvytok Ukrainy: problemy ta perspektyvy*, pp. 45—56.

2. Hrytsenko, A. (2021), "Agricultural policy of Ukraine: challenges of globalization and integration", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 7, pp. 34—47.

3. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Agriculture of Ukraine in 2023", available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (Accessed 11 September 2025).

4. Koval'chuk, O. and Petrenko, I. (2019), "Institutional foundations of the development of the agricultural market", *Visnyk agrarnoi nauky*, vol. 11, pp. 12—19.

5. Mykhailyuk, V. and Savchenko, O. (2022), "Ecological aspects of agricultural development in Ukraine", *Ekonomika ta ekolohiya*, vol. 4, pp. 23—35.

6. Ministry of Agrarian Policy of Ukraine (2023), "Report on the state of agriculture 2022-2023", available at: <https://minagro.gov.ua/> (Accessed 11 September 2025).

7. Petrova, N. (2021), "Cooperation of farmers as an institutional mechanism for the development of agribusiness", *Ahrarna ekonomika*, vol. 6, pp. 18—29.

8. Climate Corporation (2020), "Digital Agriculture for Sustainable Farming", available at:

<https://climate.com/> (Accessed 11 September 2025).

9. European Commission (2021), "Common Agricultural Policy 2021-2027", available at: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance_en (Accessed 11 September 2025).

10. European Environment Agency (2020), "Sustainable Agriculture and Environmental Protection", available at: <https://www.eea.europa.eu/themes/agriculture> (Accessed 11 September 2025).

11. FAO and UNEP (2021), "Climate-Smart Agriculture: Policies and Practices", available at: <https://www.fao.org/climate-smart-agriculture/en/> (Accessed 11 September 2025).

12. FAO (2020), "Digital Innovations in Agriculture", available at: <https://openknowledge.fao.org/items/ba78b670-0947-4e73-ad10-091009c0dfc3> (Accessed 11 September 2025).

13. GlobalG.A.P. (2021), "Standards and Certification in Agriculture", available at: <https://www.globalgap.org/> (Accessed 11 September 2025).

14. John Deere (2022), "Smart Farming Technologies", available at: <https://www.deere.com/en/technology-products/precision-ag-technology/> (Accessed 11 September 2025).

15. North, D. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

16. OECD (2019), "Agricultural Policies in OECD Countries", available at: https://www.oecd.org/en/publications/2019/07/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2019_84c3fdb9.html (Accessed 11 September 2025).

17. Ropke, W. (2019), "The Influence of Institutional Framework on Agricultural Efficiency", *Journal of Rural Studies*, vol. 68, pp. 45—60.

18. Trimble Inc. (2021), "Precision Agriculture Solutions", available at: <https://www.trimble.com/Precision-Agriculture> (Accessed 11 September 2025).

19. Williamson, O. (2000), "The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead", *Journal of Economic Literature*, vol. 38, pp. 595—613.

20. World Bank (2018), "Agricultural Policy in Europe: Lessons for Transition Economies", available at: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/7b2de82c-214e-5e0f-ac97-ab22bb5ef279> (Accessed 11 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 16.09.2025 р.

УДК 657

А. В. Коваль,
к. е. н, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3637-850X>
А. Р. Яремчук,
магістрант, Вінницький національний аграрний університет
ORCIDID: <https://orcid.org/0009-0006-0767-2055>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.114

СУЧАСНИЙ СТАН ОБЛІКУ І КОНТРОЛЮ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА

L. Koval,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxing,
Vinnytsia National Agrarian University
A. Yaremchuk,
Master's student, Vinnytsia National Agrarian University

THE CURRENT STATE OF ACCOUNTING AND CONTROL OF THE ENTERPRISE'S CURRENT ASSETS

У статті розглянуто поняття та класифікації сучасного стану обліку і контролю оборотних активів на підприємстві. Значення обліку та контролю у звітності підприємства. Особливу увагу приділено питанням оптимізації структури оборотних активів, їх впливу на ліквідність і фінансову стійкість підприємства. Автори відзначають необхідність впровадження автоматизованих систем управлінського обліку, що дозволяють оперативно відстежувати рух активів і своєчасно приймати управлінські рішення. Підкреслено роль внутрішнього контролю у забезпеченні достовірності даних бухгалтерського обліку та запобіганні шахрайським операціям. Практична значущість дослідження полягає у формуванні рекомендацій для підприємств різних галузей щодо ефективного управління оборотними активами з урахуванням сучасних викликів та тенденцій цифровізації. Стаття присвячена дослідженню сутності, змісту, ролі оборотних активів в господарській діяльності підприємства та їх удосконаленню.

В статті визначено етапи організації облікового процесу на підприємстві, елементи організації бухгалтерського обліку на підприємстві, а також організаційні аспекти внутрішньогосподарського контролю на підприємстві.

Розкривається сутність і місце організації бухгалтерського обліку в системі управління підприємством. Висвітлюється зміст, функції, принципи та види обліку і контролю. Стаття присвячена аналізу сучасних проблем та перспектив удосконалення обліку оборотних активів в умовах глобалізації економіки. Автори акцентують увагу на відмінностях національних і міжнародних підходів до формування облікової інформації. Особливу увагу приділено питанням гармонізації стандартів фінансової звітності та адаптації підприємств до нових регуляторних вимог. У дослідженні розглянуто вплив інфляційних процесів на достовірність облікових даних та прийняття управлінських рішень. Практична значущість полягає у розробці рекомендацій для удосконалення системи внутрішнього контролю та підвищення прозорості фінансової звітності, що є важливим фактором зміцнення довіри інвесторів і партнерів.

У статті проаналізована сутність оборотних активів, їх облік, використання інформаційних технологій в обліку оборотних активів, та шляхи підвищення ефективності використання оборотних активів. Запропоновано напрямки підвищення ефективності використання оборотних активів.

The article presents the concept and classification of the current state of control and accounting of current assets at enterprises. The importance of accounting and control in the reporting of the enterprise.

The article is devoted to the study of the essence, content, role of current assets in the economic activity of the enterprise and their improvement. The authors emphasize the need to implement automated management accounting systems that make it possible to promptly track asset movements and make timely management decisions. The role of

internal control in ensuring the reliability of accounting data and preventing fraudulent operations is highlighted. The practical significance of the study lies in the development of recommendations for enterprises from various industries on effective current asset management, taking into account modern challenges and digitalization trends.

The article defines the stages of organizing the accounting process at the enterprise, the elements of organizing accounting at the enterprise, as well as the organizational aspects of internal economic control at the enterprise.

The essence and place of accounting organization in the enterprise management system are revealed. The content, functions, principles and types of accounting and control are highlighted. The article is devoted to the analysis of current problems and prospects for improving current asset accounting in the context of economic globalization. The authors focus on the differences between national and international approaches to forming accounting information. Special attention is paid to the harmonization of financial reporting standards and the adaptation of enterprises to new regulatory requirements. The study examines the impact of inflationary processes on the reliability of accounting data and management decision-making. The practical significance lies in the development of recommendations for improving the internal control system and enhancing financial reporting transparency, which is an important factor in strengthening the trust of investors and partners.

The article analyzes the essence of current assets, their accounting, the use of information technologies in accounting for current assets, and ways to increase the efficiency of using current assets. Directions for increasing the efficiency of using current assets are proposed.

Ключові слова: облік, контроль, запаси, оборотні активи, структура, склад.

Key words: accounting, control, inventories, current assets, structure, composition.

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

Ефективна діяльність будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня організації обліку та контролю його оборотних активів. Саме вони забезпечують безперервність виробничого процесу, оперативність розрахунків та гнучкість у прийнятті управлінських рішень. В умовах ринкової економіки та глобалізації управління оборотними активами набуває особливої актуальності, оскільки безпосередньо впливає на ліквідність, платоспроможність і фінансову стійкість підприємства.

Оборотні активи є основою безперервного функціонування підприємства, оскільки вони забезпечують фінансування виробничого процесу, виконання зобов'язань та отримання прибутку. Рациональне управління й контроль за їхнім станом є запорукою фінансової стійкості та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Сучасні економічні умови, що характеризуються конкуренцією, нестабільністю фінансових ринків та зростанням витрат, вимагають від підприємств рационального використання оборотних активів. Від точності обліку та дієвості контролю залежить ефективність управлінських рішень, своєчасність розра-

хунків і загалом — фінансова стійкість підприємства. Незважаючи на значну увагу до проблеми управління оборотними активами, на практиці у багатьох підприємств виникають труднощі з їх ефективним обліком та контролем. Неповнота інформації, відсутність системного підходу до аналізу та недостатня автоматизація призводять до нераціонального використання ресурсів. Тому дослідження сучасного стану обліку та контролю оборотних активів є надзвичайно важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Сучасні тенденції розвитку економіки вимагають від підприємств удосконалення системи управління оборотними активами. Це передбачає впровадження новітніх методів обліку, автоматизацію процесів та підвищення ролі внутрішнього контролю. Дослідження цих аспектів є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання, пов'язані з організацією обліку та контролю оборотних активів, досліджуються у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних авторів. Так, у своїх роботах О. Барановська та Н. Голов розглядають методичні аспекти оцінки та класифікації оборотних активів, зверта-

ючи увагу на їхній вплив на фінансову стійкість підприємства. М. Білуха та Ф. Бутинець у своїх дослідженнях підкреслюють значення внутрішнього контролю та аудиту в процесі управління оборотними активами, наголошуючи на необхідності впровадження ефективних процедур перевірки та аналізу руху матеріальних і грошових ресурсів.

Окрему увагу науковці приділяють питанням цифровізації облікових процесів. Так, Н. Гаврилук і С. Кузьмін у своїх працях аналізують роль автоматизованих систем обліку у підвищенні точності та своєчасності контролю за рухом оборотних активів. Незважаючи на значний науковий доробок, питання ефективного управління оборотними активами в умовах економічної нестабільності та глобальної цифрової трансформації залишаються відкритими. Це зумовлює потребу подальшого дослідження сучасних методів обліку та контролю, а також розробки рекомендацій щодо їх адаптації до умов функціонування підприємств в Україні.

Вищевикладений матеріал окреслює актуальність обраної теми дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є дослідження сучасного стану обліку і контролю оборотних активів підприємства, визначення його особливостей, проблемних аспектів та перспектив удосконалення в умовах цифрової трансформації економіки. Для досягнення поставленої мети необхідно: проаналізувати методичні підходи до класифікації та оцінки оборотних активів; виявити роль обліку оборотних активів у забезпеченні ліквідності й фінансової стійкості підприємства; розкрити значення внутрішнього контролю в підвищенні достовірності облікових даних; дослідити сучасні тенденції впровадження автоматизованих інформаційних систем у сфері управління оборотними активами.

Важливо також визначити основні виклики, з якими стикаються підприємства при організації обліку і контролю оборотних активів, включаючи організаційні, нормативні та технічні аспекти, а також обґрунтувати напрями їх удосконалення. На основі проведеного аналізу буде сформовано висновки щодо шляхів підвищення ефективності обліку і контролю оборотних активів та окреслено перспективи їх розвитку з урахуванням міжнародних стандартів і цифровізації облікових процесів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасних умовах господарювання найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві являються оборотні активи. Основою процвітання та забезпечення безперервного функціонування є організація процесів формування та використання оборотних активів суб'єкта господарювання. Ефективність управлінських рішень, що підвищують результат діяльності суб'єкта господарювання, формують основу стабільної роботи.

Оборотні активи становлять основу фінансового забезпечення діяльності підприємства. Від правильності їх оцінки, обліку та контролю залежить фінансовий результат, платоспроможність та здатність підприємства виконувати свої зобов'язання. У зв'язку з цим вивчення сучасного стану обліку і контролю оборотних активів має не лише теоретичне, а й велике практичне значення.

Оборотні активи займають центральне місце у структурі майна підприємства, адже вони забезпечують безперервність кругообігу капіталу. Водночас саме ця категорія активів є найбільш динамічною і схильною до ризиків. Це зумовлює необхідність удосконалення методики їх обліку та підвищення ефективності внутрішнього контролю з урахуванням сучасних викликів економіки. Практика господарювання показує, що ефективне управління оборотними активами є одним із ключових факторів фінансової стійкості підприємства. Від того, наскільки якісно організовано їх облік і контроль, залежить швидкість обороту коштів, можливість своєчасного виконання зобов'язань і досягнення запланованих результатів діяльності.

В умовах глобалізації та інтеграції України у світову економічну систему все більшої актуальності набувають питання адаптації методів обліку й контролю оборотних активів до міжнародних стандартів. Це дозволяє підвищити прозорість фінансової інформації, залучати інвестиції та забезпечувати стабільний розвиток підприємств.

Багато українських підприємств стикаються з проблемою неефективного використання оборотних активів: надлишкові запаси, несвоєчасні розрахунки з дебіторами, нестача грошових коштів. Ці труднощі часто виникають через недосконалість системи обліку та контролю. Тому дослідження сучасних підходів до управління оборотними активами є особливо важливим.

Таблиця 1. Тлумачення сутності економічної категорії "оборотні активи" вченими — науковцями та економістами

№ п/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	Демченко Т. А. [13]	Оборотні активи – сукупність оборотних фондів і фондів обігу, які використовуються для фінансування поточної господарської діяльності і виражені в грошовій формі.
2	Бланк І.О. [3]	Оборотні активи – сукупність майнових цінностей підприємства, що забезпечують поточну виробничо – комерційну діяльність підприємства та, що повністю споживаються у процесі одного виробничо – комерційного циклу.
4	Ковальов В. В. [16]	Оборотні активи – активи, що споживаються у ході виробничого процесу протягом року або звичайного операційного циклу, що перевищує 12 міс. через специфіку технологічного виробництва.
5	Нашкєрська Г. В. [21]	Оборотні активи – це грошові кошти, що вкладені для створення оборотних виробничих фондів та фондів обігу з метою забезпечення безперервного процесу виробництва і реалізації продукції.
9	Якуб. Ю. В. Кремень В. М. [6]	Оборотні активи – це такі активи, які компанія в найближчому майбутньому збирається перетворити в грошові кошти.
10	Білик М. Д. [8]	Оборотні активи – група мобільних активів із періодом використання до одного року, що безпосередньо обслуговують операційну діяльність підприємства і внаслідок високого рівня їх ліквідності мають забезпечувати його платоспроможність за поточними фінансовими зобов'язаннями.
11	Коцупатрий М.М., Косач С.І., Мельничук В.В. [17]	Оборотні активи – це мобільна частина майна підприємства, тобто вся вартість тих оборотних активів, які при нормальних умовах роботи, протягом року (або навіть коротшого періоду) перетворюються в грошові кошти в результаті отримання виручки від реалізації, обігу цінних паперів і т.д.
12	Левицька С.О., Свірко С.В. [25]	Оборотні активи – фінансові ресурси, вкладені в об'єкти, використання яких здійснюється фірмою або в рамках одного відтворювального циклу, або в рамках відносно короткого періоду часу.
13	Кім Ю.Г. [18]	Оборотні активи – це сукупність коштів, авансованих в оборотні виробничі фонди і фонди обігу для забезпечення безперервності процесу виробництва та реалізації продукції.
14	Володькіна М. В. [9]	Оборотні активи – це частина активів підприємства, яка включає оборотні кошти та короткострокові фінансові інвестиції.
15	Боді З. В. [5]	Оборотні активи – суми грошових коштів компанії та всі інші статті балансу, які протягом року передбачається перетворити в гроші.

Джерело: сформовано авторами на основі [18].

Система обліку і контролю оборотних активів є важливим елементом управління підприємством. Вона забезпечує ефективне використання ресурсів, своєчасність фінансових операцій та стабільність господарської діяльності.

Оборотні активи є важливою складовою частиною майна підприємства, яка забезпечує його поточну діяльність. Вони відображають ті ресурси, що в процесі господарського циклу повністю споживаються або перетворюються у грошову форму протягом одного року або одного операційного циклу.

На відміну від необоротних активів, оборотні активи мають високу ліквідність і безпосередньо впливають на платоспроможність, фінансову стійкість і ефективність підприємства.

Здійснюючи виробничо — господарську діяльність кожне підприємство має мати відповідний капітал, який спрямований на формування оборотних активів, що вимагає визначення економічної сутності поняття "оборотні активи".

Складовою частиною інформаційної системи підприємства є облік. За даними обліку формується понад 80% всього обсягу інформації щодо діяльності підприємства.

Контроль суб'єктів господарювання за всіх часів був суттєвим аспектом будь — якої системи управління.

Побудова оборотних активів обумовлює ритмічність, злагодженість і високу результативність роботи підприємства, його економічне становище і спроможність, прибутковість, можливість зміцнення й оновлення матеріально — технічної бази, забезпечення ефективного розширеного відтворення, досягнення конкурентоспроможності в нових ринкових умовах, збільшення доходів та вирішення розв'язання соціально — економічних проблем.

В Україні, відповідно до НП(С)БО 1, активи — це ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, приведе до надходження економічних вигод у майбутньому. [1]

Таблиця 2. Групи оборотних активів

Група	Вид
1	2
Виробничі запаси	сировина, матеріали, комплектуючі, паливо;
Незавершене виробництво	витрати на виготовлення продукції, яка ще не завершена;
Готова продукція та товари	продукція що готова до реалізації;
Дебіторська заборгованість	заборгованість покупців та інших контрагентів;
Грошові кошти та їх еквіваленти	гроші в касі, на рахунках, короткострокові фінансові інвестиції.

Джерело: сформовано авторами на основі [14].

Контроль над оборотними активами підприємства вагомо впливає на результати господарської діяльності й обумовлюється зовнішніми та внутрішніми факторами.

Оборотні активи — це сукупність майнових цінностей суб'єкта господарювання, що обслуговують поточний господарський процес та повністю споживаються на протязі одного операційного циклу.

Таблиця 3. Класифікація оборотних активів за ознаками та видами

№	Класифікаційна ознака	Вид оборотних активів
1	2	3
1	За рівнем прибутковості	— високоприбуткові; — середньоприбуткові; — неприбуткові; — збиткові;
2	За ступенем захищеності від інфляції	— оборотні активи, що не піддаються інфляційним втратам; — оборотні активи, що піддаються інфляційним втратам;
3	За видами ризиків	— активи з ризиком нереалізації; — активи з ризиком неповернення боргів; — активи з ризиком інфляції;
4	За рівнем ризиків	— активи з виправданим ризиком; — активи з підвищеним ризиком; — активи з неприпустимим ризиком
5	За рівнем цінності	— мінімально можливої цінності; — середньо можливої цінності; — потенційно високої можливої цінності;
6	За ступенем ліквідності	— абсолютно ліквідні; — швидко ліквідні; — мало ліквідні;
7	За швидкістю обігу	— з високою швидкістю обігу; — з середньою швидкістю обігу; — з низькою швидкістю обігу;
8	За характером джерел формування	— валові; — чисті; — власні;
9	За періодом функціонування	— постійна частина оборотних активів; — змінна частина оборотних активів;
10	За формами функціонування	— матеріальні ОА; — фінансові ОА;
11	За способом відбиття в балансі підприємства	— матеріальні оборотні активи; — дебіторська заборгованість; — грошові кошти;
12	За видами	— запаси сировини, матеріалів, напівфабрикатів; — запаси готової продукції; — дебіторська заборгованість; — грошові кошти; — інші;
13	Залежно від участі в кругообігу	— оборотні активи у сфері виробництва; — оборотні активи у сфері обігу;

Джерело: сформовано авторами на основі [22].

Оборотні активи — це ті активи, без яких неможливе ведення господарської діяльності підприємства. Важливість ефективного управління оборотними активами важко переоцінити.

Нестача оборотних активів може паралізувати діяльність підприємства або погіршити його ліквідність, а надлишок означатиме, що певна їх частина не працює і не приносить прибутку.

Серед багатьох видатних вчених найбільше шанувальників визначення оборотних активів як сукупності оборотних фондів та фондів обігу, грошових коштів та їх еквівалентів, також інших активів, які використовують в одному операційному циклі. Гетьман О.О. [10], Амонс С.Є. [2],

Загородній А.Г. [1], Грабова Н.М. [11], Бутинець Ф.Ф. [7], розуміють під оборотними активами грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, також інші активи, які призначені для реалізації або споживання протягом операційного циклу, або протягом дванадцяти місяців із дати балансу.

Як свідчить практика, у вітчизняній нормативній документації відсутнє розмежування поняття оборотний капітал та оборотні активи.

Вітчизняні вчені, переважно спираючись на міжнародну практику, по-різному виділяють класифікаційні ознаки оборотних активів. Слід зазначити, що існують численні підходи до класифікації оборотних активів у сучасній економічній науці.

Майже всі вітчизняні науковці, які займалися проблемою класифікації оборотних активів, в першу чергу, класифікують їх залежно від участі в кругообігу та за видами.

Виходячи з поданих визначень, можна зробити висновок, що оборотні фонди та фонди обігу є складовими оборотних активів підприємства.

Залежно від економічного змісту та функцій оборотні активи поділяють на кілька груп (табл. 2).

Така класифікація є основою для організації бухгалтерського обліку, аналізу та контролю використання оборотних активів.

Оборотні активи забезпечують безперервність господарських процесів. Їх достатній рівень дозволяє:

— підтримувати виробничий процес;

— уникати затримок у поставці та виробництві;

— своєчасно виконувати зобов'язання перед постачальниками, працівниками і державою;

— зменшувати ризики неплатоспроможності.

Таким чином, управління оборотними активами є критично важливим елементом фінансової політики підприємства.

За характером участі в операційному циклі оборотні активи поділяються на:

1. виробничий цикл підприємства (запаси сировини, матеріалів, напівфабрикатів; незавершене виробництво, готова продукція);

2. фінансовий цикл підприємства (грошові кошти, дебіторська заборгованість, поточні інвестиції).

З вищесказаного надходить, що класифікація за видами, розглянута майже всіма науковцями, співпадає з класифікацією за способом відбиття в балансі підприємства. Вона дозволяє систематизувати оборотні активи з метою забезпечення ефективного їх використання та управління.

Реалізація управління оборотними активами пов'язана з принципами та функціями, здійснення яких забезпечує реалізацію поставлених підприємством завдань та мети.

Оборотні активи є однією зі складових елементів матеріальної основи процесу виробництва. Від ступеня їхнього використання залежать кінцеві результати виробництва, фінансове становище всіх підприємств. В організації оборотних активів слід розрізняти їх склад і структуру.

НП(С)БО та МСФЗ розглядають оборотні активи як активи, що призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу або протягом 12 місяців. Існують ключові відмінності у визначенні складу, оцінці, обліку витрат на придбання та переоцінці. МСФЗ вимагають більш точного визначення операційного циклу, а також містять ширший перелік методів обліку, наприклад, для запасів.

Визначення оборотних активів: в обох стандартах схоже — це активи, які очікується реалізувати або спожити протягом операційного

Таблиця 4. Принципи управління оборотними активами

Ознаки	Характеристика
1	2
Принцип взаємозв'язаності	Під цим принципом розуміють, що усі управлінські рішення, в межах загальної процедури управління фінансами, впливають на оборотні активи.
Принцип своєчасності	Умовами цього принципу є те, що всі управлінські рішення з формування та використання складових активів повинні прийматися своєчасно та погоджуватися на основі достовірної інформації.
Принцип координації	Цей принцип дозволяє керівництву підприємства знайти та узгодити реалізацію управлінських рішень щодо оборотних активів у взаємозв'язку з умовами та термінами поточних зобов'язань.
Принцип безперервності	Визначається тим, що процес управління оборотними активами прямо впливає на показники ліквідності та платоспроможності підприємства.
Принцип оптимальності	За цим принципом всі управлінські рішення стосовно визначення обсягу оборотних активів та їх складових, повинні спрямовуватися на визначення їх оптимального обсягу.
Принцип раціональності	Цей принцип вимагає обґрунтованого та послідовного розміщення між стадіями процесу виробництва підприємства всіх складових оборотних активів.

Джерело: сформовано авторами на основі [24].

циклу підприємства або протягом 12 місяців з дати балансу, залежно від того, що є довшим.

МСФЗ можуть мати більш деталізований підхід до визначення окремих видів оборотних активів, таких як запаси, де можуть використовуватися різні методи обліку, що відрізняються від НП(С)БО.

НП(С)БО та МСФЗ можуть мати різні підходи до оцінки оборотних активів, зокрема, до методів оцінки запасів, таких як метод FIFO чи метод середньозваженої собівартості.

МСФЗ дозволяють переоцінку окремих оборотних активів, наприклад, запасів, тоді як НП(С)БО переважно не передбачають переоцінки оборотних активів.

Відмінності в обліку оборотних активів можуть суттєво впливати на показники фінансової звітності, такі як вартість запасів, прибуток та активи, а також на показники рентабельності та ліквідності.

МСФЗ мають ширший спектр методів оцінки запасів та більш деталізовані вимоги до обліку запасів, що може вплинути на їх вартість та прибуток.

НП(С)БО та МСФЗ можуть відрізнятися в обліку сумнівної дебіторської заборгованості та визначенні резервів.

Таким чином, при обліку оборотних активів підприємства мають враховувати вимоги як НП(С)БО, так і МСФЗ, залежно від того, яку систему обліку вони застосовують, та які вимоги до звітності їм встановлено.

В Україні порядок ведення обліку та контролю оборотних активів визначається такими основними нормативними актами як:

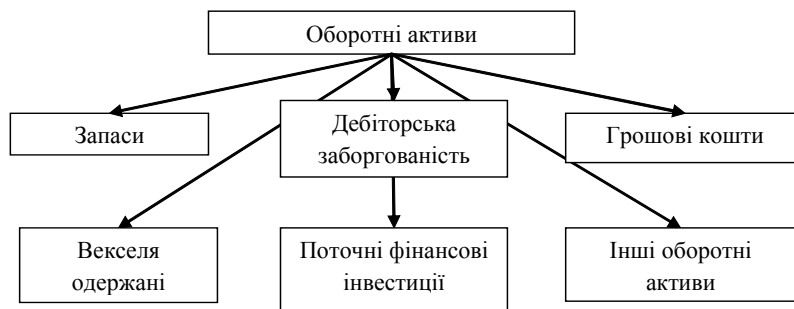


Рис. 1. Склад оборотних активів

Джерело: сформовано авторами на основі [15].

- Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні";
- Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (НП(С)БО);
- Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) — зокрема IAS 2 "Inventories", IFRS 9 "Financial Instruments" тощо.

У сфері бухгалтерського обліку, зокрема обліку оборотних активів, спостерігаються основні сучасні тенденції, що визначають його розвиток:

1) Використання спеціалізованих програм (SAP, Oracle NetSuite тощо) дозволяє вести оперативний облік запасів, руху коштів і дебіторської заборгованості в режимі реального часу.

2) Застосування цифровізації документообігу, що передбачає поширення електронного документообігу, і, як наслідок, зниження витрат та ризиків втрати первинних документів.

3) Удосконалення методів оцінки. Застосування методів ФІФО, середньозваженої собівартості та ідентифікованої собівартості дозволяє підприємствам адаптувати облік до особливостей діяльності.

4) Прозорість та аналітичність. Підприємства дедалі більше використовують управлінський облік і внутрішню аналітику для прогнозування ліквідності та фінансових ризиків.

5) Гармонізація з міжнародними вимогами. Все більше компаній переходять на МСФЗ, що дозволяє залучати інвестиції та співпрацювати з іноземними партнерами.

Підприємства все ширше застосовують ERP-системи (наприклад, SAP, Oracle NetSuite), що дозволяє інтегрувати дані про запаси, розрахунки та фінансові потоки.

На багатьох підприємствах існують розбіжності між фактичними залишками та даними бухгалтерії через недосконалість внутрішнього контролю. В умовах економічної нестабільності підприємства стикаються з проблемою прострочених платежів, що погіршує ліквід-

ність. Через девальвацію та зростання цін на сировину відбувається знецінення запасів, що ускладнює оцінку оборотних активів.

Рациональне використання оборотних активів забезпечує:

- безперервність виробничого процесу;
- своєчасність розрахунків із контрагентами;
- підтримання ліквідності підприємства;

- формування фінансового результату.

Неефективне управління оборотними активами призводить до дефіциту обігових коштів, збільшення кредиторської заборгованості та зниження фінансової стійкості.

Під складом оборотних активів розуміють сукупність їх елементів. Склад оборотних активів значно відрізняється в залежності від області діяльності підприємства. Дослідження теоретичних основ оборотних активів свідчить про те, що вони залишаються дискусійними. Це пояснюється дещо складною і багатогранною природою оборотних активів та їх матеріалізованої структури.

Структура оборотних активів — це співвідношення окремих елементів оборотних активів у їх загальному обсязі. Структура оборотних коштів має значні коливання в окремих галузях господарства. Вона залежить від складу і структури витрат на виробництво, умов поставок матеріальних цінностей, умов реалізації продукції проведення розрахунків (рис. 1).

Склад і структура оборотних активів вирізняються й залежать від галузі, складу витрат, виду продукції, що випускається, особливостей матеріально — технічного постачання тощо. У виробничій сфері, та у торгівлі найбільшу питому вагу в оборотних активах мають запаси.

Слід розрізняти поняття оборотних активів, яке ототожнюється з оборотним капіталом, та чистий оборотний капітал.

Предметом праці у грошовій оцінці являються виробничі оборотні фонди. До цих фондів на промислових підприємствах належать сировина, матеріали, паливо, запасні частини, пальне, інші матеріальні цінності.

Оборотні активи підприємств складаються з оборотних виробничих фондів і оборотних фондів.

Особливе місце в системі норм і нормативів, що встановлюються підприємством, відводиться нормативам оборотних активів. В теорії і практиці протягом багатьох останніх років був прийнятий поділ оборотних активів на ненормовані і нормовані.

Такий поділ має глибокий економічний зміст, який ґрунтується на відтворувальній концепції оборотних активів. Вважається, що в постійному обороті кожного підприємства повинна знаходитись необхідна кількість виробничих запасів, яка забезпечує безперервний виробничий цикл.

Нормування — це процес обчислення тієї частини оборотних активів, яка потрібна підприємству для забезпечення нормального, безперервного процесу виробництва, реалізації продукції та здійснення розрахунків.

Нормування оборотних активів включає розробку та встановлення на кожному підприємстві спеціальних норм за окремими видами матеріальних цінностей, витрат виробництва та розрахунок нормативу власних оборотних активів в грошовому виразі на кінець року, кварталу.

Існує цілий ряд причин, що зумовлюють необхідність нормування на підприємствах (рис. 2).

Визначаючи норми оборотних активів для кожного підприємства, необхідно зважати на специфіку його діяльності, галузеві особливості, обсяги виробництва та умови господарювання.

Також до складу виробничих оборотних фондів входять також незавершене виробництво та витрати майбутніх періодів. Їх основне призначення полягає в забезпеченні планомірного й ритмічного процесу виробництва на підприємствах.

Ще крім виробничих оборотних фондів кожне підприємство має частину активів, які перебувають в обороті. Це є грошові кошти на рахунках у банку та у касі підприємства, кошти в розрахунках, готова продукція тощо. Загалом ця частина активів, оцінена у грошах, називається фондами обігу.

Основне призначення фондів обігу полягає у забезпеченні коштами планомірного процесу обороту на підприємствах.

Оборотні активи підприємства характеризуються позитивними особливостями, які відображаються на рисунку 3.

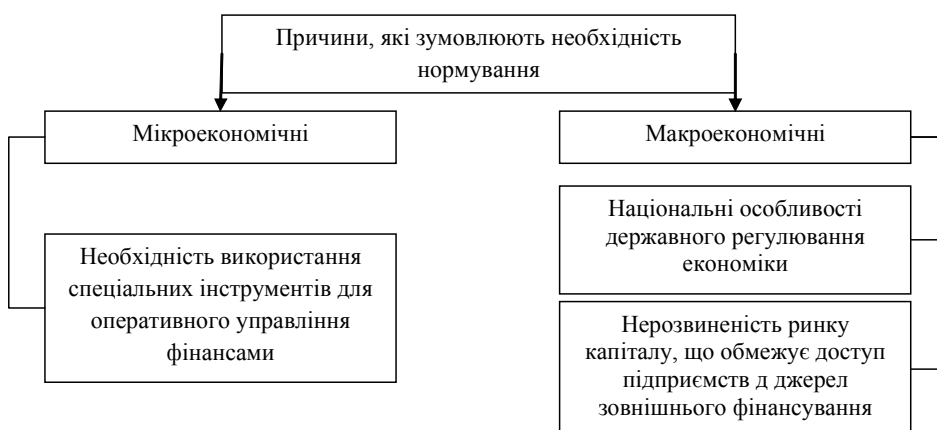


Рис. 2. Відображення причин, які зумовлюють необхідності нормування на підприємстві

Джерело: сформовано авторами на основі [23].

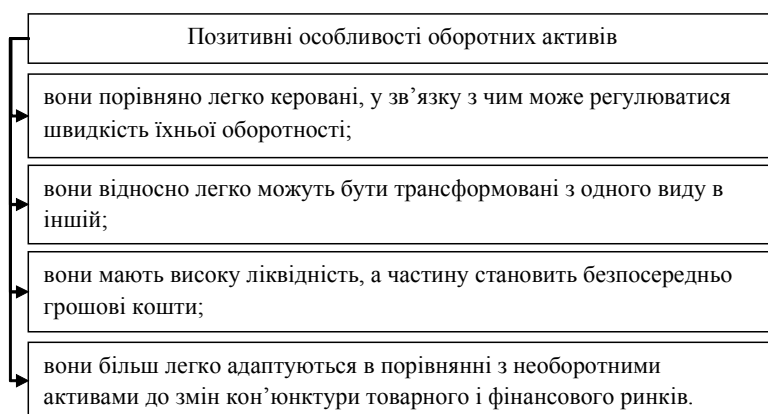


Рис. 3. Схема особливостей оборотних активів

Джерело: сформовано авторами на основі [19].

Третій показник є найбільш істотною характеристикою оборотних активів. Загалом ліквідність означає швидкість і простоту перетворення активу в готівку. Вона має два таких виміри як: простота конвертації і утрата вартості.

Високоліквідним вважається актив, який може бути швидко проданий без істотної втрати вартості. Оборотні активи в балансах українських підприємств наводяться в порядку наростання їхньої ліквідності (рис. 4).

Джерелами формування оборотних активів є власні, запозичені та залучені кошти.

Власні кошти, направлені на створення оборотних активів у підприємств, зараховуються до статутного фонду. Фактична наявність власних і притриманих до них джерел формування оборотних активів визначається за балансом звіту підприємства на відповідну дату як різниця між підсумком першого розділу пасиву балансу та підсумком першого розділу активу балансу.

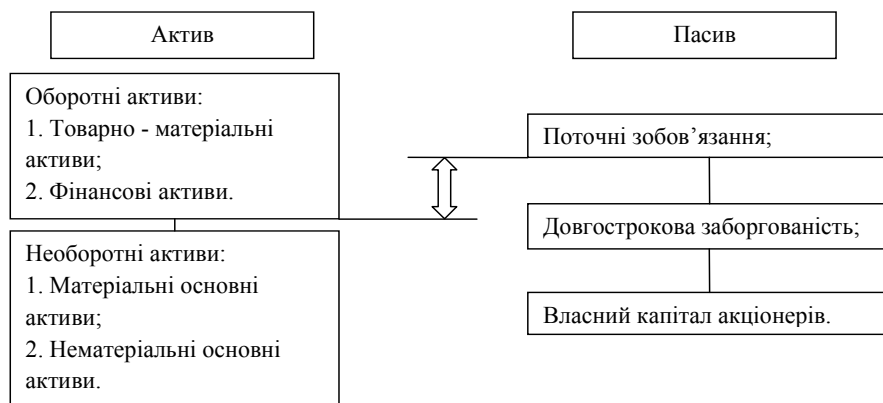


Рис. 4. Баланс підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [12].

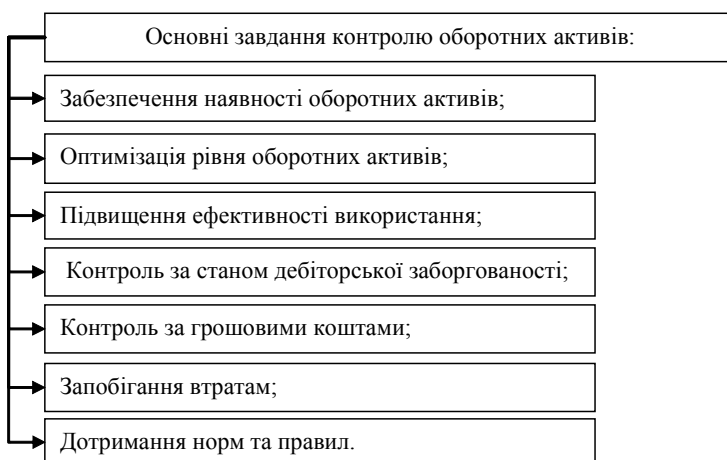


Рис. 5. Завдання контролю оборотних активів

Джерело: сформовано авторами на основі [19].

Ефективність використання оборотних активів визначається розрахунком фондівдачі, фондомісткості, оборотності, коефіцієнтом оборотності та інші.

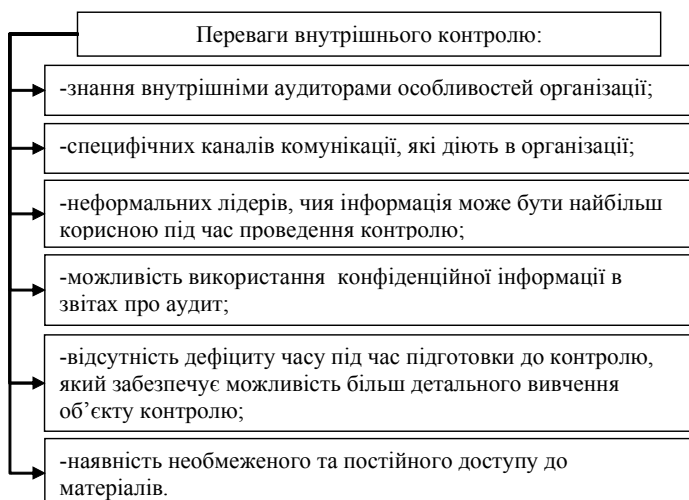


Рис. 6. Переваги внутрішнього контролю оборотних активів

Джерело: сформовано авторами на основі [21].

Внутрішній контроль — це одна з функцій управління, яка розроблена керівництвом система контрольних процедур із поточного та подальшого контролю бізнес-процесів, що здійснюється за допомогою працівників спеціалізованого структурного підрозділу підприємства. У процесі контролю досліджується велика кількість різноманітних документів, кожна однорідна сукупність яких має свої певні особливості й потребує

специфічних прийомів їх вивчення. Документи можуть доводити, підтверджувати або спростовувати певні події, виступати засобами відображення господарських операцій, приховування порушень, зловживань тощо.

Сучасні тенденції контролю:

- використання ERP-систем для відстеження руху запасів у реальному часі;
- автоматичні системи контролю дебіторської заборгованості з нагадуваннями та штрафними санкціями;
- впровадження електронних чек-листів і KPI для оцінки ефективності управління оборотними активами;
- зростання ролі внутрішнього аудиту у великих компаніях.

Метою внутрішнього контролю оборотних активів є встановлення достовірності даних щодо цих оборотних активів, повноти і своєчасності відображення інформації в зведених документах та облікових регістрах, правильності ведення обліку оборотних активів відповідно до прийнятої облікової політики, достовірності відображення залишків у звітності".

Основними завданнями контролю оборотних активів є наступні (рис. 5).

Контроль може здійснюватися у формах внутрішнього аудиту, інвентаризації, фінансового аналізу, а також за допомогою автоматизованих інформаційних систем.

Внутрішній контроль можуть провадити контролери, які працюють на даному підприємстві. У будь-якому разі служба внутрішнього контролю має бути укомплектована кваліфікованими кадрами, що зможуть виконувати покладені на них функціональні обов'язки.

На сьогоднішній день, перевагами внутрішнього контролю є (рис. 6).

Аналітичні процедури під час контролю оборотних активів необхідно здійснювати в такій послідовності:

— на першому етапі аналізується структура та динаміка оборотних активів, темпи їх зміни зіставляються з темпами зміни обсягу реалізації продукції, вивчається динаміка питомої ваги оборотних активів в структурі майна підприємства.

— на другому етапі вивчається динаміка оборотних активів в розрізі основних видів, сировини, матеріалів, готової продукції, дебіторської заборгованості, залишків грошових активів.

— на третьому етапі оцінюється оборотність оборотних активів на основі розрахунку показників.

Механізм внутрішнього контролю оборотних активів має бути спрямований на оперативне та постійне його проведення на всіх рівнях управління цими активами, що дозволить керівництву приймати правильні управлінські рішення і забезпечить конкурентоспроможність фірми на ринку.

Коли проходить організація контролю за станом оборотних активів і ефективністю їх використання потрібно увагу звернути особливо на своєчасність і правильність проведення інвентаризації, розрахунків з покупцями і постачальниками, а також іншими дебіторами та кредиторами. У ході проведення організації контролю встановлюється наявність дебіторської і кредиторської заборгованості, її реальна величина, застосовуються міри для усунення розбіжностей по виявлених сумах.

Одним із важливих етапів у контролі за використанням власних оборотних активів є систематичне зіставлення фактичної наявності власних джерел їхнього формування із установленною потребою.

Як надлишок, так і недолік оборотних активів негативно позначаються на діяльності підприємства.

Надлишок власних джерел формування — це різниця між фактичною наявністю джерел і встановленим нормативом. Якщо норматив перевищує реальну наявність власних джерел, то у підприємства виявляється їх недолік, це є наслідком невиконання плану прибутку, використання оборотних активів не за призначенням.

Попри значний прогрес, у системі обліку залишаються проблеми:

— недостатня автоматизація у малому та середньому бізнесі;

— складність переходу з національних стандартів на МСФЗ;

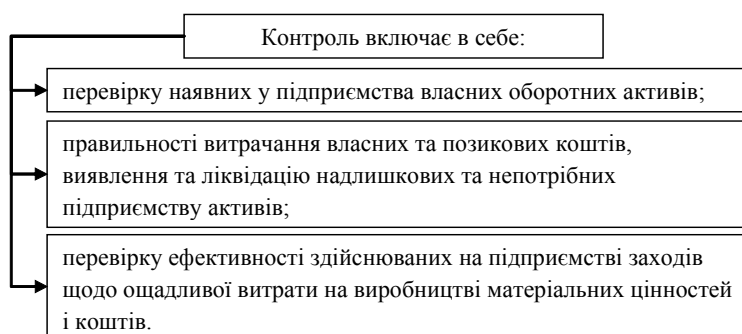


Рис. 7. Алгоритм контролю за використання оборотних активів

Джерело: сформовано авторами на основі [15].

— високий рівень дебіторської заборгованості у багатьох підприємств;

— ризики викривлення звітності через недосконалість внутрішнього контролю;

— інфляційний вплив на реальну оцінку активів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В підсумку необхідно зазначити, що розподіл оборотних активів на групи за різними ознаками є важливою умовою здійснення процесу управління оборотними активами підприємства. В умовах фінансової нестабільності це є одним з головних компонентів формування вдалої управлінської системи в цілому. Окрім того, від якості управління оборотними активами буде залежати платоспроможність господарюючого суб'єкта, рівень його рентабельності, формування можливостей щодо роботи у непередбачуваних ситуаціях, рівень виробництва і реалізації продукції. Класифікація оборотних активів, виходячи з визначення їх цінності в умовах ринкових відносин, дозволить удосконалити управління не тільки основними елементами оборотних активів, а також джерелами їх фінансування.

В умовах антикризового управління вважаємо доцільним застосування диференціації оборотних активів за ступенем захищеності від інфляції, за рівнем та видами ризиків, за ступенем ліквідності, за рівнем прибутковості. У процесі дослідження виявлено, що економічно обґрунтована класифікація оборотних активів має не тільки наукове, а й прикладне значення: вона є передумовою ефективного управління оборотними активами підприємства в сучасних кризових умовах. Оборотні активи є основою забезпечення безперервного виробничого процесу та мають вирішальний вплив на фінансову стабільність і ліквідність підприємства. Ефек-

тивна система бухгалтерського обліку оборотних активів сприяє підвищенню прозорості господарської діяльності та своєчасному прийняттю управлінських рішень. Аналіз сучасного стану обліку показав, що на більшості підприємств існує потреба у вдосконаленні методики оцінки та відображення оборотних активів у звітності.

Система контролю оборотних активів залишається недостатньо ефективною через низький рівень автоматизації та обмежене використання сучасних інформаційних технологій. Найбільш поширеними проблемами управління оборотними активами є надлишкові запаси, несвоєчасні розрахунки з дебіторами та нестача грошових коштів. Удосконалення обліку оборотних активів можливе завдяки впровадженню міжнародних стандартів фінансової звітності та використанню сучасних програмних продуктів. Важливу роль у підвищенні ефективності використання оборотних активів відіграє внутрішній контроль, який забезпечує своєчасне виявлення відхилень і запобігає зловживанням. Розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для автоматизації облікових процесів та формування аналітичної інформації щодо стану оборотних активів. Для підвищення ефективності управління оборотними активами необхідно забезпечити тісну взаємодію бухгалтерського обліку, фінансового менеджменту та внутрішнього аудиту. Отже, сучасний стан обліку і контролю оборотних активів потребує подальшого вдосконалення, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємств.

Література:

1. Загородній А.Г., Вознюк Г.А. Фінансово-економічний словник. К.: Знання, 2007. 1072 с.
2. Амонс С. Є. Антропогенний вплив на земельні ресурси та практичні заходи його запобіганню. Збірник наукових праць ВНАУ. Вінниця. 2011. № 8. С. 112—118.
3. Бланк І. А. Управління активами і капіталом підприємства: навч. посіб. Житомир: ЖІТІ, 2013. 448 с.
4. Богданова О. В. Економічна суть, класифікація та джерела формування оборотних активів. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2013. Вип. 24. С. 212—216.
5. Боді З. В., Мертон Р. Н. Фінанси: навч. посіб. Запоріжжя: ЗНУ, 2007. 592 с.
6. Якуб Ю. В., Кремень В. М. Концептуальні аспекти стратегічного управління оборотним капіталом. Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ. 2013. № 4. С. 443—449.
7. Бутинець Ф.Ф., Мних Є.В., Олійник О.В. Економічний аналіз: навч. посіб. Житомир: ЖІТІ, 2010. 416 с.
8. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. Н., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз. навч. посіб. Київ:К.: Знання, КОО, 2007. 592 с.
9. Володькіна М. В. Економіка промислового підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 196 с.
10. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2006. 488 с.
11. Грабова Н.М. Теорія бухгалтерського обліку. навч. посіб. Запоріжжя: ЗНУ, 2012. 266 с.
12. Данилюк М.Т. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: К.: Знання, 2004. 86 с.
13. Демченко Т.А. Дослідження основних концепцій оцінки активів. Актуальні проблеми економіки. Запоріжжя, 2006. № 3 (57). С. 97—102.
14. Донін Є. О. Політика управління оборотними активами сучасного підприємства. Фінанси, облік, банки. Київ: К.: Центр навчальної літератури 2017. С. 231—240.
15. Канурна З.Ф. Контроль оборотних активів підприємств машинобудівного комплексу. Міжнародний збірник наукових праць. 2013. № 3. С. 246—252.
16. Побережець О.В., Кравченко В.І. Удосконалення обліку розрахунків з постачальниками і підрядниками. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2017. Вип. 4 (57). С. 138—141.
17. Коцупатрий М.М., Ковач С.І., Мельничук В.В. Податковий облік і звітність. навч. посіб. К.: КНЕУ. 2006. 312 с.
18. Кім Ю. Г. Бухгалтерський та податковий облік: первинні документи та порядок їх заповнення. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2014. 483 с.
19. Назаренков О.Ф. Стан та тенденції структури оборотних коштів промислових підприємств в Україні. навч. посіб. Київ: К.: Центр навчальної літератури. 2008. С. 53—62.
20. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку. Затв. наказами Міністерства фінансів України. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://tofo.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1>.
21. Нашкерська Г.В. Бухгалтерський облік. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2004. 464 с.
22. Носов П.А., Купалова Г.І. Сучасна класифікація оборотних активів. Економіка і держава. 2014. № 7. С. 43—46.

23. Ніконович Г.С. Оперативний аналіз у системі управління оборотними активами. Наукові записи. 2008. № 23. С. 51—53.

24. Єйбоженко О.М., Люта О. В. Система управління оборотними активами підприємства. Молодіжний науковий вісник. 2013. № 5. С. 230—239.

25. Левицька С.О., Свірко С.В. Облік і звітність в оподаткуванні. навч. посіб. Рівне: НУВГП. 2013. 298 с.

References:

1. Zahorodnij, A.H. and Bozniuk, H.L. (2007), Finansovo-ekonomichnyj slovnyk. [Financial and Economic Dictionary], Znannia Kyiv" Ukraine.

2. Amons, S. Ye. (2011), "Anthropogenic Impact on Land Resources and Practical Measures for Its Prevention ", Zbirnyk naukovykh prats' VNAU, vol. 8, pp. 112—118.

3. Blank, I. A. (2013), Upravlinnia aktyvamy i kapitalom pidpryemstva [Asset and Capital Management of an Enterprise], ZHITI, Zhytomyr, Ukraine.

4. Bohdanova, O. V. (2013), "Economic Essence, Classification and Sources of Current Asset Formation", Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 24, pp. 212—216.

5. Bodi, Z. V. and Merton, R. N. (2007), Finansy [Finance], ZNU, Zaporizhzhia, Ukraine.

6. Yakub, Yu. V. and Kremen', V. M. (2013), "Conceptual aspects of strategic management of working capital", Molodizhnyj naukovyj visnyk UABS NBU, vol.4, pp. 443—449.

7. Butynets', F.F. Mnykh, Ye.V. and Oliynyk, O.V. (2010), Ekonomichnyj analiz [Economic analysis], ZhITI, Zhytomyr, Ukraine.

8. Bilyk, M. D. Pavlovs'ka, O. V. Prytuliak, N. N. and Nevmerzhyts'ka, N. Yu. (2007), Finansovyj analiz [Financial analysis], Znannia, KOO, Kyiv, Ukraine.

9. Volod'kina, M. V. (2009), Ekonomika promyslovoho pidpryemstva [Economics of an industrial enterprise], Tsentri navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.

10. Het'man, O. O. (2006), Ekonomika pidpryemstva [Economics of the enterprise], Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

11. Hrabova, N.M. (2012), Teoriia bukhhal'ters'koho obliku [Theory of accounting], ZNU, Zaporizhzhia, Ukraine.

12. Danyliuk, M.T. (2004), Finansovyj menedzhment [Financial management], Znannia, Kyiv, Ukraine.

13. Demchenko, T.A. (2006), "Research of the basic concepts of asset valuation", Aktual'ni

problemy ekonomiky. Zaporizhzhia, vol. 3 (57), pp. 97—102.

14. Donin, Ye. O. (2017), Polityka upravlinnia oborotnyimi aktyvamy suchasnoho pidpryemstva. Finansy, oblik, banky [Policy of management of current assets of a modern enterprise. Finance, accounting, banks], Tsentri navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.

15. Kanurna, Z.F. (2013), "Control of current assets of enterprises of the machine-building complex ", Mizhnarodnyj zbirnyk naukovykh prats', vol.3, pp. 246—252.

16. Poberezhets', O.V. and Kravchenko, V.I. (2017), "Improving accounting for settlements with suppliers and contractors", Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova, vol. 4 (57), pp. 138—141.

17. Kotsupatryj, M.M. Kovach, S.I. and Mel'nychuk, V.V. (2006), Podatkovyj oblik i zvitnist' [Tax accounting and reporting], KNEU, Kyiv, Ukraine.

18. Kim, Yu. H. (2014), Bukhhalters'kyj ta podatkovyj oblik: pervynni dokumenty ta poriadok ikh zapovnennia [Accounting and tax accounting: primary documents and the procedure for their completion], Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

19. Nazarenkov, O.F. (2008), Stan ta tendentsii struktury oborotnykh koshtiv promyslovykh pidpryemstv v Ukrainy [State and trends in the structure of working capital of industrial enterprises in Ukraine], Kyiv: K.: Tsentri navchal'noi literatury, Ukraine.

20. The Ministry of Finance of Ukraine (2025), Order "National provisions (standards) of accounting", available at: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja> 1 (Accessed 19 September 2025).

21. Nashkers'ka, H.V. (2004), Bukhhalters'kyj oblik [Accounting], K.: Tsentri uchbovoi literatury, Ukraine.

22. Nosov, P.L., and Kupalova, H.I. (2014), "Modern classification of current assets", Ekonomika i derzhava, vol. 7, pp. 43—46.

23. Nikonovych, H.S. (2008), "Operational analysis in the system of management of current assets ", Naukovi zapysy, vol. 23, pp. 51—53.

24. Yejbozhenko, O.M. and Liuta, O. V. (2013), "System of management of current assets of the enterprise ", Molodizhnyj naukovyj visnyk, vol. 5, pp. 230—239.

25. Levyts'ka, S.O. and Svirko, S.V. (2013), Oblik i zvitnist' v opodatkuvanni [Accounting and reporting in taxation], Rivne: NUVHP, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 22.09.2025 р.

УДК 336:330.3

Н. П. Дуброва,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і права,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8584-3338>

А. С. Бадо,

аспірант, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3494-9585>

В. Ю. Кучеренко,

аспірант, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1815-5974>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.126

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

N. Dubrova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Management and Law Department,

Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro, Ukraine

A. Bado,

PhD Student, Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro, Ukraine

V. Kucherenko,

PhD Student, Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro, Ukraine

FINANCIAL MANAGEMENT OF INVESTMENT AND INNOVATION ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN CRISIS TIMES

У статті досліджено особливості функціонування соціально-економічних систем в умовах системної кризи, спричиненої зокрема війною росії проти України. Зазначено, що війна виступає дестабілізуючим фактором, який не лише руйнує економічну інфраструктуру, а й створює значні загрози для національної ідентичності, демократії та безпеки. Представлено сучасний стан економіки України: тенденції відновлення виробництва, зростання податкових надходжень, зниження інфляції, розвиток оборонно-промислового комплексу, а також масштаби прямих збитків у різних секторах. Окреслено наслідки воєнної агресії для бізнесу та домогосподарств, серед яких — дефіцит трудових ресурсів, скорочення інвестиційної активності, руйнування логістики, зниження соціальних виплат та поглиблення нерівності доходів.

Особлива увага приділена ролі фінансового менеджменту в умовах воєнного стану. Розкрито його становлення як наукової дисципліни та визначено ключові завдання: раціональне управління фінансовими ресурсами, мінімізація ризиків, підтримання конкурентоспроможності й антикризове управління. Показано, що інструменти фінансового менеджменту, зокрема цифрові технології, системи ризик-менеджменту та фінансової аналітики, дозволяють мінімізувати наслідки кризових явищ, а також створюють умови для інвестиційно-інноваційного розвитку. Зроблено висновок, що ефективний антикризовий фінансовий менеджмент у поєднанні з інвестиційно-інноваційною діяльністю є ключовим чинником відновлення економічної стійкості підприємств і забезпечення довгострокового економічного зростання держави.

The article examines the problems of the functioning of socio-economic systems in conditions of systemic crisis, which, according to scientists, is an inherent feature of human development and is significantly exacerbated by globalization processes. War is considered one of the most powerful destructive factors, leading to the destruction of institutional stability, threatening the existence of statehood, undermining democratic principles, and limiting society's freedom of choice.

The example of Ukraine shows that Russia's military actions have become an existential challenge with a multidimensional impact on the economy: from the destruction of infrastructure and reduction of production capacity to cuts in social benefits and transformation of the labor market. It summarizes current statistics on tax revenue growth, inflation dynamics, increased defense spending, and direct losses exceeding \$170 billion. Particular attention is paid to the problems faced by businesses and households, including a shortage of skilled labor, loss of investment attractiveness, disruption of logistics chains, decline in consumer spending, and growing wealth inequality.

In this context, the key role of financial management is emphasized, which is considered as an interdisciplinary scientific field and a practical tool for ensuring the financial stability of enterprises. It describes its evolution from classical finance theory to the modern integrated approach aimed at managing financial flows, investments, and risks. The main tasks of financial management have been identified: formation and rational allocation of resources, increasing profitability, minimizing financial risks, maintaining competitive advantages, and implementing anti-crisis measures.

The use of digital technologies, predictive modeling systems, electronic document management, and cybersecurity, which increase the effectiveness of management decisions, is becoming particularly important. It has been proven that anti-crisis financial management tools can neutralize destructive factors, transform them into incentives for development, and create conditions for investment and innovation even in times of war.

As a result, it was concluded that combining anti-crisis management with innovative and investment approaches is a decisive factor in Ukraine's economic recovery and ensuring long-term stability and sustainable development of enterprises in crisis conditions.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств, криза, військовий стан.

Key words: financial management, investment and innovation activities of enterprises, crisis, martial law.

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

Сучасний стан економіки України характеризується глибокою затяжною кризою спричиненою українсько-російською війною. Підприємства функціонують в умовах високого рівня ризику не тільки для майна, а і для життя при обмежених фінансових ресурсах намагаючись розвивати бізнес, при цьому підтримувати ЗСУ. Звичайно частина підприємств орієнтується на військові потреби, але більша частина забезпечує потреби суспільства. Лівова частина прибутку вкладається

в операційну діяльність при цьому інвестиційно-інноваційна залишається поза увагою, бо не вистачає фінансових ресурсів. За таких умов стають в нагоді інструменти фінансового менеджменту, а саме антикризового.

У межах фінансового менеджменту традиційно вирішуються завдання, пов'язані з управлінням активами, капіталом, грошовими потоками, прибутком, інвестиціями та інноваціями, ризиком. Водночас у кризових умовах господарювання виникає необхідність перегляду та трансформації підходів до ухвалення управлінських рішень фінансового характеру і посилює значення антикри-

зового фінансового менеджменту. Реалізація таких підходів забезпечує недопущення ескалації кризових процесів, сприяє фінансовій стабільності, зміцненню економічної стійкості підприємства та утриманню його позицій на конкурентному ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях вітчизняних фахівців дане питання активно дискутується, пропонуються варіанти як в умовах воєнного стану забезпечити прийнятне функціонування підприємств, зокрема в частині інвестиційно-інноваційної діяльності. Так, цьому питанню присвячені роботи Нікольчук Ю., Білої І., Ілюхіної В., Левченко О.М., Левченко М.В., Кудлаєнка С., Журавльової І., Шарапова В., Михайлик О.М., Бірака Є.В. та багатьох інших. Але на наш погляд ця тема ще недостатньо досліджена в частині особливостей використання антикризового фінансового менеджменту під час воєнного стану для забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ключових аспектів фінансового менеджменту, зокрема антикризового в системі інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств у період воєнних дій, що супроводжується підвищеною невизначеністю та високим рівнем бізнес-ризиків. Застосування інструментів антикризового фінансового менеджменту розглядається як ключовий механізм мінімізації негативних наслідків кризових процесів, підтримання платоспроможності та ліквідності підприємств, а також формування передумов для їх довгострокової стійкості й конкурентоспроможності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний етап розвитку цивілізації характеризується системною кризою. За твердженням Бородянського Ю. та Саєнка Ю. [5] остання є іманентною особливістю людського розвитку і глобалізаційні процеси тільки поглиблюють її, охоплюючи всі країни світу. Як зазначає Берзон С.Ю. [2] деструктивні явища яскравіше проявляються в економіці, де останні "відтворюють самі себе, екстраполюються на різні рівні економічних систем та призводять до суттєвих геополітичних трансформацій". На-

разі економічні кризи є невід'ємною частиною суспільного життя [17].

Термін "криза" з грецької мови перекладається як різка зміна або перелом, поворотний момент. Кризу також можна розглядати як точку біфуркації, в якій система стає нестабільною і може перейти в хаотичний стан або на новий, більш високий рівень впорядкованості, саме це і призводить до кардинальної зміни існуючого порядку. Щодо соціально-економічних систем то відбувається дестабілізація соціально-економічних процесів, що критично впливає на стан соціально-економічної системи. Прикладом дестабілізуючої кризи є війна. Війни становлять загрозу фізичному існуванню національних держав, руйнують основи демократії, нівелюють національні цінності та обмежують свободу індивідуального й суспільного вибору шляху розвитку, прагнучи знищити ідентичність народів.

Як зазначають вчені, зокрема Біла І. та Ілюхіна В. [3] агресія росії проти України є екзистенційною війною, війною різних світоглядних матриць і значно впливає на економіку країни. За інформацією Центру економічної стратегії [15], попри відновлення російських атак на енергетичну інфраструктуру, енергетичний сектор зберігає стабільність і продовжує підтримувати економічне зростання. Індекси споживчих та ділових настроїв свідчать про поступове відновлення економіки у другому кварталі 2025 року. Урожай ранніх зернових та олійних культур виявився нижчим, ніж у 2024 році, однак завдяки пізнім культурам очікується сприятливий результат збору та експорту. У липні 2025 року державний бюджет отримав 148 млрд грн податкових надходжень. Зокрема, внутрішній ПДВ забезпечив 27 млрд грн, що на 27% більше, ніж торік, та на 7% перевищило планове значення (за підсумками першого півріччя).

Видатки на війну у червні 2025 року скоротилися на 10% порівняно з травнем, тоді як обсяг оборонної допомоги зріс на 24%. Водночас упродовж першого півріччя воєнні витрати перевищили показники аналогічного періоду 2024 року на 35%. Попри це, виконати план за загальним фондом у першому півріччі не вдалося. Спостерігається тенденція до скорочення соціальних виплат: у червні їх обсяг зменшився як порівняно з травнем 2025 року (на 2%), так і з червнем 2024-го (на 14%). Загальні соціальні видатки держбюджету за перше півріччя 2025 року були на 11% нижчими, ніж торік.

У липні 2025 року річна інфляція знизилася до 14,1%, а облікова ставка НБУ залишалася на рівні 15,5%. Водночас кількість компаній, що виробляють озброєння, утримі перевищила рівень 2021 року. За інформацією української влади, нинішні поставки вітчизняного озброєння забезпечують близько 40% потреб фронту.

Разом з тим, відповідно до звіту KSE, з початку вторгнення загальна сума прямих збитків нерухомості, іншій інфраструктурі, транспортним засобам та запасам склала майже \$170 млрд. Порівняно з попередньою оцінкою, станом на початок 2024 року, сума збільшилась на \$12,6 млрд. (8%). Найбільша частка у загальному обсязі прямих збитків завдана житловим будівлям (\$60,0 млрд) та транспортній інфраструктурі (\$38,5?млрд). Втрати сектору енергетики становлять \$14,6 млрд, активи промисловості, послуг та будівництва — \$14,4 млрд. Ще \$10,3 млрд складають прямі втрати аграрного сектору та земельних ресурсів внаслідок війни. Сукупні прямі збитки від руйнувань та пошкоджень об'єктів громадського сектору (соціальні об'єкти та установи, заклади освіти, науки та охорони здоров'я, культурні споруди, спортивні об'єкти, адміністративні будівлі тощо) складають близько \$16,3 млрд. [9].

Біла І. та Ілюхіна В. [3] зазначають, що наслідками агресії росії проти України є:

1) Негативне становище бізнесу, а саме: втрати персоналу і збільшення дефіциту висококваліфікованих кадрів; скорочення виробничих потужностей як внаслідок руйнувань, так і внаслідок нестатку робочої сили; енергетичні проблеми, які зумовлені обстрілами енергетичної інфраструктури; зміна логістики (втрати зупинки підприємств та часткова руйнація "ланцюгів" постачання за різними підрахунками на місяці складають 7—10 млрд доларів [1]); скорочення інвестиційного попиту, внаслідок зростання процентних ставок за кредитами; значні втрати агросектору (останні пов'язані із зменшенням посівних площ; знищенням транспортної інфраструктури і крадіжки с/г технік; руйнування складів із паливом, необхідним для посівної; знищення зерносховищ та продовольчих складів).

2) Негативний вплив на домогосподарства, що позначився на якості життя; еміграція населення, що стає загрозою для майбутньої відбудови економіки; помірне зростання реальних доходів та поглиблення нерівності в доходах домогосподарств; зменшення споживання домогосподарств без зростання обсягів зао-

щаджень; переформатування ринку праці внаслідок змін в пропозиції праці.

Сучасне суспільство країни має виживати в край несприятливих умовах та з обмеженими фінансовими ресурсами, оскільки лівова частина спрямовується на оборонний сектор. Тому, за таких умов вважаємо за необхідне використовувати інструменти фінансового менеджменту.

Як наука, фінансовий менеджмент є достатньо молодим напрямом, який виокремився з класичної теорії фінансів, активно розвивався після II Світової війни. Але неокласична теорія фінансів, яка концентрувалася на проблемах ринку капіталу, не вирішувала проблеми управління фінансовими ресурсами підприємств. У 1960-х роках XX століття фінансовий менеджмент оформився як окрема наукова галузь, спрямована на розроблення концептуальних засад, методології та практичних інструментів управління фінансовими потоками підприємств і організацій. Його формування відбувалося на основі інтеграції неокласичної теорії фінансів, системи бухгалтерського обліку та загальної теорії управління, що забезпечило міждисциплінарний характер цієї науки. Такий синтез дозволив фінансовому менеджменту стати фундаментом для ефективного прийняття управлінських рішень у сфері фінансової політики, інвестиційної діяльності та стратегічного розвитку суб'єктів господарювання.

Фінансовий менеджмент слід розглядати як цілісну систему управління фінансовими операціями та грошовими потоками підприємства, яка забезпечує формування та підтримання необхідного обсягу фінансових ресурсів для реалізації операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Його ключовим завданням є раціональний розподіл і ефективне використання цих ресурсів відповідно до стратегічних цілей і програм розвитку, що, у свою чергу, сприяє підвищенню фінансової стійкості, забезпеченню конкурентоспроможності та довгострокового зростання підприємства.

Фінансовий менеджмент вирішує наступні задачі:

— забезпечення формування та зростання прибутку підприємства;

— мінімізація фінансових ризиків, зокрема тих, що становлять загрозу економічній безпеці суб'єкта господарювання;

— формування конкурентної позиції на ринку, а також підвищення репутаційного та іміджевого статусу організації.

— ефективне управління активами підприємства;

— системне дослідження показників ефективності економічної діяльності підприємства.

— формування фінансових ресурсів та їх оптимізація;

— фінансування інвестиційних та інноваційних проєктів з метою забезпечення розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності;

— налагодження та підтримання довгострокових партнерських відносин із контрагентами;

— антикризове управління при загрозі банкрутства.

Міждисциплінарний характер фінансового менеджменту забезпечує формування інструментарію, що дозволяє підприємствам мінімізувати втрати та долати наслідки затяжних фінансових криз. Безперечно, кризові явища є невід'ємною складовою функціонування ринкової економіки [10], однак найбільш руйнівними виступають кризи, спричинені війнами. У разі ведення воєнних дій у країні, яка не є тоталітарною та де економічна система ґрунтується на приватній власності, підприємства змушені адаптуватися до кризових умов господарювання. Це зумовлено тим, що національна економіка переорієнтовується на військовий сектор, акумулюючи фінансові ресурси з інших галузей. За таких обставин значно зростає потреба в ефективному управлінні фінансами, що підвищує актуальність застосування інструментів фінансового, зокрема антикризового, менеджменту.

Крім того, в сучасному економічному просторі активно використовуються цифрові технології і менеджмент підприємства активно застосовує електронний документообіг, хмарні технології, автоматизовані системи управління ризиками, спеціалізовані програми для обліку та звітності, спеціалізовані програми для фінансової аналітики, електронний банкінг та електронні платежі. Дані інструменти значно підвищують ефективність фінансових менеджерів, але підприємства мають витратити значні кошти на кібербезпеку.

Інструменти антикризового фінансового менеджменту виступають важливим елементом забезпечення економічної стійкості підприємства, оскільки дозволяють ідентифікувати детермінанти кризових явищ, виявити закономірності їх виникнення та розвитку, а також розробити й застосувати комплекс методів їх нейтралізації [17]. Застосування такого інструментарію спрямоване на зниження рівня фінансових втрат і негатив-

них наслідків, мінімізацію внутрішніх суперечностей у фінансово-господарській діяльності та трансформацію деструктивних факторів у потенційні стимули розвитку. У підсумку, антикризовий фінансовий менеджмент сприяє не лише подоланню кризових ситуацій, але й формуванню передумов для довгострокової стабільності та сталого розвитку підприємства. Особливо це критично для забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності, які в умовах війни не є першочерговою, але необхідною в сучасних умовах.

Розвиток інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств становить один із визначальних чинників забезпечення успішного економічного зростання як підприємства, так і держави. Інвестування у новітні технології, наукові дослідження та розробки сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, підвищенню ефективності функціонування суб'єктів господарювання, забезпеченню стабільної динаміки розвитку та зростанню їх фінансових результатів.

У період воєнного стану здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств супроводжується істотними ускладненнями та підвищеним рівнем ризику, водночас її реалізація виступає визначальним чинником збереження конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. На думку Бірака Є. В. [4, 13] основними напрямками інвестиційно-інноваційної діяльності під час війни можуть бути: розробка нових технологій і продуктів, прискорення появи інновацій, мотивація інвестування, розвиток альтернативних ринків, партнерство і співпраця. Звичайно, що більшість з них спрямована на забезпечення безпеки держави і реалізується за умов обмежених фінансових ресурсів. Саме інструменти антикризового фінансового менеджменту сприятимуть забезпеченню реалізації всіх видів діяльності підприємства, зокрема і інвестиційно-інноваційної в умовах військового часу та обмежених фінансових ресурсів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження з'ясовано, що антикризовий фінансовий менеджмент у умовах воєнних дій в Україні набуває стратегічного значення для забезпечення безперервності функціонування підприємств. Зростання рівня невизначеності, постійна зміна ринкових умов та висока непередбачуваність зовнішнього середовища зумовлюють необхідність формування но-

вих підходів до управління фінансовими потоками, підтримання ліквідності та оптимізації структури капіталу. Ефективність фінансової політики підприємства значною мірою визначається його здатністю оперативного адаптуватися до кризових викликів, що дозволяє мінімізувати фінансові втрати та забезпечити стабільність діяльності підприємства. Використання інструментів антикризового фінансового менеджменту сприяє підвищенню фінансової гнучкості та зниженню бізнес-ризиків підприємств.

Література:

1. Берестенко В. Як логістика адаптувалася до війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/> (дата звернення: 2.09.2025).
2. Берзон С.Ю. Теоретичні засади формування поняття "соціально-економічна криза". Нобелівський вісник. 2020. № 1. С. 6—14.
3. Біла І., Ілюхіна В. Економіка війни в Україні: наслідки та можливі конкурентні переваги в повоєнний період. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-160> (дата звернення: 12.09.2025).
4. Бірак Є. В. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах активних бойових дій. Економіка і управління. 2024. № 1. С. 59—62.
5. Бородянський Ю., Саєнко Ю. Криза зміни цивілізаційної технології. Універсум. 2010. № 7/8. С. 4—8.
6. Вдовенко Л.О., Михальчишин М.С., Степовий В.О. Роль фінансового менеджменту в діяльності підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Економічні науки. 2018. № 13 (53). С. 11—14.
7. Гончар І.О. Сутність та місце антикризового фінансового менеджменту в структурі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 11. С. 36—40.
8. Журавльова І. Фінансовий менеджмент в сучасному вимірі. Acta Academiae Beregsasienis. Economic. 2023. № 4. С. 188—204.
9. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на листопад 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf (дата звернення: 28.08.2025).
10. Ковальчук Н.О., Павлюк А.О. Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств. Економіка і суспільство. 2016. № 3. С. 203—208. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/36.pdf (дата звернення: 20.08.2025).
11. Кудлаєнко С. Тенденції розвитку фінансового менеджменту за концепціями industry та management 4.0. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 4. С. 478—482.
12. Левченко О.М., Левченко М.В. Фінансовий менеджмент: переломний етап нового рівня знань. Інфраструктура ринку. Вип. 25. 2018. С. 701—707.
13. Михайлик О.М., Бірак Є.В. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86> (дата звернення: 10.09.2025).
14. Нікольчук Ю. Фінансовий менеджмент під час війни. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 2. С. 215—223. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-28>
15. Огляд економіки у серпні 2025. Як виробництво зброї трансформує економіку України? Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/economic-review-august-2025/> (дата звернення: 26.08.2025).
16. Фурсіна О.В. Класифікація інновацій та зміст інноваційної діяльності. Науковий вісник НАТУ України. 2010. Вип. 20.11. С. 249—255.
17. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. Humanities Studies. 2023. Випуск 14 (91). С. 196—207.
18. Янковська Л.А., Pawlowski G., Піхоцька О.М., Кошовий Б.-П.О., Стецяк О.Б. Теоретичні засади організації фінансового менеджменту на підприємстві крізь призму інтердисциплінарного підходу. Академічні візії. 2022. Випуск 13. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/92> (дата звернення: 12.08.2025).

References:

1. Berestenko, V. (2023), "How logistics adapted to the war", available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/> (Accessed 2.09.2025).
2. Berzon, C.Yu. (2020), "Theoretical foundations of the formation of the concept of "socio-economic crisis", Nobelivs'kyj visnyk, vol. 1, pp. 6—14.
3. Bila, I. and Iliukhina, V. (2024), "The economy of war in Ukraine: consequences and possible competitive advantages in the post-war period", Ekonomika ta suspil'stvo, vol.59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-160>.
4. Birak, Ye. V. (2024), "Investment and innovation activities of enterprises in conditions of

active hostilities", *Ekonomika i upravlinnia*, vol. 1, pp. 59—62.

5. Borodians'kyj, Yu. and Saienko, Yu. (2010), "The crisis of changing civilizational technology", *Universum*, vol. 7/8, pp. 4—8.

6. Vdovenko, L.O., Mykhal'chyshyn, M.S. and Stepovyj, V.O. (2018), "The role of financial management in the activities of the enterprise", *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka". Ekonomichni nauky*, vol. 13 (53), pp. 11—14.

7. Honchar, I.O. (2015), "The essence and place of anti-crisis financial management in the structure of enterprise management", *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*, vol. 11, pp. 36—40.

8. Zhuravl'ova, I. (2023), "Financial management in the modern dimension", *Acta Academiae Beregsasiensis. Economic*, vol. 4, pp. 188—204.

9. Kyiv School of Economics (2025), "Report on direct infrastructure losses from destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine as of November 2024", available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_-_Damages_Report-November-2024-UA.pdf (Accessed 28.08.2025).

10. Koval'chuk, N.O. and Pavliuk, A.O. (2016), "Anti-crisis financial management as the basis for managing the finances of domestic enterprises", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 3, pp. 203—208, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/36.pdf (Accessed 20.08.2025).

11. Kudlaienko, S. (2023), "Trends in the development of financial management according to the concepts of industry and management 4.0", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 4, pp. 478—482.

12. Levchenko, O.M. and Levchenko, M.V. (2018), "Financial management: a turning point for a new level of knowledge", *Infrastruktura rynku*, vol. 25, pp. 701—707.

13. Mykhailyk, O. and Birak, Ye. (2023), "Investment and innovation activities of enterprises under martial law", *Economy and Society*, vol. 58, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86>.

14. Nikolchuk, Yu. (2024), "Financial management during the war", *Modeling the development of the economic systems*, vol. 2, pp. 215—223, <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-28>.

15. CES (2025), "Economic Review August 2025. How is Arms Production Transforming Ukraine's Economy?", available at: <https://ces.org.ua/economic-review-august-2025/> (Accessed 26.08.2025).

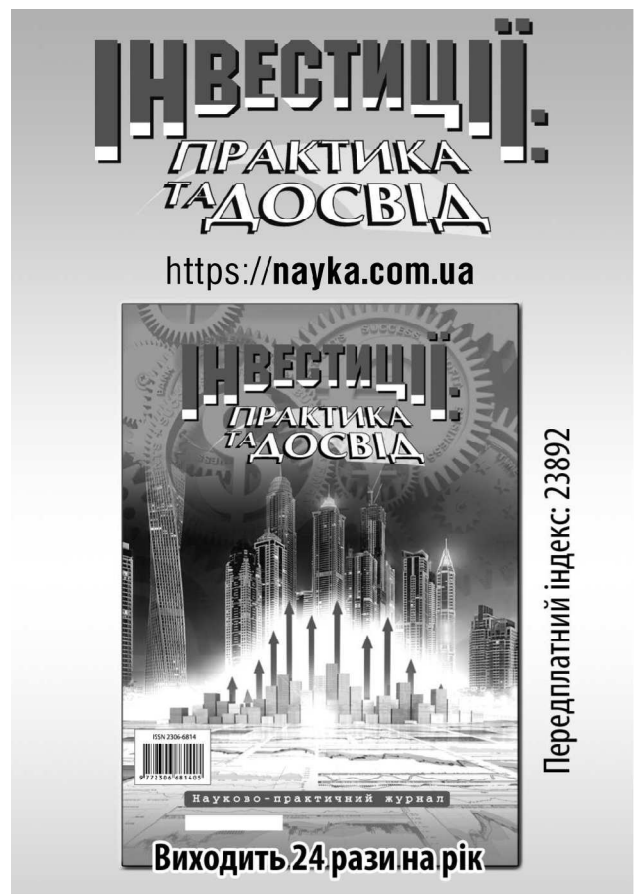
16. Fursina, O.V. (2010), "Classification of Innovations and the Content of Innovation

Activity", *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 20.11, pp. 249—255.

17. Sharapov, V. (2023), "Formation of the concept of crisis management in wartime conditions", *Humanities Studies*, Vol. 14 (91), pp. 196—207.

18. Yankovska, L. A. Pawlowski, G. Pikhotska, O. M. Koshovyi, B.-P. O. and Stetsiak, O. B. (2022), "Theoretical foundations of the organization of financial management at the enterprise through the prism of an interdisciplinary approach", *Akademichni vizii*, vol. 13, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/92> (Accessed 12.08.2025).

Стаття надійшла до редакції 27.09.2025 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 331.101.38:331.2

Г. І. Тибінка,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6730-1877>
Т. Р. Кузь,
аспірант, Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2224-360X>
Д. Ю. Бобров,
аспірант, Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7414-028X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.133

ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬ МІЖКУЛЬТУРНИЙ ПІДХІД

Н. Tybinka,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv
Т. Kuzj,
Postgraduate student, Ivan Franko National University of Lviv
D. Bobrov,
Postgraduate student, Ivan Franko National University of Lviv

STUDY OF INTERNATIONAL ORGANIZATIONS USING AN INTERCULTURAL APPROACH

Актуальність теми міжкультурного менеджменту зумовлена сьогодні глобалізаційними процесами, які, в свою чергу, посилюють взаємодію між організаціями із різних культур та держав. У сучасному бізнес-середовищі, на наше переконання, культурні відмінності виступають сьогодні не тільки бар'єром, а також й пріоритетним чинником успіху функціонування міжнародних організацій. Управління культурними відмінностями сьогодні чинить вплив, ми вважаємо, на ефективність взаємодії безпосередньо між працівниками, сприяє зменшенню кількості конфліктів, а також зростанню продуктивності. Усвідомлення і знання специфіки різноманітних культур світу дозволяє, на наше переконання, міжнародним організаціям забезпечувати конкурентні переваги, а також ефективно адаптувати власні стратегії безпосередньо до нових ринків.

Спираючись на той факт, що станом на сьогодні економічні зв'язки між різними державами постійно посилюються, на нашу думку, управлінці міжнародних організацій мають володіти навичками, а також теоретичними знаннями міжкультурного менеджменту з метою забезпечення досягнення поставлених стратегічних цілей. Культура, на наш погляд, чинить вагомий вплив на ухвалення управлінських рішень, комунікації організацій, структуру роботи організацій, що, відповідно, робить вивчення даної тематики надзвичайно актуальним. Введення ефективних моделей міжкультурного управління сьогодні допомагає уникати ризики, які тісно пов'язані із культурними бар'єрами, а також активно сприяє становленню стабільних міжнародних відносин.

The relevance of the topic of intercultural management today is determined by globalization processes, which, in turn, strengthen the interaction between organizations from different cultures and countries. In the modern business environment, we believe that cultural differences are today not only a barrier, but also a priority factor for the success of the functioning of international organizations. Management of cultural differences today has an impact, we believe, on the effectiveness of interaction directly between employees, contributes to reducing the number of conflicts, as well as increasing productivity. Awareness and knowledge of the specifics of various cultures of the world allows, in our opinion, international organizations to provide competitive advantages, as well as to effectively adapt their own strategies directly to new markets.

Based on the fact that, as of today, economic ties between different states are constantly strengthening, in our opinion, managers of international organizations should possess skills, as well as theoretical knowledge of intercultural management in order to ensure the achievement of the set strategic goals. Culture, in our opinion, has a significant impact on management decision-making, organizational communication, and the structure of organizational work, which, accordingly, makes the study of this topic extremely relevant. The introduction of effective models of intercultural management today helps to avoid risks that are closely related to cultural barriers, and also actively contributes to the establishment of stable international relations.

The study of the problems of intercultural management is constantly the center of attention of economic science today. Today, we consider the activation of the use of an intercultural approach as one of the most effective mechanisms for changes in the economic and social spheres. In particular, we interpret intercultural management as the basis of the process of functioning of international organizations as a whole. The issues of comprehensive study of the positive points, negative points of the intercultural approach, the impact of the intercultural approach on the functioning of international organizations in general, as well as the development and introduction of measures to improve intercultural management remain relevant today.

A large number of scientists and practitioners were engaged in research related to the cultures of various states, namely: Pochebut L., Shein E., Rogach O. I. [1], Dahl S., Stefanenko T., Lysgaard S., Yanieva D. D. [2], Ward C., Oberg K., Nakonechna A. [3], Lyvitskyi S. and many others. However, in our opinion, the complex processes taking place in modern economic conditions require deepening of theoretical knowledge and practical skills regarding the study of the intercultural approach.

Thus, the priority goal of our research is to study and improve the strategies of the intercultural approach in leading international organizations in order to increase the effectiveness of their application in domestic organizations in the future.

In the process of our research, the following methods are used, namely: theoretical, among which we distinguish the analysis of scientific sources, classification of information, systematization of information, synthesis of results, generalization, comparison, as well as empirical, among which we distinguish the methods of interviewing, observation, questionnaires, analysis practical cases.

Ключові слова: культура, міжкультурний менеджмент, міжнародна організація, культурні відмінності.

Key words: culture, intercultural management, international organization, cultural differences.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Дослідження проблем міжкультурного менеджменту постійно є центром уваги сьогодні економічної науки. Активізацію використання міжкультурного підходу сьогодні розглядаємо як один із найбільш дієвих механізмів змін економічної та соціальної сфери. Міжкультурний менеджмент зокрема трактуємо як основу процесу функціонування міжнародних організацій в цілому. Актуальними залишаються сьогодні питання комплексного вивчення позитивних моментів, негативних моментів міжкультурного підходу, вплив міжкультурного підходу на функціонування міжнародних організацій загалом, а також розробка та введення заходів удосконалення міжкультурного менеджменту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженнями, які пов'язані із культурами різноманітних держав займалася велика кількість науковців і практиків, а саме: Почебут Л., Шейн Є., Рогач О. І. [1], Dahl S., Стефаненко Т., Lysgaard S., Янієва Д. Д. [2], Ward C.,

Oberg K., Наконечна А. [3], Ливицький С. та багато інших. Однак, на наш погляд, складні процеси, що мають місце в сучасних умовах господарювання, вимагають поглиблення теоретичних знань та практичних вмінь відносно дослідження міжкультурного підходу.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Таким чином, пріоритетною метою нашого дослідження є вивчення та удосконалення стратегій міжкультурного підходу у провідних міжнародних організаціях з метою підвищення ефективності їх застосування у вітчизняних організаціях в майбутньому.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі нашого дослідження застосовано наступні методи, а саме: теоретичні, серед яких виділяємо аналіз наукових джерел, класифікація інформації, систематизація інформації, синтез результатів, узагальнення, порівняння, а також емпіричні, серед яких виділяємо методи інтерв'ювання, спостереження, анкетування, аналіз практичних кейсів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Міжкультурний підхід, який ґрунтується на усвідомленні та адаптації до культурних розбіжностей, дозволяє міжнародним організаціям ефективно керувати власними операціями в різноманітних культурних контекстах, що, в свою чергу, є надзвичайно важливо з метою забезпечення успіху, а також конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Одним із успішних прикладів ефективного використання міжкультурного підходу сьогодні є організація Unilever, одна із найбільших світових транснаціональних корпорацій. Unilever показала велику гнучкість у адаптації власних маркетингових стратегій, продуктів до локальних культурних особливостей. Станом на сьогодні Unilever має широкий портфель продуктів та брендів, які реалізуються в понад 190 країнах, а це, відповідно, зумовлює глибоке усвідомлення культурних розбіжностей з метою ефективного управління власним глобальним бізнесом.

Unilever сьогодні активно впроваджує міжкультурні дослідження, які, в свою чергу, допомагають організації розробляти продукти, які безпосередньо відповідають специфічним уподобанням, смакам споживачів у різних державах. До таких досліджень належать наступні: вивчення місцевих смакових уподобань, соціальних звичаїв, культурних традицій, що, в свою чергу, дозволяє організації розробляти продукти відповідно до локальних очікувань та вимог. Організація щорічно проводить також дослідження для усвідомлення того, які інгредієнти популярні сьогодні на кожному специфічному ринку, а також відповідно до отриманих даних адаптує власні рецептури.

Unilever в Індії є хорошим прикладом того, як міжкультурний підхід може бути застосований з метою успішної адаптації продуктів безпосередньо до локальних умов. В Індії організація пристосовує власні побутові і косметичні продукти згідно місцевих звичаїв та традицій. У цій країні значна увага приділяється власне натуральним інгредієнтам, які є пріоритетними для догляду за волоссям і шкірою. Unilever використовує компоненти, а саме куркума і Neem, що є елементом традиційної індійської медицини, з метою розробки продуктів відповідно до місцевих уподобань.

Ключовий аспект успішної міжкультурної стратегії Unilever лежить в здатності організації адаптувати до локальних культурних контекстів маркетингові кампанії. У маркетингових кампаніях для ринку Індії організація бере до уваги святкові культурні традиції, а саме: Дівалі чи Холі, і відповідно розробляє рекламні

матеріали, що демонструють вказані свята, а також значення цих свят для місцевих споживачів, а це, відповідно, допомагає забезпечити емоційний зв'язок безпосередньо із аудиторією, а також збільшити пізнаваність бренду.

Unilever також активно адаптує до культурних особливостей ринку пакування своїх продуктів. В Індії організація використовує кольорову упаковку відповідно до місцевих естетичних уподобань, містить на місцевих мовах інформацію, допомагає легше розпізнавати продукцію споживачам, а також усвідомлювати властивості і переваги продукції.

Unilever застосовує міжкультурний підхід також у власній кадровій політиці, забезпечивши при цьому місцевим працівникам безпосередню можливість чинити вплив на стратегії організації. Unilever створює із місцевих фахівців команди, що добре усвідомлюють культурні особливості власних ринків, а це, в свою чергу, дозволяє забезпечити відповідність продуктів та стратегій організації місцевим потребам та умовам.

Ефективність міжкультурного підходу Unilever також проявляється, на наш погляд, у здатності організації швидко реагувати на корективи у культурних трендах та ринкових умовах. Коли в Індії спостерігалось зростання популярності натуральних, органічних продуктів, Unilever швидко свій асортимент адаптувала, включивши у нього нові продукти відповідно до описаних трендів, що, в свою чергу, дозволяє організації відповідати змінним потребам споживачів та залишатися конкурентоспроможною.

Unilever активно використовує також сьогодні технології збору і аналізування культурних даних. Unilever застосовує аналітичні інструменти з метою моніторингу споживчих трендів, вподобань, що, відповідно, дозволяє організації здійснювати чітке прогнозування ринкових потреб, а також вчасно адаптувати власні стратегії, допомагає також знизити ризики, які тісно пов'язані із культурними невідповідностями, а також забезпечує ефективність бізнес-стратегій.

На наш погляд, важливим аспектом сьогодні міжкультурної стратегії Unilever вважаються зобов'язання організації до соціальної відповідальності. Організація активно впроваджує сьогодні соціальні ініціативи, які, в свою чергу, демонструють культурні потреби, цінності місцевих спільнот. Unilever реалізує програми в Індії, які направлені на поліпшення санітарних умов, забезпечення доступу до чистої води, а це, в свою чергу, відповідає місцевим викликам та потребам.

Варто відзначити, ми вважаємо, що впровадження міжкультурних стратегій дозволяє організації адаптувати власні послуги, продукти до культурних особливостей різноманітних ринків, що відповідно чинить позитивний вплив глобальну конкурентоспроможність організації. Проте, на наше переконання, міжкультурний підхід характеризується також і недоліками, що можуть чинити вплив на ефективність здійснення стратегії Unilever.

Переваги використання міжкультурного підходу для Unilever містять можливість адаптації до локальних умов продуктів, оптимізацію кадрової політики, ефективний місцевий маркетинг, впровадження інновацій, підвищення соціальної відповідальності, а це, в свою чергу, дозволяє організації не лише задовольняти споживачькі потреби, а також формувати позитивний імідж бренду.

Попри це, використання міжкультурного менеджменту має ряд недоліків, а саме: труднощі у збереженні власне єдиного іміджу бренду, значні витрати на вивчення та адаптацію, проблеми із міжкомандною координацією, суперечності між глобальною стратегією та соціальними ініціативами, ризики через культурні бар'єри недостатньої успішності інновацій.

Coca-Cola сьогодні є однією із найвідоміших та найбільших організацій у світі, яка продовжує відображати ефективність міжкультурного підходу безпосередньо у власній глобальній маркетинговій стратегії. Як глобальний лідер сьогодні у виробництві безалкогольних напоїв, ми вважаємо, Coca-Cola стикається із різноманітними культурними контекстами на світових ринках. Coca-Cola успішно адаптує, на наш погляд, свої рекламні стратегії, маркетингові кампанії до соціальних норм і культурних уподобань, що, в свою чергу, дозволяє організації залишатися на міжнародній арені конкурентоспроможною.

Організація активно адаптує сьогодні власні маркетингові кампанії, продукти відповідно до культурних уподобань безпосередньо кожного специфічного ринку. В Індії Coca-Cola сформувала рекламні кампанії, які демонструють місцеві звичаї, традиції, а саме: інтенсивне використання традиційних смаків, спецій, а це, в свою чергу, дозволяє організації розробляти продукти відповідно до смакових переваг споживачів Індії, і, як результат, забезпечувати високий рівень власне локальної адаптації.

Coca-Cola сьогодні характеризується здатністю формувати рекламні кампанії, які беруть до уваги в місцеві соціальні норми та святкові традиції. Кампанії святкування в Китаї Лунно-

го Нового Року, як приклад, налічують традиційні символи, мотиви, кольори, а саме: зображення дракона, червоний колір, які мають в китайській культурі вагоме значення. Вказані кампанії сприяють становленню позитивного іміджу бренду, а також забезпечують відповідно серед місцевих споживачів глибокий резонанс.

Сьогодні активно використовує Coca-Cola локальні символи, мови у власних рекламних кампаніях з метою підвищення на конкретних ринках ідентифікації бренду. Як приклад, в Японії Coca-Cola використовує японські фрази, символи, що відповідно дозволяє краще комунікувати безпосередньо із місцевими споживачами, а також формувати враження більш персоналізоване, що, в свою чергу, допомагає Coca-Cola взаємодіяти із різноманітними культурними групами ефективніше, а також знижувати культурні бар'єри.

Coca-Cola забезпечує сьогодні також локалізацію упаковки власних продуктів окрім адаптації рекламних кампаній. На ринках в арабських країнах організація, як приклад, використовує арабську символіку, алфавіти на упаковці, для того щоб відповідати більше культурним звичаям, нормам, що, в свою чергу, не тільки допомагає виглядати більш локалізованим бренду, а також покращує сприйняття бренду безпосередньо як частини місцевої культури.

На нашу думку, Coca-Cola часто співпрацює сьогодні із культурними діячами, локальними знаменитостями з метою просування власних продуктів. Таке партнерство, ми вважаємо, допомагає сформувати в очах місцевих споживачів позитивний імідж бренду. У Бразилії Coca-Cola активно співпрацює сьогодні із спортивними зірками, популярними музикантами з метою просування власних продуктів, що, в свою чергу, допомагає збільшити впливовість кампаній та ступінь залучення споживачів.

З метою урахування культурних розбіжностей Coca-Cola забезпечує сьогодні гнучкість у власних маркетингових стратегіях. В арабських країнах організація утримується від реклами нецензурної мови і алкоголю з метою поважати культурні місцеві норми. Таке ставлення, на наш погляд, допомагає Coca-Cola забезпечити позитивне сприйняття бренду, а також уникнути культурних непорозумінь.

Coca-Cola проводить систематичні дослідження споживчої поведінки, уподобань на різних ринках для того, щоб краще адаптувати власні стратегії. Coca-Cola використовує дані

про покупні звички, культурні вподобання, соціальні тренди з метою створення кампаній, продукції відповідно до специфічних потреб різноманітних культурних груп.

Міжкультурний підхід Соса-Сола дуже впливає на імідж бренду, при цьому формуючи його власне як інклюзивний, дуже чутливий безпосередньо до культурних особливостей. Організація показує власну здатність до розуміння, адаптації різноманітних культур, що, в свою чергу, позитивно відображається на сприйнятті бренду безпосередньо як місцевого та глобального лідера.

Завдяки еуспішному використанню міжкультурного підходу, організація на глобальному ринку досягає значних успіхів. Адаптація безпосередньо до культурних місцевих уподобань, локальних мов, символів, святкових традицій, партнерство із культурними діячами, в свою чергу, сприяють, на наше переконання, ефективному просуванню бренду у різноманітних регіонах. Соса-Сола не тільки задовольняє потреби власних споживачів, а також створює позитивний імідж, що, в свою чергу, сприяє майбутньому росту, а також зміцненню позицій організації на світовій арені.

Соса-Сола сьогодні є однією із найвідоміших та найбільших транснаціональних корпорацій у світі, яка використовує міжкультурний підхід як пріоритетний елемент власної глобальної стратегії. Міжкультурний менеджмент сьогодні дозволяє Соса-Сола, ми вважаємо, ефективно адаптувати продукти, розроблені маркетингові кампанії, комунікації безпосередньо до різноманітних культурних контекстів, що відповідно забезпечує задоволення потреб безпосередньо локальних споживачів, зміцнює позиції організації на міжнародному ринку.

Міжкультурний менеджмент Соса-Сола забезпечує багато переваг, зсеред яких виділяємо наступні: зростання локальної прийнятності бренду, ефективна локалізацію маркетингових стратегій, продуктів, укріплення конкурентних позицій, зростання лояльності споживачів. Проте, на наше переконання, реалізація міжкультурного підходу супроводжується також сьогодні певними викликами, серед яких виділяємо наступні: значні витрати на адаптацію, складність управління, ризик культурних помилок, можливі внутрішні конфлікти, потреба відповідності безпосередньо міжнародним стандартам. Ефективна реалізація міжкультурного менеджменту сьогодні потребує чіткого планування, чіткого усвідомлення культурних особливостей, а також ефективної координації між різноманітними командами та ринками.

ВИСНОВКИ

Таким чином, можемо зробити висновок, що вивчення і аналіз міжнародних організацій, які використовують міжкультурний підхід, підкреслюють вагомість адаптації до культурних відмінностей з метою ефективного функціонування сьогодні на глобальному ринку. Введення міжкультурних стратегій допомагає міжнародним організаціям не тільки краще усвідомлювати та задовольняти безпосередні потреби локальних споживачів, а також забезпечувати оптимальну інтеграцію безпосередньо у різні культурні контексти. Приклади провідних організацій, а саме: Unilever, IBM, Соса-Сола відображають, що міжкультурний підхід, на наше переконання, вважається сьогодні ключовим чинником забезпечення досягнення конкурентних переваг зокрема та довгострокового успіху функціонування на міжнародній арені загалом.

Література:

1. Рогач О. І. Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка: монографія. Київ: "Видавництво "Центр учбової літератури". 2020. 368 с.
2. Янієва Д. Д. Формування механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства. Харків. 2024. 275 с.
3. Наконечна А. Впровадження крос-культурних знань в HR процеси з метою підвищення ефективності організацій з інтернаціональним колективом на прикладі нідерландських компаній: посіб. Львів: UKU. 2022. 41 с.

References:

1. Rogach, O. (2020), Bahatonatsional'ni pidpryyemstva ta hlobal'na ekonomika [Multinational enterprises and global economy], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
 2. Yanieva, D. (2024), Formuvannya mekhanizmv motyvatsiynoho vplyvu v systemi orhanizatsiynoyi kul'tury [I Formation of mechanisms of motivational influence in the system of organizational culture of the enterprise], Kharkiv, Ukraine.
 3. Nakonechna, A. (2022), Vprovadzhennya kros-kul'turnykh znan' v HR protsesy z metoyu pidvyshchennya efektyvnosti orhanizatsiy z internatsional'nym kolektyvom na prykladi niderlands'kykh kompaniy [Implementation of cross-cultural knowledge in HR processes in order to increase the efficiency of organizations with an international team on the example of Dutch companies], UKU, Lviv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 30.09.2025 р.*

УДК 368: 63

О. В. Гумен,
аспірант, Уманський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3224-363X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.138

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ

О. Humen,
Postgraduate student, Uman National University

FEATURES OF AGRICULTURAL INSURANCE DEVELOPMENT IN UKRAINE AMID INNOVATIVE CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

У статті здійснено аналіз особливостей розвитку аграрного страхування в Україні в умовах інноваційних викликів і можливостей. Встановлено, що аграрний сектор, який формує близько 10 % ВВП країни та понад 40 % валютних надходжень від експорту, залишається високоризиковим через вплив кліматичних змін, воєнних загроз і нестабільності світових ринків. Ринок аграрного страхування, попри стратегічну важливість, перебуває на стадії становлення: охоплення сільсько-господарських угідь у 2024 р. становило лише 2,7 млн га, що не перевищує 15 % від загальної площі посівів. Кількість страховиків, що надають аграрні послуги, у 2020—2024 рр. зросла з 10 до 15 компаній, а обсяг страхових премій збільшився з 150 млн грн у 2020 р. до 250 млн грн у 2024 р., що свідчить про поступову активізацію ринку.

Виявлено ключові проблеми функціонування системи агрострахування: низький рівень довіри агровиробників до страхових компаній, обмеженість державної підтримки (недостатня компенсація страхових премій), фінансова неспроможність малих і середніх фермерів та складність процедур врегулювання збитків. В умовах кліматичних загроз (посухи, зливи, заморозки) та воєнних ризиків потреба у сучасних механізмах управління ризиками набуває особливої актуальності.

Проведено оцінку інноваційних інструментів, які мають перспективи впровадження в Україні: індексне страхування на основі погодних індикаторів, супутниковий моніторинг і геоінформаційні системи для дистанційної оцінки стану посівів, цифрові платформи для укладання договорів і врегулювання збитків, застосування Big Data та штучного інтелекту для прогнозування ризиків. Визначено, що реалізація таких підходів дозволить знизити транзакційні витрати, підвищити прозорість і забезпечити стале зростання ринку.

Зроблено висновок, що подальший розвиток аграрного страхування має базуватися на поєднанні інноваційних технологій, посиленні державної підтримки (зокрема компенсації страхових премій), розвитку партнерських відносин між страховими компаніями, банками та агровиробниками, а також адаптації європейського досвіду. Це створить умови для формування ефективної та стійкої системи управління аграрними ризиками, здатної гарантувати фінансову безпеку аграрного сектору України.

The article analyses the peculiarities of agricultural insurance development in Ukraine in the context of innovative challenges and opportunities. It has been established that the agricultural sector, which accounts for about 10% of the country's GDP and over 40% of foreign exchange earnings from exports, remains high-risk due to the impact of climate change, military threats and global market instability. Despite its strategic importance, the agricultural insurance market is still in its infancy: in 2024, it covered only 2.7 million hectares of agricultural land, which is less than 15% of the total area under cultivation. The number of insurers providing agricultural services increased from 10 to 15 companies in 2020—2024, and the volume of insurance premiums increased from UAH 150 million in 2020 to UAH 250 million in 2024, indicating a gradual revitalisation of the market.

Key problems in the functioning of the agricultural insurance system have been identified: low level of trust of agricultural producers in insurance companies, limited state support (insufficient compensation of insurance premiums), financial insolvency of small and medium-sized farmers, and complexity of loss settlement procedures. In the context of climate threats (droughts, heavy rains, frosts) and military risks, the need for modern risk management mechanisms is becoming particularly relevant.

An assessment was conducted of innovative tools that have potential for implementation in Ukraine: index-based insurance based on weather indicators, satellite monitoring and geographic information systems for remote assessment of crop conditions, digital platforms for concluding contracts and settling claims, and the use of big data and artificial intelligence for risk forecasting. It was determined that the implementation of such approaches would reduce transaction costs, increase transparency, and ensure sustainable market growth.

It was concluded that the further development of agricultural insurance should be based on a combination of innovative technologies, increased state support (in particular, compensation for insurance premiums), the development of partnerships between insurance companies, banks and agricultural producers, as well as the adaptation of European experience. This will create conditions for the formation of an effective and sustainable agricultural risk management system capable of guaranteeing the financial security of Ukraine's agricultural sector.

Ключові слова: аграрне страхування, інноваційні технології, індексне страхування, цифровізація, аграрні ризики, державна підтримка, супутниковий моніторинг, Big Data.

Key words: agricultural insurance, innovative technologies, index insurance, digitalisation, agricultural risks, state support, satellite monitoring, Big Data.

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

Аграрний сектор є стратегічно важливою галуззю економіки України, що забезпечує продовольчу безпеку держави, формує значну частку експортного потенціалу та виступає рушієм соціально-економічного розвитку територій. Проте діяльність аграрних виробників безпосередньо залежить від природно-кліматичних умов, кон'юнктури світових ринків та політичної й економічної стабільності, що обумовлює високий рівень ризикованості. В сучасних умовах воєнних викликів, кліматичних змін і глобальної нестабільності особливого значення набуває розвиток системи аграрного страхування як інструменту захисту інтересів виробників та мінімізації можливих збитків.

Проблема полягає у тому, що в Україні ринок аграрного страхування перебуває на стадії становлення та характеризується низьким рівнем охоплення сільськогосподарських виробників, недостатнім рівнем довіри до страховиків, обмеженістю державної підтримки та низьким рівнем впровадження інноваційних інструментів. Водночас у світовій практиці активно використовуються цифрові технології, супутниковий моніторинг, індексні страхові продукти та інші інноваційні механізми, які забезпечують підвищення ефективності страхового захисту.

Отже, наукова і практична значущість дослідження визначається необхідністю обґрунтування тенденцій та перспектив розвитку аграрного страхування в Україні з урахуванням сучасних інноваційних викликів і можливостей.

Це дозволить сформувати нові підходи до управління аграрними ризиками, забезпечити стійкість аграрного виробництва та підвищити конкурентоспроможність українських аграріїв на внутрішньому і зовнішньому ринках.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку аграрного страхування в Україні активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у вивчення тенденцій та перспектив здійснили В. О. Клименко [2], О. В. Кузьменко та Л. В. Костюченко [3], які аналізують стан і динаміку ринку агрострахування, а також проблеми його функціонування. У працях Л. А. Мельника та П. В. Гудзя [4] увага зосереджена на розвитку інноваційних технологій у сфері страхування сільськогосподарського виробництва, зокрема впровадженні дистанційного моніторингу та геоінформаційних систем.

Окремий напрям наукових досліджень стосується страхування аграрних ризиків та шляхів його вдосконалення (О. О. Непочатенко [5]), а також фінансових інструментів управління ризиками й міжнародного досвіду, що може бути адаптований для України (С. С. Шумська [6]). У міжнародних звітах FAO та Світового банку [7], а також Mahul і Stutley [8] розглядаються моделі державної підтримки агрострахування та механізми державно-приватного партнерства. Дослідження OECD [9] та Swiss Re Institute [10] підкреслюють важливість інновацій, цифровізації та сталого розвитку в аграрному секторі, що безпосередньо впливає на формування нових підходів до управління ризиками.

Таблиця 1. Основні проблеми та виклики аграрного страхування в Україні

Проблеми / Виклики	Короткий опис
<i>Низький рівень охоплення</i>	Багато аграріїв не користуються страхуванням через обмежені фінансові ресурси або низьку поінформованість
<i>Недовіра до страховиків</i>	Відсутність досвіду роботи з новими продуктами та страхових випадків призводить до скепсису
<i>Обмежена державна підтримка</i>	Недостатня компенсація страхових премій та відсутність комплексних програм
<i>Кліматичні ризики</i>	Посухи, повені, заморозки підвищують збитковість аграрного страхування
<i>Військові та політичні ризики</i>	Нестабільність і воєнні дії створюють додаткові перешкоди для страхового захисту

Джерело: власні узагальнення та дослідження автора на основі [1–2].

Разом з тим, незважаючи на наявність значного наукового та практичного доробку, залишається потреба у комплексному аналізі можливостей впровадження інноваційних інструментів в агрострахуванні з урахуванням кліматичних загроз і геополітичної нестабільності. Це визначає актуальність подальших досліджень, спрямованих на інтеграцію сучасних технологій, розвиток параметричного страхування та вдосконалення механізмів державної підтримки аграрного сектору.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — дослідити особливості розвитку аграрного страхування в Україні в умовах інноваційних викликів та можливостей, проаналізувати сучасний стан ринку, визначити ключові проблеми та окреслити перспективи його удосконалення з урахуванням інноваційних механізмів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аграрне страхування в Україні функціонує як один із ключових інструментів управління ризиками у сільському господарстві. Проте його розвиток залишається нерівномірним та обмеженим. Частка застрахованих площ сільськогосподарських угідь становить незначний відсоток від загального обсягу, а рівень довіри виробників до страховиків залишається низьким. Військові дії, руйнування інфраструктури та зростання невизначеності на ринку ще більше загострили цю проблему. Незважаючи на певні позитивні кроки з боку держави та міжнародних організацій, ринок потребує системного реформування.

Попри зростання потреби в ефективному страхуванні аграрних ризиків, розвиток цього сегмента в Україні залишається недостатнім і нерівномірним. Ринок аграрного страхування характеризується низьким рівнем охоплення

виробників, обмеженою пропозицією інноваційних продуктів та недостатньою довірою до страхових компаній [2–3]. Додатковим чинником нестабільності виступають військові дії та кліматичні зміни, що суттєво підвищують ризиковість аграрного виробництва. У таких умовах актуалізується необхідність ідентифікації ключових проблем і викликів, які стримують розвиток аграрного страхування, та пошуку ефективних інструментів їх подолання (табл. 1).

Слід зауважити, що особливим викликом є зростання кліматичних ризиків (посухи, зливи, заморозки), що вимагає застосування сучасних підходів до оцінки збитків. В умовах війни значну загрозу становлять також військові ризики, які наразі практично не охоплені страховими продуктами.

Страхування сільськогосподарських культур є важливим інструментом управління ризиками для аграрного сектору. Воно дозволяє мінімізувати фінансові втрати у випадку несприятливих погодних умов, шкідників чи інших надзвичайних ситуацій. Аналіз динаміки застрахованих площ та кількості страхових компаній, що надають відповідні послуги, дозволяє оцінити розвиток аграрного страхового ринку та його потенціал у забезпеченні стабільності аграрного виробництва.

За даними рис. 1, у період з 2020 р. по 2024 р. спостерігається стабільне зростання кількості застрахованих гектарів сільськогосподарських культур. У 2020 р. застраховано 1 800 тис. га, а до 2024 р. цей показник зріс до 2 700 тис. га, що становить приріст близько 50%.

Паралельно зростала і кількість страхових компаній, що надають послуги з аграрного страхування. У 2020 р. їх було 10, а до 2024 р. їхня кількість збільшилася до 15, що свідчить про зростання конкуренції на ринку та розширення доступності страхових продуктів для агровиробників.

Таке зростання показує позитивну тенденцію розвитку аграрного страхування та підвищення фінансової захищеності фермерів і сільськогосподарських підприємств.

Динаміка застрахованих площ та кількості страхових компаній свідчить про поступове зміцнення аграрного страхового ринку. Зростання страхових послуг сприяє підвищенню економічної стабільності аграрного сектору та забезпеченню захисту інтересів фермерів від ризиків, пов'язаних з природними та економічними чинниками. Це створює передумови для подальшого розвитку страхування сільськогосподарських культур в Україні.

■ Динаміка кількості застрахованих гектарів сільськогосподарських культур (тис. га)

■ Кількість страхових компаній, що надають послуги з аграрного страхування

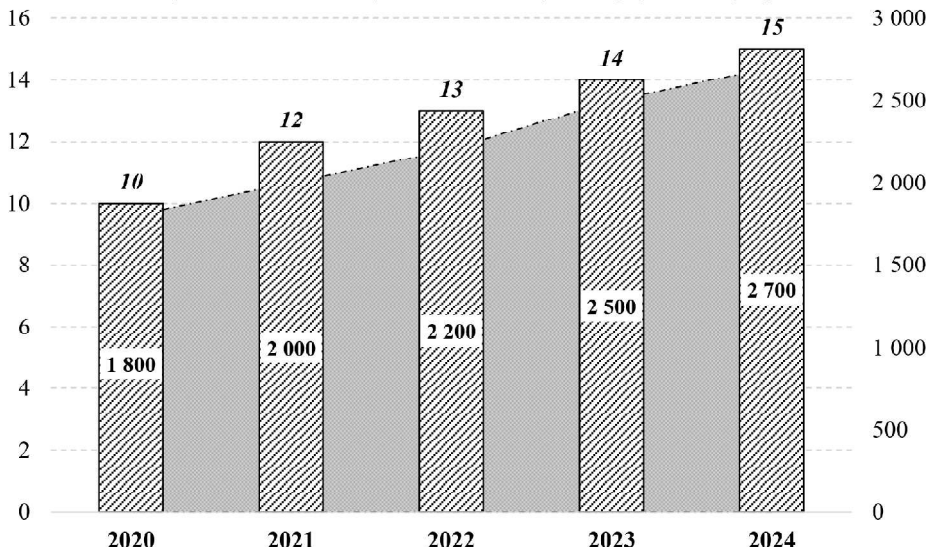


Рис. 1. Динаміка ринку аграрного страхування в Україні (2020–2024 рр.)

Джерело: дані НБУ та <https://forinsurer.com/> (систематизовано, узагальнено та згруповано автором).

Обсяг страхових премій є ключовим показником розвитку страхового ринку та фінансової стабільності компаній. Аналіз динаміки премій дозволяє оцінити тенденції зростання або спаду у сфері страхування, а також ефективність діяльності страховиків.

Згідно з наданими даними, протягом 2020–2024 рр. спостерігається стабільне зростання обсягу премій. У 2020 р. обсяг становив 150 млн грн, у 2021 р. збільшився до 180 млн грн, а у 2022 р. — до 200 млн грн. У 2023 р. зафіксовано 220 млн грн, а у 2024 р. обсяг премій досяг 250 млн грн. Така динаміка свідчить про поступове підвищення інтересу до страхових продуктів та активізацію страхового ринку.

Дані свідчать про позитивну тенденцію у сфері страхування: обсяг премій демонструє стійке зростання протягом п'яти років. Це може бути наслідком підвищення рівня фінансової грамотності населення, розширення асортименту страхових продуктів та загальної стабілізації ринку страхових послуг. Прогноз на найближчі роки вказує на можливе подальше збільшення премій, що створює передумови для розвитку страхового сектора та зміцнення фінансової стабільності в країні. Сучасний розвиток аграрного страхування неможливий без активного впровадження інновацій-

них технологій та адаптації до глобальних тенденцій фінансового ринку. У світовій практиці дедалі ширше застосовуються цифрові рішення, супутниковий моніторинг, індексні продукти та автоматизовані системи оцінки ризиків, що забезпечують прозорість і підвищують ефективність страхового захисту. Для України, де аграрний сектор має стратегічне значення, використання таких інструментів відкриває нові можливості для розширення доступу до страхових послуг, зниження транзакційних витрат і підвищення довіри між аграріями та страховиками. Відтак аналіз ін-

новаційних можливостей і тенденцій розвитку є важливим кроком до формування конкурентоспроможної системи аграрного страхування.

У світі активно впроваджуються інноваційні рішення, які поступово починають використовуватися й в Україні (табл. 2).

Використання таких інструментів дозволяє знизити витрати страховиків, підвищити прозорість процесів та посилити довіру з боку аграріїв.

Розвиток аграрного страхування в Україні потребує не лише подолання існуючих про-

Обсяг премій (млн грн)

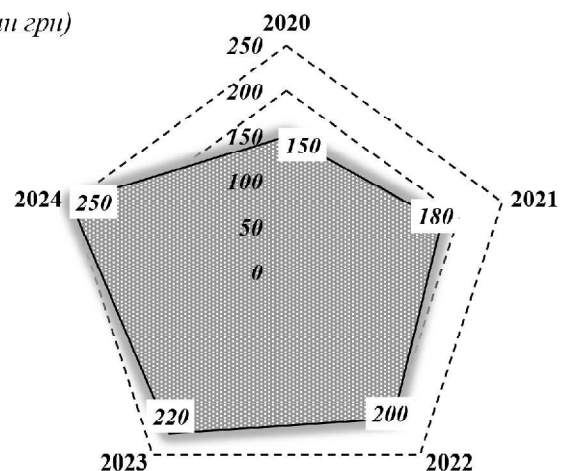


Рис. 2. Обсяг премій, сплачених за договорами аграрного страхування (2020–2024 рр.)

Джерело: дані НБУ та <https://forinsurer.com/> (систематизовано, узагальнено та згруповано автором).

блем, а й формування стратегічного бачення його майбутнього з урахуванням інноваційних підходів та міжнародного досвіду. В умовах інтеграції до європейського ринку, цифровізації економіки та посилення кліматичних і воєнних ризиків особливого значення набуває пошук ефективних механізмів модернізації страхового ринку. Перспективи подальшого розвитку полягають у поєднанні державної підтримки, застосуванні сучасних технологій та розширенні партнерських взаємин між страховими компаніями, агровиробниками й фінансовими установами, що дозволить створити більш стійку та конкурентоспроможну систему аграрного страхування.

Розвиток аграрного страхування в Україні має відбуватися у напрямі створення комплексної та стійкої системи управління ризиками, здатної забезпечити фінансову безпеку агровиробників. Основними перспективними орієнтирами виступають: державна підтримка, цифровізація, інноваційні продукти, Євроінтеграція, партнерство та кооперація (табл. 3).

Таким чином, перспективи подальшого розвитку аграрного страхування в Україні полягають у поєднанні державного регулювання, інноваційних технологій та партнерських механізмів, що створить підґрунтя для формування ефективної системи захисту аграрного бізнесу від ризиків у сучасних умовах.

Аналіз сучасного стану аграрного страхування в Україні показав, що цей сегмент залишається недостатньо розвиненим і стикається з низкою системних проблем: низьким рівнем охоплення аграріїв, обмеженою довірою до страховиків, недостатньою державною підтримкою та впливом кліматичних і воєнних ризиків. Водночас ринок демонструє потенціал до зростання завдяки впровадженню інноваційних інструментів — індексного страхування, супутникового моніторингу, цифрових платформ і технологій Big Data.

Перспективи подальшого розвитку полягають у поєднанні державного регулювання, цифровізації та партнерських моделей співпраці, що дозволить сформулювати ефективну систему аграрного страхування, підвищити фінансову стійкість аграрного сектору та забезпечити його конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

Таблиця 2. Інноваційні можливості та тенденції розвитку

Інноваційний інструмент	Можливості та переваги
<i>Індексне страхування</i>	Оцінка ризиків за погодними показниками, швидка виплата відшкодувань
<i>Дистанційний моніторинг</i>	Оперативна оцінка стану посівів, зменшення ризику людського фактора
<i>Цифрові платформи</i>	Спрощення укладання договорів і врегулювання збитків
<i>Big Data та AI</i>	Прогнозування ризиків, розробка персоналізованих продуктів
<i>Міжнародне партнерство</i>	Доступ до фінансових та експертних ресурсів, обмін досвідом

Джерело: власні узагальнення та дослідження автора на основі [4–5].

Таблиця 3. Перспективні напрями розвитку аграрного страхування

Напрямок	Основна ідея
<i>Державна підтримка</i>	Компенсація страхових премій, створення фондів гарантування
<i>Цифровізація</i>	Використання онлайн-платформ і мобільних додатків для страхування
<i>Інноваційні продукти</i>	Індекси, комбіновані та адаптивні види страхування
<i>Євроінтеграція</i>	Гармонізація законодавства з нормами ЄС, залучення інвестицій
<i>Партнерство та кооперація</i>	Співпраця страхових компаній, банків і аграрних об'єднань для комплексного управління ризиками

Джерело: власні узагальнення та дослідження автора на основі [7–8; 10].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження показало, що аграрне страхування в Україні залишається недостатньо розвиненим сегментом фінансового ринку, що зумовлено низьким рівнем охоплення агровиробників, обмеженою державною підтримкою, недовірою до страховиків та браком інноваційних страхових продуктів. Водночас аналіз динаміки застрахованих площ (зростання з 1,8 млн га у 2020 р. до 2,7 млн га у 2024 р.) та обсягів страхових премій (від 150 млн грн у 2020 р. до 250 млн грн у 2024 р.) свідчить про поступову активізацію ринку та його потенціал до подальшого розвитку.

Встановлено, що ключовими викликами залишаються кліматичні зміни, воєнні ризики та нестабільність світових ринків, які потребують впровадження сучасних механізмів управління ризиками. Перспективи розвитку аграрного страхування полягають у поєднанні державного регулювання та інноваційних підходів.

Подальші наукові розвідки доцільно зосередити на емпіричному дослідженні ефективності індексного страхування в різних агрокліматичних зонах України, аналізі практичного застосування цифрових платформ у сфері агрострахування, а також на розробці моделей державно-приватного партнерства, здатних

забезпечити сталий розвиток ринку. Це дозволить сформувати більш комплексну систему управління аграрними ризиками, що відповідає тиме як національним, так і глобальним викликам.

Література:

1. Вовчак О. Д., Романишин О. Я. Агрострахування як елемент продовольчої безпеки держави. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 43. С. 93—98. DOI: 10.32782/2413-9971/2022-43-16.

2. Клименко В. О. Тенденції розвитку аграрного страхування в Україні. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. Випуск 103. Частина 2. 2023. С. 140—153. DOI: 10.32782/2415-8240-2023-103-2-140-153.

3. Кузьменко О. В., Костюченко Л. В. Сучасний стан та перспективи розвитку агрострахування в Україні. Економіка та держава. 2022. № 7. С. 95—100. DOI: 10.32702/2306-6806.-2022.7.95.

4. Мельник Л. А., Гудзь П. В. Розвиток інноваційних технологій у страхуванні сільськогосподарського виробництва. Бізнес Інформ. 2020. № 12. С. 210—215. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-12-210-215.

5. Непочатенко О. О., Прокопчук О. Т., Мальований М. І. Розвиток страхового ринку України в контексті сучасних викликів. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань: Видавець "Соцінський М. М.", 2024. Випуск 105, Ч. 2: Економічні науки, С. 7—16. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-7-16.

6. Шумська С. С. Фінансові інструменти управління аграрними ризиками: міжнародний досвід та перспективи для України. Фінанси України. 2021. №4. С. 45—62. DOI: 10.33763/finukr2021.04.045.

7. FAO, World Bank. Agricultural Insurance in Ukraine: Opportunities and Challenges. Kyiv: FAO, 2021. 56 p. DOI: 10.4060/cb4567en.

8. Mahul O., Stutley C. Government Support to Agricultural Insurance: Challenges and Options for Developing Countries. World Bank Publications. Washington, 2019. 178 p. DOI: 10.1596/978-0-8213-8217-2.

9. OECD. Innovation, Productivity and Sustainability in Food and Agriculture: Main Findings. OECD Publishing, Paris, 2021. DOI: 10.1787/c9c4ec1d-en.

10. Swiss Re Institute. Agricultural insurance in emerging markets: growth potential and innovation trends. Sigma Report. 2022. № 2. P. 1—28. URL: <https://www.swissre.com/institute>.

References:

1. Vovchak, O.D. and Romanyshyn, O.Ya. (2022), "Agricultural insurance as an element of the state's food security", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 43, pp. 93—98. DOI: 10.32782/2413-9971/2022-43-16.

2. Klymenko, V.O. (2023), "Trends in the development of agricultural insurance in Ukraine", *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*, vol. 103, no. 2, pp. 140—153. DOI: 10.32782/2415-8240-2023-103-2-140-153.

3. Kuz'menko, O.V. and Kostyuchenko, L.V. (2022), "European experience in application of digital marketing in public administration in Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7, pp. 95—100. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.7.95.

4. Mel'nyk, L.L. and Hudz', P.V. (2020), "Development of innovative technologies in agricultural production insurance", *Biznes Inform*, vol. 12, pp. 210—215. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-12-210-215.

5. Nepochatenko, O.O., Prokopchuk, O.T. and Mal'ovanyj, M.I. (2024), "Development of the Ukrainian insurance market in the context of modern challenges", *Zbirnyk naukovykh prats' Umansk'koho natsional'noho universytetu sadivnytstva: Ekonomichni nauky*, vol. 105, no. 2, pp. 7—16. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-7-16.

6. Shums'ka, S.S. (2021), "Financial instruments for agricultural risk management: international experience and prospects for Ukraine", *Finansy Ukrainy*, vol. 4, pp. 45—62. DOI: 10.33763/finukr2021.04.045.

7. FAO, World Bank (2021), *Agricultural Insurance in Ukraine: Opportunities and Challenges*, FAO, Kyiv, Ukraine. DOI: 10.4060/cb4567en.

8. Mahul, O. and Stutley, C. (2019), *Government Support to Agricultural Insurance: Challenges and Options for Developing Countries*, World Bank Publications, Washington, USA. DOI: 10.1596/978-0-8213-8217-2.

9. OECD (2021), *Innovation, Productivity and Sustainability in Food and Agriculture: Main Findings*, OECD Publishing, Paris, France. DOI: 10.1787/c9c4ec1d-en.

10. Swiss Re Institute (2022), "Agricultural insurance in emerging markets: growth potential and innovation trends", *Sigma Report*, vol. 2, pp. 1—28, available at: <https://www.swissre.com/institute> (Accessed 10 Sept 2025).

Стаття надійшла до редакції 17.09.2025 р.

УДК 330.1

І. Г. Лесів,
аспірант, Запорізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1735-9020>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.144

СТРУКТУРА ТА ЕТАПИ РОЗРОБКИ ОПЕРАЦІЙНОГО ПЛАНУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

I. Lesiv,
Postgraduate student, Zaporizhzhia National University

STRUCTURE AND STAGES OF DEVELOPMENT OF AN OPERATIONAL PLAN OF THE PRODUCTION AND ECONOMIC ACTIVITIES OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

У сучасній економіці використання такого ефективного інструменту управління, як операційного планування виробничо-господарської діяльності стає необхідним незалежно від масштабу підприємства. Операційне Планування допомагає підприємству уникнути великих втрат і збитків через непередбачуваних змін в економіці. Однак деякі компанії приділяють недостатньо уваги плануванню, з огляду на це виникають непередбачені ситуації, такі як брак матеріальних ресурсів або недостатня кількість коштів для обов'язкових виплат, що в подальшому призводить до зриву обговорених термінів і уповільнення виробництва. У статті розглянуто питання розробки операційного планування промислового підприємства. Проаналізовано сутність дефініції операційне планування. Виокремлені головні етапи розробки операційного плану промислового підприємства. Розроблена контекстна діаграма виробничо-господарської діяльності промислового підприємства. Досліджено процес діяльності промислового підприємства на прикладі контекстної діаграми. Змодельована декомпозиція діяльності промислового підприємства. На прикладі декомпозиції запропоновані послідовні етапи розробки операційного плану. На підставі аналізу і дослідження, враховуючи опит вчених, науковців, мінливість сучасної економіки, вплив внутрішнього і зовнішнього середовищ запропоновано визначення терміну операційне планування.

In the modern economy, the use of such an effective management tool as planning of production and economic activities becomes necessary regardless of the scale of the enterprise. Planning helps the enterprise to avoid large losses and damages due to unforeseen changes in the economy. As a result, an effectively developed plan with possible consequences for the enterprise allows you to quickly and effectively respond to possible problems in such a way that the losses of the enterprise are minimal. However, some companies do not pay enough attention to planning, due to which unforeseen situations arise, such as a lack of material resources or an insufficient amount of funds for mandatory payments, which subsequently leads to a disruption of the agreed deadlines and a slowdown in production. Taking into account the results of the analysis of various researchers and scientists, it can be noted that there is a huge variety of types of planning, but none of the proposed classifications of planning contains a complete list of features and types of planning, which complicates the coordinated work of enterprises in the current economic situation and makes it difficult for them to resist external factors. Particular attention in domestic theory and practice is paid to one of the types of planning — operational planning. Operational planning is one of the components of operational management. Operational management (Operations management) is an activity related to the development, use and improvement of production systems, on the basis of which the company's products or services are produced. The article considers the issue of developing operational planning of an industrial enterprise. The essence of the definition of operational planning is analyzed. The main stages of

developing an operational plan of an industrial enterprise are identified. A contextual diagram of the production and economic activities of an industrial enterprise is developed. The process of the activity of an industrial enterprise is studied using the example of a contextual diagram. The decomposition of the activities of an industrial enterprise is modeled. Using the example of decomposition, sequential stages of developing an operational plan are proposed. Based on analysis and research, taking into account the experience of scientists, scholars, the variability of the modern economy, the influence of internal and external environments, a definition of the term operational planning is proposed.

Ключові слова: структура, етапи розробки операційного планування, контекстна діаграма, декомпозиція, промислові підприємства

Key words: structure, stages of operational planning development, context diagram, decomposition, industrial enterprises.

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

У сучасній економіці використання такого ефективного інструменту управління, як планування виробничо-господарської діяльності необхідно незалежно від масштабу підприємства. Планування допомагає підприємству уникнути великих втрат і збитків через непередбачуваних змін в економіці. Внаслідок чого ефективно пророблений план з можливими наслідками для підприємства, дозволяє досить швидко і ефективно зреагувати на можливі проблеми таким чином, щоб втрати підприємства вийшли мінімальними. Однак деякі компанії приділяють недостатньо уваги плануванню, з огляду на це виникають непередбачені ситуації, такі як брак матеріальних ресурсів або недостатня кількість коштів для обов'язкових виплат, що в подальшому призводить до зриву обговорених термінів і уповільнення виробництва.

Планування займає центральне місце в механізмі господарського управління як спосіб досягнення мети на основі збалансованості та послідовності виконання всіх виробничих операцій і вирішення соціальних завдань. Зв'язати всі етапи виробничого процесу без допомоги планування неможливо. Планування, адміністративне управління і контроль діяльності виробничого підприємства нерозривно пов'язані. Тому плануванням охоплюються всі сторони господарської діяльності підприємства: виробнича; фінансова; персонал; поставки, запаси і витрачання матеріалів; збут продукції; нововведення і інвестиції.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні і практичні питання аспекти планування підприємств стали об'єктом дослідження в наукових працях вітчизняних і зарубіжних фахівців. Вагомий вклад у розвиток даного напрямку зробили зарубіжні дослідники і вчені такі як. І. Ансофф [11, с. 236], М. Портер [7, с. 454], Ф. Тейлор [14, с. 9—11], Р. Вассоло, Н. Вейсз [15, 232 с.] інші. Серед українських та вітчизняних дослідників та вчених, розвідки яких стали фундаментальними у сучасній теорії та методології планування, слід виділити Л. Альбрехтс і А. Бальдуччі [10, с. 16], І. Гордєєва [1, с. 21—22], В. Захаров [2, с. 47—54], Ю. Петрук, Л. Артеменко [5, с. 72—78], О. Пенська [6] і О. Ястребова [9, с. 85—86] та інших науковців. Проте питання подальшого удосконалення інструментів процесу планування промислових підприємств залишається актуальним в умовах сьогодення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — систематизація знань з категорійності апарату планування діяльності підприємства; диференціація та інтеграція понять. Розробка декомпозиції діяльності промислового підприємства і моделі плану операційного планування підприємства до сучасних умов господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасних умовах тема планування залишається актуальною, економічно ефективно виробництво не може існувати без системи пла-

нування. Сьогодні жодне економічно ефективне виробництво не мислимо без системи планування. Планування є фундаментом управління і невід'ємною частиною виробничого процесу. Головна мета планування — визначити і виконати завдання поставлених перед підприємством, за допомогою розробки і реалізації планів, наприклад, випуск певної номенклатури продукції в задані терміни, за певними цінами, розширення номенклатури та обсягів випуску, освоєння нових видів товарів, оптимізація технологічного циклу для підвищення конкурентоспроможності підприємства, освоєння нових ринків.

Процес планування це сукупність послідовних дій (операцій) з комплексом поточних рішень і різних видів діяльності, щодо перетворення ресурсів (отриманих на вході) в кінцевий продукт (що має цінність для споживача на виході) з оцінюванням поточної ситуації щодо поставлених цілей і визначенням, які проблеми існують на шляху їх досягнення, з рішенням, яким чином вони повинні бути усунуті. Засновник школи планування найвідоміший в області стратегічного управління і планування економіст — І. Ансофф розглядає планування як багатоетапний формалізований процес. Значне місце відводиться аудиту зовнішнього і внутрішнього середовища, в рамках якого даються прогнози розвитку майбутньої ситуації і він пропонує підприємствам матрицю: проникнення на ринок; розвиток ринку; розробка продукту; диверсифікація [11, с. 12].

А провідний вчений Ф. Тейлор перший запропонував операційне планування, розукрупнювання робочих завдань на кілька послідовних операцій з проведенням аналізу можливості робітників, а потім, на основі отриманих результатів, шукати шляхи удосконалення промислового процесу [14, с. 9—11].

К. Ландауер та інші дослідники наполягають, що процес розробки планів і прийняття управлінських рішень спрямовано на перспективу [12, с. 12].

А Дж. Стейнер стверджує, "успішна реалізація будь-якої стратегії передбачає її розбиття на субстратегії". І тягне за собою установку цілого ряду ієрархій, припускаючи наявність різних рівнів з різними часовими перспективами. Починаючи з довгострокових стратегічних планів (як правило, п'ятирічні), потім середньострокові плани, за ними — короткострокові (річні) операційні плани. Паралельно ієрархії планування існують ієрархія завдань, ієрархія бюджетів, ієрархія підстратегій і ієрархія програм дій. І нарешті, всі названі види робіт —

завдання, бюджети, стратегії, програми — послідовно зводяться в систему операційних планів, яку іноді називають "майстер-планом" [13, с. 4].

О. Кузьмін, наполягає, що у процесі операційного планування та управління має бути досягнуто суворої взаємодії органів управління на всіх стадіях виробничого процесу (від отримання сировини до реалізації продукції) з метою виконання плану поставок готової продукції у необхідній кількості, потрібної якості, у потрібний час та місце з мінімальними сукупними витратами. В основі оперативного планування та управління лежить виробнича програма, в рамках якої розробляються деталізовані планові завдання для кожного виробничого підрозділу (цеху, дільниці, робочого місця) на певний період часу, з поточним керівництвом процесу та його контролю. Все це має забезпечити оптимальний перебіг виробничих процесів, раціональне використання матеріальних та трудових ресурсів, повне та своєчасне виконання планових завдань, підтримання необхідного ритму роботи підприємства [3, с. 180].

Дослідник О. Ястребова, на відміну від вище зазначеної дефініції, пропонує розробку планування як цільову спрямованість діяльності і характеризує встановлення цілей, підготовки відповідних рішень і способів їх досягнення [9, с. 85—86].

Планування, на думку сучасних дослідників Г.Столярова, Р. Пенова, ґрунтується на розробці операційного плану. План повинен містити такі етапи: цілі і завдання; напрямки і засоби досягнення; ресурси — фінансові, технічні і технологічні, трудові, матеріалі, правові; внутрішні можливості і обмеження; аналіз схильності до ризику, організація виконання плану і контроль якості [8, с. 84—94].

Вчені А. Нечипорук і О. Таранич О.В. пропонують етапи і структуру процесу управління ефективністю виробничої діяльності підприємства і натякає, що цей процес повинен бути циклічним з послідовними етапами: постановка цілей; планування ефективності, моніторинг виконання цих планів, аналіз на кожному етапі, обов'язкове корегування планів/цілей. І саме такий підхід забезпечить повноту управління ефективністю виробничої діяльності підприємства [4].

Можна зазначити, що на економічних просторах наукових розробок і інноваційних досягнень тема планування, ефективне планування, розробка структури і етапів операційного планування продовжує залишатися актуальною і примає нові дефініції під впливом нестачі



Рис. 1. Контекстна діаграма виробничо-господарської діяльності промислового підприємства

Джерело: власна розробка.

більності зовнішнього середовища, такі як COVID, військовий стан, вимушена міграція підприємств і населення в міста де можна продовжити працювати без загрози життю. Керівництво підприємств вимушені забезпечувати оптимальне поєднання цілей і завдань окремих підрозділів з загальними цілями діяльності

ування діяльності промислового підприємства і їх взаємодії з середовищами розглянути контекстну діаграму виробничо-господарської діяльності промислового підприємства (рис. 1).

Контекстна діаграма виробничо-господарської діяльності промислового підприємства показує загальний опис системи та взає-

підприємства. Ефективність плану залежить від: аналізу зовнішнього середовища; можливостей і обмежень підприємства до поточного зовнішнього середовища; визначення і формування цілей; визначення операційних завдань відповідних до прийнятої мети; сучасні методи аналізу і контролю за виконанням плану, наявності зворотного зв'язка і виявлення циклічності планування

Враховуючи проведені дослідження дефініції планування та залучившись досвідом відомих науковців, вчених, дослідників і іноземних корпорацій — пропонуємо для комплексного уявлення процесів функціо-

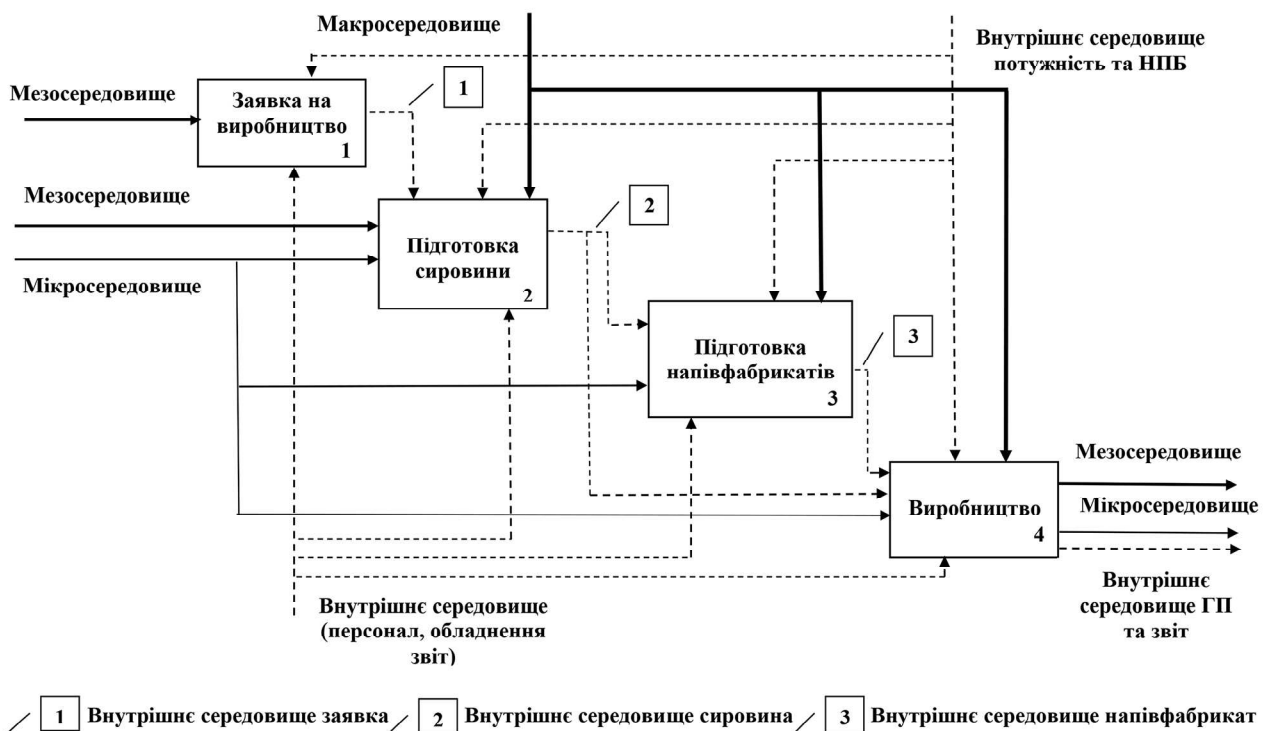


Рис. 2. Декомпозиція діяльності промислового підприємства

Джерело: власна розробка.



Рис. 3. Етапи операційного планування

Джерело: сформовано на основі [7, 8, 9, 13, 14, 15].

модію промислового підприємства із зовнішнім і внутрішнім середовищами.

Процес діяльності промислового підприємства представлено за допомогою вхідних, та вихідних даних, механізму якій об'єднує бізнес-процеси підприємства, блоку контролю за діяльністю підприємства.

Також для образного уявлення складності взаємодії діяльності промислового підприємства складена декомпозиція, котра представляє собою ієрархічну структуру з декількома рівнями (рис. 2).

Декомпозиція діяльності промислового підприємства має декілька рівнів: — перший рівень — заявка на виробництво включає взаємодію: з мезосередовищем (замовлення клієнта) та внутрішнім середовищем (НПБ та потужності виробництва). Результат процесу — заявка на виробництво (внутрішнє середовище);

— другий рівень — підготовка сировини включає взаємодію: з макросередовищем (ДНПБ), мезосередовищем (постачання сировини та матеріали), мікросередовищем (постачальники комплектуючих механізмів) та внутрішнім середовищем (обладнання, персонал, бухгалтерська система підприємства, НПБ та потужності виробництва);

— третій рівень — підготовка напівфабрикатів включає взаємодію: з макросередовищем (ДНПБ), мікросередовищем (постачальники комплектуючих механізмів) та внутрішнім середовищем (сировина, напівфабрикати, обладнання, персонал, бухгалтерська система підприємства, НПБ та потужності виробництва). В результаті взаємодії отримують готові напівфабрикати;

— четвертий, завершальний рівень — виробництво включає взаємодію: з макросередовищем (ДНПБ), мікросередовищем (постачальники комплектуючих механізмів) та внутрішнім середовищем (обладнання, персонал, бухгал-

терська система підприємства, НПБ та потужності виробництва). В результаті взаємодії отримують готову продукцію та звіт (внутрішнє середовище) та продовження взаємодії з мезосередовищем (оплата постачальникам сировини та матеріалів), мікросередовищем (збут готової продукції).

На підставі розглянутих підходів до систематизації діяльності промислового підприємства пропонується етапи розробки операційного плану промислового підприємства (рис. 3).

Операційне планування включає наступні етапи і структуру:

1. Це аналіз, перевірка та уточнення виробничої програми або бізнес плану підприємства щодо її ефективності виконання, обґрунтованості та необхідності виробництва для підприємства через прогноз продажу;

2. Соголасування внутрішньої документації — конструкторської, технологічної та планової; умов виробництва — наявності обладнання, персоналу, сировини, матеріалів, розрахунок собівартості, розмір партії, тощо. Якщо один з елементів відсутній пропозиція відправляється на доопрацювання.

3. Розробка календарно-планових розрахунків та нормативів процесів — виробничі потужності, наявність спеціального персоналу, кількісної потреби в матеріальних ресурсах, послідовність виробництва.

4. Розробка номенклатурно-календарних планів запуску (випуску) продукції підрозділами організації, складання змінно-добових завдань, їх оформлення та затвердження.

5. Операційне управління виконанням оперативно-календарних планів — доставка сировини на виробництво, доставка матеріалів і підготовка обладнання

По завершенні цих етапів відбувається виробництво продукту з постійним контролем якості продукту / напівфабриката на кожній операції виробництва, обліком сировини, стимулювання персоналу, регулювання процесу за потреби. За результатами виробництва готова продукція загортається, фасується, відправляється на склад і розподіляється замовникам.

Таким чином процес планування роботи промислового підприємства — це дуже складний процес, який складається з багатьох дрібних операцій, котрий залежить від багатьох факторів (зовнішнього та внутрішнього середовища). Головна мета операційного планування є виконання виробничої програми за критеріями кількості, якості, термінів і витрат. На підставі цього можна виділити наступні завдан-

ня операційного планування:

— забезпечення ритмічності виконання виробничої програми, розподіл робіт за термінами та виробничими ланками, доведення деталізованого плану до безпосередніх виконавців забезпечується календарним видом планування;

— зниження виробничих витрат — постійний контроль процесу реалізації поточного плану та ліквідація відхилень від запланованих показників;

— забезпечення та оптимальне завантаження виробництва матеріальними, сировинними, трудовими ресурсами, технологічним обладнанням, виробничих потужностей;

— вжиття заходів щодо дотримання закладених норм витрат, економічне витрачання ресурсів — контроль витрачання ресурсів.

ВИСНОВКИ

На підставі отриманих результатів дослідження можна зробити висновок, що операційне планування — це системний інструмент з покроковою інструкцією та контролем виконання за терміном планування: стратегічного, сценарного та тактичного планувань з урахуванням: розміру підприємства, стратегічних цілей, ресурсів підприємства; сфер діяльності підприємства, з обов'язковим моніторингом ефективності: економічними та технічними показниками.

Література:

1. Гордєєва І. О., Калінько І. В. Адаптивний характер стратегічного управління та проектна діяльність. Управління проектами стан та перспективи: тези доп. XVI Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Миколаїв, 8—11 верес. 2020 р.). Миколаїв, 2020. С. 21—22. URL: https://www.researchgate.net/publication/369830320_Adaptivnij_harakter_strategicnogo_upravlinna_ta_proektna_dialnist
2. Захаров В. А. Модель якості операційного менеджменту промислового підприємства в конкурентному середовищі. Економічні студії. Львів, 2019. № 3 (25). С. 47—54. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23640>
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с. URL: <http://elar.nung.edu.ua/handle/123456789/5021>
4. Нечипорук А. А., Таранич О. В. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. Економіка

та суспільство, 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-161>

5. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут", 2022. № 22. С. 72—78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2022_22_13

6. Пенська О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. Ефективна економіка, 2021. № 5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2021/102.pdf

7. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1998. 390 с.

8. Столяров Г. П., Пєнова Р. П. Теоретичні аспекти формування системи планування та бюджетування на підприємстві. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, 2016. № 4. С. 84—94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2016_4_9

9. Ястребова О. В. Відмінні ознаки систем фінансового прогнозування та планування. Економіка та держава, 2012. № 1. С. 85—86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2012_1_24

10. Albrechts L., Balducci A. Практика стратегічного планування: у пошуках критичних особливостей для пояснення стратегічного характеру планів. The Planning Review, 2021. 16 с.

11. Ansoff H. I. Strategic management. New York: John Wiley, 1979. 236 p.

12. Landauer K. Theory of national economic planning. Berkeley; Los Angeles: University of California, 1947. 12 p.

13. Steiner G. A. Strategic Planning. Simon and Schuster, 2010. 400 p

14. Taylor B. Introducing strategic management. Long Range Planning, 1973. P. 9—11.

15. Vassolo R. S., Weisz N. Strategy as leadership: facing adaptive challenges in organizations. Stanford: Stanford University Press, 2022. 232 с.

References:

1. Hordieieva, I.O. and Kalin'ko, I.V. (2020), "Adaptive nature of strategic management and project activities", Upravlinnia proektamy stan ta perspektyvy: tezy dopovidi XVI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Project management status and prospects: abstracts of the report of the XVI International Scientific and Practical Conference], Mykolaiv, Ukraine, pp. 21—22, available at: https://www.researchgate.net/publication/369830320_-_Adaptivnij_harakter_strategicnogo_upravlinna_ta_proektna_dialnist (Accessed 10 Sept 25).

2. Zakharov, V. A. (2019), "Model of quality of operational management of industrial enterprise

in competitive environment", Ekonomichni studii, vol. 3 (25), pp. 47—54, available at: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23640> (Accessed 10 Sept 2025).

3. Kuzmin, O.Ye., Melnyk, O.H. and Romano, O.P. (2011), Konkurentospromozhnist pidpryemstva: planuvannia ta diagnostyka [Enterprise competitiveness: planning and diagnostics], IFNTUNG, Ivano-Frankivsk, Ukraine, available at: <http://elar.nung.edu.ua/handle/123456789/5021> (Accessed 10 Sept 25).

4. Nechyporuk, A.A. and Taranych, O.V. (2023), "Managing the efficiency of an enterprise's production activities: essence and significance", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-161>

5. Petruk, Yu. V. and Artemenko, L. P. (2022), "Features of strategic planning of an enterprise in times of crisis", Ekonomichni visnyk NTUU "KPI", vol. 22, pp. 72—78, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2022_22_13 (accessed 10 Sept 25).

6. Pienska, I. (2021), "Operational planning organization at the enterprises", Efektyvna ekonomika, vol. 5, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/102.pdf (accessed 31 August 2025).

7. Porter, M.E. (1998), Stratehiia konkurentsii. [Competitive strategy], Osnovy, Kyiv, Ukraine.

8. Stoliarov, H. P. and Pienova, R. P. (2016), "Theoretical aspects of forming of system planning and budgeting are on enterprise", Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti, vol. 4, pp. 84—94, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2016_4_9 (Accessed 10 Sept 2025).

9. Jastrebova, O. V. (2012), "Distinguishing features of financial forecasting and planning systems", Ekonomika ta derzhava, vol. 1, pp. 85—86, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2012_1_24 (Accessed 10 Sept 2025)

10. Albrechts L. and Balducci A. (2021), "Strategic Planning Practice: In Search of Critical Features to Explain the Strategic Nature of Plans", The Planning Review.

11. Ansoff, H.I. (1979), Strategic Management, John Wiley, New York, USA.

12. Landauer, K. (1947), Theory of national economic planning, University of California Barkeley and Los Angeles, USA.

13. Steiner, G. A. (2010), Strategic Planning, Simon and Schuster, NY, USA.

14. Taylor, B. (1973), "Introducing strategic management", Long Range Planning, pp. 9—11.

15. Vassolo, R. S. and Weisz, N. (2022), Strategy as Leadership: Facing Adaptive Challenges in Organizations, Stanford University Press, Stanford, USA.

Стаття надійшла до редакції 20.09.2025 р.

УДК 339.13:631.3:338.245

Ю. С. Степанюк,
аспірант, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9816-0253>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.151

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Y. Stepanuk,
Postgraduate student, Tavria State Agrotechnological University named after Dmytro Motorny

ORGANISATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL MACHINERY MARKET IN UKRAINE DURING WARTIME AND POST-WAR RECOVERY

Стаття присвячена дослідженню організаційно-економічного механізму розвитку ринку сільськогосподарської техніки України в умовах війни та післявоєнного відновлення. Обґрунтовано, що воєнні дії спричинили різке скорочення виробничих і фінансових ресурсів аграрних підприємств, зруйнували логістичні маршрути постачання техніки та комплектуючих, а також спричинили дефіцит інвестицій у модернізацію машинно-тракторного парку.

Розглянуто інституційні дисфункції, які ускладнюють формування ефективного ринкового середовища: фрагментарність державної політики підтримки аграрного машинобудування, слабка інтеграція українських виробників у міжнародні виробничо-збутові ланцюги, низький рівень доступу малих та середніх фермерських господарств до кредитних і лізингових програм. Доведено, що стратегічним завданням держави та бізнесу є створення умов для поєднання ринкових стимулів і цільових інструментів державного регулювання, здатних забезпечити адаптивність галузі до зовнішніх шоків і прискорити відновлення після війни.

У післявоєнний період розвиток ринку сільськогосподарської техніки повинен орієнтуватися на диверсифікацію постачання, активне залучення інвестицій, інтеграцію у європейський та світовий ринок, а також на розбудову довгострокових інституційних механізмів підтримки.

The article is devoted to the study of the organizational and economic mechanism for the development of the agricultural machinery market in Ukraine under the conditions of war and post-war recovery. It is substantiated that the hostilities have caused a sharp reduction in the production and financial resources of agricultural enterprises, destroyed logistics routes for the supply of machinery and spare parts, and led to an investment deficit in the modernization of the machine and tractor fleet. It was found that more than 70% of agricultural machinery is in a state of significant physical and moral depreciation, which threatens the efficiency of production and the country's food security. The research employs methods of system analysis, statistical generalization, institutional and comparative analysis to assess the current state of the machinery market, the dynamics of its renewal, and to identify the key barriers to its development.

Institutional dysfunctions complicating the formation of an effective market environment are examined, including the fragmentation of state policy in supporting agricultural engineering, weak integration of Ukrainian producers into international production and distribution chains, and the low level of access for small and medium-sized farms to credit and leasing programs. It is proved that the strategic task of the state and business is to create conditions for combining market incentives and targeted instruments of state regulation capable of ensuring the adaptability of the industry to external shocks and accelerating recovery after the war.

Among the priority measures proposed are: stimulating domestic production of machinery through localization of production processes, introducing tax and customs incentives for agricultural engineering enterprises, improving state leasing mechanisms, developing credit and insurance programs for farmers, and expanding access to international grants and EU financial instruments. Particular attention is paid to the prospects of forming regional technology parks and clusters that will integrate machinery producers, research institutions, educational establishments, and agricultural enterprises. Such associations can become drivers of innovative modernization and the dissemination of digital technologies, smart logistics, and energy-efficient solutions in agriculture.

In the post-war period, the development of the agricultural machinery market should focus on diversifying supply sources, attracting investment, integrating into the European and global markets, as well as building long-term institutional support mechanisms. The implementation of the proposed measures will contribute to restoring the production potential of the agricultural sector, increasing its competitiveness, strengthening food security, and creating the foundations for sustainable economic growth in Ukraine.

Ключові слова: ринок сільськогосподарської техніки; організаційно-економічний механізм; машинно-тракторний парк; аграрне машинобудування; воєнні виклики; післявоєнне відновлення; державна підтримка; інвестиції; кредитування та лізинг; кластеризація; інноваційна модернізація; продовольча безпека; сталий розвиток.

Key words: agricultural machinery market; organizational and economic mechanism; machine and tractor fleet; agricultural engineering; war challenges; post-war recovery; state support; investments; crediting and leasing; clustering; innovative modernization; food security; sustainable development.

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

Ринок сільськогосподарської техніки є стратегічним елементом аграрного сектору, оскільки визначає рівень механізації виробничих процесів, продуктивність праці, ефективність використання ресурсів та загальну конкурентоспроможність сільського господарства. Високий рівень технічного забезпечення сприяє зниженню виробничих витрат, підвищенню урожайності та впровадженню сучасних інноваційних технологій, що в умовах глобалізації та інтеграції України у європейський економічний простір має особливе значення.

Проте війна спричинила масштабні негативні наслідки для функціонування цього ринку. Значна частина технічних засобів була знищена або пошкоджена внаслідок бойових дій, особливо у регіонах із розвиненим агровиробництвом.

Скорочення інвестиційних можливостей аграріїв унаслідок падіння рентабельності виробництва, блокування традиційних логістичних шляхів експорту та зниження доступу до міжнародних ринків капіталу обмежили попит на нову техніку. До цього додаються проблеми з обслуговуванням і ремонтом машин, адже частина сервісних центрів також зазнала руйнувань або зупинила діяльність.

Водночас, у післявоєнний період саме розвиток ринку сільськогосподарської техніки

стане основою відновлення та модернізації аграрного виробництва. Очікується, що попит на сучасну техніку значно зросте у зв'язку з необхідністю підвищення продуктивності, раціонального використання земельних ресурсів та скорочення залежності від ручної праці. У цьому контексті ключовими стануть інноваційні рішення — використання smart-технологій, точного землеробства, енергоефективних і екологічно безпечних машин, які сприятимуть інтеграції України у європейські та світові ринки.

Таким чином, вивчення тенденцій, викликів та перспектив розвитку ринку агротехніки є надзвичайно актуальним завданням сучасної економічної науки та державної аграрної політики, адже від рівня його відновлення залежить майбутня стійкість і конкурентоспроможність аграрного сектору України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється аналізу організаційно-економічних механізмів у розвитку ринку агротехніки та їхньої ролі в забезпеченні ефективності аграрного виробництва. Українські науковці (М. Ільчук, І. Свиноус) акцентують на інституційних та інноваційних складових, підкреслюючи потребу у впровадженні машинно-технологічних станцій та кластерних форм організації. У працях Б. Хахули обґрунтовується важливість кластеризації та розвитку інновацій як факторів зниження транзакційних витрат і підвищення продуктивності. Міжнародні організації (World Bank, OECD, European Commission) відзначають, що інтеграція державно-приватного партнерства та міжнародних фінансових інструментів є ключем до відновлення ринку техніки після воєнних руйнувань. Отже, сучасна література підтверджує необхідність адаптації зарубіжного досвіду для формування стійкого організаційно-економічного механізму розвитку ринку агротехніки України в умовах війни та відбудови.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у визначенні організаційно-економічних засад розвитку ринку сільськогосподарської техніки України в умовах війни та післявоєнного відновлення, а також у формуванні рекомендацій щодо удосконалення його механізму функціонування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У науковій літературі організаційно-економічний механізм трактується як цілісна система інструментів, методів, інституцій і організаційних структур, що забезпечують збалансоване функціонування ринку та узгодження інтересів його учасників [1]. Він не лише регулює взаємодію між виробниками, постачальниками, посередниками та споживачами, але й визначає напрями розвитку ринку, формує інвестиційну привабливість та стимулює модернізацію галузі.

У контексті ринку агротехніки організаційно-економічний механізм охоплює кілька взаємопов'язаних блоків.

1. Економічні інструменти. Найважливішими є ціни на техніку та умови кредитування, які безпосередньо визначають платоспроможний попит аграріїв. Лізингові програми дозволяють господарствам із обмеженим доступом до капіталу оновлювати машинно-тракторний парк. Податкові стимули (зокрема ПДВ-пільги на імпорту обладнання чи зниження ставок для виробників техніки) сприяють активізації купівлі. Державні програми, як-от "Фінансовий лізинг від Укресімбанку" чи підтримка через Фонд розвитку АПК, забезпечують доступність сучасної техніки для малих і середніх господарств. За даними Мінагрополітики, у 2021 році близько 20 % усіх продажів техніки в Україні здійснювалися за лізинговими схемами, що підкреслює важливість цього інструменту.

2. Організаційні форми. Ринок агротехніки функціонує через розгалужені дилерські мережі та сервісні центри, які забезпечують не лише продаж, але й технічне обслуговування та навчання персоналу. У сучасних умовах особливого значення набуває кооперація виробників техніки, імпортерів і аграріїв: спільні кластери дозволяють оптимізувати логістику, знижувати витрати та формувати інтегровані ланцюги постачання.

3. Інституційне середовище. Законодавчі та нормативні акти визначають правила гри на ринку. Державні органи (Мінагрополітики, Мінекономіки) формують програми модернізації, тоді як міжнародні угоди відкривають доступ до зовнішніх ринків і технологій. Гармонізація стандартів із ЄС, зокрема у сфері безпеки та екологічності техніки, створює умови для інтеграції українського ринку у європейський. За даними OECD, саме якість інституційного середовища визначає понад 30 % інвестиційної привабливості ринку техніки.

4. Інноваційні фактори. Цифровізація та впровадження smart-технологій стають бази-

сом сучасного розвитку ринку агротехніки. Використання систем точного землеробства, автоматизованих комбайнів і тракторів, GPS-контролю та електронних платформ управління господарством дозволяє знижувати витрати пального до 15 %, а витрати насіння та добрив — до 10—12 %. Науковці підкреслюють, що інноваційна трансформація є не просто фактором підвищення ефективності, а й інструментом інтеграції у глобальні ринки [2].

Таким чином, організаційно-економічний механізм ринку сільськогосподарської техніки є багаторівневою системою, що поєднує економічні, організаційні, інституційні та інноваційні складові. Його ефективність визначається здатністю адаптуватися до кризових умов (зокрема воєнних викликів), одночасно створюючи передумови для довгострокового зростання та модернізації аграрного виробництва.

Воєнні дії спричинили глибокі структурні зміни у функціонуванні ринку сільськогосподарської техніки України. Вони проявилися як у сфері виробництва та імпорту, так і в динаміці попиту, що безпосередньо вплинуло на рівень механізації аграрного сектору.

Насамперед відчутними стали руйнування виробничих потужностей на сході та півдні України, де традиційно концентрувалися підприємства машинобудівної галузі (Харків, Краматорськ, Мелітополь). За даними Київської школи економіки (2023), прямі збитки українського машинобудування перевищили 1,2 млрд дол. США, зокрема через втрату заводів із виробництва техніки для аграріїв. Це ще більше загострило проблему низької конкурентоспроможності вітчизняного виробництва, яке й до війни покривало не більше 20—25 % внутрішнього попиту.

Суттєві виклики створили логістичні проблеми з імпортом техніки та запчастин. Блокування портів, зростання вартості транспортування та порушення традиційних торговельних маршрутів призвели до затримок постачання. За даними Держстату, у 2022 році імпорт тракторів скоротився на 39 %, а комбайнів — на 45 % у порівнянні з довоєнним 2021 роком. Це різко обмежило можливості аграріїв оновлювати машинно-тракторний парк.

Ще однією важливою проблемою стало зниження попиту на нову техніку через падіння фінансових можливостей аграріїв. За оцінками НБУ, у 2022 році інвестиції в основний капітал у сільському господарстві скоротилися на 45 %, що призвело до зменшення обсягів закупівель техніки більш ніж удвічі. Водночас у

структурі попиту зріс сегмент уживаної техніки: у 2023 році імпорт вживаних тракторів і комбайнів збільшився на 25 % у порівнянні з довоєнним рівнем.

Зростання вартості нової техніки та ускладнення доступу до фінансування стимулювали підвищений попит на ремонтні й сервісні послуги. Багато господарств були змушені подовжувати строк експлуатації машин на 2—3 роки понад нормативний термін. За оцінками Федерації роботодавців України, у 2022—2023 рр. обсяг ринку сервісних і ремонтних послуг зріс на 30 %, тоді як продаж нової техніки залишався на мінімальному рівні.

Особливо гостро проявився ризик імпортозалежності ринку, оскільки понад 70 % нової сільськогосподарської техніки в Україні традиційно постачалося з-за кордону (Німеччина, США, Польща, Китай). Зниження імпорту у воєнний час зробило аграріїв надзвичайно вразливими до цінових коливань та перебоїв у постачанні. Вітчизняне виробництво не спроможне компенсувати дефіцит через низький рівень інновацій, обмежені інвестиції та втрати ключових підприємств.

Таким чином, війна посилила структурні слабкі місця українського ринку агротехніки: надмірну імпортозалежність, недостатній розвиток лізингових програм (частка яких у фінансуванні придбання техніки становить лише 15—20 %), обмежений доступ аграріїв до кредитних ресурсів та низький рівень технологічної модернізації вітчизняного машинобудування. У післявоєнний період подолання цих проблем має стати пріоритетом державної політики та міжнародної співпраці, адже від рівня забезпечення аграріїв сучасною технікою залежить ефективність та конкурентоспроможність усього аграрного сектору.

У післявоєнний відновлювальний період ринок сільськогосподарської техніки має стати базисом для модернізації аграрного сектору України. Його розвиток потребує комплексної реалізації організаційно-економічних завдань, які охоплюють виробничу, фінансову, інноваційну та інституційну сфери.

1. Відновлення та модернізація національного машинобудування. Війна призвела до руйнування низки ключових підприємств на сході та півдні країни, що суттєво обмежило внутрішні виробничі потужності. За даними Федерації роботодавців України, втрати машинобудівної галузі у 2022—2023 рр. перевищили 1,2 млрд дол. США, з яких понад 30 % припадає на агротехнічний сегмент. У післявоєнний період стратегічним завданням стане залучен-

ня державних інвестицій, створення спеціальних фондів підтримки та програм локалізації виробництва. Це дозволить не лише відновити роботу підприємств, але й здійснити технологічну модернізацію, орієнтовану на випуск енергоефективної та екологічно безпечної техніки.

2. Розвиток фінансових інструментів. Доступність техніки безпосередньо залежить від можливостей аграріїв її фінансувати. На сьогодні лише 15—20 % техніки купується через лізингові програми, що значно нижче середнього рівня в ЄС (понад 40 %). Тому важливо розширити систему агролізингу, створити гарантійні механізми для малих і середніх виробників, а також запровадити пільгові кредитні лінії. За оцінками Світового банку, інвестиційна потреба у відновленні машинно-тракторного парку України перевищує 10 млрд дол. США, що вимагає активної участі як держави, так і міжнародних фінансових інституцій [3].

3. Інноваційна модернізація ринку. Перспективним напрямом стане інтеграція smart-технологій, автоматизованих комплексів, big data та IoT у процеси виробництва й експлуатації техніки. Використання систем точного землеробства дозволяє знизити витрати пального на 15—20 %, а насіння та добрив — на 10—12 %, що особливо важливо в умовах зростання цін на ресурси. Уже сьогодні понад 35 % фермерських господарств в Україні використовують елементи цифрових платформ для управління виробничими процесами (проти 18 % у 2021 р.), і ця тенденція має посилюватися після війни.

4. Розбудова кластерної моделі. Об'єднання виробників техніки, наукових установ, сервісних компаній та аграріїв у регіональні кластери дозволить формувати ефективні ланцюги створення доданої вартості. Досвід ЄС свідчить, що кластеризація забезпечує зростання продуктивності підприємств на 20—25 % завдяки синергії науки, виробництва і бізнесу [4]. Для України перспективними є агротехнічні кластери у Вінницькій, Полтавській та Львівській областях, які вже мають виробничі та сервісні передумови для інтеграції.

5. Гармонізація із європейськими стандартами. Інтеграція українського ринку агротехніки до єдиного економічного простору ЄС вимагає адаптації технічних, екологічних і безпекових норм. Сьогодні лише близько 40 % вітчизняної техніки відповідає стандартам ЄС, що обмежує її експортний потенціал. Водночас гармонізація стандартів відкриє доступ до програм фінансування ЄС (Horizon Europe, EAFRD),

а також дозволить залучати іноземних інвесторів і виробників до створення спільних виробництв в Україні.

Таким чином, організаційно-економічні завдання для післявоєнного періоду охоплюють не лише відновлення зруйнованого потенціалу, але й створення передумов для якісної трансформації ринку агротехніки. Їхня реалізація дозволить сформувати конкурентоспроможну, інноваційну та інтегровану в європейський простір модель розвитку галузі.

Одним із ключових елементів організаційно-економічного механізму ринку сільськогосподарської техніки є доступ аграріїв та виробників техніки до фінансових ресурсів. У післявоєнний період це набуде ще більшого значення, адже від рівня інвестицій у технічне забезпечення залежатиме продуктивність аграрного сектору та його інтеграція у європейський економічний простір.

Державні програми компенсації вартості техніки українського виробництва вже довели свою ефективність. Зокрема, у 2018—2021 рр. аграрії отримували компенсацію у розмірі 25—40 % вартості придбаної вітчизняної техніки, що дало змогу щороку реалізовувати понад 6—7 тис. одиниць машин і агрегатів. Продовження та масштабування цих програм після війни дозволить підтримати внутрішніх виробників і стимулювати аграріїв до оновлення машинно-тракторного парку.

Спеціалізовані лізингові фонди за участю міжнародних фінансових організацій є ще одним важливим напрямом. На сьогодні через механізми агролізингу купується лише 15—20 % техніки, тоді як у країнах ЄС цей показник перевищує 40 %. Залучення ресурсів ЄБРР, ЄІБ та Світового банку дозволить створити масштабні програми лізингу з довгостроковими умовами фінансування під низькі відсоткові ставки, що є особливо актуальним для малих і середніх аграріїв.

Механізми державно-приватного партнерства (ДПП) можуть стати каталізатором розвитку виробничих потужностей. Вони передбачають спільні інвестиції держави та приватного бізнесу у створення заводів із виробництва сільськогосподарської техніки, сервісних центрів та інноваційних лабораторій. За оцінками OECD, залучення навіть 10—15 % приватних інвестицій через ДПП може збільшити обсяг виробництва техніки в Україні на 20—25 % протягом перших п'яти років відновлення [5].

Пільгове кредитування під гарантії держави та ЄС також є надзвичайно важливим для

подолання фінансових бар'єрів. Програма "5-7-9 %" у 2022—2023 рр. стала головним інструментом збереження інвестиційної активності: понад 55 % виданих кредитів у межах цієї програми було спрямовано в аграрний сектор. Розширення такої підтримки у післявоєнний період під гарантії ЄС дозволить залучати фінансування навіть для довгострокових проєктів модернізації виробництва.

Поряд із фінансовими механізмами, важливим є посилення інституційного середовища. Насамперед необхідно ухвалити нові закони щодо стимулювання машинобудування, а також удосконалити нормативну базу для розвитку внутрішнього виробництва агротехніки. Не менш важливою є гармонізація технічних стандартів із нормами ЄС: сьогодні лише близько 40 % українських виробників техніки відповідають європейським вимогам безпеки та екологічності. Крім того, варто створити умови для ширшої участі українських виробників у європейських програмах інноваційної співпраці, таких як Horizon Europe, EAFRD та ініціативи Green Deal, що відкриє доступ до грантових ресурсів і новітніх технологій.

Таким чином, фінансово-кредитні та інституційні механізми розвитку ринку агротехніки мають працювати у взаємозв'язку: державні програми повинні стимулювати внутрішнє виробництво, міжнародні інституції — забезпечувати довгострокове фінансування, а гармонізація стандартів і розширення інноваційної співпраці — інтегрувати український ринок до європейського простору. Це створить основу для модернізації машинно-тракторного парку та підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору загалом.

Одним із ключових напрямів розвитку ринку сільськогосподарської техніки у післявоєнний період є поєднання кластеризації та інноваційних рішень. Це дозволяє створювати стійкі організаційно-економічні моделі, орієнтовані на синергію науки, бізнесу й державної підтримки.

Кластеризація є дієвим інструментом формування конкурентоспроможного ринку агротехніки. Регіональні кластери об'єднують виробників техніки, аграрні підприємства, науково-дослідні установи, сервісні компанії та органи місцевого самоврядування. Такий підхід забезпечує комплексний розвиток ринку, адже створюються умови для підвищення інноваційності, зниження виробничих витрат та формування ефективних ланцюгів доданої вартості. За даними Європейської комісії, учасники агротехнічних кластерів у країнах ЄС демонст-

рують зростання продуктивності на 20—25 % у порівнянні з індивідуальними виробниками [6].

Важливим результатом кластеризації є спільне просування продукції на зовнішні ринки. Українські виробники, які працюють у малих масштабах, мають обмежені можливості для експорту техніки через високі маркетингові витрати та конкуренцію з міжнародними корпораціями. Участь у кластерах дозволяє об'єднувати зусилля щодо сертифікації, логістики та маркетингу, що відкриває доступ до європейських і світових ринків. Крім того, кластери сприяють створенню нових робочих місць та розвитку регіональної економіки: за оцінками OECD, кожен створений кластер у сфері машинобудування генерує додатково 500—700 робочих місць у суміжних галузях.

Інноваційний розвиток ринку агротехніки в Україні має ґрунтуватися на впровадженні сучасних технологій, які вже довели свою ефективність у країнах ЄС та США. Вони здатні не лише підвищити продуктивність аграрного виробництва, а й забезпечити раціональне використання ресурсів, що особливо важливо в умовах післявоєнного відновлення.

Одним із ключових напрямів є точне землеробство, яке передбачає застосування датчиків, супутникових систем та програмного забезпечення для оптимізації використання матеріальних ресурсів. За оцінками дослідників, використання технологій точного землеробства дозволяє знизити витрати пального на 15—20 % і водночас підвищити врожайність сільськогосподарських культур на 10—15 %, що робить його надзвичайно привабливим для фермерських господарств різного масштабу [7].

Не менш перспективним є впровадження "розумної" техніки, зокрема GPS-керованих тракторів, роботизованих комбайнів та автоматизованих систем обробітку ґрунту. Використання таких машин дозволяє суттєво скоротити потребу у робочій силі, оптимізувати час виконання робіт і підвищити загальну ефективність виробництва. Це має особливе значення для України, яка в умовах війни та міграційних процесів стикається з дефіцитом кваліфікованих трудових ресурсів у сільській місцевості.

Важливою складовою інноваційного розвитку стають цифрові платформи управління виробництвом і аграрні маркетплейси. Вони забезпечують можливість прийняття управлінських рішень на основі аналітики big data та технологій Internet of Things (IoT). Це дозволяє аграріям ефективніше планувати виробничі цикли, відстежувати стан техніки та посівів у

реальному часі, прогнозувати врожайність і витрати. Окрім того, цифрові рішення спрощують доступ до ринків збуту, адже аграрні маркетплейси забезпечують прямий контакт між виробниками та споживачами, знижуючи транзакційні витрати.

Таким чином, впровадження точного землеробства, "розумної" техніки та цифрових платформ є стратегічною основою модернізації ринку агротехніки в Україні. Ці технології дозволять не лише підвищити ефективність аграрного виробництва, а й забезпечити інтеграцію України у глобальні технологічні тренди, що зміцнить її позиції на світовому ринку.

В Україні вже є чимало прикладів успішного впровадження інноваційних технологій у сфері аграрного виробництва та ринку агротехніки. Так, агрохолдинг "Кернел" активно застосовує системи точного землеробства, зокрема технології Precision Planting та супутниковий моніторинг врожайності. Це дозволило підприємству знизити витрати пального приблизно на 18 % та скоротити використання добрив на 12 %, що позитивно відобразилося на врожайності кукурудзи й соняшнику.

Подібні практики реалізує і МХП, який впроваджує "розумну" техніку — трактори та комбайни з GPS-навігацією й системами автопілоту. Використання сучасних машин John Deere та Claas дало змогу зменшити кількість помилок у польових роботах на чверть і водночас підвищити продуктивність праці та якість обробітку ґрунтів.

Фермерські господарства у Вінницькій та Полтавській областях також дедалі частіше використовують цифрові платформи управління виробництвом, серед яких Cropio та My John Deere. Завдяки їм аграрії отримали можливість у режимі реального часу відслідковувати стан ґрунтів, рівень вологості, динаміку росту культур і технічний стан машин. Це сприяло скороченню витрат на агрохімікати на 10–15 % та підвищенню ефективності планування робіт.

Водночас поширюються аграрні маркетплейси, такі як AgriChain та AgriDigital, які надають фермерам можливість напряму виходити на ринки збуту, брати участь в онлайн-аукціонах і використовувати аналітичні інструменти. Лише у 2022—2023 роках кількість користувачів таких платформ зросла на 40 %, що підтверджує високий потенціал цифровізації агросектору.

Не менш цікавим напрямом розвитку є діяльність стартапів. Наприклад, компанія DroneUA спеціалізується на використанні

дронів для моніторингу стану посівів і внесення добрив. Її технології вже застосовують понад 200 фермерських господарств, що дозволяє виявляти проблемні ділянки полів і своєчасно реагувати на ризики, підвищуючи ефективність виробництва.

Таким чином, інноваційні підходи — від точного землеробства до цифрових платформ та аграрних стартапів — поступово стають невід'ємною частиною українського аграрного сектору. Їхнє поширення сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат і інтеграції України до глобальних технологічних трендів у сільському господарстві.

У світі частка господарств, що використовують елементи точного землеробства, сягає 70 % у США та 55 % у країнах ЄС. В Україні цей показник поки що не перевищує 30—35 %, проте має тенденцію до зростання [8].

Таким чином, поєднання кластеризації та інноваційних підходів створює умови для глибокої трансформації ринку агротехніки. Кластери виступають основою інтеграції виробників, науки й аграріїв, тоді як інновації забезпечують якісне зростання продуктивності та конкурентоспроможності. Реалізація цих напрямів у післявоєнний період дозволить Україні створити сучасну модель ринку агротехніки, інтегровану до європейського економічного простору.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Організаційно-економічний механізм розвитку ринку сільськогосподарської техніки України в умовах війни та післявоєнного відновлення має базуватися на комплексному поєднанні фінансових, організаційних, інституційних та інноваційних інструментів. Йдеться про створення збалансованої системи, яка забезпечить стійкість ринку у кризових умовах та водночас стане рушієм структурної модернізації у довгостроковій перспективі.

Війна оголила ключові вразливості ринку: надмірну імпортозалежність, що робить аграріїв залежними від зовнішніх цінових та логістичних ризиків; слабку фінансову базу, яка обмежує можливості аграріїв оновлювати машинно-тракторний парк; недостатній рівень інноваційності вітчизняного машинобудування, що ускладнює конкуренцію з глобальними виробниками. За даними Держстату, у 2022—2023 рр. імпорт тракторів і комбайнів скоротився на 40—45 %, тоді як внутрішнє виробництво техніки задовольняло лише близько 20 % по-

треб аграріїв. Це засвідчує необхідність системних змін.

Водночас післявоєнне відновлення створює унікальні можливості для структурної трансформації ринку. Передусім ідеться про відновлення та модернізацію машинобудівних підприємств за рахунок державних інвестицій і міжнародної підтримки, що дозволить збільшити частку вітчизняної техніки на ринку. Розвиток механізмів лізингу й пільгового кредитування стане стимулом для оновлення технічного парку, особливо для малих і середніх фермерських господарств, які сьогодні залишаються найбільш уразливими. Кластеризація галузі, що об'єднає виробників, науку, сервісні компанії та аграріїв, забезпечить зниження витрат, підвищення інноваційності та спільне просування продукції на міжнародні ринки.

Важливим завданням є гармонізація технічних стандартів із нормами ЄС, що стане передумовою інтеграції українського ринку агротехніки до єдиного економічного простору. Це відкриє доступ до програм підтримки ЄС, таких як Horizon Europe та EAFRD, а також дозволить збільшити експорт української техніки на європейський ринок. У перспективі це сприятиме зміцненню позицій України як учасника глобальної інноваційної екосистеми в аграрному машинобудуванні.

Таким чином, реалізація окреслених завдань дозволить суттєво підвищити рівень механізації аграрного виробництва, скоротити залежність від імпорту, забезпечити стабільність внутрішнього ринку та створити конкурентоспроможний національний сегмент агротехніки. У результаті ринок сільськогосподарської техніки може стати одним із ключових драйверів відбудови та модернізації аграрного сектору України, забезпечуючи його інтеграцію в європейський економічний простір і зміцнення продовольчої безпеки країни.

Література:

1. Хринюк О. С., Дергалюк М. О. Генезис наукової думки щодо поняття "організаційно-економічний механізм". Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2017. № 14. С. 267—274.
2. Ільчук М., Свиноус І., Томашевська О. Теоретичні засади здійснення інноваційної діяльності в сільському господарстві. Економічний дискурс. 2024. Вип. 1—2. С. 17—25.
3. World Bank. Ukraine Agriculture Recovery and Resilience Report. Washington, DC: World Bank, 2023. 112 p.

4. Мазний О. Ю., Ковбаса О. М. Аспекти формування та розвитку кластерів в галузі сільського господарства України. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 4. С. 150—156.

5. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. 200 p.

6. European Commission. European Cluster Policy and Programmes: New Evidence and Lessons Learned. Brussels: European Commission, 2020. 98 p.

7. Хахула Б. Економічні проблеми розвитку інноваційної діяльності в сільськогосподарських підприємствах України. Продовольчі ресурси. 2022. Т. 10, № 19. С. 265—273.

8. Андрійчук В. Г., Варшавський О. В. Точне землеробство у підвищенні ефективності діяльності аграрних підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 12. С. 48—55.

References:

1. Khryniuk, O. S. and Derhaliuk, M. O. (2017), "The genesis of scientific opinion regarding the concept of organizational and economic mechanism" *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy*, vol. 14. pp. 267—274.
2. Il'chuk, M., Svyynous, I. and Tomashev's'ka, O. (2024), "Theoretical principles of implementation of innovative activities in agriculture", *Ekonomichnyy dyskurs*, vol. 1—2, pp. 17—25.
3. World Bank (2023), *Ukraine Agriculture Recovery and Resilience Report*, World Bank, Washington, DC, USA.
4. Maznyi, O. and Kovbasa, O. (2024), "Aspects of cluster formation and development in the agricultural sector of Ukraine", *Kyyivs'kyi ekonomichnyy naukovyy zhurnal*, Vol. (4), pp. 150—156.
5. OECD (2023), *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2023*, OECD Publishing, Paris.
6. European Commission. *European Cluster Policy and Programmes: New Evidence and Lessons Learned*. Brussels: European Commission, 2020. 98 p.
7. Khakhula, B. V. (2022), "Economic problems of the development of innovative activity in agricultural enterprises of Ukraine", *Prodovol'chi resursy*, vol. 19 (10), pp. 265—273.
8. Andriychuk, V. H. and Varshavs'kyj, O. V. (2018), "Precision farming in increasing the efficiency of agricultural enterprises", *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 12, pp. 48—55.

Стаття надійшла до редакції 27.09.2025 р.

УДК 338.43:634.1.037

Г. О. Криштофор,
аспірант, ННЦ "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID <https://orcid.org/0009-0005-1504-430X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.159

РОЗСАДНИЦТВО ПЛОДОВИХ І ЯГІДНИХ КУЛЬТУР: ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ГАЛУЗІ

Н. Kryshthor,
Postgraduate student, National Scientific Center "Institute of Agrarian Economics"

NURSERY PRODUCTION OF FRUIT AND BERRY CROPS: MAIN ISSUES AND THEIR IMPORTANCE FOR SECTORAL INVESTMENT ATTRACTIVENESS

У статті досліджено сучасний стан виробництва садивного матеріалу плодових культур в Україні, розглянуто основні структурні рівні системи розсадництва та їх функціональне призначення. Також у статті визначено основні проблеми, що впливають на якість і обсяги виробництва садивного матеріалу, його конкурентоспроможність на ринку.

Розсадництво — це специфічна галузь, функціонування якої відзначається залежністю від природно-кліматичних факторів, сезонним характером виробництва і довготривалістю виробничого процесу. Це обумовлює додаткові ризики для інвесторів та актуалізує потребу у створенні сприятливих умов для залучення інвестицій. Аналіз статистичних даних свідчить про зменшення обсягів закладання нових садів та суттєве скорочення площ розсадників, що безпосередньо впливає на попит і пропозицію садивного матеріалу. Значна частина саджанців потрапляє на ринок із тіньового сектору, минаючи процедури сертифікації, що призводить до поширення неякісного та інфікованої садивного матеріалу, зниження врожайності або загибелі насаджень.

Перспективи розвитку галузі пов'язані не лише з модернізацією виробництва, а й із пошуком нових ринкових ніш. Сучасні тенденції, що базуються на споживчих вподобаннях, створюють нові ринкові можливості, що можуть сприяти посиленню конкурентних позицій України на світовому ринку та підвищенню інвестиційної привабливості галузі. Водночас реалізація експортного потенціалу потребує гармонізації національного законодавства з європейськими нормами, зокрема щодо класифікації, реєстрації та сертифікації садивного матеріалу.

Таким чином, стаття комплексно окреслює проблеми та перспективи розвитку українського розсадництва плодових і ягідних культур. Подальший розвиток галузі можливий лише за умови збільшення обсягів державної підтримки, інвестицій у біотехнології та створення умов для активної інтеграції у міжнародні ринки. Реалізація цих завдань сприятиме підвищенню ефективності функціонування розсадництва, його трансформації у конкурентоспроможну та привабливу для інвесторів галузь, а також відновленню і розвитку вітчизняного садівництва.

The article examines the current state of fruit crop planting material production in Ukraine, considering the main structural levels of the nursery system and their functional purpose. The article also identifies the key problems affecting the quality and volume of planting material production, as well as its competitiveness in the market.

Nursery production is a specific sector, the functioning of which is characterized by dependence on natural and climatic factors, the seasonal nature of production, and the long duration of the production process. This creates additional risks for investors and highlights the need to establish favorable conditions for attracting investment. An analysis of statistical data indicates a decrease in the establishment of new orchards and a significant reduction in nursery areas, which directly affects the supply and demand for planting material. A considerable share of seedlings enters the market from the shadow sector, bypassing certification procedures, which leads to the spread of low-quality and infected planting material, decreased yields, or the death of plantations.

The prospects for the sector's development are linked not only to the modernization of production but also to the search for new market niches. Current trends based on consumer preferences create new market opportunities that can strengthen Ukraine's competitive position in the global market and enhance the sector's investment attractiveness. At the same time, the realization of export potential requires harmonization of national legislation with European standards, particularly regarding the classification, registration, and certification of planting material.

Thus, the article provides a comprehensive outline of the problems and prospects for the development of Ukrainian fruit and berry nursery production. The further development of the sector is possible only with increased state support, investments in biotechnology, and the creation of conditions for active integration into international markets. Achieving these goals will contribute to improving the efficiency of nursery production, transforming it into a competitive and investor-attractive industry, as well as restoring and advancing domestic horticulture.

Ключові слова: розсадництво, плодови і ягідні культури, садивний матеріал, державна підтримка, ринок садивного матеріалу, конкурентоспроможність.

Key words: nursery sector, fruit and berry crops, planting material, government support, planting material market, competitiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розсадництво плодових і ягідних культур є стратегічно важливою складовою агропромислового комплексу, адже саме якісний садивний матеріал визначає продуктивність та економічну ефективність промислового садівництва. Проте в Україні галузь розсадництва стикається з низкою викликів, серед яких — тінізація ринку, недосконалість механізмів сертифікації та контролю за якістю садивного матеріалу, а також недосконала нормативно-правова база. Ці чинники обмежують можливості залучення інвестицій у галузь, стримують технологічне оновлення та знижують конкурентоспроможність українського садивного матеріалу на внутрішньому й зовнішньому ринках. За таких умов актуальним є комплексне дослідження проблем і перспектив розвитку розсадництва плодових і ягідних культур.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання виробництва садивного матеріалу плодових культур розглядалося у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Дослідження Грюнвальда Н. В., Захарчука О. В. та Мацибори Т. В. [1] зосереджуються на перспективах розвитку виробництва насіння і садивного матеріалу в Україні. Heera I.J., Hossain M.F. та Ali M.S. [2] аналізують проблеми власників розсадників, тоді як Vampasidou M. та Fields J.

[3] розглядають вплив зростаючого попиту на розсадницьку продукцію в умовах обмеженості ресурсів. Костенко В. М. та співавтори [4; 5] досліджують особливості правового регулювання і державної підтримки галузі, а Удовиченко К. М. та Удовиченко В. М. [6] акцентують увагу на особливостях сертифікації садивного матеріалу. Проте, попри наявність значної кількості наукових праць, більшість із них зосереджені на окремих аспектах розвитку розсадництва. Тому актуальною і важливою є комплексна оцінка проблем та визначення стратегічних орієнтирів розвитку даної галузі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної роботи є дослідження сучасного стану розсадництва плодових і ягідних культур в Україні, виявлення основних проблем, які впливають на інвестиційну привабливість галузі, та обґрунтування напрямів її підвищення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах трансформації аграрного сектору України та інтеграції до європейського ринку проблеми функціонування галузі розсадництва набувають особливої актуальності. Сьогодні галузь функціонує в умовах, що супроводжуються як позитивними зрушеннями (по-

ява нових технологій, активізація приватних виробників), так і системними проблемами (недостатнє фінансування, недосконале законодавство, слабкий нагляд з боку контролюючих органів). Війна виступає як найбільш критичний фактор, що ще більше посилює нестабільність ринку, роблячи будь-які довгострокові інвестиції вкрай ризикованими.

За останні роки в Україні в розсадницьких підприємствах площі, на яких вирощувався садивний матеріал плодових та ягідних культур, поступово скорочувались. Так, у 2017 році вони становили близько 411,1 га, а у 2024 зменшилися до 78,1 га, або на 81,0% [7]. Зокрема, площі розсадників плодових культур скоротилися з 260,6 га у 2017 році до 48,2 га у 2024, або на 81,5%. Відповідно, площі, відведені під вирощування садивного матеріалу ягідних культур, зменшилися з 150,5 га до 29,9 га, або на 81,2%.

В основному пояснюється це тим, що попит на садивний матеріал безпосередньо формують обсяги закладання промислових садів в Україні. Так, у 2017—2019 роках сільськогосподарські підприємства щорічно закладали від 3,9 до 4,6 тис. га садів [8]. Але у 2020—2021 роках обсяги нових насаджень скоротилися до 2,3—2,4 тис. га через погіршення економічної ситуації та невизначеність, спричинену пандемією COVID-19. У 2022—2024 роках, в умовах повномасштабного російського вторгнення, площі закладання нових садів зменшилися до 1,2—1,6 тис. га.

Також слід зазначити, що починаючи з 2022 року додатковими негативними чинниками, які призвели до значного скорочення площ розсадників, стали воєнні дії та окупація регіонів, у яких вони були розташовані.

Згідно з даними Міністерства аграрної політики та продовольства, у 2024 році в Україні функціонувало близько 45 суб'єктів, що займалися виробництвом садивного матеріалу. Серед зареєстрованих суб'єктів 11 мали право на реалізацію сертифікованого садивного матеріалу яблуні, 6 — черешні, 5 — сливи, 5 — груші, 11 — лохини, 6 — смородини, 6 — малини та 6 — суниці садової [9]. Ними було вирощено садивного матеріалу плодових та горіхоплідних культур — 1081,1 тис. шт., ягідних культур — 2387,1 тис. шт., суниці — 1485,0 тис. шт. [10]. У порівнянні з довоєнним 2021 роком ці обсяги зменшилися у 6, 1,6 та 3,5 разів відповідно (табл. 1).

За даними Реєстру сертифікатів на насіння і садивний матеріал, у 2024 році було сертифіковано 188 партій садивного матеріалу, переважну більшість з якого становили суниця та

Таблиця 1. Вирощування сертифікованого садивного матеріалу плодових і ягідних культур в Україні, тис. шт.

Садивний матеріал за видами культур	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Плодові та горіхоплідні культури	5760,8	6479,3	1683,2	100,0	1081,1
Ягідні культури	5055,0	3917,0	2192,4	2959,2	2387,1
Суниця	7834,5	5195,6	20,0	86,0	1485,0

Джерело: сформовано на основі [10].

лохина. Частка продукції українського походження становила 79,1%. Найбільші обсяги імпортованого садивного матеріалу походили з Польщі — 11,8%, Італії — 5,9% та Румунії — 2,3%, тоді як на інші країни припадало 0,9% [10].

В Україні функціонують як державні, так і приватні установи-виробники садивного матеріалу. І хоча державні підприємства становлять лише 7% від усіх виробників, їх діяльність відіграє важливу роль у збереженні генофонду культурних рослин та здійсненні селекційної роботи [9]. Також вони є джерелом високоякісного вихідного матеріалу для закладання маточних насаджень плодових культур. Натомість, приватні розсадники зосереджені переважно на задоволенні потреб промислового садівництва, для цілей якого використовується здебільшого садивний матеріал сортів іноземної селекції.

Виробництво здорового садивного матеріалу можливе лише за умови чіткої організації розсадницької діяльності. У цьому контексті доцільно розглянути основні структурні рівні системи розсадництва та їх функціональне призначення.

Система розсадництва охоплює повний виробничий цикл — від добору вихідних рослин до вирощування сертифікованих саджанців для закладки промислових або присадибних насаджень. Основними етапами даного циклу є:

1. Відбір вихідних рослин, оздоровлення та вирощування вихідного садивного матеріалу.
2. Вирощування базового садивного матеріалу.
3. Виробництво сертифікованого садивного матеріалу для створення продуктивних насаджень (рис. 1).

Метою першого етапу є забезпечення високої якості рослин і запобігання поширенню хвороб у промисловому вирощуванні або дослідницькій діяльності. Науково-дослідні установи з садівництва та установи, що мають вірусологічні лабораторії, проводять санітарну експертизу, застосовують методи термотерапії, хіміотерапії та використання меристемної культури (*in vitro*) для отримання оздоровле-



Рис. 1. Система розсадництва

Джерело: систематизовано та узагальнено за даними [11].

ного садивного матеріалу. Садивний матеріал, що виробляється на цьому етапі, називається вихідним та використовується для отримання садивного матеріалу наступних поколінь [11].

На другому етапі з оздоровленого вихідного матеріалу вирощується базовий садивний матеріал. Такий матеріал є безвірусним та призначений для створення маточних насаджень [11]. Його вирощуванням займаються як науково-дослідні установи з садівництва, так і базові розсадники.

Наступний етап виробничого циклу передбачає вирощування розсадницькими господарствами сертифікованого садивного матеріалу. Ним вважаються безвірусні рослини отримані від розмноження базового садивного матеріалу і призначені для закладання промислових насаджень [11].

На кожному з цих етапів вирощена продукція проходить державну сертифікацію, що включає перевірку на сортову чистоту, відповідність стандартам якості та відсутність шкідників та хвороб. За відсутності відповідних сертифікатів садивний матеріал не може офіційно бути допущений до реалізації та використання для закладання садів [6].

Далі сертифікований матеріал використовується для закладання промислових насаджень та насаджень у господарствах населення. Промислові підприємства, що спеціалізуються на товарному плодівництві та ягідництві, зацікавлені в отриманні стабільного врожаю та зменшенні витрат на захист рослин. У свою чер-

гу, господарства населення, хоча й діють у менших масштабах, також є важливими споживачами якісних саджанців — для особистого користування чи дрібного підприємництва.

Варто зазначити, що кожен з етапів циклу потребує значних інвестицій. Це пов'язано як із тривалістю процесу вирощування садивного матеріалу, так і зі складністю та багаторівневістю самої системи його виробництва.

Для ефективного функціонування системи розсадництва важливу роль відіграє правильна організація розсадника (розсадницького господарства). У розсадниках здійснюється вирощування садивного матеріалу сортів, що офіційно включені до Реєстру сортів рослин, придатних для поширення в Україні. Винятком є випадок, коли заявник сорту створює запас садивного матеріалу для набуття майнових прав інтелектуальної власності на нього [12].

Структура розсадника формується відповідно до напрямку і рівня спеціалізації. Деякі господарства зосереджуються на вирощуванні зерняткових і кісточкових культур, інші — на ягідних або окремих культурах, таких як суниця [13].

У випадку, коли розсадник займається вирощуванням всіх культур, рекомендованих для конкретної зони плодівництва, його структурні підрозділи будуть організовані наступним чином (рис. 2):

- маточні насадження;
- відділення розмноження;
- відділення вирощування та формування плодівних саджанців;

— допоміжні ділянки та споруди.

Маточні насадження слугують основою для виробництва високоякісного здорового садивного матеріалу. Технологічний процес їх закладання є комплексним, довготривалим і надзвичайно відповідальним, оскільки саме від якості маточника залежить сортова чистота, фітосанітарний стан та врожайність майбутніх садів. Помилки, допущені на цьому етапі, можуть мати довготривалі негативні наслідки як для окремого господарства, так і для галузі садівництва в цілому.

Відділення розмноження призначене для підготовки насінневих підщеп і вкорінення живців-відводків. Тут підщепи вирощуються впродовж одного вегетаційного сезону, після чого пересаджуються у відділення формування. Крім шкільки сіянців та шкільки саджанців кущових ягідників, сюди відносять маточники малини, суниці та клонових підщеп.

Відділення вирощування та формування плодівих саджанців є найбільшим та основним відділенням розсадника. Тут проводиться окулірування або зимове щеплення, внаслідок чого формується садивний матеріал. Технологічний процес вирощування щеплених саджанців передбачає наявність таких частин: чергове (перше) поле або поле окулянтів, друге поле (для однорічних саджанців) та третє поле (для дворічних саджанців). На цих полях саджанці доводять до стану, придатного для реалізації та подальшої висадки у промислові насадження.

Допоміжні ділянки та споруди забезпечують підтримку всіх основних процесів розсадника. Тут відбувається дорощування садивного матеріалу, контроль за умовами вирощування, зберігання підщеп та саджанців, а також оздоровлення та тестування матеріалу на наявність вірусів і шкідників. Ці підрозділи забезпечують безперервність технологічного процесу і підтримку високих стандартів якості продукції [13].

Таким чином, система розсадництва плодівих і ягідних культур в Україні є багатоступе-



Рис. 2. Структура плодового розсадника

Джерело: систематизовано та узагальнено за даними [13].

невою, чітко структурованою та технологічно взаємопов'язаною. Кожен етап: від добору вихідного матеріалу до реалізації продукції кінцевим користувачам, має власні функції та виконавців. Наявність структурованої й взаємопов'язаної системи розсадництва створює основу для виробництва якісного садивного матеріалу. Проте на практиці ефективність її функціонування залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників.

Одним з таких чинників є здатність залучати інвестиції. Саме інвестиції у галузь виступають каталізатором підвищення якості садивного матеріалу, розвитку нових технологій і нарощення експортного потенціалу. Проте інвестори оцінюють галузь з огляду на її відповідність визначеним критеріям — стабільність, рентабельність та перспективність вкладень. Особливе значення для інвестиційної діяльності мають соціальні, політичні, екологічні, технологічні та правові аспекти. Окрім того, характерні для галузі ризики істотно визначають динаміку й масштаби залучення інвестицій. Це зумовлює необхідність аналізу проблем, що стоять перед галуззю, а також визначення перспектив її подальшого розвитку для підвищення інвестиційної привабливості.

Головною проблемою залишається високий рівень тінізації ринку саджанців. Причиною цього є недосконалі механізми законодавчого регулювання та відсутність системного контролю за якістю садивного матеріалу (сертифікація, реєстрація). Як приклад, складність механізму використання сортів суспільного надбання та загальнопоширених сортів призвела до того, що тривалий час виробники вдавалися до різних тінювих схем для продажу їх садивного матеріалу [14]. Водночас із цим, в Україні не забезпечено повноцінного державного нагляду за якістю садивного матеріалу. Істотна частка саджанців вирощується у неспеціалізованих господарствах (особистих селянських, фермерських тощо), які не мають належної матеріально-технічної бази та кваліфікованих кадрів, а також часто не сплачують податки до бюджету [15]. Наслідком стає поширення садивного матеріалу без належної якості, часто зараженого вірусами або іншими патогенами, що в свою чергу, знижує конкурентоспроможність галузі розсадництва. Також тінізація ринку садивного матеріалу створює серйозні ризики для інвестицій у розсадництво, оскільки призводить до недобросовісної конкуренції. Недобросовісні учасники ринку можуть пропонувати продукцію за значно нижчими цінами, оскільки уникають витрат на сертифікацію, дотримання технологій вирощування тощо. За таких умов ті, хто інвестують у легальний бізнес опиняються у невідгідному становищі: ціновий тиск тіньового ринку скорочує їхній потенційний прибуток і робить вкладення менш привабливими.

Водночас із цим, українське законодавство у сфері насінництва і розсадництва не враховує усіх особливостей багаторічних плодових і ягідних рослин. Причиною є те, що воно розроблялося переважно для культур, що розмножуються генеративним способом. Це значно ускладнює вихід вітчизняного садивного матеріалу на міжнародні ринки [4].

Окрім цього, характерними рисами розсадництва залишаються залежність виробництва від природно-кліматичних умов та довгий строк окупності інвестицій. Також експерти відмічають високу капіталомісткість галузі [3] та залежність обсягів реалізації продукції від рівня маркетингової підтримки [2].

Попри наявні проблеми, розсадництво має значний потенціал до зростання. Сьогодні воно потребує якісного оновлення, адже від ефективності його функціонування залежить продуктивність галузі садівництва.

Подальший розвиток галузі неможливий без посилення державної підтримки. Насамперед, це пов'язано з державними програмами фінансування, які компенсують витрати на закладання садів і закупівлю садивного матеріалу. Такі програми фактично запускають механізм активного виробництва сертифікованих саджанців [5; 16].

Разом з тим розвиток розсадництва також потребує удосконалення нормативно-правової бази. Важливими є спрощення процедури реєстрації сортів суспільного надбання, наближення української класифікації садивного матеріалу до європейської та гармонізація українського законодавства з європейським [14]. Також доцільно спростити процедуру отримання сертифікату, що посвідчує товарні якості садивного матеріалу.

Стратегічним напрямом є широке впровадження біотехнологій, зокрема культури тканин, методів оздоровлення садивного матеріалу *in vitro* та створення базових клонів для масового розмноження. Це дасть можливість забезпечити виробників безвірусним матеріалом, що відповідатиме міжнародним стандартам [15]. Важливим завданням стає створення науково-виробничих біотехнологічних комплексів, здатних задовольнити потреби галузі. Доцільним у зазначених умовах є спрямування інвестицій у біотехнологічний комплекс Інституту садівництва НААН. Його запуск дозволить налагодити виробництво безвірусного садивного матеріалу високих категорій та забезпечити не лише внутрішні потреби, а й можливість експорту [5].

Водночас Україна має значний експортний потенціал у сегменті сертифікованого садивного матеріалу. Це пов'язано як зі сприятливими природно-кліматичними умовами, так і з наявністю перспективних вітчизняних сортів, адаптованих до континентального клімату. Як зазначають експерти, пріоритетними для освоєння є західні та азійські ринки [4].

Слід зазначити, що споживачів дедалі більше цікавлять здоров'я та екологічність. Тому зростає попит на органічні фрукти та ягоди сортів, придатних для тривалого зберігання й транспортування [17]. Також споживачі виявляють зростаючий інтерес до плодів нішевих культур — актинїдії, обліпихи, жимолості тощо [16]. Це відкриває нові перспективи для диверсифікації асортименту садивного матеріалу та розширення ринків збуту. Спеціалізація виробників на таких культурах, що мають високу додану вартість, створить умови для розвитку

локальних брендів та формування унікальних ринкових пропозицій.

Отже, перспективи українського розсадництва охоплюють не лише модернізацію виробничих процесів, а й формування нових стратегій виходу на зовнішні ринки. Поєднання державної підтримки, інвестицій у біотехнології та орієнтації на сучасні потреби споживачів створює підґрунтя для формування довіри інвесторів та споживачів та стійкого розвитку галузі у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Розсадництво плодових і ягідних культур має важливе значення для розвитку садівництва та забезпечення продовольчої безпеки. Водночас воно стикається з низкою проблем, основними з яких є значний рівень тінізації ринку, недосконалість механізмів сертифікації та контролю якості, нормативно-правові обмеження тощо. Ці чинники, посилені наслідками війни, стримують ефективне функціонування галузі та негативно впливають на її привабливість для потенційних інвесторів. Разом з тим, за умови удосконалення законодавчої бази, посилення державної підтримки та активного впровадження біотехнологій, розсадництво здатне перетворитися на інвестиційно привабливу, експортноорієнтовану та високоефективну складову агропромислового комплексу України.

Література:

1. Grunwald N., Zakharchuk O., Matsyhora T. Prospects for the development of the seed industry in Ukraine. *Ekonomika APK*. 2022. Vol. 29 (1). P. 18—25.
2. Heera I.J., Hossain M.F., Ali M.S. Problems faced by the nursery owners in seedling production. *Int. J. Agric. Vet. Sci.* 2023. Vol. 5(3). P. 44—51. DOI: <https://doi.org/10.34104/ijavs.-023.044051>
3. Vampasidou M., Fields J. "Increased Demand and Persistent Resource Challenges for the Nursery Industry." *Southern Ag Today*. 2022. Vol. 2 (22.5). URL: <https://southernagtoday.org/2022/05/27/increased-demand-and-persistent-resource-challenges-for-the-nursery-industry> (дата звернення: 15.08.2025).
4. Костенко В.М., Іванова І.В., Іванова О.В. Правове регулювання галузі розсадництва України. *Садівництво*. 2021. № 76. С. 229—240.
5. Костенко В.М., Гриник Р.І. Ефективність державної фінансової підтримки галузі садівництва України та напрями її вдосконалення. *Садівництво*. 2022. № 77. С. 185—195.
6. Удовиченко К. М., Удовиченко В. М. Сертифікація садивного матеріалу плодових і ягідних культур. *Ягідник*. 2023. № 3(33). С. 39—41. URL: <https://www.jagodnik.info/sertyfikatsiya-sadyvnogo-materialu-plodovyh-i-yagidnyh-kultur/> (дата звернення: 15.08.2025).
7. Державна служба статистики України. Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sg/pvzu/arch_rpxu_reg.htm (дата звернення: 14.08.2025).
8. Барабаш А. О., Мазур К. В. Розвиток промислового садівництва в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка АПК*. 2019. № 12. С. 69 — 79.
9. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Державний реєстр суб'єктів насінництва та розсадництва. URL: <https://consumerhm.gov.ua/4190-2025-derzhavnij-reestr-sub-ektiv-nasinnitstva-ta-rozsadnitstva> (дата звернення: 14.08.2025).
10. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Реєстр сертифікатів на насіння і садивний матеріал. URL: <https://data.gov.ua/dataset/f4f0bd0a-74ac-4f25-80cf-5add41f76df9> (дата звернення: 14.08.2025).
11. Про насіння і садивний матеріал: Закон України від 16.03.2000 р. № 411-III. Дата оновлення: 18.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/411-15> (дата звернення: 14.08.2025).
12. Головне управління Держпродспоживслужби в Чернівецькій області: Про державний реєстр сортів рослин, придатних для поширення в Україні. URL: <https://consumer-cv.gov.ua/blog/2023/05/01/pro-derzhavnyj-rejestr-sortiv-roslyn-prydatnyh-dlya-poshyrennya-v-ukrayini/> (дата звернення: 21.08.2025).
13. Паламарчук І., Тисячний О. Плодівництво та Овочівництво. Методичні вказівки до виконання практичних робіт здобувачами вищої освіти факультету агрономії та лісівництва. Вінниця: ВНАУ. 2022. 77 с.
14. Босий О. Стан та перспективи розвитку галузі плодово-ягідного розсадництва в Україні. *Ягідник*. 2024. № 3 (38). С. 14—17 — URL: http://www.jagodnik.info/wp-content/uploads/2024/10/YAgidnyk-VEB_3_38_2024-1.pdf (дата звернення: 21.08.2025).
15. Концепція розвитку розсадництва в Україні на період до 2025 року. Українські сади (журнал Асоціації "Укрсадпром"). 2021. № 1. С. 14—19. — URL: http://ukrsadprom.org/wp-content/uploads/2021/08/1_Ukrai-nski-sady-compressed-1.pdf (дата звернення: 21.08.2025).
16. Москалець Т.З., Гриник І.В., Москалець В.В., Бублик М.О., Князюк О.В., Кра-

вець О.А., Ткачук О.О. Стан і перспективи селекції та вирощування плодово-ягідних рослин, малопоширених в культурі, в сучасному садівництві України. Садівництво. 2020. № 75. С. 58—78

17. What are the primary regulatory standards impacting international trade in fruit saplings? PMarketResearch (PW Consulting Health Care Research Center). URL: <https://pmarketresearch.com/hc/fruit-sapling-market/> (дата звернення: 21.08.2025).

References:

1. Grunwald, N. Zakharchuk, O. and Matsybora, T. (2022), "Prospects for the development of the seed industry in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 29 (1), pp. 18—25.

2. Heera, I.J. Hossain, M.F. and Ali, M.S. (2023), "Problems faced by the nursery owners in seedling production", *Int. J. Agric. Vet. Sci.*, vol. 5 (3), pp. 44—51. <https://doi.org/10.34104/ijavs.023.044051>

3. Bampasidou, M. and Fields, J. (2022), "Increased Demand and Persistent Resource Challenges for the Nursery Industry", *Southern Ag Today*, vol. 2 (22.5), available at: <https://southernagtoday.org/2022/05/27/increased-demand-and-persistent-resource-challenges-for-the-nursery-industry> (Accessed 15 Aug 2025).

4. Kostenko, V.M. Ivanova, O.V. and Ivanova, I.V. (2021), "Lawful regulation of the nursery branch in Ukraine", *Horticulture*, vol. 76, pp. 229—240.

5. Kostenko, V.M. and Hrynyk, R.I. (2022), "Efficiency of the state financial support of the horticultural industry in Ukraine and its improvement directions", *Horticulture*, vol. 77, pp. 185—195.

6. Udovychenko, K.M. and Udovychenko, V. M. (2023), "Certification of planting material of fruit and berry crops", *Yahidnyk*, vol. 3 (33), pp. 39—41. available at: <https://www.jagodnik.info/sertyfikatsiya-sadyvnogo-materialu-plodovyh-i-yagidnyh-kultur/> (Accessed 15 Aug 2025).

7. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Areas, Gross Harvests and Yields of Agricultural Crops for 2017—2024", available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sg/pvzu/arch_pvzu_reg.htm (Accessed 14 Aug 2025).

8. Barabash, L. and Mazur, K. (2019), "Development of commercial horticulture in conditions of the European integration processes", *Ekonomika APK*, vol. 26 (12), pp. 69—79.

9. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2025), "State register of seed and nursery entities for 2024", available at: <https://consu->

merhm.gov.ua/4190-2025-derzhavnij-reestr-subektiv-nasinnitstva-ta-rozsadnitstva (Accessed 14 Aug 2025).

10. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2025), "Register of certificates for seeds and planting material for 2020—2024", available at: <https://data.gov.ua/dataset/f4f0bd0a-74ac-4f25-80cf-5add41f76df9> (Accessed 14 Aug 2025).

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2000), The Law of Ukraine "On seeds and planting material", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/411-15> (Accessed 14 Aug 2025).

12. Main Department of the State Service of Ukraine on Food Safety and Consumer Protection in Chernivtsi Region (2023), "On the state register of plant varieties suitable for distribution in Ukraine", available at: <https://consumer-cv.gov.ua/blog/2023/05/01/pro-derzhavnyj-rejestr-sortiv-roslyn-prydatnyh-dlya-poshyrennya-v-ukrayini/> (Accessed 21 Aug 2025).

13. Palamarchuk, I. and Tysiachnyi, O. (2022), *Plodivnytsvo ta Ovochivnytsvo. Metodichni vказivky do vykonannya praktychnykh robot zdobuvachamy vyshchoi osvity fakultetu ahronomii ta lisivnytsva* [Fruit growing and vegetable production. Methodical instructions for practical works for students of the Faculty of Agronomy and Forestry], VNAU, Vinnytsia, Ukraine.

14. Bosyi, O. (2024), "State and prospects of development of the fruit and berry nursery industry in Ukraine", *Yahidnyk*, vol. 3 (38), pp. 14—17. available at: http://www.jagodnik.info/wp-content/uploads/2024/10/YAgidnyk-VEB_3_38_2024-1.pdf (Accessed 21 Aug 2025).

15. UKRSADPROM Association (2021), "Concept of nursery development in Ukraine until 2025", *Ukrainski sady*, vol. 1, pp. 14—19. available at: http://ukrsadprom.org/wp-content/uploads/2021/08/1_Ukrai-nski-sady_compressed-1.pdf (Accessed 21 Aug 2025).

16. Moskalets, T.Z. Grynyk, I.V. Moskalets, V.V. Bublyk, M.O. Kniazuk, A.V. Kravets, O.A. and Tkachuk, O.A. (2020), "State and perspectives of the breeding and growing in the modern horticulture of Ukraine minor fruit and soft fruit berries crops", *Horticulture*, vol. 75. pp. 58—78.

17. PMarketResearch (PW Consulting Health Care Research Center) (2024), "What are the primary regulatory standards impacting international trade in fruit saplings?", available at: URL: <https://pmarketresearch.com/hc/fruit-sapling-market/> (Accessed 21 Aug 2025).

Стаття надійшла до редакції 30.09.2025 р.