

АГРОСВІТ

№ 20 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 Євгеніївна, 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.

№ 20 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 16.10.25 р.

Підписано до друку 16.10.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 28.7

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1610/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© АгроСвіт, 2025

У НОМЕРІ:

<u>Марценюк А. В.</u> Сучасний погляд на необхідність формування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу	4
<u>Павлова Г. Є., Сірко А. Ю.</u> Особливості державного регулювання в системі соціально-економічного забезпечення розвитку сільських територій в Україні	14
<u>Квасницька Р. С., Свиноус І. В., Карпенко В. А., Нікітченко С. О.</u> Проблеми та перспективи розвитку біржової торгівлі в системі організованих ринків України	20
<u>Мішенін Є. В., Гриник О. І., Боцула О. І., Крехтяк О. В.</u> Еколого-економічна ефективність розвитку органічного садівництва: реалії сьогодення	28
<u>Третяк А. М., Лобунько А. В.</u> Особливості організації використання земельних ресурсів у сталому розвитку сільських територій	34
<u>Халатур С. М., Рац О. Ю.</u> Фінансовий інжиніринг у страховій компанії: диверсифікація портфеля на турбулентних ринках	44
<u>Качула С. В., Хоруженко Д. О.</u> Роль альтернативних фінансових інститутів у розвитку інноваційних механізмів оптимізації управління капіталом сільськогосподарських підприємств	52
<u>Парасій-Вергуненко І. М., Попадюк О. І.</u> Аналіз і оцінка фінансової стійкості аграрних підприємств: теоретико-методичні аспекти	61
<u>Ільчук М. М., Євтушенко В. Д., Томашевська О. А., Фурса А. В., Марчук В. І.</u> Механізми державного регулювання зернового ринку та шляхи вдосконалення логістичної інфраструктури в Україні	73
<u>Зоря О. П., Яснолоб І. О., Будніков О. А., Вебер Б. С., Тесля М. І.</u> Теоретико-методичні підходи до оцінки впливу ESG-факторів на інвестиційну привабливість підприємств агробізнесу	82
<u>Вініченко І. І., Муляр В. П., Харченко Т. А.</u> Особливості управління земельним потенціалом аграрної сфери	89
<u>Романюк І. А., Зубков М. М.</u> Механізми реалізації проєктів сільського зеленого туризму як інструмента соціально-економічного зростання регіону	94
<u>Приходько І. П., Долгих Д. С., Саламашенко І. В.</u> Внутрішній аудит запасів як інструмент управління витратами на підприємстві	103
<u>Бикова А. А.</u> Фінансові ризики та виклики економічної безпеки підприємств у післявоєнний період	109
<u>Гурська І. С., Стемковська І. В.</u> Вплив корпоративної соціальної відповідальності на формування облікової політики підприємств аграрного бізнесу	117
<u>Бровко А. І., Плескачов О. О.</u> Активно-орієнтований менеджмент в контексті зниження фінансових ризиків аграрних підприємств	126
<u>Дранус В. В., Нікітіна А. А.</u> Стратегічний розвиток маркетингової діяльності закладу охорони здоров'я	132
<u>Дідур К. М., Плітченко А. О.</u> Підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору як ключова детермінанта модернізації національної економіки України в умовах глобалізації	139
<u>Дем'яненко Н. В., Павленко Я. В., Жайворон Д. С., Гаркуша А. С., Царенко Д. Д.</u> Сучасні агроінновації в Україні: основи для бізнес-плану	152
<u>Годьєришко Е. В., Кулініч Т. В., Камтов Н. С.</u> Цифровізація управління маршрутними туристичними мережами та менеджменту якості туристичних та готельно-ресторанних послуг	158
<u>Білоніжка В. П.</u> Цифрові технології та персонал в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	164
<u>Ханик В. А.</u> Проблеми самоінвестування з метою підвищення інноваційної активності підприємств у сфері охорони здоров'я в умовах євроінтеграції	171
<u>Ханик А. Я.</u> Кадри як ключовий ресурс в діяльності приватних закладів охорони здоров'я	177
<u>Премудрий Ю. В.</u> Стійкість ринку свинарства до воєнних викликів та зовнішніх шоків	183
<u>Сліпко-Кривуца Д. І.</u> Фермерство і продовольча безпека: стратегічні орієнтири України	190
<u>Яковичин Я. В.</u> Міжнародний досвід підтримки сільського підприємництва та можливості його адаптації в Україні	198

CONTENTS:

<u>Martseniuk L.</u> MODERN VIEW ON THE NEED TO FORM A SOCIALLY INCLUSIVE VALUE OF BUSINESS	4
<u>Pavlova H., Sirko A.</u> FEATURES OF STATE REGULATION IN THE SYSTEM OF SOCIO-ECONOMIC SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF RURAL AREAS IN UKRAINE	14
<u>Kvasnytska R., Svynous I., Karpenko V., Nikitchenko S.</u> PROBLEMS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF EXCHANGE TRADING IN THE SYSTEM OF ORGANIZED MARKETS OF UKRAINE	20
<u>Mishenin Ye., Hrynyk O., Botsula O., Krokhtiak O.</u> ECOLOGICAL AND ECONOMIC EFFICIENCY OF ORGANIC GARDENING DEVELOPMENT: CURRENT REALITIES	28
<u>Tretiak A., Lobunko A.</u> FEATURES OF ORGANIZATION OF LAND RESOURCE USE IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL AREAS	34
<u>Khalatur S., Rats O.</u> FINANCIAL ENGINEERING IN AN INSURANCE COMPANY: PORTFOLIO DIVERSIFICATION IN TURBULENT MARKETS	44
<u>Kachula S., Khoruzhenko D.</u> THE ROLE OF ALTERNATIVE FINANCIAL INSTITUTIONS IN THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE MECHANISMS FOR OPTIMIZING CAPITAL MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES	52
<u>Parasii-Verhunenko I., Popadiuk O.</u> RESEARCH ON THE FEATURES OF CONDUCTING ANALYSIS AND ASSESSMENT OF FINANCIAL STABILITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	61
<u>Ilchuk M., Yevtushenko V., Tomashevskya O., Fursa A., Marchuk V.</u> MECHANISMS OF STATE REGULATION OF THE GRAIN MARKET AND WAYS TO IMPROVE THE LOGISTIC INFRASTRUCTURE IN UKRAINE	73
<u>Zoria O., Yasnolob I., Budnikov O., Veber B., Teslia M.</u> THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE IMPACT OF ESG FACTORS ON THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES	82
<u>Vinichenko I., Muliar V., Kharchenko T.</u> FEATURES OF LAND POTENTIAL MANAGEMENT IN THE AGRARIAN SECTOR	89
<u>Romaniuk I., Zubkov M.</u> MECHANISMS FOR IMPLEMENTING RURAL GREEN TOURISM PROJECTS AS A TOOL FOR SOCIO-ECONOMIC GROWTH IN THE REGION	94
<u>Prikhodko I., Dolgikh D., Salamashchenko I.</u> INTERNAL INVENTORY AUDIT AS A TOOL FOR MANAGING COSTS AT AN ENTERPRISE	103
<u>Bykova A.</u> FINANCIAL RISKS AND CHALLENGES TO THE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES IN THE POST-WAR PERIOD	109
<u>Hurska I., Stemkovska I.</u> THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON THE FORMATION OF ACCOUNTING POLICIES OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES	117
<u>Brovko L., Pleskachov O.</u> ACTIVELY-ORIENTED MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF REDUCING FINANCIAL RISKS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	126
<u>Dranus V., Nikitina A.</u> STRATEGIC DEVELOPMENT OF MARKETING ACTIVITIES OF HEALTH CARE INSTITUTIONS	132
<u>Didur K., Plitchenko A.</u> ENHANCING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE AGRICULTURAL SECTOR AS A KEY DETERMINANT OF THE MODERNIZATION OF UKRAINE'S NATIONAL ECONOMY IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION	139
<u>Demyanenko N., Pavlenko Y., Zhaivoron D., Harkusha A., Tsarenko D.</u> MODERN AGROINNOVATIONS IN UKRAINE: FUNDAMENTALS FOR A BUSINESS PLAN	152
<u>Todierishko E., Kulinich T., Kampov N.</u> DIGITALIZATION OF THE MANAGEMENT OF TOURIST ROUTE NETWORKS AND THE QUALITY MANAGEMENT OF TOURISM AND HOSPITALITY SERVICES	158
<u>Belonozhka V.</u> DIGITAL TECHNOLOGIES AND PERSONNEL IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE	164
<u>Khanyk V.</u> PROBLEMS OF SELF-INVESTMENT WITH THE PURPOSE OF INCREASING THE INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE SPHERE OF HEALTH CARE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION	171
<u>Khanyk A.</u> HUMAN RESOURCES AS A KEY RESOURCE IN THE ACTIVITIES OF PRIVATE HEALTHCARE INSTITUTIONS	177
<u>Premudryi Yu.</u> RESILIENCE OF THE PIG FARMING MARKET TO MILITARY CHALLENGES AND EXTERNAL SHOCKS	183
<u>Slipko-Kryvutsya D.</u> FARMING AND FOOD SECURITY: STRATEGIC GUIDELINES FOR UKRAINE	190
<u>Yakovyshyn Ya.</u> INTERNATIONAL EXPERIENCE IN SUPPORTING RURAL ENTREPRENEURSHIP AND THE POSSIBILITIES OF ITS ADAPTATION IN UKRAINE	198

УДК 338

Л. В. Марценюк,

д. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4121-8826>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.4

СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД НА НЕОБХІДНІСТЬ ФОРМУВАННЯ СУСПІЛЬНО-ІНКЛЮЗИВНОЇ ЦІННОСТІ БІЗНЕСУ

L. Martseniuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Ukrainian State University of Science and Technologies

MODERN VIEW ON THE NEED TO FORM A SOCIALLY INCLUSIVE VALUE OF BUSINESS

У статті розглядається сучасне бачення формування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу як важливого чинника соціально-економічного розвитку держави та її територіальних громад. Авторка наголошує, що у сучасних умовах війни, соціальної нестабільності та економічних викликів саме бізнес має відігравати роль не лише виробника товарів чи послуг, а й активного соціального інституту, здатного забезпечити рівні можливості для всіх верств населення. У роботі узагальнено підходи до розуміння інклюзивності як складової корпоративної соціальної відповідальності, обґрунтовано необхідність поєднання економічних, соціальних і морально-етичних принципів у діяльності підприємств. Особлива увага приділена важливості залучення осіб з інвалідністю, ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб, жінок, молоді та представників національних меншин до економічного й соціального життя суспільства.

Досліджено вітчизняний і зарубіжний досвід запровадження інклюзивних моделей бізнесу, а також охарактеризовано основні бар'єри та проблеми, що гальмують розвиток інклюзивної економіки в Україні. Запропоновано власну класифікацію видів інклюзії за суб'єктами, об'єктами, сферами та рівнями впливу, а також визначено можливі напрями її реалізації у різних галузях. Підкреслюється, що формування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу сприяє підвищенню довіри населення до підприємництва, покращенню репутації компаній, зміцненню соціального капіталу громади й формуванню більш збалансованої системи розвитку суспільства.

Авторка обґрунтовує, що у сучасних реаліях соціально відповідальний бізнес стає катализатором сталого розвитку, а його інклюзивна стратегія має розглядатися як інвестиція у майбутнє — у людський капітал, довіру, інноваційність і єдність нації. Визначено ключові напрями подальших досліджень: розробка механізмів інтеграції принципів інклюзії у стратегії корпоративного управління, удосконалення нормативно-правової бази, створення освітніх і мотиваційних програм для бізнесу. Підсумовано, що побудова суспільно-інклюзивного бізнесу — це не лише питання гуманності, а й стратегічна передумова конкурентоспроможності України у глобальному просторі.

The article presents a modern view on the formation of the socially inclusive value of business as a key factor in the socio-economic development of the state and its local communities. The author emphasizes that in the current context of war, social instability, and economic challenges, business must act not only as a producer of goods and services but also as an active social institution ensuring equal opportunities for all members of society. The study summarizes various scientific approaches to understanding inclusiveness as a component of corporate social responsibility and substantiates the need to combine economic, social, and ethical principles in business activity. Particular attention is paid to the inclusion of people with disabilities, war veterans, internally displaced persons, women, youth, and national minorities in the country's economic and social life.

The paper analyzes domestic and international experience in implementing inclusive business models and highlights the main barriers that hinder the development of an inclusive economy in Ukraine. The author proposes a classification of inclusion types according to subjects, objects, spheres, and levels of influence, identifying potential mechanisms for their implementation across sectors. It is emphasized that the development of socially inclusive business values strengthens public trust in entrepreneurship, improves corporate reputation, enhances community social capital, and supports a more balanced and sustainable development of society.

The author argues that socially responsible business today serves as a catalyst for sustainable development, and its inclusive strategy should be viewed as an investment in the future — in human capital, trust, innovation, and national unity. Key areas for further research include developing mechanisms for integrating inclusion principles into corporate governance strategies, improving the regulatory framework, and establishing educational and motivational programs for businesses. The article concludes that the construction of a socially inclusive business model is not merely a humanitarian issue but a strategic condition for Ukraine's competitiveness in the global economic and social landscape.

Ключові слова: суспільно-інклюзивна цінність, соціальні інновації, сталий розвиток, інклюзивне зростання, соціальна відповідальність бізнесу, корпоративна етика, соціальне підприємництво, інклюзивна економіка, територіальні громади, людський капітал.

Key words: socially inclusive value, social innovations, sustainable development, inclusive growth, corporate social responsibility, business ethics, social entrepreneurship, inclusive economy, local communities, human capital.

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

Сучасний світ сьогодні, як і безумовно, в попередні століття та навіть тисячоліття є різноманітним. При чому, якщо мова йде про суспільство, то кожен його член є окремим індивідумом, з власними характеристиками, потребами тощо. Тобто, ми хочемо сказати, що з одного боку, кожен з нас різний, з власними поглядами, вподобаннями, потребами (які змінюються впродовж життя), а з іншого боку, кожен з нас хоче отримувати такі ж блага, як й інші (по міншій мірі не гірші, ніж у інших), а також мати рівний доступ з усіма членами суспільства до всіх благ цивілізації, починаючи від реалізації права на освіту до, наприклад, відвідування екзотичного острова. В зв'язку з цим, вважаємо, що суб'єкти господарювання, які працюють в різних сферах, повинні розуміти, що кожен член суспільства різний, але разом з тим, кожна людина хоче отримувати ті чи інші продукти чи послуги різних суб'єктів господарювання, незалежно від національності, статі, стану здоров'я та інших характеристик, що можуть відрізняти їх від інших, тож суб'єктам господарювання задля власного високго іміджу, задля підвищення конкурентос-

проможності та отримання інших переваг варто бути соціально відповідальними під час ведення бізнесу, бути суспільно-інклюзивними, враховувати потреби різних членів суспільства, орієнтуючись не тільки на отримання максимальної фінансової вигоди для власного бізнесу, а й пам'ятати про потреби споживача.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В останні роки знаходимо достатню кількість наукових публікацій, присвячених необхідності запровадження принципів сталого розвитку в роботу підприємств різних галузей, багато вчених акцентують увагу на необхідності ведення соціально відповідального бізнесу та наголошують на запровадженні інклюзивних моделей розвитку та ведення бізнесу. Розглянемо деякі з них. Так, науковиця О. Микитюк слушно зауважує, що внаслідок воєнних дій в Україні, кількість вразливих категорій осіб зросла, а отже бізнес повинен на це звертати увагу в своїй діяльності, аби усі члени суспільства могли бути максимально залучені в усі процеси, що відбуваються навколо, щоб вони були і економічно, і соціально залучені [1]. Авторка акцентує окрему увагу на необхідності забезпечення соціальної безпеки підприємства, яка дозволить зберегти трудовий потенціал (се-

ред дієвих напрямів побудови згуртованого та продуктивно працюючого колективу авторка наполягає на необхідності створення гідних та зручних умов праці, налагодження діалогу між парцівниками, в тому числі за участі психологів, які можуть допомогти адаптуватися людям з особливими потребами почувати себе комфортно в колективі, а з іншого боку, забезпечити комфортне перебування та спілкування та взаємодію і здоровим людям, адже вони повинні мати хоча б мінімальні знання яким чином ефективно співпрацювати в команді з особами з інвалідністю, наприклад).

На думку І. Серікова, інклюзія — це створення такого середовища, в якому є можливості для залучення до різних процесів різних категорій населення. При цьому, він зауважує, що більшість сучасних підприємств ще не готові до впровадження інклюзивного середовища, вони потребують інтенсивного навчання через тренінги та інші форми навчання [2].

В наступному дослідженні слушно зауважено, що в Україні поки що частка осіб з інвалідністю в загальній структурі працюючих критично мала. Це пов'язано із небажанням власників бізнесу мати додаткові клопоти з обладнанням робочого місця, зручного для осіб з особливими потребами, до зміни морального кодексу та поведінки в колективі, з необхідністю надавати гнучкий графік та з іншими додатковими активностями, які власник бізнесу часто не бажає робити. Разом з тим, як вказує авторка дослідження, маємо позитивний досвід інших країн в досліджуваному контексті, а саме: в багатьох країнах держава підтримує та надає спеціальні вказівки підприємствам щодо необхідності працевлаштування осіб з інвалідністю [3].

У наступному дослідженні науковці приділили увагу напрямам надання справедливого доступу до освіти та працевлаштування осіб з інвалідністю, вони пропонують у ЗВО організувати спеціальні групи для таких осіб (на нашу думку, цілі групи за якоюсь спеціальністю навчання можуть і не набиратися в повному обсязі, тож особи з інвалідністю можуть вчитися і у загальних студентських групах, але, на наш погляд, доцільно, щоб в ЗВО працювали так звані "куратори", які б допомагали особам з інвалідністю, які навчаються, у вирішенні тих чи інших питань), допомагати з працевлаштуванням через відповідні договори з працевлаштуваннями [4].

В науковій статті [5] наголошено на необхідності дотримання принципів сталого розвит-

ку підприємств, незалежно від форми їх власності, автори наголошують на тому, що приватні підприємства повинні бути соціально орієнтованими та дотримуватися гендерного паритету та організувати робочі місця й для осіб з інвалідністю для формування збалансованого колективу, який здатен з одного боку, виконувати важливі інноваційні рішення, які стоять перед підприємством, а з іншого боку, бути при цьому згуртованим та інклюзивним.

Грунтовне дослідження провели авторки у праці [6], де представлений розроблений ними механізм побудови безбар'єрного середовища, який включає безбар'єрний доступ осіб з інвалідністю до різного роду послуг: і освітніх, і транспортних, і до науки, і до водіння автомобіля, і до цифрових, і до інформаційних, і до психологічних послуг тощо. Ясно, що для комплексного забезпечення вказаних цілей повинні бути задіяні максимальна кількість учасників, представники влади, бізнесу та інших структур, здатний позитивно вплинути на розвиток безбар'єрного середовища в Україні.

Важливим аспектом є забезпечення доступності осіб з інвалідністю до транспортних послуг різними видами транспорту, до пересування як такого у повсякденному житті та у туризмі. Поки що спостерігаємо облаштування відповідних місць лише у великих містах України, сподіваємося, що програми розвитку міст та регіонів включатимуть витрати на облаштування місць доступності осіб з інвалідністю до транспортних послуг [7—9].

І хоча метою даного дослідження не є аналіз чи розробка рекомендацій стосовно недопущення такого ганебного поняття як домашнє насильство, ми б хотіли пару слів написати в даному дослідженні і про це, адже, на нашу думку, саме особи з інвалідністю часто стають об'єктом домашнього насильства. При чому це поняття дуже широке, від образ особи з інвалідністю до обмеження її виходу на вулицю, наприклад, до обмеження в економічній спроможності, негативного впливу від близьких осіб на родичів з інвалідністю. На наш погляд, не тільки бізнес повинен бути готовий до прийняття на роботу осіб з інвалідністю або не тільки університети повинні бути готові до навчання таких осіб, а й відповідні соціальні органи та небайдужі громадяни повинні знати та помічати та усувати негаразди у впливі інших осіб (часто — родичів) на осіб з інвалідністю, які можуть заборонити їм отримувати послуги, які

доступні іншим здоровим особам — від навчання до працевлаштування та туризму і так далі. Ми хочемо зауважити, що проблема інклюзії вона дуже широка та охоплює багато сфер людського існування, і в кожній з цих сфер повинні бути небайдужі та соціально відповідальні люди, які допоможуть особам з інвалідністю реалізувати свої права. Логіка проста — аби бізнес прийняв на роботу особу з інвалідністю, цій особі родичі повинні дозволити чи допомогти їй працевлаштуватися, а не заборонити їй це. Деякі рекомендації стосовно недопущення домашнього насильства, в тому числі й по відношенню до осіб з інвалідністю знаходимо у працях [10; 11],

Ми згодні з думкою науковців [12], які пишуть, що саме соціально відповідальне ставлення представників бізнесу може знизити соціальну напругу в суспільстві, яка останнім часом є дуже високою. Якщо репутація підприємства є важливим аспектом для власників, то вони однозначно займатимуться таким аспектом, як подолання соціальної нерівності, а в разі нестачі власних ресурсів для цього, залучатимуть допомогу сторонніх організацій, волонтерів тощо.

Поки що стереотипи в нашому суспільстві доволі усталені, які заважають в певній мірі розвиватися усім верствам населення гармонійно (мова йде не тільки про осіб з інвалідністю, а й про неможливість жінок займати певні посади, про складність отримання першого робочого місця молоддю саме за фахом, про нацменшини), тож потрібна потужна інформаційна державна кампанія, спрямована на руйнування стереотипів, на наголошенні на тому, що всі мають рівні права та повинні мати рівні можливості у доступі до різного роду ресурсів, послуг тощо [13].

Серед принципів інклюзивної політики підприємства, окрім фізичної та духовної доступності, науковець І. Серіков говорить про виробничу демократію, і на наш погляд, це дуже важливо, бути сучасним менеджерам саме демократичними, не лякатися запроваджувати інновації, прислуховуватися до потреб суспільства та орієнтуватися на них, безумовно, паралельно намагаючись досягти поставленої мети самого підприємства [2].

Про важливість створення інклюзивної економіки, яка передбачає високу залученість до процесів розвитку, рівність можливостей та справедливості до розподілу благ наголошують науковці у дослідженні [14]. При цьому за трактуванням Міжнародного валютного фонду,

інклюзивна економіка, це така, яка створює можливості для усіх верств населення та забезпечує розподіл плодів як матеріального, так і нематеріального плану серед членів суспільства [15].

Вважаємо дуже слушною думку науковиці І. Сновидович, яка акцентує увагу на тому, що сучасний менеджер повинен мати розвинений емоційний інтелект, він повинен не тільки орієнтуватися в економічних та управлінських питаннях, а й бути гарним психологом, вміти мотивувати колектив, вміти його згуртовувати [22].

У дослідженні вченого В. Кльоби вказано, що кількість ініціатив в ІТ-сфері в останні роки значно зростає, є позитивна тенденція до збільшення кількості сайтів для людей з особливими потребами [16]. Разом з тим, відкритою залишається проблема фінансового забезпечення осіб з інвалідністю в контексті забезпечення них сучасною комп'ютерною технікою та програмними засобами, а також організація відповідних навчальних курсів для них.

Про проблеми та перспективи інклюзивної роботи в агропромисловому комплексі знаходимо ґрунтовну працю науковців [17]. Вони зауважують увагу на тому, що на жаль, поки що зазвичай при формуванні місцевих бюджетів більшу увагу приділяють кількісним показникам, а не якісним аспектам фінансування тих чи інших напрямів розвитку. Науковці рекомендують приватним підприємцям в сфері агропромислового комплексу зосередитися на етичному та відповідальному маркетингу, який буде спрямований на тих споживачів, яким важливо не лише якість продукції, а й етичні аспекти її виробництва.

Саме соціальне підприємництво здатне досягти у довгостроковій перспективі досягнення такої важливої цілі як підвищення якості життя населення, адже цієї цілі можливо досягти тільки комплексно, сумісними зусиллями бізнесів різних галузей [18].

Соціально відповідальне підприємництво може ефективно допомогти ветеранам успішно інтегруватися в цивільне життя. Для цього потрібен комплексний підхід — від підтримки соціальних проєктів державою до менторських психологічних програм [19]. Обмін ресурсами та досвідом між підприємствами, які вже є інклюзивними і тими, хто має бажання стати інклюзивними, є дуже важливими.

Разом з тим, потрібно зауважити, що внаслідок війни кількість осіб з особливими потре-

Таблиця 1. Види інклюзії та їх реалізація в Україні

Критерій	Вид інклюзії	Приклади об'єктів / суб'єктів	Можливість реалізації в Україні	Можливі труднощі
За суб'єктами	Освітня	Учні з особливими потребами	Реалізується через інклюзивні класи, індивідуальні програми, дистанційне навчання, дуальну освіту	Недостатнє фінансування, нестача підготовлених педагогів (кураторів), відсутність навчального матеріалу, орієнтованого саме на осіб з інвалідністю
	Соціокультурна	Представники нацменшин, мігранти	Частково реалізується (громадські організації, культурні центри)	Дискримінація, упередження в суспільстві, протести
	Економічна	Люди з інвалідністю, малозабезпечені	Можлива через програми зайнятості та пільги	Відсутність доступного робочого середовища, низька мотивація роботодавців вкладати кошти в організації робочих місць для людей з особливими потребами
	Цифрова	Люди в селах, старші покоління	Частково реалізується (освітні програми, «Дія»)	Цифровий розрив, низький рівень цифрової грамотності, відсутність доступних курсів підвищення рівня знань в цифровому середовищі для різних верств населення
За об'єктами	Люди з інвалідністю	Фізичні, сенсорні, ментальні порушення	Поступово розвивається (пандуси, адаптовані матеріали)	Бар'єрність інфраструктури, нестача ресурсів на масштабне оновлення інфраструктури
	Люди похилого віку	Пенсіонери	Реалізується через соціальні програми	Недостатня увага держави, низький рівень цифрових навичок, відсутність достатньої кількості соціальних працівників
	Біженці, переселенці	ВПО з зони бойових дій	Активно реалізується	Проблеми з житлом, інтеграцією в громади, проблеми з пошуком роботи саме кваліфікації ВПО
	Жінки та інші дискриміновані групи	Жінки, ЛГБТ+, нацменшини	Частково реалізується (антидискримінаційні закони)	Суспільні стереотипи, політичні ризики, можливі протести
За сферою	Освітня	Доступ до шкіл і університетів	Впроваджується (інклюзивна освіта)	Брак ресурсів, нерівномірність по регіонах, відсутність навчального матеріалу та педагогів для роботи з особливими дітьми
	Соціальна	Участь у громадському житті	Можлива через програми громад	Пасивність населення, упередження, що особи з інвалідністю не зможуть приймати активну участь в житті суспільства
	Економічна	Зайнятість, бізнес	Доступні окремі програми підтримки	Тіньова економіка, низька квота для інвалідів
	Політична	Участь у виборах, представництво	Гарантовано законодавчо	Реальні бар'єри для участі (фінансові, соціальні)
	Медична	Доступ до медицини	Частково реалізується (реформи)	Нерівний доступ у містах і селах, воєнний стан
	Культурна	Доступ до мистецтва, культури	Активно підтримується (фестивалі, проекти)	Брак фінансування культури
За рівнем	Індивідуальна	Особиста участь	Легко реалізується за підтримки сім'ї/соціуму	Відсутність мотивації або підтримки внаслідок низької самооцінки
	Інституційна	Школи, університети, підприємства	Реалізується частково	Недостатня підготовка закладів приймати осіб з інвалідністю
	Державна	Закони, програми	В Україні активно впроваджуються	Відставання у виконанні на практиці
	Глобальна	Міжнародні ініціативи	Є співпраця з ЄС, ООН	Висока залежність від фінансування донорів
За ступенем	Повна	Повноцінна участь у суспільстві	Тривала перспектива	Високі витрати, поступова зміна менталітету
	Часткова	Участь в окремих сферах	Вже існує	Обмежений ефект
	Формальна	Закони без практики	Часто трапляється	Відсутність контролю виконання
	Реальна	Практичне включення	Поступово формується	Високі потреби у фінансах та людських ресурсах

Джерело: узагальнено автором на підставі [4—8; 12—17; 21].

бами зростає, а отже проблематика побудови соціально відповідального бізнесу набуває все більшої актуальності, тож є необхідність проаналізувати дослідження вітчизняних вче-

них та розробити власні практичні рекомендації для представників бізнесу та влади, які планують стати ще більше соціально орієнтованими.

Таблиця 2. Характеристика етапів реалізації Національної стратегії розвитку інклюзивної освіти в Україні

Етап реалізації	Період	Основні заходи
I	2024-2026 роки	<p>Оновлення законодавчої бази у сфері інклюзивної освіти та спеціального навчання з урахуванням сучасних міжнародних стандартів і потреб здобувачів освіти з урахуванням євроінтеграційних настроїв України; створення сучасної системи моніторингу розвитку інклюзивного навчання (з обрахуванням реальних достовірних показників), що дозволить регулярно оцінювати якість освітніх послуг, виявляти проблеми та приймати ефективні управлінські рішення;</p> <p>посилення ресурсного забезпечення освітніх закладів – збільшення фінансування, підготовка кваліфікованих кадрів, оновлення матеріально-технічної бази, а також налагодження тісної співпраці між державними структурами, місцевими органами влади та навчальними закладами (цей пункт потребує потужної фінансової підтримки зацікавлених сторін – в першу чергу, держави);</p> <p>проведення масштабної інформаційної кампанії серед громадськості за участі українських і міжнародних партнерів для популяризації інклюзивного підходу, формування позитивного ставлення до дітей і дорослих з особливими освітніми потребами (формування з дитячого садочку позитивного настрою у дітей по відношенню до осіб з інвалідністю);</p> <p>організація системи професійного розвитку педагогів, спрямованої на підвищення їхньої компетентності у сфері інклюзивної освіти, адаптації методик викладання до потреб кожного учня (можливо, є сенс пройти стажування у закордонних колег, які мають позитивні результати в даному напрямі);</p> <p>раціональне використання потенціалу спеціальних навчальних закладів, які можуть стати методичними центрами підтримки інклюзивного навчання в регіонах;</p> <p>покращення доступності освітнього середовища – усунення фізичних, інформаційних і комунікаційних бар'єрів, створення безпечних, комфортних і дружніх умов для всіх учасників освітнього процесу (потужна інформаційна політика, навчання користування спеціальними програмами осіб, які цього потребують);</p> <p>запровадження системи комплексної оцінки потреб здобувачів освіти, щоб визначити необхідність додаткових послуг, технічних засобів чи індивідуальної підтримки.</p>
II	2027-2029 роки	<p>Оптимізація державних механізмів підтримки осіб з особливими освітніми потребами на основі аналізу фактичних даних з освітніх закладів, забезпечення адресного та справедливого розподілу ресурсів (комплексна підтримка освітніх закладів невеликих міст та сіл);</p> <p>розвиток ефективної комунікаційної політики щодо інклюзивного навчання, з урахуванням думки громадськості, залучення батьківських, молодіжних і громадських організацій до обговорення та ухвалення рішень;</p> <p>створення програм перекваліфікації та професійного навчання для осіб з інвалідністю чи іншими особливими освітніми потребами, у тому числі ветеранів війни, щоб забезпечити їм реальні можливості працевлаштування (укладання угод між закладами освіти та представниками бізнесу);</p> <p>проведення регулярної аналітичної оцінки ефективності роботи органів влади різних рівнів щодо виконання цілей Національної стратегії, виявлення недоліків та формування нових управлінських рішень;</p> <p>формування стратегічного бачення розвитку інклюзивної освіти до 2040 року, визначення довгострокових пріоритетів, очікуваних результатів та механізмів їх реалізації в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграції України (з визначенням конкретних термінів виконання та конкретних виконавців запланованих заходів).</p>

Джерело: сформовано авторкою на підставі [22].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення досліджень деяких вітчизняних науковців (на підставі випадкової вибірки за декілька останніх років) в сфері формування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу задля підсилення важливості даного напрямку розвитку суспільства в наукових колах, окреслення проблем та перспектив побудови інклюзивного бізнесу в різних галузях України (на підставі відкритих наукових

джерел в мережі Інтернет та з власних досліджень автора).

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Підприємці сучасного типу орієнтуються не лише на отримання власного надприбутку, а й розуміють про необхідність ощадливого використання ресурсів, про впровадження ощадливих технологій, про необхідність робити щось

корисне для суспільства, як нинішнього покоління, так і для майбутніх поколінь. Для реалізації корисних мотивів по відношенню до суспільства у бізнеса можуть бути безліч засобів та інструментів, а також проявів — від залучення до роботи осіб з інвалідністю та зі створенням для них гідних умов праці до підтримки традицій або організацію екологічно чистого виробництва тощо. За бажанням можна розібратися, що саме можна зробити корисного суспільству саме в тій галузі, в якій працює підприємство. Безумовно, форми прояву соціальної відповідальності проявлятимуться по-різному та вимагатимуть різних фінансових витрат (наприклад, важко порівняти створення освітньої платформи для осіб з інвалідністю та обладнання залізничного вокзалу з точки зору фінансових вкладень, але за позитивним впливом і в освіті, і в транспортних послугах вони є майже рівнозначними, адже особи з інвалідністю потребують і навчання, і пересування, і відвідування культурних та розважальних місць та інше).

В червні 2024 року Кабінетом міністрів України було схвалено важливий в сфері інклюзії документ — Національну стратегію розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року. Ця Стратегія спирається на постулати Загальної декларації прав ООН, яка була прийнята ще у 1948 році, де йде мова про доступну та безкоштовну можливість отримання освіти для кожного, незалежно від індивідуальних особливостей. Стратегія спрямована на надання особам з особливими освітніми проблемами можливості вчитися, на співпрацю освітніх установ та працевлаштування, які забезпечуватимуть осіб з особливими потребами робочим місцем, а також формуванню у свідомості кожного члена суспільства думки, що хоча ми всі різні, але ж ми все одно маємо в чомусь однакові бажання та потреби та повинні мати рівний доступ до ресурсів. Важливо, що в Стратегії окреслено показники, за якими періодично буде вимірюватися рівень інклюзії в суспільстві. Також особливу увагу приділено фінансуванню даної ініціативи, а також масштабному підвищенню кваліфікації педагогів, які працюватимуть з особами з особливими освітніми потребами.

У відкритому доступі ми знайшли декілька успішних прикладів функціонування соціально спрямованих підприємств, в основному, вони розташовані в Києві та на Західній Україні, їх діяльність — це, в основному ресторани та пizzerії та магазини вживаного одягу [20].

На наш погляд, поки що мережа підприємств, які реально впроваджують принципи

соціальної відповідальності занадто мала для такої великої країни, як Україна.

Аналіз наведених у таблиці видів інклюзії свідчить, що процес упровадження інклюзивних підходів у суспільно-економічний простір має багатовимірний характер і охоплює різні рівні — від індивідуального до системного. Кожен тип інклюзії (соціальна, освітня, економічна, культурна, цифрова, політична тощо) виконує власну функцію, але всі вони взаємопов'язані між собою та спільно формують основу для створення рівних можливостей у суспільстві. Найбільш перспективними для України є соціальна та економічна інклюзії, адже саме вони безпосередньо впливають на зниження нерівності, розвиток місцевого бізнесу, підвищення зайнятості та соціальну інтеграцію вразливих груп населення. Разом із тим, ефективність реалізації інклюзії значною мірою залежить від рівня державної підтримки, участі громадських організацій та сприйняття суспільством цінностей рівності й недискримінації.

В таблиці 2 окреслено основні заходи реалізації Стратегії.

Водночас у процесі впровадження інклюзії в Україні зберігаються суттєві бар'єри — фінансові, організаційні, правові та ментальні. У більшості громад бракує цілісної стратегії інклюзивного розвитку, системи навчання кадрів та дієвих механізмів координації між державним, приватним і громадським секторами. Це свідчить про потребу у комплексному підході, що поєднує реформування законодавства, підвищення соціальної обізнаності та створення стимулів для бізнесу, який впроваджує інклюзивні принципи. Таким чином, узагальнені у таблиці дані підтверджують, що інклюзія не є окремим напрямом соціальної політики, а виступає системним чинником модернізації суспільства та передумовою сталого розвитку територіальних громад України.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході проведеного дослідження встановлено, що формування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу є невід'ємною складовою сучасної соціально-економічної політики держави та базовою умовою сталого розвитку територіальних громад. Соціально відповідальний бізнес, який впроваджує інклюзивні принципи у свою діяльність, не лише сприяє економічній стабільності, але й забезпечує інтеграцію враз-

ливих груп населення, формує довіру до підприємництва та підсилює соціальну згуртованість суспільства. Таким чином, інклюзія виступає не просто соціальним трендом, а важливим стратегічним інструментом забезпечення балансу між економічним зростанням та суспільним добробутом. Суспільство чекає соціально орієнтованого бізнесу та готово його підтримувати.

Визначено, що на сучасному етапі розвитку української економіки основними викликами залишаються обмежене розуміння сутності інклюзії у бізнес-середовищі, відсутність ефективних державних механізмів підтримки соціального підприємництва та недостатня мотивація компаній до впровадження інклюзивних практик. Подолання цих бар'єрів вимагає системної взаємодії між державою, бізнесом, громадськими організаціями та освітніми інституціями. Важливим завданням стає створення умов, за яких інклюзивні ініціативи будуть не лише морально схвалюваними, але й економічно вигідними для бізнесу, що дозволить розширити їхній вплив на суспільний розвиток. Затвердження Національної стратегії розвитку інклюзивної освіти в Україні є, безумовно, важливим моментом в житті українського суспільства, разом з тим, дуже важливо, аби усі причетні особи та організації, представники влади та бізнесу акумулювали свої зусилля на виконання запланованих в Стратегії заходів, аби вони не залишилися лише на папері, та зробити усе можливе, аби людям з різними можливостями (в плані фінансів, здоров'я та інших факторів) були рівно доступні усі, необхідні для нормального повноцінного життя, ресурси.

Перспективи подальших досліджень можуть бути доволі широкими і полягають у розробленні комплексної моделі оцінювання рівня інклюзивності бізнесу, визначенні ефективних індикаторів її впливу на соціально-економічний стан громад, а також в аналізі кращих міжнародних практик адаптації інклюзивних підходів у корпоративному управлінні. Доцільним напрямом подальших наукових пошуків є дослідження цифрових технологій як каталізаторів інклюзії, вивчення можливостей публічно-приватного партнерства у цій сфері та розробка освітніх програм для формування інклюзивного мислення серед підприємців і керівників компаній. Реалізація зазначених напрямів сприятиме поглибленню теоретичного розуміння феномену інклюзивного бізнесу та зміцненню його практичної ролі у трансформації українського суспільства.

Література:

1. Микитюк О. Інклюзивні моделі соціальної безпеки підприємства в Україні. Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність: зб. наук. пр. XXI (XXXIII) Міжнар. наук.-практ. конф., 17—18 квітня. 2025р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. 122 с. С.6-8. URL: <https://istc-proc.kpi.ua/issue/view/19315>
2. Серіков І. Дефініція інклюзивної політики підприємства. Інклюзивна економіка. 2025. № 2 (08). С. 81—86. URL: DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.8-11
3. Бела О. Інклюзія людей з інвалідністю та ВПО як напрям розвитку соціальної відповідальності українського бізнесу в сучасних реаліях. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 89. С. 277—289. URL: DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330750>
4. Галицький О. М., Гришова Р. В. Державна політика соціалізації осіб з інвалідністю в контексті розвитку інформаційних технологій. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 22. С. 126—130. URL: DOI: [10.32702/2306-6814.2018.22.126](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.22.126)
5. Марценюк Л.В., Тараненко А.С. Моделювання сталого розвитку приватних індустріальних підприємств. Агросвіт. 2025. № 6, С. 47—55. DOI: [10.32702/2306-6792.2025.6.47](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.47) URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5911/5970>
6. Марценюк Л.В., Наливайко Л.Р. "Безбар'єрна Україна": проблеми та перспективи. № 4 (2023). Нове українське право. С. 82—93. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11> URL: <http://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/516/467>
7. Марценюк Л.В., Файфер С.М. Створення безбар'єрного доступу маломобільних груп населення до транспортних об'єктів. Верховенство права: доктрина і практика в умовах сучасних світових викликів : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 28 лют. 2023 р.). Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2023. 604 с. С. 77—80.
8. Марценюк Л.В., Шніпов, В. Напрями сталого розвитку залізничного транспорту України. Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ. 2024. № 2. С. 153—163. URL: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2024-2-153-163>
9. Марценюк Л.В., Сидорчук А.О. Напрями реалізації цілей сталого розвитку України на залізничному транспорті та їх адаптація до умов воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 16. С. 88—97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.88>

URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4362/4397>

10. Марценюк А.В., Проценко О.В. Удосконалення сутності поняття "домашнє насильство". Науковий вісник ДДУВС. 2023. № 2. С. 203—209. URL: https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2023/08/2/NV_2-2023-203-209.pdf

11. Марценюк А.В., Проценко О.В. Боротьба з домашнім насильством: проблеми теорії та практики в Україні. Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ. 2024. № 3. С. 117—127. URL: <https://doi.org/10.32782/2078-3566-2024-3-15>

12. Продіус О.І., Нейков С.О., Славенко Є.А. Соціальне підприємництво та його роль в умовах інклюзивного економічного розвитку. Економіка: реалії часу. Одеса, 2024. № 4 (74). С. 81—88.

13. Гайдаєнко Н., Рашидов С. Проблеми та перспективи розвитку інклюзивної освіти в умовах реформування освітньої галузі України. Духовність особистості: методологія, теорія і практика. 2021. 3 (102). С. 85—94. URL: DOI: <https://doi.org/10.33216/2220-6310-2021-102-3-85-94>

14. Цимбалюк І. О. Інклюзивна економіка: шлях до соціальної рівності та економічного розвитку [Текст]: монографія / Ірина Олександрівна Цимбалюк, Наталія Володимирівна Павліха. Луцьк: Вежа-Друк, 2023. 320 с.

15. Anand R. et al. Inclusive Growth: Measurement and Determinants. IMF Working Paper. May 2013. P.3. URL: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2013/wp13135.pdf>

16. Кльоба В.А. Теоретичні засади інклюзивного розвитку іт-індустрії в світі та в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 2. С. 202—209. URL: DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.202>

17. Федірець О.В., Зось-Кіор М.В., Гнатенко І.А. Корпоративна соціальна відповідальність в механізмі інклюзивної трансформації суб'єктів агропродовольчої сфери в умовах управління змінами та цифрового маркетингу. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 16. С. 7—14. URL: DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.7>

18. Прушківська Е., Лазнева І., Чкан, О. Роль інклюзії соціального бізнесу в забезпеченні стійкого розвитку територіальних громад. Економічний простір. 2025. № 199. С. 255—261.

19. Skrylnyk A. Перспективи розвитку інклюзивного підприємництва для демобілізованих військовослужбовців в Україні. Економіка і регіон Economics and Region. 2024. № 3

(94). С. 171—178. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3\(94\).3496](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3496)

20. Цимбалюк І. Соціальне підприємництво: що це, ідеї та приклади. <https://rates.fm/ua-uk/state-and-business/socialne-pidpriyemnictvo/>

21. Марценюк А.В., Наливайко Л.Р. Права жінок та гендерна рівність в Україні: проблеми теорії та практики. Приватне та публічне право. 2022. № 1. С. 61—66. URL: DOI <https://doi.org/10.32845/2663-5666.2022.1.11>

22. Сновидович І. Г. Інклюзивність та управлінські компетенції як стратегічна перевага в управлінні персоналом. ГЕВ. Т.: ТНТУ, 2025. Том 93. № 2. С. 160—171.

23. Про схвалення Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2024—2026 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2024-%D1%80#Text>

References:

1. Mykytiuk, O. (2025), "Inclusive models of social security of enterprises in Ukraine", *Mizhnarodne naukovo-tekhniche spivrobotnytstvo: pryntsypy, mekhanizmy, efektyvnist'*: zb. nauk. pr. XXI (XXXIII) Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [International scientific and technical cooperation: principles, mechanisms, effectiveness: collection of scientific proceedings of XXI (XXXIII) International scientific and practical conference.], KPI im. Ihoria Sikors'koho, Kyiv, Ukraine, pp. 6-8, available at: <https://istc-proc.kpi.ua/issue/view/19315> (Accessed 05 Oct 2025).

2. Serikov, I. (2025), "Definition of inclusive enterprise policy", *Inkliuzivna ekonomika*, vol. 2 (08), pp. 81—86. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.8-11

3. Bela, O. (2025), "Inclusion of people with disabilities and idps as a direction of development of social responsibility of ukrainian business in modern realities", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 89, pp. 277—289. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330750>

4. Halytskyi, O. and Gryshova, R. (2018), "State policy of socialization of persons with disabilities in the context of information technology development", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 22, pp. 126—130. DOI: [10.32702/2306-6814.2018.22.126](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.22.126)

5. Martseniuk, L.V. and Taranenko, A.S. (2025), "Modeling the sustainable development of private industrial enterprises", *Ahrosvit*, vol.6, pp. 47-55, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5911/5970> (Accessed 05 Oct 2025). DOI: [10.32702/2306-6792.2025.6.47](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.47)

6. Martseniuk, L.V., and Nalyvajko, L.R. (2023), "Barrier-free Ukraine": problems and prospects", *Nove ukrainske parvo*, vol. 4, pp. 82-93, available at: <http://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/516/467> (Accessed 05 Oct 2025). <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11>
7. Martseniuk, L.V. and Faifer, S.M. (2023), "Creation of barrier-free access to transport facilities for people with limited mobility", *Verkhovenstvo prava: doktryna i praktyka v umovakh suchasnykh svitovykh vyklykiv. Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij j konferentsii [The rule of law: doctrine and practice in the context of modern world challenges. Conference Proceedings of the International Conference]*, Dnipro State University of Internal Affairs, Dnipro, Ukraine, pp. 77—80.
8. Martseniuk, L.V. and Shnipov, V. (2024), "Directions of sustainable development of railway transport of Ukraine", *Naukovyj visnyk Dniprov's'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 2, pp. 153—163. DOI: 10.31733/2078-3566-2024-2-153-163
9. Martseniuk, L.V. and Sydoruk, A.O. (2024), "Directions for the implementation of the goals of sustainable development of Ukraine in railway transport and adaptation of these goals to the conditions of martial law", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 16, pp. 88—97, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/invest-plan/article/view/4362/4397> (Accessed 05 Oct 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.88>
10. Martseniuk, L.V. and Protsenko, O.V. (2023), "Improving the essence of the concept of "domestic violence", *Naukovyj visnyk DDUVS*, vol. 2, pp. 203—209, available at: https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2023/08/2/NV_2-2023-203-209.pdf (Accessed 05 Oct 2025). DOI: [10.31733/2078-3566-2023-2-203-209](https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-2-203-209).
11. Martseniuk, L.V. and Protsenko, O.V. (2024), "Combating domestic violence: problems of theory and practice in Ukraine", *Naukovyj visnyk Dniprov's'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 3, pp. 117—127. <https://doi.org/10.32782/2078-3566-2024-3-15>
12. Prodius, O.I., Nejkov, S.O. and Slavenko, Ye.A. (2024), "Social entrepreneurship and its role in the context of inclusive economic development", *Ekonomika: realii chasu*, vol. 4 (74), pp. 81—88.
13. Hajdaienko, N. and Rashydov, S. (2021), "Problems and prospects for the development of inclusive education in the context of reforming the education sector in Ukraine", *Dukhovnist' osobystosti: metodolohiia, teoriia i praktyka*, vol. 3 (102), pp. 85—94. DOI: <https://doi.org/10.33216/2220-6310-2021-102-3-85-94>
14. Tsymbaliuk, I. O. and Pavlikha, N. V. (2023), *Inklyuzyvna ekonomika: shliakh do sotsial'noi rivnosti ta ekonomichnoho rozvytku [Inclusive economy: the path to social equality and economic development]*, Vezha-Druk, Luts'k, Ukraine.
15. Anand, R. (2013), "Inclusive Growth: Measurement and Determinants", IMF Working Paper, available at: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2013/wp13135.pdf> (Accessed 05 Oct 2025).
16. Kl'oba, V.L. (2024), "Theoretical principles of inclusive development of the IT industry in the world and in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 202—209. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.202>
17. Fedirets', O.V., Zos'-Kior, M.V. and Hnatenko, I.A. (2024), "Corporate social responsibility in the mechanism of inclusive transformation of agri-food sector entities in the context of change management and digital marketing", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 16, pp. 7—14. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.7>
18. Prushkivs'ka, E., Lazneva, I. and Chkan, O. (2025), "The role of social business inclusion in ensuring sustainable development of territorial communities", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 199, pp. 255—261.
19. Skrylnyk, A. (2024), "Prospects for the development of inclusive entrepreneurship for demobilized military personnel in Ukraine", *Ekonomika i rehion Economics and Region*, vol. 3 (94), pp. 171—178. [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3\(94\).3496](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3496)
20. Tsymbaliuk, I. (2025), "Social entrepreneurship: what is it, ideas and examples", available at: <https://rates.fm/ua-uk/expert-opinion/social-ne-pidpriemnictvo/> (Accessed 05 Oct 2025).
21. Martseniuk, L.V., and Nalyvajko, L.R. (2023), "Barrier-free Ukraine: problems and prospects", *Nove ukrainske parvo*, vol. 4, pp. 82—93. DOI <https://doi.org/10.32845/2663-5666.2022.1.11>
22. Snovydyvych, I. H. (2025), "Inclusiveness and managerial competencies as a strategic advantage in human resources management", *Galician economic journal*, vol. 93, no. 2, pp. 160—171.
23. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On the approval of the National strategy for the development of inclusive education for the period until 2029 and the approval of the operational plan of measures for its implementation for 2024-2026", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2024-%D1%80#Text> (Accessed 05 Oct 2025).
- Стаття надійшла до редакції 06.10.2025 р.*

УДК 338.2:338.42:338.436 (1-22)

Г. Є. Павлова,

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

А. Ю. Сірко,

к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3791-9435>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.14

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УКРАЇНІ

H. Pavlova,

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

A. Sirko,

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

FEATURES OF STATE REGULATION IN THE SYSTEM OF SOCIO-ECONOMIC SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF RURAL AREAS IN UKRAINE

У період трансформаційних процесів та післявоєнного відновлення аграрний сектор і сільські громади зіштовхуються з низкою серйозних проблем: нерівним розподілом ресурсів, нестачею розвинутої інфраструктури, низьким рівнем зайнятості та міграцією населення до міських центрів. Сучасна модель державного регулювання розвитку сільських територій виявляє невідповідність між задекларованими стратегічними завданнями та фактичними результатами їх реалізації. Недостатня координація між різними рівнями державного управління, обмеженість фінансового забезпечення програм підтримки та слабка комунікація між владними структурами й місцевими громадами істотно знижують ефективність реалізації державної політики у цій сфері.

Метою статті є наукове дослідження та обґрунтування особливостей державного регулювання соціально-економічного розвитку сільських територій України з урахуванням актуальних викликів післявоєнного відновлення та потреби гармонізації національної політики з європейськими стандартами.

Визначено, що державне регулювання сільської економіки України повинно бути орієнтоване на формування соціально спрямованої ринкової моделі в аграрному секторі, створення дієвої системи соціальних гарантій для населення села, розвиток партнерських відносин між державним і приватним секторами, посилення захисту прав власності та становлення багатогалузевої економічної структури.

Обґрунтовано, що для підвищення результативності державного регулювання слід удосконалити підходи до розроблення й реалізації програм розвитку, які б комплексно поєднували економічні, соціальні та екологічні складові. Важливим напрямом є зміцнення фінансової підтримки шляхом раціонального використання державних ресурсів у взаємодії з міжнародною допомогою.

Доведено, що оновлення системи державного регулювання розвитку сільських територій в Україні має спиратися на комплексний підхід, що поєднує економічні, соціальні та екологічні складові, передбачає розширення фінансових ресурсів, посилення участі місцевих громад у процесах ухвалення рішень і врахування провідного міжнародного досвіду. Запровадження таких підходів забезпечить сталий розвиток сільських територій і сприятиме їх інтеграції до європейського соціально-економічного простору.

During the period of transformation and post-war recovery, the agricultural sector and rural communities face a number of serious problems: unequal distribution of resources, lack of developed infrastructure, low employment rates, and migration of the population to urban centers. The current model of state regulation of rural development reveals a discrepancy between the declared strategic objectives and the actual results of their implementation. Insufficient coordination between different levels of government, limited financial support for programs, and poor communication between government structures and local communities significantly reduce the effectiveness of state policy implementation in this area.

The purpose of the article is to conduct scientific research and substantiate the peculiarities of state regulation of the socio-economic development of rural areas in Ukraine, taking into account the current challenges of post-war recovery and the need to harmonize national policy with European standards.

It is determined that state regulation of Ukraine's rural economy should be focused on forming a socially oriented market model in the agricultural sector, creating an effective system of social guarantees for the rural population, developing partnerships between the public and private sectors, strengthening the protection of property rights, and establishing a diversified economic structure.

It has been substantiated that in order to improve the effectiveness of state regulation, it is necessary to improve approaches to the development and implementation of development programs that comprehensively combine economic, social, and environmental components. An important direction is to strengthen financial support through the rational use of state resources in cooperation with international assistance.

It has been proven that the reform of the system of state regulation of rural development in Ukraine should be based on a comprehensive approach that combines economic, social, and environmental components, provides for the expansion of financial resources, strengthens the participation of local communities in decision-making processes, and takes into account leading international experience. The introduction of such approaches will ensure the sustainable development of rural areas and promote their integration into the European socio-economic space.

Ключові слова: державне регулювання, соціально-економічне забезпечення, розвиток сільських територій, відновлення.

Key words: state regulation, socio-economic support, rural development, restoration.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток сільських територій України відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, підвищенні конкурентоспроможності економіки та підтримці соціальної стабільності. Однак в умовах трансформаційних змін і післявоєнного відновлення аграрний сектор та сільські громади стикаються з численними викликами: нерівномірним доступом до ресурсів, недостатньою інфраструктурою, низьким рівнем зайнятості та відтоком населення до міст.

Нинішня система державного регулювання розвитку сільських територій характеризується розбіжностями між заявленими стратегічними цілями та їх практичною реалізацією. Відсутність належної координації між різними рівнями влади, обмежене фінансування програм підтримки та слабка взаємодія між органами управління й громадами знижують ефективність державної політики в цій сфері.

У таких умовах актуальним є завдання формування та вдосконалення механізмів державного регулювання, які б сприяли не лише еко-

номічному зростанню аграрного сектору, а й комплексному розвитку сільських територій із урахуванням соціальних, екологічних і демографічних факторів. Особливо важливим є пошук інноваційних підходів до реалізації політики, що забезпечували б сталий розвиток села, підвищення якості життя його мешканців та інтеграцію сільських територій у загальнонаціональний економічний простір.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дані свідчать, що через повномасштабну війну та спричинені нею руйнування Україна потребує значних ресурсів для відновлення інфраструктури та сільських територій. Масштабні програми реконструкції та відбудови стають ключовими для збереження сільських громад і підтримки аграрного сектору. Це впливає на державну політику, посилюючи значення міжнародних, донорських і багаторівневих ініціатив у регулюванні розвитку сільських територій [1].

Сучасні стратегічні документи, зокрема урядові ініціативи та стратегія розвитку сільського господарства і сільських територій до 2030 року, спрямовують державну політику на євроінтеграцію, модернізацію аграрного сектору та зміцнення стійкості сільських громад. Аналіз відповідних публікацій підкреслює фокус на гармонізації з європейськими стандартами, підтримці фермерських господарств та інтеграції ринків [4].

Аналітичні звіти Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та дослідження підкреслюють значення багаторівневого управління та децентралізації для відновлення й розвитку сільських територій. Ефективне залучення об'єднаних територіальних громад, чітка координація між центральною владою та місцевими органами, а також зміцнення управлінських компетенцій визнаються ключовими факторами успішної реалізації цих процесів [2].

Дослідження підкреслюють проблему обмеженого довгострокового фінансування, труднощі дрібних фермерів у доступі до кредитів і грантів, а також необхідність інструментів, що інтегрують державні ресурси з міжнародною підтримкою. Експерти наголошують на важливості створення гнучких фінансових механізмів, які враховують виклики війни та потреби відновлення [4].

Сучасні наукові дослідження наголошують на потребі розробки політик, орієнтованих на підтримку дрібних домогосподарств, які

відіграють ключову роль у внутрішньому виробництві продуктів харчування. Створення доступних сервісів, розвиток кооперативів, а також упровадження цифровізації аграрних послуг сприятимуть підвищенню стійкості та конкурентоспроможності цих господарств [1].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Незважаючи на значну кількість наукових праць і нормативних актів, питання державного регулювання соціально-економічного розвитку сільських територій України залишаються недостатньо проробленими. Наявні стратегії часто зосереджуються переважно на аграрному секторі, недооцінюючи соціальні, культурні та екологічні аспекти сталого розвитку сіл. Водночас система інструментів підтримки сільських територій, включаючи методи фінансування, податкові стимули та моделі співпраці між державою, громадами й бізнесом, потребує вдосконалення для підвищення ефективності. Проблеми координації між центральною владою, регіональними органами та місцевим самоврядуванням ускладнюють результативність державної політики [3]. Крім того, виклики, пов'язані із збереженням людського капіталу, запобіганням відтоку молоді та створенням умов для повернення населення після війни, залишаються без комплексних рішень. Таким чином, аналіз особливостей державного регулювання розвитку сільських територій має особливе значення, оскільки сприяє формуванню цілісної державної політики, спрямованої на соціально-економічне відновлення та сталий розвиток сільського простору України.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в науковому аналізі й обґрунтуванні специфіки державного регулювання соціально-економічного розвитку сільських територій України, враховуючи сучасні виклики післявоєнної відбудови та необхідність гармонізації з європейським простором.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У наукових працях державне регулювання розвитку сільських територій визначається як комплекс заходів влади, спрямованих на стимулювання економічного зростання, забезпе-

Умовна оцінка факторів розвитку сільських територій

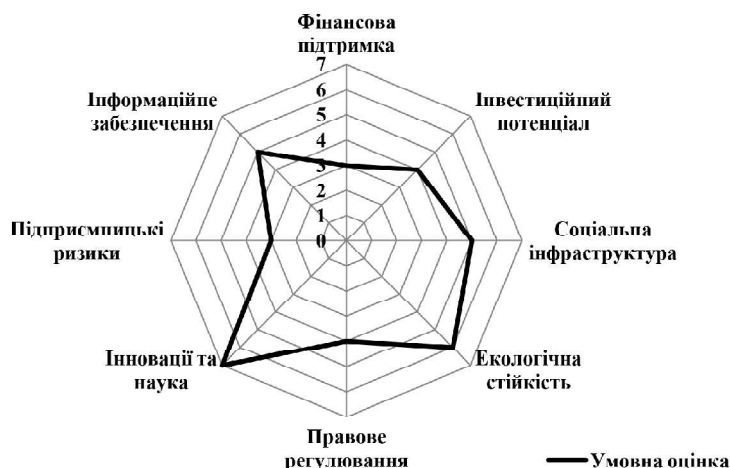


Рис. 1. Ключові фактори, що визначають розвиток сільських територій

Джерело: розроблено авторами.

чення соціальної стабільності та покращення добробуту населення [6]. Теоретичні підходи ґрунтуються на інтеграції економічних, соціальних та інституційних компонентів. Деякі дослідники розглядають його як інструмент зменшення нерівності між міськими та сільськими територіями, тоді як інші — як механізм включення сільських регіонів у загальнонаціональний економічний простір [5]. Сучасні концепції наголошують на важливості міжсекторального підходу, що гармонійно поєднує аграрну політику, соціальну сферу, екологічні аспекти та регіональний розвиток [9].

Державне регулювання розвитку сільських територій зосереджується на створенні умов для економічного зростання через фінансову підтримку, доступ до кредитів і страхування, а також стимулювання ринкових механізмів для сільськогосподарської продукції. Водночас воно спрямоване на захист інтересів місцевих товаровиробників, розвиток соціальної інфраструктури села та сприяння науковим дослідженням і підготовці фахівців для аграрного сектору.

Формування та розвиток сільських територій залежать від низки ключових факторів: регіональних особливостей (наявність ресурсів, географічне розташування), сумісності різних видів діяльності, а також управлінських аспектів (стратегії розвитку, механізми самоорганізації, врахування невизначеностей). Водночас сільські території стикаються з низкою обмежень: недосконалість законодавчої бази, недостатня фінансова й інвестиційна підтримка, слабе інформаційне забезпечення, обмежена соціальна захищеність населення, недо-

статній рівень матеріально-технічної бази, екологічні виклики, недоліки в організації території та високі підприємницькі ризики.

Для наочності можна узагальнити ключові фактори, що визначають розвиток сільських територій, у вигляді лепесткової діаграми (рис. 1). Такий підхід дозволяє візуально оцінити сильні та слабкі сторони, а також визначити напрями, які потребують першочергової уваги з боку державної політики та місцевого самоврядування.

Сільські території відіграють ключову роль у забезпеченні продуктивного та конкурентоспроможного виробництва, збереженні ресурсів і довкілля, демографічному відтворенні, створенні робочих місць і підвищенні рівня життя населення. Крім того, сільські громади мають сприяти впровадженню інновацій, розвитку інфраструктури, активізації громадської діяльності, збереженню культурної спадщини та формуванню нових соціальних цінностей.

Державне регулювання української сільської економіки має бути спрямоване на формування соціально орієнтованої ринкової економіки в аграрному секторі, забезпечення системи соціальних гарантій для сільських жителів, розвиток ефективної взаємодії між державним і приватним секторами, зміцнення прав власності та формування багатогалузевої економіки. Важливим завданням є вдосконалення законодавчої бази (Земельний, Податковий і Трудовий кодекси), створення умов для конкуренції на аграрних ринках, стимулювання диверсифікації виробництва, підтримка інноваційної діяльності та модернізації матеріально-

технічної бази. Крім того, необхідно розвивати кооперативи, переробні підприємства, склади, холодильні потужності, а також проводити зовнішньоекономічну політику, спрямовану на захист внутрішнього ринку від недобросовісної конкуренції.

Особливості управління фінансами об'єднаних територіальних громад (ОТГ) також визначаються низкою чинників. Фінансова система ОТГ охоплює ресурси кількох населених пунктів, що посилює контроль за ефективністю використання коштів і сприяє конкуренції між складовими громадами. Встановлення прямих міжбюджетних відносин з державним бюджетом забезпечує отримання трансфертів, але їх обсяги часто недостатні для фінансування соціальної сфери [10]. Концентрація фінансових ресурсів у бюджетах ОТГ створює передумови для розвитку інфраструктури, соціальних послуг і покращення добробуту населення, що відповідає європейським принципам державної політики.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Незважаючи на певні успіхи, питання комплексного розвитку сільських територій, збереження трудового потенціалу, формування надійної інвестиційної основи та створення ефективної системи оцінки результатів державної політики залишаються невирішеними.

Для підвищення ефективності державного регулювання необхідно вдосконалити підходи до розробки та впровадження програм розвитку, які гармонійно поєднували б економічні, соціальні та екологічні аспекти. Важливим є посилення фінансової підтримки через оптимальне використання державних ресурсів у поєднанні з міжнародною допомогою. Крім того, слід покращити координацію між центральними органами влади, регіональними структурами та місцевими громадами, щоб забезпечити узгодженість дій і врахування локальних потреб.

Розробка чітких і об'єктивних індикаторів для оцінки ефективності політики сприятиме прозорості та результативності заходів. Водночас підтримка розвитку кооперативів і соціального підприємництва на селі може стати важливим інструментом для стимулювання економічної активності та соціальної згуртованості.

Таким чином, модернізація державного регулювання розвитку сільських територій в Україні має базуватися на комплексному підході, що інтегрує економічні, соціальні та екологічні чинники, розширює фінансові можливості,

підвищує роль місцевих громад у процесі прийняття рішень і враховує кращі міжнародні практики. Реалізація таких заходів сприятиме сталому розвитку сільських територій та їх інтеграції в європейський соціально-економічний простір.

Література:

1. The World Bank in Ukraine: Overview. World Bank. 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview>.

2. Turning to Regions and Local Governments to Rebuild Ukraine. OECD. 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2022/12/turning-to-regions-and-local-governments-to-rebuild-ukraine_0e2084e0/6b8009bb-uk.pdf.

3. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank. 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>.

4. World Bank Approves \$2 Billion for Ukraine Including Funds from New US Loan Fund. Reuters. 2024. URL: <https://www.reuters.com/world/world-bank-approves-2-billion-ukraine-including-funds-new-us-loan-fund-2024-12-18>.

5. Войтович Н. М., Пожоджук Д. Д., Шульський М. Г. та ін. Євроінтеграційні перспективи розвитку аграрної економіки України: монографія. Львів: Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, 2023. ISBN 978-966-2042-65-8.

6. Гончарук І. В., Томашук І. В. Ресурсний потенціал сільських територій: стан та напрями зміцнення: монографія. Вінниця: ТОВ "Твори", 2022. 334 с. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/30866.pdf>.

7. Лозо О. В., Нежиборець А. О., Комісарова Д. О. Екологізація сільського господарства в Україні: поточний стан та перспективи розвитку // Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 10. С. 370-373. URL: http://lsej.org.ua/10_2022/89.pdf.

8. Про державну підтримку сільського господарства: Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV. URL: <http://www.rada.gov.ua>.

9. Проблеми та перспективи аграрної галузі в 2025 році: інтерв'ю Міністра аграрної політики та продовольства. Аіра Закон. 2025. URL: https://biz.ligazakon.net/interview/232400_-problemi-ta-perspektivi-agrarno-galuz-v-2025-rots-ntervyu-mnstra-agrarno-poltiki-ta-prodovolstva.

10. Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні. Київ: НІСС, 2020. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/decentralizatsiya-i-formuvannya-polityky-regionalnogo-rozvytku-v-ukraini_0.pdf.

References:

1. World Bank (2025), "The World Bank in Ukraine: Overview", available at: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview> (Accessed 1 October 2025).

2. OECD (2022), "Turning to Regions and Local Governments to Rebuild Ukraine", available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2022/12/turning-to-regions-and-local-governments-to-rebuild-ukraine_0e2084e0/6b8009bb-uk.pdf (Accessed 1 October 2025).

3. World Bank (2025), "Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released", available at: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (Accessed 1 October 2025).

4. Reuters (2024), "World Bank Approves \$2 Billion for Ukraine Including Funds from New US Loan Fund", available at: <https://www.reuters.com/world/world-bank-approves-2-billion-ukraine-including-funds-new-us-loan-fund-2024-12-18> (Accessed 1 October 2025).

5. Voitovych, N. M., Pozhodzhu, D. D. and Shulskyi, M. H. (2023), Yevrointehratsiini perspektyvy rozvytku ahrarnoi ekonomiky Ukrainy [European Integration Prospects for the Development of Ukraine's Agrarian Economy], Lvivskiy natsionalnyi universytet veterynarnoi medytsyny ta biotekhnolohii imeni S. Z. Gzhytskoho, Lviv, Ukraine.

6. Honcharuk, I. V. and Tomashuk, I. V. (2022), Resursnyi potentsial silskykh terytorii: stan ta napriamy zmitsnennia [Resource Potential of Rural Areas: State and Directions for Strengthening], TOV "Tvory", Vinnytsia, Ukraine.

7. Lozo, O. V., Nezhyborets, A. O. and Komisova, D. O. (2022), "Ecologization of Ukrainian Agriculture: Current State and Development Prospects", Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal, [Online], vol. 10, available at: http://lsej.org.ua/10_2022/89.pdf (Accessed 1 October 2025).

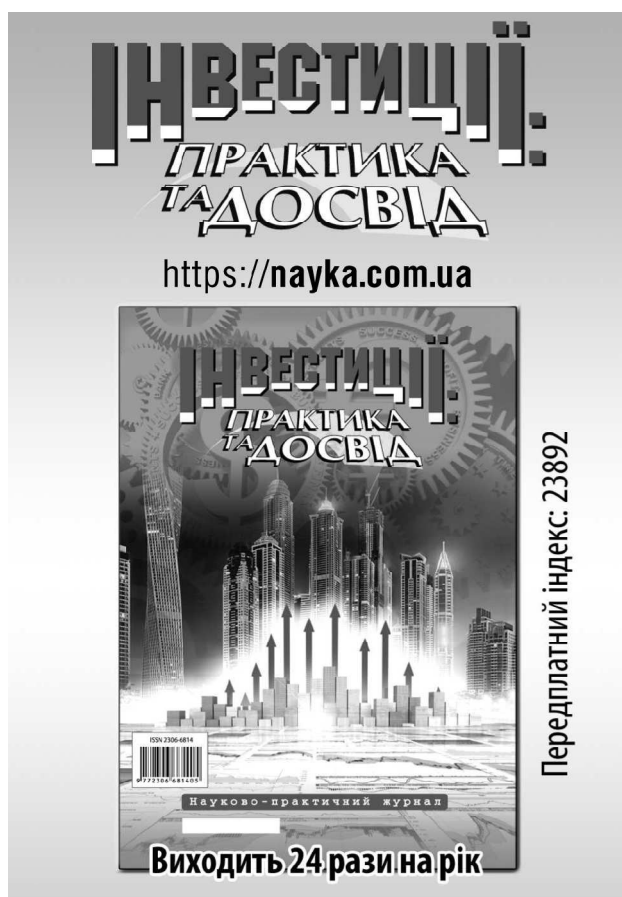
8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2004), The Law of Ukraine "On State Support of Agriculture",

available at: <http://www.rada.gov.ua> (Accessed 1 October 2025).

9. Liga Zakon (2025), "Problems and Prospects of the Agrarian Sector in 2025: Interview with the Minister of Agrarian Policy and Food", available at: https://biz.ligazakon.net/interview/232400_-problemi-ta-perspektivi-agrarno-galuz-v-2025-rots-ntervyu-mnstra-agrarno-poltiki-ta-prodovolstva (Accessed 1 October 2025).

10. Shevchenko, O. V., Romanova, V. V. and Zhalilo, Ya. A. (2020), Detsentralizatsiia i formuvannia polityky rehionalnogo rozvytku v Ukraini [Decentralization and Formation of Regional Development Policy in Ukraine], NISS, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 04.10.2025 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 339.172:005.334(477)

Р. С. Квасницька,

д. е. н., професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку,
Хмельницький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0443-9390>

І. В. Свиноус,

д. е. н., професор кафедри обліку і оподаткування,
Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0346-1596>

В. А. Карпенко,

к. е. н., доцент кафедри маркетингу, Хмельницький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2476-6700>

С. О. Нікітченко,

к. е. н., доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1940-4788>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.20

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗОВАНИХ РИНКІВ УКРАЇНИ

R. Kvasnytska,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Finance, Banking,
Insurance and Stock Market, Khmelnytskyi National University

I. Svynous,

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

V. Karpenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing,
Khmelnytskyi National University

S. Nikitchenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship Organization
and Exchange Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

PROBLEMS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF EXCHANGE TRADING IN THE SYSTEM OF ORGANIZED MARKETS OF UKRAINE

У статті досліджено сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку біржової торгівлі в системі організованих ринків України. Показано, що біржова інфраструктура відіграє ключову роль у формуванні прозорих правил ринкової взаємодії, забезпеченні ціноутворення на основі попиту та пропозиції, а також у підвищенні конкурентоспроможності національної економіки. Проаналізовано основні тенденції функціонування українських товарних бірж у 2020—2024 роках, зокрема вплив воєнних подій, цифровізації торговельних процесів та інтеграції до європейського ринкового простору.

Визначено низку системних проблем, серед яких — низька ліквідність біржових майданчиків, домінування позабіржових операцій, недостатній рівень довіри учасників ринку, відсутність єдиної нормативно-правової бази та технологічна відсталість біржової інфраструктури. Обґрунтовано, що формування сучасної моделі біржової торгівлі має спиратися на цифрову трансформацію, використання блокчейн-технологій, автоматизацію клірингових і розрахункових операцій, а також запровадження електронних систем контролю якості й простежуваності товарів.

Окрему увагу приділено перспективам гармонізації національної біржової системи з європейськими стандартами (MiFID II, EMIR, eFTI, TRACES), що дозволить підвищити прозорість, залучити міжнародних трейдерів і розширити експортні можливості аграрного сектору. Запропоновано напрями державної політики щодо стимулювання розвитку біржової торгівлі, зокрема створення єдиного національного цифрового торговельного простору, посилення регуляторного нагляду та підвищення фінансової грамотності учасників ринку.

The article examines the problems and outlines the prospects for the development of exchange trading within the system of organized markets in Ukraine, which acquires particular relevance amid structural economic transformations and the country's European integration course. Exchange trading is viewed as a key element of market infrastructure that ensures fair price formation, increases transaction transparency, fosters competition, and reduces transaction costs. The authors emphasize that Ukraine's current exchange system requires deep modernization to effectively perform its basic functions—price discovery, risk hedging, and market information accumulation.

The paper analyzes the trends in the development of the exchange segment in 2020—2024, which demonstrate a significant decline in trading volumes against the backdrop of wartime challenges, logistics disruptions, and changes in external economic priorities. The structure of the exchange market remains dominated by agricultural commodities, primarily grains and oilseeds; however, most transactions occur outside the exchanges, reducing market transparency and trust among participants. At the same time, there is a gradual recovery of exchange platforms driven by the development of electronic trading systems, automation, and the growing role of regional trade and agricultural platforms.

The study identifies several systemic problems: low liquidity of exchange transactions, weak state regulation, imperfect legislative framework, insufficient integration into international information systems, and technological lag behind modern digital standards. It is noted that institutional weaknesses and fragmented regulatory policy create barriers to attracting new participants and developing long-term contracts.

The article substantiates that the future development of exchange trading in Ukraine is closely linked to the digital transformation of market infrastructure—through the introduction of blockchain technologies to ensure transaction transparency, artificial intelligence for price trend forecasting, and electronic document management systems for logistics optimization. The need to harmonize Ukraine's regulatory framework with European standards for organized markets (MiFID II, EMIR, eFTI, TRACES) is emphasized, as this will help gain international recognition of Ukrainian exchanges and expand their access to global markets.

Strategic directions of state policy for the development of exchange trading include the creation of a unified national digital trading space; establishment of a system for product certification and quality control; improvement of price formation mechanisms; introduction of state incentives for market participants; and enhancement of financial literacy among farmers and entrepreneurs. Special attention is given to the development of public-private partnerships and integration of exchange operations with digital agricultural monitoring and logistics platforms.

In conclusion, the development of exchange trading within Ukraine's organized market system is identified as a strategic factor for enhancing economic efficiency, ensuring food security, and accelerating integration into the single European market. Its further improvement will create institutional preconditions for strengthening the competitiveness of Ukrainian products, stabilizing domestic markets, and attracting investments in high-tech trade and financial intermediation.

Ключові слова: біржова торгівля, організовані ринки, біржова інфраструктура, цифровізація, регулювання, прозорість, конкурентоспроможність, інтеграція.

Key words: exchange trading, organized markets, institutional environment, digitalization, blockchain, state regulation, competitiveness, agricultural sector, European integration.

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

Біржова торгівля є невід'ємним елементом системи організованих ринків, адже вона виконує стратегічні функції у забезпеченні прозорого ціноутворення, формуванні ліквідності та інтеграції національної економіки у глобальний ринковий простір. Біржа виступає не

лише майданчиком для укладання контрактів, а й важливим інституційним механізмом, що знижує рівень невизначеності, формує довіру між учасниками та створює об'єктивні ринкові сигнали для виробників, трейдерів і споживачів.

Для України, яка перебуває у стані глибоких воєнних викликів і водночас стоїть перед завданнями післявоєнного відновлення, розвиток біржової інфраструктури набуває страте-

гічного значення. Сьогодні біржова система має стати не лише інструментом організації торгівлі, а й каталізатором відбудови економіки, оскільки саме біржа здатна забезпечити ефективне функціонування ринкових механізмів у період нестабільності. Вона формує умови для справедливого та прозорого ціноутворення, що особливо важливо на аграрних і енергетичних ринках, де Україна традиційно займає вагомі позиції.

Актуальність розвитку біржової інфраструктури зумовлюється кількома ключовими чинниками. По-перше, це потреба у забезпеченні продовольчої безпеки, адже біржові механізми дозволяють збалансувати попит і пропозицію, запобігти дефіциту та забезпечити прозорий розподіл ресурсів. По-друге, біржова система є потужним інструментом залучення інвестицій, оскільки прозорість і ліквідність ринку формують позитивний інвестиційний імідж країни. По-третє, саме через розвиток організованої торгівлі формується довіра до ринку, яка є критично важливою в умовах воєнної економіки та високих ризиків. По-четверте, інтеграція у європейський економічний простір вимагає адаптації до стандартів ЄС, гармонізації біржового законодавства, впровадження цифрових торговельних платформ та систем контролю відповідно до європейських регламентів.

Таким чином, розвиток біржової інфраструктури в Україні у найближчі роки постає не лише економічним, а й геополітичним завданням. Це інструмент не тільки для підвищення ефективності ринку, а й для відновлення економічної стійкості, інтеграції у світову систему торгівлі та посилення позицій України як надійного партнера на міжнародній арені.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У вітчизняній науковій літературі біржова торгівля розглядається як ключовий елемент організованих ринків, що забезпечує прозорість та ефективність ціноутворення (Деревнін, Минюк). Дослідження Піхурця та Благодатного наголошують на інституційній ролі товарних бірж у формуванні конкурентного середовища та інтеграції України у міжнародні ринки. Зарубіжні вчені, зокрема Дж. Стігліц, підкреслюють значення бірж у зменшенні інформаційної асиметрії, тоді як Е. Бріньюолфссон і А. Макафі акцентують на ролі цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності ринків. Саприкіна та Пехота розглядають біржову торгівлю як інструмент модер-

нізації ринку енергоресурсів і цінних паперів, що демонструє широту застосування біржових механізмів. Однак, як відзначають Чаюн і Комаха, український біржовий ринок стикається з проблемами ліквідності та довіри, що вимагає посилення інституційної бази й цифровізації для забезпечення його перспективного розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — дослідити сучасний стан, окреслити основні проблеми та визначити перспективні напрями розвитку біржової торгівлі в Україні як ключового елемента організованих ринків, з урахуванням інституційних трансформацій, викликів цифровізації та необхідності інтеграції у європейський і світовий економічний простір.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Згідно з класичними та інституційними підходами, біржа розглядається як ключова інституція, що виконує функції зниження транзакційних витрат, регулювання доступу до інформації та мінімізації ризиків [1]. У цьому контексті вона формує правила взаємодії між учасниками ринку, створюючи механізми довіри й прогнозованості. Біржова торгівля дозволяє стандартизувати контракти, забезпечує прозоре ціноутворення та формує інституційне середовище, яке сприяє розвитку конкуренції.

У сучасних умовах біржа виходить далеко за межі традиційних функцій організації торгівлі. Вона виконує інформаційну функцію, надаючи учасникам ринку відкриті та репрезентативні цінові індикатори, що слугують орієнтиром для виробників, трейдерів і споживачів. Регуляторна функція проявляється у забезпеченні виконання контрактів, контролі за їхнім дотриманням та уніфікації правил торгівлі. Водночас біржа набуває рис інноваційної інституції, впроваджуючи цифрові технології — від електронних торговельних платформ і блокчейн-рішень до алгоритмічної торгівлі та системи смарт-контрактів, що гарантують виконання зобов'язань.

Науковці у своїх дослідженнях акцентують на багатогранності ролі біржових інститутів. Так, Дж. Стігліц підкреслює, що біржа зменшує проблему інформаційної асиметрії, створюючи умови для справедливого ціноутворення [2]. Е. Бріньюолфссон та А. Макафі наголо-

шують, що у цифрову епоху саме швидкість та якість обробки біржової інформації стають ключовими факторами конкурентоспроможності [3]. М. Портер у своїй теорії конкурентних переваг відзначає, що біржі сприяють формуванню кластерів та розвиткові мереж кооперації, які підвищують стійкість національної економіки [4].

Вітчизняні дослідники також приділяють значну увагу інституційній ролі біржової торгівлі. За оцінками науковців, український ринок потребує ефективних біржових механізмів для підвищення прозорості аграрної торгівлі та інтеграції у європейські ринкові структури [5]. Піхурець О. В. підкреслює, що розвиток біржової системи є критичним фактором для забезпечення продовольчої безпеки, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення [6]. Благодатний А.С. додає, що цифровізація біржових механізмів дозволяє знизити ризики для учасників ринку та створює нові можливості для малих і середніх виробників, відкриваючи їм доступ до міжнародної торгівлі [7].

Таким чином, теоретичні засади біржової торгівлі в сучасній науковій думці розглядаються у широкому контексті: біржа постає не лише як торговельний майданчик, але й як інституція довіри, інформаційний хаб та інноваційна платформа, здатна забезпечити ефективність ринку й інтеграцію економіки у глобальний простір.

Біржова торгівля в Україні характеризується значним потенціалом, проте її розвиток обмежується низкою системних проблем, які знижують ефективність організованих ринків і ускладнюють інтеграцію у міжнародний торговельний простір.

По-перше, ключовою проблемою залишається фрагментарність ринку. В Україні функціонує велика кількість торговельних майданчиків, проте більшість із них має низький рівень ліквідності. Це означає, що обсяги укладених угод часто не відображають реальної ринкової ситуації, а ціни, сформовані на таких біржах, не є достатньо репрезентативними. У результаті біржові котирування не можуть повною мірою виконувати функцію орієнтира для виробників та трейдерів, що знижує роль бірж як ключових інституцій ринку.

По-друге, існує проблема недостатньої довіри учасників до біржової системи. Частина торговельних операцій супроводжується маніпуляціями, застосуванням "тіньових" схем і непрозорими механізмами формування цін. Це

підриває головну інституційну функцію бірж — створення середовища чесної конкуренції. У такій ситуації учасники ринку віддають перевагу укладанню прямих контрактів поза біржовими механізмами, що ще більше посилює проблему низької ліквідності.

По-третє, українські біржі демонструють слабку інтеграцію у світові ринки. На відміну від провідних міжнародних торговельних платформ (Euronext, SME Group, EEX), вітчизняні біржі мають обмежений доступ до глобальних систем клірингу, цифрових платформ простежуваності й міжнародних логістичних мереж. Це не лише знижує їхню конкурентоспроможність, а й ускладнює залучення іноземних партнерів та інвестицій [8].

По-четверте, серйозний негативний вплив справляють воєнні фактори. Руїнування логістичної інфраструктури, блокада чорноморських портів і обмеження транспортних коридорів істотно ускладнили можливість виконання біржових контрактів. Крім того, підвищені ризики воєнного характеру знижують інвестиційну привабливість українських торговельних майданчиків і формують високий рівень невизначеності серед учасників ринку.

По-п'яте, розвиток біржової торгівлі в Україні стримується регуляторними прогалинами. Законодавча база залишається фрагментарною та недостатньо гармонізованою з нормами ЄС, що ускладнює інтеграцію українських бірж у європейський та глобальний ринки. Відсутність уніфікованих правил і слабкість системи контролю створюють додаткові бар'єри для іноземних інвесторів і знижують довіру до біржових механізмів [9].

Таким чином, сучасний стан біржової торгівлі в Україні можна охарактеризувати як такий, що має значний потенціал розвитку, але потребує комплексної трансформації. Усунення фрагментарності, підвищення рівня довіри, інтеграція у світові торговельні системи, подолання наслідків війни та гармонізація законодавства з нормами ЄС є необхідними передумовами для того, щоб біржова торгівля перетворилася на потужний інструмент відновлення та модернізації української економіки.

Незважаючи на наявність значного потенціалу, біржова торгівля в Україні стикається з низкою структурних і системних проблем, які суттєво знижують її ефективність та інтеграційні можливості.

По-перше, ключовим викликом залишається недостатня прозорість та низька ліквідність

біржових операцій. Багато біржових майданчиків функціонують формально, але обсяги торгів на них залишаються мізерними порівняно з реальною пропозицією на ринку. У результаті ціни, що формуються на біржах, не відображають реальних ринкових тенденцій, а часто є лише довідковими. Це знижує значення біржових котирувань як базових індикаторів для виробників, трейдерів і споживачів, підриває довіру та робить українські біржі малопривабливими для міжнародних партнерів.

По-друге, значною проблемою є домінування позабіржових каналів реалізації продукції. Більшість контрактів на українському аграрному ринку укладається напряду між виробниками та трейдерами без використання біржових механізмів. Така ситуація призводить до зниження рівня конкуренції, відсутності прозорого ціноутворення та посилення ролі тіньових схем. Науковці відзначають, що позабіржова торгівля зумовлює високі транзакційні витрати та обмежує можливості для формування єдиних національних цінкових індикаторів [10].

По-третє, відсутність єдиної стратегії державної політики у сфері біржової діяльності створює хаотичність у розвитку цього сегмента. Українське законодавство залишається фрагментарним, норми різних регуляторних актів часто суперечать одна одній, що ускладнює роботу біржових інститутів. Водночас досвід ЄС і США доводить, що саме чітка державна політика, спрямована на підтримку організованої торгівлі, формує передумови для ліквідності та довіри до ринку. Для України брак узгодженої стратегії гальмує інтеграцію в міжнародні торговельні системи та знижує інвестиційну привабливість біржового сектору.

По-четверте, низький рівень цифровізації торговельних процесів обмежує можливості розвитку сучасних біржових платформ. На відміну від міжнародних практик, де активно використовуються електронні торговельні майданчики, блокчейн-технології та системи смарт-контрактів, в Україні біржова інфраструктура досі значною мірою залишається паперово-бюрократичною. Це збільшує витрати часу і ресурсів, підвищує ризики маніпуляцій та знижує прозорість. Перехід до цифрових форматів є одним із ключових викликів, що потребує державної підтримки та залучення інноваційних рішень.

По-п'яте, ситуацію ускладнюють високі ризики воєнного часу, які безпосередньо вплива-

ють на можливість зберігання, транспортування та виконання біржових контрактів. Руїнування портової та складської інфраструктури, блокада традиційних експортних маршрутів, зростання логістичних витрат і небезпека зриву поставок суттєво знижують ефективність організованих ринків. Війна сформувала середовище підвищеної невизначеності, де навіть за наявності контрактних зобов'язань учасники часто не можуть їх виконати через обставини непереборної сили. Це підриває фундаментальні принципи біржової діяльності — довіру та передбачуваність.

Таким чином, сучасні проблеми біржової торгівлі в Україні мають комплексний характер: вони поєднують інституційні слабкості, технологічні відставання та зовнішні воєнні ризики. Подолання цих викликів потребує комплексної стратегії, яка має включати посилення прозорості, цифровізацію процесів, формування єдиної державної політики у сфері біржової торгівлі та створення умов для інтеграції в європейську та світову біржову інфраструктуру. Лише за таких умов біржова система зможе виконувати свої ключові функції — забезпечення прозорого ціноутворення, ліквідності та довіри — й стати драйвером економічного відновлення України.

Подальший розвиток біржової торгівлі в Україні визначатиметься поєднанням внутрішніх реформ і зовнішніх інтеграційних процесів. Післявоєнна відбудова створює унікальні можливості для якісної модернізації біржової системи та її перетворення на потужний інструмент економічного зростання.

Насамперед важливим напрямом є цифрова трансформація, яка передбачає створення єдиних електронних торговельних платформ із застосуванням блокчейн-технологій, Big Data та смарт-контрактів. Це дозволить мінімізувати транзакційні витрати, забезпечити простежуваність товарних потоків і знизити ризики невиконання контрактів. Як доводить міжнародна практика (CME Group, EEX), саме цифровізація стала основою підвищення ліквідності та довіри до ринків у кризові періоди. Для України цифрова інтеграція може стати засобом компенсації втрат фізичної інфраструктури та інструментом формування нової культури прозорості.

Другим стратегічним вектором є інтеграція з ЄС, яка передбачає гармонізацію українського законодавства з директивами Європейського Союзу, а також доступ до європейських біржових систем. Приєднання до

цифрових платформ ЄС (TRACES, e-CMR, єдиний цифровий ринок) дозволить Україні зміцнити позиції своїх виробників у глобальних ланцюгах постачання. Досвід Польщі та Литви доводить, що інтеграція у європейський простір значно прискорює відновлення біржових механізмів і підвищує їхню інвестиційну привабливість.

Важливим кроком стане розвиток спеціалізованих біржових майданчиків, насамперед аграрних та енергетичних. Для України, яка є одним із провідних експортерів зернових і водночас імпортером енергоносіїв, створення таких платформ забезпечить формування прозорих цінових індикаторів, зменшення залежності від зовнішніх котирувань та підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Це дозволить не лише стабілізувати внутрішній ринок, а й посилити роль України як ключового постачальника аграрної продукції у світі.

Не менш значущим є напрям залучення міжнародних інвесторів через механізми ЄБРР, Світового банку та ЄІБ. Міжнародні фінансові інституції здатні надати Україні доступ до довгострокових і відносно дешевих кредитних ресурсів, а також виступити гарантом стабільності та надійності біржових реформ. Їхня участь створить ефект довіри для приватних інвесторів і сприятиме модернізації інфраструктури на умовах державно-приватного партнерства.

Ключовим завданням також є формування довіри та прозорості. Для цього необхідно запровадити незалежний нагляд за діяльністю бірж, удосконалити механізми регуляторного контролю та впровадити цифрові сертифікати походження продукції. Використання смарт-контрактів може гарантувати автоматичне виконання зобов'язань сторін, що істотно знизить ризики маніпуляцій та підвищить інвестиційну привабливість ринку.

Окремої уваги заслуговує розвиток біржової освіти, адже успішність цифрової та інституційної трансформації значною мірою залежатиме від рівня підготовки фахівців — трейдерів, брокерів, експертів із ризик-менеджменту. Створення спеціалізованих освітніх програм при провідних університетах і співпраця з міжнародними навчальними центрами дозволить сформувати нове покоління професіоналів, здатних працювати у високотехнологічному середовищі сучасних бірж.

Таким чином, перспективи розвитку біржової торгівлі в Україні базуються на комплекс-

ному підході, що поєднує цифровізацію, інтеграцію з ЄС, створення спеціалізованих біржових інструментів, мобілізацію міжнародних інвестицій, підвищення прозорості та розвиток людського капіталу. Реалізація цих напрямів дозволить перетворити українські біржі на дієвий механізм економічного зростання та інтеграції країни у глобальний ринковий простір.

Міжнародна практика розвитку біржових ринків переконливо свідчить, що їхня ефективність значною мірою визначається рівнем цифровізації, прозорості та наявністю сучасної інституційної підтримки.

У США приклади CME Group та NYMEX демонструють, як поєднання потужної інфраструктури з високим рівнем технологічних інновацій формує глобальне лідерство на ринку. Американські біржі відзначаються широким застосуванням деривативів — ф'ючерсів, опціонів, свопів, які дозволяють ефективно управляти ризиками та створюють умови для високої ліквідності. Більше двох третин операцій здійснюються у форматі алгоритмічної торгівлі, що забезпечує надзвичайну швидкість і точність виконання угод. Використання Big Data та штучного інтелекту в системах моніторингу й прогнозування підвищує ефективність біржових операцій та привабливість для інвесторів. Американська модель підкреслює важливість диверсифікації інструментів та глибини ринку як чинників його глобальної конкурентоспроможності.

У Європейському Союзі біржі на кшталт EEX, MATIF, Euronext відзначаються високим рівнем прозорості та надійними системами клірингу. Вони формують репрезентативні цінові індикатори для аграрних, енергетичних та сировинних ринків, що широко використовуються на глобальному рівні. Особливістю європейської моделі є суворий регуляторний нагляд, гармонізований із загальною політикою ЄС щодо фінансової стабільності та захисту інвесторів. Європейські біржі активно впроваджують цифрові рішення — від онлайн-платформ до блокчейн-систем простежуваності, що дозволяє мінімізувати маніпуляції та гарантувати виконання контрактів. Такий підхід забезпечує довіру та стабільність, які є визначальними для інтеграції країн-членів у спільний ринковий простір.

Цінним є і досвід Центральної та Східної Європи, де країни після кризових періодів і воєнних потрясінь здійснили масштабну модернізацію біржових систем за підтримки міжнародних інституцій. Наприклад, Польща за участі

ЄБРР та ЄС створила конкурентоспроможну товарну біржу, яка завдяки цифровізації стала ключовим інструментом у сфері аграрної торгівлі. Литва та Угорщина активно інтегрували свої біржі у європейську клірингову систему, що дозволило їм швидко подолати інституційні бар'єри та зміцнити позиції на ринку ЄС. Досвід цих країн доводить, що міжнародна фінансова й технічна допомога (з боку ЄС, Світового банку, ЄБРР) є ключовим фактором відновлення та стабілізації біржових систем у післякризових умовах.

Узагальнюючи, можна виокремити кілька стратегічних висновків із міжнародного досвіду. Американська модель показує, що розвиток похідних фінансових інструментів та технологічних інновацій формує глибину і ліквідність ринку. Європейська модель підтверджує, що суворе регулювання, кліринг і прозорість є фундаментом довіри та стійкості. Досвід Центральної та Східної Європи демонструє, що інтеграція у міжнародні фінансові та торговельні інститути дозволяє прискорити відновлення та забезпечити стабільність навіть у посткризових умовах.

Для України цей досвід є особливо цінним: поєднання американського технологічного підходу, європейської регуляторної моделі та східноєвропейської практики інституційної інтеграції може стати основою успішної стратегії відбудови та модернізації вітчизняних біржових ринків у післявоєнний період.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Біржова торгівля посідає ключове місце в системі організованих ринків України та може стати одним із головних інструментів економічного зростання у післявоєнний період. Її значення полягає не лише у забезпеченні прозорого ціноутворення та формуванні ліквідності, а й у створенні передумов для інтеграції України у світовий економічний простір. Саме біржові механізми дають можливість формувати об'єктивні ринкові сигнали, гарантувати передбачуваність і знижувати рівень невизначеності, що є критично важливим у період відновлення.

Подальший розвиток біржової торгівлі в Україні потребує створення єдиної національної стратегії, яка визначатиме інституційні пріоритети, законодавчі рамки та практичні кроки у сфері організованої торгівлі. Відсутність системного підходу протягом тривалого часу призводила до фрагментарності ринку й

низької ліквідності, тоді як у післявоєнний період стратегічна координація може стати запорукою формування ефективної біржової інфраструктури.

Не менш важливою є цифровізація біржових процесів. Створення сучасних електронних торговельних платформ, застосування блокчейну для простежуваності операцій, використання Big Data для прогнозування ринкової кон'юнктури та запровадження смарт-контрактів дадуть змогу мінімізувати транзакційні витрати та значно підвищити довіру учасників ринку. У міжнародній практиці (Euronext, CME Group, EEX) саме цифрові інновації стали ключовим чинником стійкості бірж під час криз.

Ключовим напрямом є також інтеграція України у європейські біржові системи. Гармонізація законодавчої бази з директивами ЄС, підключення до цифрових торговельних екосистем (TRACES, e-CMR), впровадження європейських стандартів клірингу та сертифікації забезпечать українським ринкам новий рівень прозорості й передбачуваності. Це дозволить не лише підвищити довіру іноземних контрагентів, а й забезпечити доступ до єдиного цифрового ринку ЄС.

Окремо варто підкреслити значення залучення міжнародних фінансових інституцій та інвесторів. ЄБРР, Світовий банк, Європейський інвестиційний банк та інші організації здатні надати Україні доступ до довгострокових кредитних ресурсів, сприяти модернізації логістичної й цифрової інфраструктури та виступати гарантом стабільності реформ. Їхня участь створює мультиплікативний ефект — активізує приватні інвестиції, формує довіру до українського ринку та стимулює його інтеграцію у глобальну систему торгівлі.

Отже, розвиток біржової торгівлі в Україні у післявоєнний період має стратегічне значення. Він дозволить створити сучасну, прозору та конкурентоспроможну систему організованих ринків, яка не лише забезпечить продовольчу та економічну безпеку держави, але й посилить позиції України на міжнародній арені. Поєднання національної стратегії, цифрових інновацій, європейської інтеграції та міжнародної фінансової підтримки стане фундаментом для побудови стійкої економіки та довгострокового розвитку.

Література:

1. Деревнін В. С. Загальна характеристика товарної біржі. Актуальні проблеми держави і права. 2012. Вип. 66. С. 458—463.

2. Stiglitz J. E. Globalization and Its Discontents. New York: W. W. Norton & Company, 2002. 282 p.

3. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2014. 306 p.

4. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 875 p.

5. Минюк О. Ю., Минюк Л. Д. Товарні біржі в Україні: реалії та вимоги сьогодення. Південноукраїнський правничий часопис. 2012. № 3. С. 228—230.

6. Піхурець О. В. Товарна біржа в системі оптового ринку. Вісник університету внутрішніх справ. 1999. № 6. С. 59-63.

7. Благодатний А. С. Товарна біржа як інноваційно-інституційний елемент розвитку міжнародних товарних ринків. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 4. С. 52—59.

8. Саприкіна Т. А. Біржова торгівля як інструмент забезпечення лібералізації ринку електроенергії. Молодий вчений. 2015. № 2 (3). С. 41—45.

9. Чаюн М. Р., Комаха О. С. Фактори впливу на біржову торгівлю в Україні. Економіка, фінанси, облік і право в умовах глобалізації. 2020. С. 30.

10. Пехота А. В. Біржова торгівля як пріоритетний напрям модернізації ринку цінних паперів України. Бізнес Інформ. 2018. № 7 (488). С. 216—220.

References:

1. Derevnin, V. S. (2012), "General characteristics of the commodity exchange", Aktual'ni problemy derzhavy i prava, vol. 66, pp. 458—463.

2. Stiglitz, J.E. (2002), Globalization and Its Discontents, W.W. Norton & Company, New York, USA.

3. Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2014), The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies, W.W. Norton & Company, New York, USA.

4. Porter, M. (1990) The Competitive Advantage of Nations, Free Press, New York, USA.

5. Myniuk, O. Yu. and Myniuk, L. D. (2012), "Commodity exchanges in Ukraine: current realities and requirements", Pivdenoukrains'kyj pravnychyj chasopys, vol. 3, pp. 228—230.

6. Pikhurets', O. V. (1999), "Commodity exchange in the wholesale market system", Visnyk universytetu vnutrishnikh sprav, vol. 6, pp. 59—63.

7. Blahodatnyj, A. S. (2019), "Commodity exchange as an innovative and institutional element of the development of international commodity markets", Ukrain's'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky, vol. 4, no. 4, pp. 52—59.

8. Saprykina, T.A. (2015), "Exchange trade as a tool to ensure the liberalization of the electricity market", Molodyj vchenyj, vol. 2 (17), pp. 41—45.

9. Chaiun, M. R. and Komakha, O. S. (2020), "Factors influencing stock trading in Ukraine", Ekonomika, finansy, oblik i pravo v umovakh hlobalizatsii, pp. 30.

10. Piekhota, A. V. (2018), "Stock trading as a priority direction for the modernization of the securities market of Ukraine", Biznes Inform, vol. 7 (488), pp. 216—220.

Стаття надійшла до редакції 08.10.2025 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 634.2:634.7

Є. В. Мішенін,

д. е. н., професор, провідний науковий співробітник
відділу економіки природокористування в агросфері,
Інститут агроекології і природокористування НААН
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1597-3270>

О. І. Гриник,

к. е. н., завідувач відділу науково-організаційного,
кадрового та правового забезпечення,
Інститут агроекології і природокористування НААН
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9606-3414>

О. І. Боцула,

к. е. н., с. д., завідувач відділу агроекології і біобезпеки,
Інститут агроекології і природокористування НААН
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7047-0102>

О. В. Крохтяк,

к. е. н., старший науковий співробітник селекційно-технологічного відділу,
Інститут садівництва НААН (м. Київ, Україна)
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5415-9031>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.28

ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОЗВИТКУ ОРГАНІЧНОГО САДІВНИЦТВА: РЕАЛІЇ СЬОГОДЕННЯ

Ye. Mishenin,

Doctor of Economic Sciences, Professor, leading researcher of the Department of Environmental Economics
in the Agricultural Sector, Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

O. Hrynyk,

PhD in Economics, Head of the Department of Scientific, Organizational, Personnel and Legal Support,
Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

O. Botsula,

PhD in Economics, Senior Research Fellow, Head of the Department of Agroecology and Biosafety,
Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

O. Krokhtyak,

PhD in Economics, Senior Researcher, Breeding and Technology Department,
Institute of Horticulture of NAAS

ECOLOGICAL AND ECONOMIC EFFICIENCY OF ORGANIC GARDENING DEVELOPMENT: CURRENT REALITIES

У статті актуалізовано еколого-економічну ефективність розвитку органічного садівництва, який є важливим стратегічним напрямом сталого розвитку аграрного сектору. Метою статті є еколого-економічний аналіз ефективності та результативності розвитку органічного садівництва з оцінкою експортного постачання плодово-ягідної продукції.

Розглянуто сучасний стан вітчизняного садівництва, проведено аналіз та основні напрямки його регіонального розвитку. Проаналізовано динаміку виробництва плодово-ягідних культур при традиційному веденні садівництва: площі з яких зібрано продукцію, урожайність та валовий збір. Досліджено світовий досвід та визначено найбільші

площі під органічним сільськогосподарським виробництвом, які включають і садівництво (Австралія, Індія, Аргентина, Іспанія). Наведено дані щодо органічних земельних площ в Україні, в т.ч. і садами. Основними регіонами, де займаються органічним садівництвом є: Вінницька область (яблука, груші, ягоди (лохина, малина); Хмельницька (яблука, малина, лохина); Черкаська (яблука, ягоди); Закарпатська (ягоди, горіхи); Одеська (кісточкові культури (слива, абрикоси, персики), виноград); Київська (яблука, лохина, полуниця); Львівська область (ягоди (лохина, малина), яблука, горіхи). У 2023 р. Україна експортувала 198 тис. т. органічної продукції на суму 141 млн дол. Основною експортованою плодово-ягідною продукцією є яблука та концентрований яблучний сік. Найбільше імпортують українську органічну продукцію Нідерланди Австрія Німеччина, Швейцарія; найменше — Франція та Ізраїль. Проведено порівняний аналіз традиційного та органічного ведення садівництва, наведено переваги та недоліки. Констатовано, що органічне садівництво стає одним із перспективних напрямів розвитку "зеленого" низьковуглецевого сільського господарства та кліматично-нейтральної економіки. Його розвиток буде посилювати конкурентні переваги країни на міжнародній арені як виробника екологічно чистої та безпечної продукції. Незважаючи на виклики, органічне садівництво має значний потенціал для зростання завдяки збільшенню експортних можливостей та розширенню площ, сприяючи стабільному розвитку аграрного сектору. Подолання існуючих бар'єрів шляхом впровадження ефективних організаційно-інституційних механізмів дозволить реалізувати його повну еколого-економічну перевагу.

This article provides a comprehensive ecological and economic analysis of organic horticulture development in Ukraine, a strategic direction for achieving sustainable growth and food security within the agricultural sector. Amid growing consumer demand for environmentally friendly food products, the study assesses the efficiency and effectiveness of organic fruit and berry production, with a specific focus on its export potential. Using comparative and statistical analysis methods, the research evaluates the current state of domestic horticulture. This includes examining the dynamics of traditional production, which, between 2015-2022, saw a decline in the harvested area but an increase in overall yield. The study provides a detailed comparison of traditional and organic gardening, outlining their respective advantages and disadvantages in the Ukrainian context.

The study contextualizes Ukraine's progress by examining global leaders in organic farming, such as Australia (with 53 million ha), India, and Spain. Key findings show a steady increase in Ukraine's organic land, reaching 471,176 hectares (0.6% of total agricultural land) by late 2023, with 80,253 ha still in a transitional period. Production is concentrated in key regions like Vinnytsia (apples, pears, berries), Khmelnytskyi (apples, raspberries), Odesa (stone fruits, grapes), and Lviv (berries, nuts). In 2023, Ukraine exported 198 thousand tons of organic products valued at \$141 million. The primary exported fruit products were apples and concentrated apple juice. While the Netherlands, Austria, Germany, and Switzerland are the largest importers, countries like France and Israel import significantly less. The ecological-economic efficiency is manifested in two key areas: environmentally, through reduced negative impacts and lower greenhouse gas emissions; and economically, through higher value-added products and access to global markets. Despite facing significant challenges-including high production and certification costs, limited access to organic inputs, market instability, and the severe impact of military actions on logistics-the article concludes that organic horticulture is a promising pathway for developing 'green,' low-carbon agriculture and a climate-neutral economy in Ukraine.

Ключові слова: традиційне та органічне садівництво, еколого-економічна ефективність, плодово-ягідна продукція, екологічно безпечна продукція, експорт, "зелене" низьковуглецеве сільське господарство, сталий розвиток.

Keywords: traditional and organic gardening, ecological and economic efficiency, fruit and berry production, environmentally friendly production, export, "green" low-carbon agriculture, sustainable development.

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

На сьогодні, в умовах різноманітних екологічних викликів, все більш популярним стає попит на якісні та екологічно безпечні продукти харчування, зокрема і на фрукти, які є чи не основним джерелом вітамінів. Україна, маючи значний природно-кліматичний потенціал для вирощування плодових культур, по-

ступово збільшує органічні площі агрогосподарювання, зокрема під продукцією садівництва. Збалансований перехід до вирощування органічних садів відкриває довгострокові перспективи для сталого розвитку аграрного сектору, забезпечення певною мірою екологічно орієнтованої продовольчої безпеки. Органічне садівництво, на відміну від традиційного, ґрунтується на мінімальному використанні синтетичних засобів захисту та мінеральних добрив, збереженні біорізнома-

ніття та підвищення родючості ґрунтів. З еколого-економічної точки зору, перевагами такого підходу також є: вища ціна реалізованої продукції (з позиції виробника), доступ до спеціалізованих міжнародних та регіональних грантових аграрних програм. Але, разом із цим розвиток органічного садівництва має певні недоліки та проблемні аспекти: підвищені виробничі витрати, обмежений доступ до органічних засобів захисту рослин, нестабільність ринків збуту, висока вартість сертифікації, вплив воєнних дій на аграрну логістику та ін. Це обумовлює необхідність дослідження еколого-економічної ефективності та результативності вирощування органічних садів та визначення перспектив подальшого сталого розвитку цього напрямку сільського господарства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями традиційного ведення садівництва займалися багато вітчизняних вчених, зокрема, складнощі, які виникають при веденні традиційного способу ведення садівництва та шляхи їх вирішення висвітлюють у своїх працях О.О. Бендасюк та Я.І. Алмашій [1]; дослідженню теоретико-концептуальних аспектів підвищення ефективності виробництва в галузі садівництва присвячені праці О.О. Гуторової, Д.Л. Фастівець, А.П. Слепцової [2, 3]; проблематиці сталого розвитку у садівництві приділяють увагу М.Я. Височанська і В.В. Зубченко [4]; вивченням та удосконаленням теоретичних і практичних засад державного стимулювання розвитку органічного рослинництва займаються Г.І. Купалова та Н.В. Гончаренко [5]. Проте, незважаючи на значну кількість публікацій, щодо збалансованого розвитку органічного садівництва, подальших досліджень потребує саме оцінка еколого-економічної ефективності та результативності розвитку органічного садівництва з визначенням його експортних можливостей в сучасних умовах агрогосподарування. Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових, економічних та спеціальних методів, що дозволяють, певною мірою, комплексно оцінити еколого-економічну ефективність та результативність вирощування органічних плодово-ягідних культур. Зокрема, у процесі дослідження було використано метод порівняльного аналізу (порівняння органічної та традиційної моделі вирощування плодово-ягідних культур статистичний (для обробки статистичних даних щодо оцінки вирощування плодово-ягідних культур в госпо-

дарствах різних категорій та регіонах, а також визначення обсягів експорту органічної продукції).

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є еколого-економічний аналіз ефективності та результативності розвитку органічного садівництва з оцінкою експортного постачання плодово-ягідної продукції. Окрему увагу приділено порівняльній характеристиці обох систем господарювання, щоб визначити переваги та недоліки органічного підходу в українських реаліях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Відповідно до законодавства, органічне виробництво — це сертифікована діяльність, пов'язана з виробництвом сільськогосподарської продукції, що провадиться із дотриманням вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції. До органічного виробництва належить і органічне рослинництво (в т. ч. насінництво та розсадництво). Основними принципами цього виробництва є: принцип відкритості (вільний доступ до інформації про розвиток органічного виробництва в Україні); законності (відповідності Конституції та законам України, міжнародним зобов'язанням); сталого розвитку (розвиток органічного виробництва та ринку органічної продукції для задоволення потреб нинішнього покоління з урахуванням інтересів майбутніх поколінь); паритетності та рівності (забезпечення рівних можливостей операторів); принцип об'єктивності (розроблення всіх документів, що визначають державну політику у сфері органічного виробництва) [6]. Аналіз законодавства України про органічне виробництво засвідчив, що основними принципами, які визначають вимоги до органічного садівництва є: екологічна стійкість (це збереження природних ресурсів (ґрунтів, водних ресурсів) та біорізноманіття, мінімізація негативного впливу на довкілля, заборона синтетичних речовин та ГМО (повна відмова від синтетичних гербіцидів, пестицидів та генетично модифікованих сортів); підтримка здоров'я ґрунтів (покращення родючості через природні методи обробки, виключивши хімічний вплив); соціально-екологічна відповідальність (зокрема, це додаткові зобов'язання до екологізації виробництва, дотримання справедливих умови праці та оплати, доступ до екологічно безпечної продукції).

Таблиця 1. Динаміка виробництва плодово-ягідних культур в Україні

Показники	2015	2019	2020	2021	2022	2022 до 2015 у %
Господарства усіх категорій						
Площа, з якої зібрано врожай, тис. га	206,0	195,5	191,0	190,5	171,2	-16,9
Урожайність, ц/га	104,5	108,1	105,6	117,3	116,1	+11,1
Валовий збір, тис. т	2152,8	2118,9	2023,9	2235,1	1994,8	-7,3
Підприємства						
Площа, з якої зібрано врожай, тис. га	58,2	47,7	43,5	42,7	32,9	-43,5
Урожайність, ц/га	70,8	72,7	77,4	108,7	105,6	+49,1
Валовий збір, тис. т	411,7	351,1	340,5	464,2	352,6	-14,4
у т.ч. фермерські господарства						
Площа, з якої зібрано врожай, тис. га	9,8	11,9	10,2	10,2	8,8	-10,2
Урожайність, ц/га	69,8	83,7	86,8	154,9	154,4	+121,2
Валовий збір, тис. т	68,3	99,8	90,8	160,9	140,8	+106,1
Господарства населення						
Площа, з якої зібрано врожай, тис. га	147,8	147,8	147,5	147,8	138,3	-6,4
Урожайність, ц/га	117,8	119,6	114,0	119,8	118,7	+0,8
Валовий збір, тис. т	1741,1	1767,8	1683,4	1770,9	1642,2	-5,7

Джерело: сформовано на основі [9].

В Україні органічне виробництво набуває все більше актуалізується та набуває більшого розвитку. Зокрема, популяризація ідей здорового способу життя збільшує попит на якісні та безпечні продукти харчування, в тому числі і на продукцію садівництва. Динаміку агрогосподарських показників виробництва плодово-ягідних культур у традиційному садівництві України за 2015—2022 рр. для господарств усіх категорій наведено (Табл. 1).

Необхідно відмітити, що в цілому динаміка виробництва плодкових та ягідних культур зменшилось у 2022 р. порівняно 2015 р. Так, зменшились площі, з яких зібрано врожай у всіх ка-

тегоріях господарств. Відповідно зменшився і валовий збір за досліджуваний період. При цьому урожайність збільшилась, зокрема у фермерських господарствах більш як у 2 рази.

У світі органічне садівництво є одним із перспективних напрямів "зеленого" низьковуглецевого сільського господарства на засадах сталого розвитку. Найбільші площі зайняті під органічними землями (включаючи сади) зосереджені у таких країнах як Австралія-53 млн га, Індія-4,7 млн га, Аргентина-4,5 млн га, Іспанія-2,4 млн га. В Європі, станом на 2021 р., ця площа становить 17,8 млн га [7, 12].

Таким чином, слід констатувати актуалізацію виробництва органічних плодово-ягідних культур [10], яке потребує інноваційних технологій з максимальним збереженням поживних властивостей та дотриманням екологічних стандартів. Основним аспектом розвитку органічного виробництва є забезпечення населення екологічно безпечною продукцією, зокрема фруктами. Важливим є врахування принципів збалансованого розвитку агрогосподарування, застосовуючи мінімальний обробіток ґрунту та відмова від отрутохімікатів і мінеральних добрив, органічне садівництво є саме таким напрямом сільського господарства. У 2020 р. в Україні сільськогосподарські угіддя займали площу 41310,9 тис. га, з них 852,7 тис га під багаторічними насадженнями; площа, зайнятих під органічним виробництвом земель становила 410583 тис.га, а на кінець 2023 р. ця площа збільшилась до 471,176 тис. га, що складає 0,6% від загальної площі сільськогосподарських земель, з них:

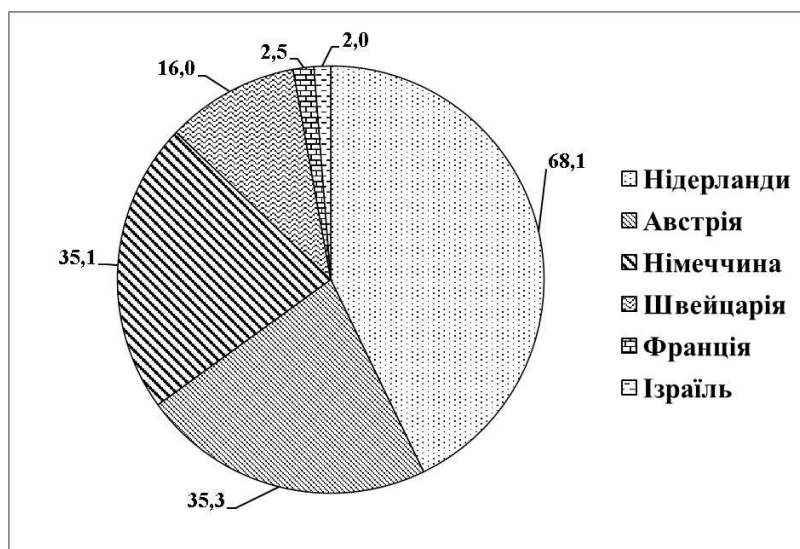


Рис. 1. Імпортери української органічної продукції, 2023 р.

Джерело: побудовано на основі [11].

390,923 тис. га — під органічним статусом та 80,253 тис. га землі перехідного періоду [7, 8, 9]. Як бачимо, площі під органічним виробництвом збільшуються, що свідчить про попит на органічну продукцію.

Основними регіонами, де в нашій державі займаються органічним виробництвом, зокрема садівництвом є: Вінницька область (регіон сприятливий для вирощування яблук, груш, ягід (лохина, малина)); Хмельницька (яблука, малина, лохина); Черкаська (яблука, ягоди); Закарпатська (ягоди, горіхи); Одеська (кісточкові культури (слива, абрикоси, персики), виноград); Київська (яблука, лохина, полуниця); Львівська область (ягоди (лохина, малина), яблука, горіхи) [10]. Україна є експортером органічної продукції за кордон. За даними [11] у 2023 р. Україна експортувала 198,0 тис. т. органічної продукції на суму 141 млн дол. Найбільш експортованими плодово-ягідними культурами є яблука (5,6 тис. т) та концентрований яблучний сік (3 тис. т). Найбільшими імпортерами української органічної продукції є Нідерланди Австрія Німеччина, Швейцарія; найменше імпортують Франція та Ізраїль (Рис. 1). Як бачимо, імпортерами органічної продукції з України є переважно країни Європи.

Основні відмінності, переваги та недоліки традиційного й органічного садівництва за ключовими еколого-економічними та організаційно-технологічними параметрами представлено у порівняльній таблиці (Табл. 2).

В інтегральному підсумку зробимо акцент на тому, що органічне садівництво, яке передбачає відмову від мінеральних добрив та хімічних засобів захисту рослин з орієнтацією інноваційних технологій на збереження ґрунтів, є важливим аспектом для досягнення принципів "зеленого" низьковуглецевого сільськогосподарства та кліматично нейтральної економіки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Збалансований розвиток органічного садівництва стає одним із важливих стратегічних

Таблиця 2. Порівняння традиційного та органічного садівництва

<i>Традиційне</i>	<i>Органічне</i>
<i>Визначення</i>	
Система ведення садівничого господарства, яка базується на загальноприйнятих у агротехнологічних підходах і практиках, що сформувалися історично і не обов'язково враховують сучасні екологічні або органічні стандарти.	Система вирощування плодових і ягідних культур, що ґрунтується на принципах сталого розвитку, збереження природних ресурсів та біорізноманіття, і передбачає відмову від використання синтетичних пестицидів, мінеральних добрив хімічного походження, регуляторів росту та генетично модифікованих організмів.
<i>Урожайність</i>	
Вища. Забезпечується хімічними добривами та інтенсивними технологіями	Нижча. Залежить від природних факторів та біологічного захисту.
<i>Витрати на виробництво</i>	
Високі на пестициди, гербіциди та синтетичні добрива	Вищі витрати на ручну працю, сертифікацію, біопрепарати
<i>Екологічний вплив</i>	
Негативний: виснаження ґрунтів, забруднення води пестицидами, зниження біорізноманіття	Позитивний: збереження ґрунтів, біорізноманіття, зменшення викидів парникових газів
<i>Технології</i>	
Хімічні добрива та пестициди, гібридні сорти, автоматизація виробництва	Біологічні засоби, ручна праця.
<i>Виклики</i>	
Виснаження ґрунтів, залежність від імпортованих хімікатів, втрата ринків через невідповідність стандартам ЄС.	Високі витрати на сертифікацію, низька врожайність, обмежений доступ до біозасобів
<i>Можливості</i>	
Висока продуктивність, швидка окупність, масштабування, менш суворі ринки.	Зростання попиту, експорт до ЄС, міжнародні гранти.

Джерело: сформовано на основі [7, 8].

напрямів ефективного розвитку аграрного сектору. Органічне садівництво поєднує екологічну стійкість, економічний потенціал, забезпечення продовольчої безпеки, але в реаліях сьогодення стикається з багатьма викликами, зокрема, такими як, високі витрати на виробництво та сертифікацію, низька врожайність плодово-ягідних культур, ризики пов'язані з війною. Еколого-економічна ефективність такого виробництва проявляється, більшою мірою, у двох аспектах, зокрема екологічному — зменшення негативного впливу на навколишнє природне середовище і відновлення природних екосистем (зокрема, це зменшення викидів парникових газів), та економічному — підвищення доданої вартості продукції, вихід на світові агропродуктові ринки, формування стабільного попиту на плодово-ягідну продукцію. Соціальний аспект потребує подальших досліджень з позиції економічної доступності органічної продукції садівництва для населення. При цьому позитивна динаміка світового попиту на українську органічну плодово-ягідну продукцію створює додаткові стимули для розширення органічних площ під садами. Подальші дослідження доцільно спрямувати на обґрунтування експортних можли-

востей органічної плодово-ягідну продукцію з визначенням необхідних організаційно-інституціональних механізмів.

Література:

1. Бендасюк О.О., Алмашій Я.І. Еколого-економічні проблеми сучасного садівництва та шляхи їх вирішення. Збалансоване природокоористування. № 3. 2023. С. 84—92.

2. Гуторова О.О., Фастівець Д.А Системний підхід в прийнятті управлінських рішень в садівництві. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. № 3 (77). С. 142—148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-40> (дата звернення: 24.07.2025).

3. Слєпцова Л.П. Державна підтримка як передумова інноваційного розвитку садівницьких підприємств. Агросвіт. 2020. № 10. С. 118—123. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.10.118> (дата звернення: 24.07.2025).

4. Височанська М.Я., Зубченко В.В. Еколого-економічні основи збалансованості розвитку садівництва України. Агроекологічний журнал. 2023. № 3. С. 18—29.

5. Купалова Г.І., Гончаренко Н.В. Державне стимулювання розвитку органічного рослинництва в Україні. Проблеми економіки. 2020, № 2 (44). С. 144—152.

6. Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції. Закон України № 2496-VIII від 10.07.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text> (дата звернення: 25.07.2025).

7. The World of Organic Agriculture 2021. URL: <https://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/1378841/> (дата звернення: 25.07.2025).

8. The World of Organic Agriculture 2023. URL: <https://www.fibl.org> (дата звернення: 25.07.2025).

9. Сільське господарство України 2022. Статистичний збірник. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf (дата звернення 25.07.2025).

10. Шульга М.В, Малишева Н.Р., Носік В.В. та ін. Органічне сільськогосподарське виробництво в Україні: правові засади ведення: монографія. Харків: Юрайт. 2020. 308 с.

11. Органічна карта України 2023 (ЄС, NOP). URL: <https://organicinfo.ua/infographics/organic-map-of-ukraine-2023/>. (дата звернення: 25.07.2025).

12. Органічне виробництво в світі (2025). URL: <https://organicinfo.ua/infographics/organic-agriculture-worldwide-2025/> (дата звернення: 25.07.2025).

References:

1. Bendasiuk, O.O. and Almashii, Ya.I. (2023), "Ecological-economic issues of modern horticulture and their solutions", *Zbalansovane pryrodokorystuvannya*, vol. 3, pp. 84—92.

2. Hutorova, O.O. and Fastivets, D.L. (2020), "System approach to making management decisions in horticulture", *Problemy systemnoho pidkholu v ekonomitsi*, vol. 3, (77), pp. 142—148.

3. Sliptsova, L.P. (2020), "State support as a prerequisite for the innovative development of horticultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 10, pp. 118—123.

4. Vysochanska, M.Ia. and Zubchenko, V.V. (2023), "Ecological and economic foundations of balanced development of horticulture in Ukraine", *Ahroekolohichni zhurnal*, vol. 3, pp. 18—29.

5. Kupalova, H.I. and Honcharenko, N.V. (2020), "State stimulation of the development of organic crop production in Ukraine", *Problemy ekonomiky*, vol. 2 (44), pp. 144—152.

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018), 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 25 July 2025).

7. FAO (2022), "The World of Organic Agriculture 2021", available at: <https://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/1378841/> (Accessed 25 July 2025).

8. Research Institute of Organic Agriculture FiBL (2023), "The World of Organic Agriculture 2023", available at: <https://www.fibl.org/fileadmin/documents/shop/1254-organic-world-2023.pdf> (Accessed 25 July 2025).

9. State Statistics Service of Ukraine (2023). "Agriculture of Ukraine 2022", available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf (Accessed 25 July 2025).

10. Shulha, M.V. Malysheva, N.R. and Nosik, V.V. (2020), *Orhanichne silskohospodarske vyrobnytstvo v Ukraini: pravovi zasady vedennia: monografia* [Organic agricultural production in Ukraine: legal principles of management: monograph], Yurait, Kharkiv, Ukraine.

11. Organicinfo (2023), "Organic Map of Ukraine 2023", available at: <https://organicinfo.ua/infographics/organic-map-of-ukraine-2023/> (Accessed 25 July 2025).

12. Organicinfo (2025), "Organic production in the world 2025", available at: <https://organicinfo.ua/infographics/organic-agriculture-worldwide-2025/> (Accessed 25 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.10.2025 р.

УДК 332.2

А. М. Третяк,

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

Білоцерківський національний аграрний університет

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

А. В. Лобунько,

к. е. н., Головне управління Держгеокадастру в Хмельницькій області

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0005-3661-3719>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.34

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

A. Tretiak,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Chief Researcher, Bila Tserkva National Agrarian University

A. Lobunko,

PhD in Economics,

Main Department of the State Geocadastre in Khmelnytskyi Region

FEATURES OF ORGANIZATION OF LAND RESOURCE USE IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL AREAS

У статті обґрунтовано, що планування та організація використання земельних ресурсів є частиною інтегрального управління, яке включає оцінку земельних ресурсів, визначення потреб та завдань їх використання, підбір та впровадження оптимальних варіантів сталого управління земельними ресурсами на різних рівнях (для окремих сільсько-господарських землекористувань, ландшафтних виділів або на територіальному чи регіональному рівні), а також при моніторингу і оцінці наслідків для інформування осіб, які приймають рішення та інших зацікавлених. Розроблено логічно-змістовну схему планування та організації використання земельних ресурсів як частина процесу прийняття рішення при інтегральному використанні земельних ресурсів. Організація використання земельних ресурсів, оцінка земель, планування землекористування, проекти територіально-просторового розвитку землекористування як об'єкт переговорів – є інструментами сталого управління земельними ресурсами та інтегрального управління типами (підтипами) землекористування, що формують сталий розвиток сільських територій.

It has been determined that the goal of sustainable development of rural areas is the long-term, economically effective development of the rural community while preserving the natural foundations of livelihoods and social protection of the population, which includes: 1) ensuring a high level and quality of life for the rural population of the territory; 2) ensuring the level of capitalization of land resources, which will contribute to stable revenues to the budget of the territory; 3) ensuring environmental, food and other security, protection and reproduction of land resources of the territory; 4) recreation: creation of alternative jobs and conditions for recreation of the population; 5) diversification of land use and production, informatization of the village; 6) preservation of spiritual values and cultural heritage by the rural population; 7) ensuring guarantees of land rights, growth of capitalization and greening of land use, increasing management efficiency; 8) ensuring economically justified, environmentally safe, socially oriented expanded reproduction, increasing the level and quality of life of people. A logical and meaningful scheme of the process of transition to sustainable development of rural areas has been developed, in the lower part of which three main areas of human activity in rural

areas are presented: economic, social and environmental. It is substantiated that planning and organization of land resource use is part of integrated management, which includes the assessment of land resources, identification of needs and objectives of their use, selection and implementation of optimal options for sustainable land resource management at different levels (for individual agricultural land uses, landscape areas or at the territorial or regional level), as well as during monitoring and assessment of consequences for informing decision-makers and other stakeholders. A logical and meaningful scheme of planning and organization of land resource use as part of the decision-making process in the integrated use of land resources has been developed. Organization of land use, land valuation, land use planning, projects of territorial and spatial development of land use as an object of negotiations are tools of sustainable land management and integrated management of types (subtypes) of land use that shape the sustainable development of rural areas.

Ключові слова: організація використання земельних ресурсів, стале (збалансоване) землекористування, землевпорядкування.

Key words: organization of land resource use, sustainable (balanced) land use, land planning.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Проблема сталого розвитку пов'язана як із станом навколишнього природного середовища, так і з іншими не менш важливими факторами розвитку — економічними, соціальними, політичними, культурними, етнічними. Українськими вченими під сталим розвитком (sustainable development — англ.) розуміється "розвиток, що дозволяє задовольнити потреби сучасного покоління без шкоди для майбутніх поколінь. Переклад поняття sustainable development на українську мову має декілька варіантів (наприклад, стійкий розвиток). Але термін сталий розвиток є офіційно визнаним в Україні відповідником англійського терміна. Багато українських науковців, освітян, експертів застосовують також термін збалансований розвиток як такий, що більше відповідає суттєвості розвитку як процесу змін з утриманням еколого-економічного та соціального балансу" [1].

Першим майбутні проблеми коеволюції суспільства та природи передбачав відомий український вчений В.І. Вернадський. Пошуки світовим співтовариством альтернативних шляхів економічного розвитку розпочато ООН 1949 року під час проведення першої, та був і другий (1955 року) міжнародних науково-технічних конференцій з охорони навколишнього середовища.

У наступні роки було прийнято низку постанов щодо захисту навколишнього середовища та сталого розвитку: у 1962 році Генеральна Асамблея ООН ухвалила резолюцію "Економічний розвиток та охорона природи"; 1982 року затверджено "Всесвітня хартія природи"; у 1983 створено Міжнародну комісію з навколишнього середовища та розвитку (МКСОР), яка розробила у 1987 році програму

"Наше спільне майбутнє". У світі діють численні науково-дослідні центри, які вивчають проблему сталого розвитку (Міжнародний інститут системних досліджень, Австрія; Інститут світового стеження, США; Центр науки навколишнього середовища, Індія та інші). Велику популярність набули дослідження "Римського клубу" та публікації Дж. Меддоуз "Межі зростання" 1972 р. та "За межами зростання" 1992 р., які викликали бурхливе обговорення в наукових та громадських колах. Найбільше значення мала Конференція ООН з проблем навколишнього середовища та розвитку 1992 року, на якій було офіційно прийнято стратегію переходу до сталого розвитку — "Порядок дій на ХХІ століття" (Agenda 21). Ухвалені рекомендації включають главу "Підтримка сталого розвитку сільського господарства та сільських районів".

Після Конференції 1992 року в Ріо-де-Жанейро у всьому світі остаточно зміцнилася загальноприйнята думка, яку точно висловив М. Стронг, генеральний секретар ООН сказавши, що "довгострокове збереження природних ресурсів та досягнення соціально-економічного благополуччя розвинених країн неможливо забезпечити, повторивши їх шлях розвитку". Більшість держав після Конференції зобов'язалося втілювати в життя "Порядок дій на ХХІ століття". Сьогодні стоїть завдання наповнення цих угод конкретним змістом, чому й був присвячений Всесвітній саміт зі сталого розвитку "Ріо + 10" в Йоганнесбурзі в 2002 році, а також саміт "Ріо+20", що відбувся в липні 2012 р., і сфокусував свою увагу на інституційних рамках сталого розвитку та створення умов для ширшого використання підходів ресурсозберігаючої економіки ("green economy" зелена або

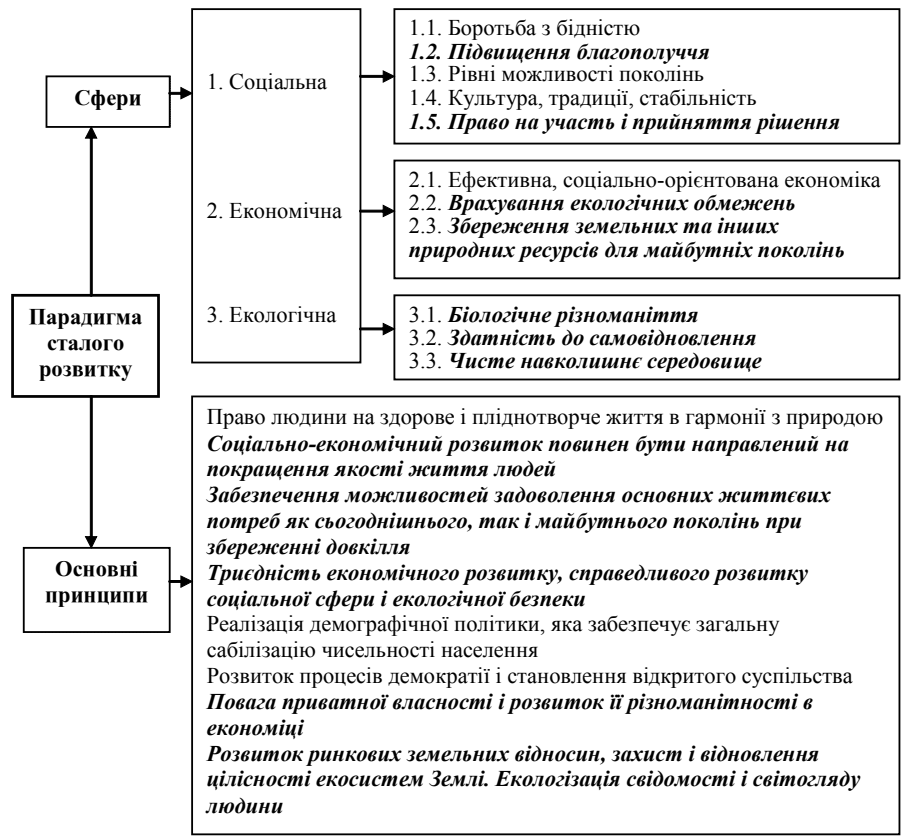


Рис. 1. Логічно-змістовна схема складових парадигми сталого розвитку сільських територій: напрями, рівні та сфери

Джерело: розроблено автором.

ресурсозберігаюча економіка) у політиці розвитку країн третього світу.

Теоретично екосистема сталості — це здатність протистояти зовнішнім впливам. Чим вище видове розмаїття екосистеми — тим більше варіантів розвитку, "ступенів свободи", тим вища її сталість. Стосовно територіальних соціо-економічних систем сталості означає здатність ефективно виконувати свої функції за будь-якого впливу внутрішніх та зовнішніх факторів розвитку. Виділяють різні ступені сталості у розвитку соціо-економічних систем, які враховують їх природну підоснову, і тому виділяють більш сталий і менш сталий розвиток. Відповідно, визначення місця і ролі організації використання земельних ресурсів у сталому розвитку сільських територій є досить актуальним завданням в системі соціо-еколого-економічного розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Дослідження особливостей організації використання земельних ресурсів як фактору впливу на сталий розвиток сільських територій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основою сталого розвитку є економічні та екологічні інтереси суспільства. Порушення рівноваги між ними впливає на погіршення якості життя (рис. 1).

Виділені косим жирним шрифтом елементи складових парадигми сталого розвитку сільських територій мають відношення або є прямими елементами. У Проєкті Стратегії сталого розвитку України на період до 2030 року зазначено, що "Нова світоглядна парадигма, на якій ґрунтується Стратегія, є політичною та практичною моделлю такого розвитку всіх країн світу, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. Ця модель орієнтована на досягнення оптимального балансу між трьома складовими розвитку — економічною, соціальною та екологічною" [2]. Схематично сталий розвиток можна відобразити як процес взаємодії трьох компонентів: "населення — природи (в тому числі екосистеми землекористування) — господарства (в тому числі інституціональної системи землекористування)".



Рис. 2. Цілі і завдання сталого розвитку сільських територій

Джерело: розроблено автором.

Економічний підхід до сталого розвитку передбачає оптимальне використання обмежених, в тому числі земельних, ресурсів. Соціальна складова спрямована на збереження соціальної стабільності та культурного різноманіття у глобальних масштабах. Для екологічної безпеки повинна бути забезпечена сталість природних систем і здатність їх самовідновлення та адаптації до зовнішніх умов, що змінюються. Узгодження цих різних поглядів поставило перед людством нові проблеми. Так, у результаті взаємодії економічного та соціального аспектів постає завдання справедливого розподілу доходу всередині одного покоління. Взаємозв'язок екологічного та економічного елементів породив проблему вартісної оцінки та інтерналізації впливів на довкілля і екосистеми землекористування. Спільний розгляд соціального та екологічного компонентів вимагає враховувати права майбутніх поколінь та залучати населення до процесу прийняття рішень.

Фундаментальна відмінність концепції сталого розвитку від традиційних поглядів та практики господарювання — інтегральний підхід до розвитку як цілісного процесу. Тому вона є базовою концепцією забезпечення комплексного територіального розвитку сільських територій.

Особливість сільської території визначається тим, що вона є джерелом безлічі благ: продовольства та сільськогосподарської сировини, комори природних ресурсів, місцем проживання, рекреаційним об'єктом, місцем асиміляції відходів. Народногосподарські функції

сільських територій різноманітні і полягають щонайменше в наступному:

- виробнича функція — задоволення потреб суспільства у продовольстві та сировині для промисловості, продукції лісового та мисливсько-промислового господарства, а також продукції інших галузей та видів господарської діяльності;

- соціально-демографічна функція — відтворення сільського населення, забезпечення сільського господарства та інших галузей економіки трудовими ресурсами;

- культурна та етнічна функція — хранителька самобутніх національних мов та культури, народних традицій, звичаїв, обрядів, фольклору, досвіду господарювання та освоєння природних ресурсів, охорона пам'яток природи, історії та культури, розташованих у сільській місцевості;

- екологічна функція — підтримання екологічної рівноваги в агробіоценозах та на всій території країни, утримання заповідників, заказників, національних парків, акумулятор забруднень, ландшафтно — та середовище тощо;

- рекреаційна функція — створення умов для відновлення здоров'я та відпочинку міського і сільського населення;

- просторово-комунікаційна функція — надання просторового базису для розміщення виробництв та обслуговування інженерних комунікацій (доріг, ліній електропередачі, зв'язку, водопроводів тощо);

- політична функція — сільське населення є одноріднішою, консервативною і толерантною частиною суспільства, ніж населення ве-



Рис. 3. Логічно-змістовна схема процесу переходу до сталого розвитку сільських територій

Джерело: розроблено автором.

ликих міст, і тому є опорою стабільності у суспільстві;

— функція соціального контролю за територією — сприяння сільського населення державним органам у забезпеченні громадського порядку та безпеки земельних, водних та лісових ресурсів, флори і фауни. У геополітичному сенсі сільська місцевість охоплює більшу частину території держави.

Від рівня економічного освоєння, щільності населення та облаштування сільської місцевості значною мірою залежить безпека, цілісність та територіальна єдність держави і її потенційні можливості протистояти територіальним посяганням ззовні.

Головна мета сталого розвитку сільських територій полягає у створенні умов для досягнення благополуччя населення шляхом форму-

вання соціо-еколого-економічної територіальної системи, що саморозвивається. Досягнення цієї мети передбачає забезпечення відтворення та довготривалого використання земельних та інших природних ресурсів і збереження видового розмаїття, збереження та примноження культурної спадщини; диверсифікацію сільськогосподарського землекористування шляхом розвитку нетрадиційного землекористування [3] місцевої промисловості, рекреації та інших сфер господарської діяльності (рис. 2).

Основними завданнями сталого розвитку сільських територій є:

1. Створення на сільських територіях екосистем землекористування, що саморозвиваються, на підставі формування економічного обороту місцевих ресурсів в результаті:

— розвитку конкурентоспроможного та екологічно гармонійного сільського, лісового та водного господарства;

— диверсифікації сільськогосподарського землекористування і виробництва, підвищення економічної активності населення, відродження традиційних та розвиток нетрадиційного землекористування;

— розвитку сучасної землевпорядної, виробничої та інформаційної інфраструктури.

— розвитку місцевої промисловості та рекреації і т.п.

2. Розвиток місцевого самоврядування та формування соціально-організованого та відповідального громадянського суспільства на селі.

3. Підвищення привабливості проживання у сільській місцевості.

4. Підвищення конкурентоспроможності сільських територій.

У цьому зв'язку розглянемо в загальному вигляді процес переходу до сталого розвитку земельних ресурсів сільських територій приведено на рис. 3.

У нижній частині логічно-змістовної схеми представлені три основні сфери людської діяльності у сільській місцевості: економічна, соціальна та екологічна. На основі використання спеціальних інструментів розвитку сільських територій (розвиток місцевого самоврядування та формування соціально-організованого і відповідального громадянського суспільства на селі; підвищення привабливості проживання у сільській місцевості.) відбувається мобілізація людського та економічного потенціалу саморозвитку сільських територій, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню добробуту населення, що є неодмінною умовою переходу до сталого розвитку, заснованого на використанні земельних ресурсів.

Планування та організація використання земельних ресурсів, яке включає визначення якості земель та планування розвитку землекористування — являє собою систематичну оцінку потенціалу земель та аналіз альтернатив для їх оптимального використання і покращення економічних та соціальних умов на основі процесу співучасті всіх зацікавлених сторін, у т.ч. секторів економіки, які відповідають даному рівню прийняття рішень (від локального до національного). Планування та організація використання земельних ресурсів є частиною інтегрального управління, що включає оцінку земельних ресурсів, визначення потреб та завдань їх використання, підбір та впровадження оптимальних варіантів сталого уп-

равління земельними ресурсами та технологій на різних рівнях (для окремих сільськогосподарських землекористувань, ландшафтних виділів або на територіальному чи регіональному рівні), а також при моніторингу і оцінці наслідків для інформування осіб, які приймають рішення та інших зацікавлених.

Можна константувати, що планування використання земельних ресурсів — це впровадження сталого управління земельними ресурсами та технологій у практику інтегрального землевпорядного та ландшафтного управління, підкріплене відповідними інститутами та політикою (рис. 4).

При здійсненні планів управління за участю всіх заінтересованих сторін необхідний моніторинг, про результати якого будуть інформовані особи, які приймають рішення, та всі учасники процесу. Інтегральне управління земельними ресурсами — це процес, що залежить від масштабу і об'єднує різні зацікавлені сторони і сектори. Відповідно до керівних принципів, населення та співучасть сторін повинні бути основою всього процесу, тоді як управління, політика та інститути — це фактори, які сприяють реалізації планів розвитку землекористування. Політична та інституційна підтримка є ключовою на всіх рівнях економічними, соціальними та екологічними цілями і потребами зацікавлених сторін (державних та приватних), а також сприятиме досягненню балансу їх інтересів.

Оцінка придатності земель — важливий інструмент планування та організації використання земельних ресурсів для осіб, які приймають рішення (Оцінка придатності для використання земельних ресурсів на основі конкретних критеріїв, що проводиться шляхом багатосторонніх консультацій, допомагає підвищити поінформованість осіб, які приймають рішення з питань важливості картографування придатності земель для оптимізації використання ресурсів). Така оцінка дозволяє вибрати оптимальні варіанти типів (підтипів) землекористування на підставі еколого-економічного потенціалу земель та соціально-економічних умов території. Це є суттєвою підтримкою у прийнятті рішень для оптимізації та збереження земельних ресурсів у конкретних ландшафтних та територіальних умовах.

Планування та організації використання земельних ресурсів відіграє велику роль в інтегруванні різноманітних елементів ландшафтів і типів (підтипів) землекористування, а також конструюванні комплексної картини всіх видів діяльності у галузі використання і охорони зе-



Рис. 4. Логічно-змістовна схема планування та організації використання земельних ресурсів як частина процесу прийняття рішення при інтегральному використанні земельних ресурсів

мель та секторах економіки. Можливості для розширення площі сільськогосподарських земель обмежені через такі два чинники. По-перше, для перетворення та включення у сільськогосподарське виробництво більшої частини непридатних земель потрібні високі економічні, соціальні та екологічні витрати [4], а по-друге, конкуренція між секторами економіки призводить до того, що в результаті для сільськогосподарського виробництва залишається незначна частина земель у межах тих чи інших ландшафтів. Тому забезпечення продовольчої безпеки має бути досягнуто за рахунок збільшення, а потім і підтримки виробництва на вже існуючих сільськогосподарських землях для задоволення потреб населення [5]. Планування та організації використання земельних ресурсів надає інструменти для використання земельних ресурсів найбільш ефективним способом та сприяє впровадженню сталого управління земельними ресурсами як практики підтримки продуктивних функцій землі.

Стале управління земельними ресурсами — це "використання земельних ресурсів, включаючи ґрунти, поверхневі та ґрунтові води, рослинний покрив для задоволення змінних потреб людини, але при цьому гарантує збереження продуктивності ресурсів та виконання їх екологічних функцій у довготривалій перспективі" [6]. Воно включає комплекс заходів, адап-

тованих до біофізичної та соціо-економічної ситуації і розроблених для захисту, збереження та сталого використання ресурсів (тобто ґрунтів, води та біорізноманіття) і відновлення чи реабілітації деградованих природних ресурсів та їх екосистемних функцій.

У межах сталого управління земельними ресурсами є підходи підтримки різних видів продуктивного землекористування в ландшафтах. Критично важливими елементами реалізації програм сталого управління земельними ресурсами є накопичення знань, розвиток кадрового потенціалу, пов'язаність та сумісність політик і інвестицій завдяки інтегруючим стратегіям планування та організації використання земельних ресурсів. Понад 2 мільярди гектарів можуть бути відновлені у світі за допомогою методів реставрації лісових та інших ландшафтів [7]. WOCAT показує, що стале управління земельними ресурсами може призвести до зростання врожайності на 30—170%, збільшення ефективності використання водних ресурсів на 100%, підвищення вмісту вуглецю на деградованих ґрунтах на 1%, а не деградованих — на 2—3% [8, 9].

Отже, стале управління земельними ресурсами пропонує варіанти використання ґрунтового та рослинного покривів, а також поверхневих та ґрунтових вод, які найбільше відповідають біофізичним та соціально-економічним

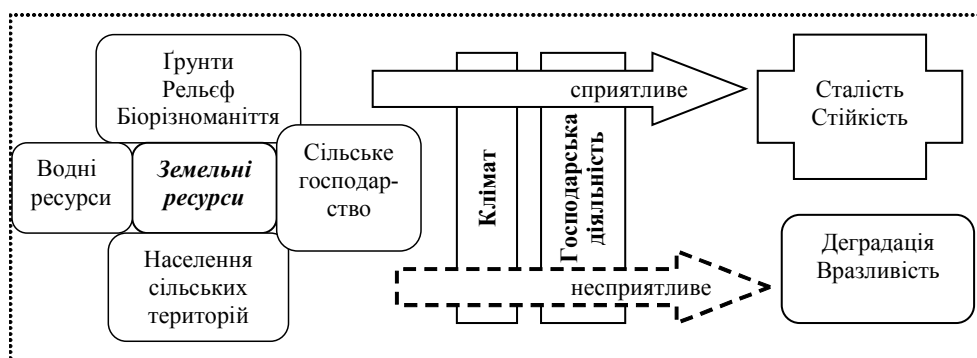


Рис. 5. Логічно-змістовна модель землекористування і господарської діяльності щодо визначення сталого стану земельних ресурсів

Джерело: розроблено з використанням джерела [10].

умовам території. Несприятливі кліматичні умови (пов'язані зі зміною клімату або його коливаннями) при неправильному управлінні чи використанні земельних ресурсів можуть посилити їх деградацію і вразливість до змін довкілля. Навпаки, прийняття раціональних рішень про використання земельних ресурсів (заснованих на оцінці придатності земель) та впровадження практики сталого управління земельними ресурсами, сприятиме підвищенню стійкості та опірності екосистем до зовнішніх факторів (рис. 5).

Розуміння того, які саме земельні ресурси перебувають під загрозою, є основою для вибору та реалізації найбільш ефективного та економічно доступного рішення. Стале управління земельними ресурсами та прийняття практики планування та організації використання земельних ресурсів є тим базисом, який допоможе відповідальним особам та місцевим співтовариствам підвищити стабільність екосистем землекористування. Вибір варіанта використання земель, що найбільше відповідає географічним умовам, і застосування інструментів планування та організації використання земельних ресурсів покращать стійкість і ефективність використання ресурсів. Інструменти сталого управління земельними ресурсами допомагають відповідальним особам приймати обґрунтовані рішення щодо використання земельних ресурсів відповідно до їх природного потенціалу, тим самим уникаючи надмірної експлуатації та мінімізуючи ризик їх подальшої деградації. Стале управління земельними ресурсами також має допомогти землекористувачам прийняти та застосувати ті рішення, які призведуть до відновлення ґрунтів на деградованих землях [11, 12].

Таким чином, комплексний підхід до планування і організації використання земельних ресурсів повинен містити:

- виділення пріоритетних територій з хорошим потенціалом для реалізації цілей сталого розвитку;

- вибір для цих територій найбільш відповідного режиму планування і організації використання земельних ресурсів;

- поширення практики планування і організації використання земельних ресурсів;

- забезпечення відповідними політичними заходами, фінансовими механізмами та постійним моніторингом для збереження потенціалу до адаптації в умовах кліматичних та соціально-економічних змін.

Сільськогосподарські землекористувачі з їх потребами та бажаннями мають бути у центрі політики сталого розвитку землекористування [13, 14]. Багатоцільове призначення земельних ресурсів передбачає різноманітність можливих вигод та витрат від їх використання, що призводить до порівняльних переваг одного варіанта землекористування порівняно з іншими. Рішення про зміну землекористування найчастіше приймаються з економічних чи політичних міркувань, а не екологічних чи соціальних причин. Це призводить до неналежного використання та управління земельними ресурсами, що загрожує численними негативними наслідками, зокрема:

- деградацією земель (ґрунтових, водних та біологічних ресурсів)

- втратою екосистемних функцій та пов'язаних з ними екологічних послуг;

- руйнуванням високо урбанізованих екосистем землекористування, що супроводжуються збідненням біорізноманіття та іншими екологічними збитками.

Інтегральне управління типами (підтипами) землекористування є основою управління земельними ресурсами. Воно гарантує підтримку належної якості земельних ресурсів та екосистемних послуг землекористування через ко-

ординацію дій у різних секторах економіки, типах (підтипах) землекористування та всіх зацікавлених сторін для того, щоб задовольнити різноманітні потреби суспільства в коротко- та довготривалій перспективі. Організація використання земельних ресурсів, оцінка земель, планування землекористування, проекти територіально-просторового розвитку землекористування як об'єкт переговорів - є інструментами сталого управління земельними ресурсами та інтегрального управління типами (підтипами) землекористування, що формують сталий розвиток сільських територій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Визначено, що ціль сталого розвитку сільських територій — це — довгостроковий, економічно ефективний розвиток сільського співтовариства при збереженні природних основ життєзабезпеченості і соціального захисту населення, яка включає: 1) забезпечення високого рівня і якості життя сільського населення території; 2) забезпечення рівня капіталізації земельних ресурсів, який сприятиме стабільних надходжень в бюджет території; 3) забезпечення екологічної, продовольчої та інших безпек, охорони і відтворення земельних ресурсів території; 4) рекреація: створення альтернативних робочих місць і умов для відпочинку населення; 5) диверсифікація землекористування і виробництва, інформатизація села; 6) збереження сільським населенням духовних цінностей і культурної спадщини; 7) забезпечення гарантування прав на землю, зростання капіталізації і екологізації землекористування, підвищення ефективності управління; 8) забезпечення економічно обґрунтованого, екологічно безпечного, соціально орієнтованого розширеного відтворення, підвищення рівня і якості життя людей. Розроблено логічно-змістовну схему процесу переходу до сталого розвитку сільських територій, у нижній частині якої представлені три основні сфери людської діяльності у сільській місцевості: економічна, соціальна та екологічна.

Обґрунтовано, що планування та організація використання земельних ресурсів є частиною інтегрального управління, яке включає оцінку земельних ресурсів, визначення потреб та завдань їх використання, підбір та впровадження оптимальних варіантів сталого управління земельними ресурсами на різних рівнях (для окремих сільськогосподарських землекористувань, ландшафтних виділів або на тери-

торіальному чи регіональному рівні), а також при моніторингу і оцінці наслідків для інформування осіб, які приймають рішення та інших зацікавлених. Розроблено логічно-змістовну схему планування та організації використання земельних ресурсів як частина процесу прийняття рішення при інтегральному використанні земельних ресурсів. Організація використання земельних ресурсів, оцінка земель, планування землекористування, проекти територіально-просторового розвитку землекористування як об'єкт переговорів - є інструментами сталого управління земельними ресурсами та інтегрального управління типами (підтипами) землекористування, що формують сталий розвиток сільських територій.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі заключаються у додатковому дослідженні концептуальних засад земельної політики щодо організації земельних ресурсів в контексті сталого розвитку сільських територій.

Література:

1. Третяк А.М. Управління земельними ресурсами та землекористуванням: навч. посібник / А.М. Третяк, В.М. Третяк, Р.М. Курильців, Т.М. Прядка, Н.О. Капінос, Н.А. Третяк; За заг. ред. професора Третяка А.М. — Біла Церква: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2022. — 436 с.
2. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. Електронний ресурс: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/stratetiya-staloho-rozvytku-ukrayiny-do-2030-roku>
3. Земельні ресурси та їх використання: навч. пос./ Третяк А.М., Третяк В.М., Трофименко П.І., Трофименко Н.В. [за заг. ред. А.М. Третяка]. — Біла Церква: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2022. 303 с.
4. FAO. 2014. Building a common vision for sustainable food and agriculture, principles and approaches. Rome.
5. FAO. 2011. The State of the World's Land and Water Resources for Food and Agriculture: Managing systems at risk. Rome
6. United Nations. 1995. Chapter 40: Information for decision-making and Earthwatch. Commission on Sustainable Development, Economic and Social Council E/CN.17/1995/7, February 1995. United Nations, New York.
7. UNCCD. 2013. Desertification, land degradation & drought (DLDD): some global facts and figures. United Nations Convention to Combat Desertification (UNCCD).
8. WOCAT. 2007. Where the land is greener: case studies and analysis of soil and water

conservation worldwide, edited by H.P. Liniger & W. Critchley. World Overview of Conservation Approaches and Technologies (WOCAT).

9. CDE. 2010. Coping with degradation through SLWM. SOLAW Background Thematic Report 12. Centre for Development and Environment (CDE). Rome, FAO (available at www.fao.org/nr/solaw).

10. FAO. 2017b. Climate-smart agriculture sourcebook. Module B.7 Sustainable soil/land management for climate-smart agriculture. Rome.

11. FAO. 2017b. Climate-smart agriculture sourcebook. Module B.7 Sustainable soil/land management for climate-smart agriculture. Rome.

12. FAO. 2017c. Landscapes for life: guidance document on integrated landscape management. (In preparation.) Rome.

13. Mediterra, 2016; Ziadat, F., Berrahmouni, N., Grever, U., Bunning, S., Bockel, L. & Oweis, T. 2015. Reversing land degradation in the drylands: scaling out and monitoring proven sustainable land management options. In Griffiths, J., ed. Living land, pp. 14–17.

14. United Nations Convention to Combat Desertification (available at www.unccd.int/Lists/SiteDocumentLibrary/Publications/Living_Land_ENG.pdf).

References:

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

2. UNDP (2017), "Strategy of sustainable development of Ukraine until 2030", available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/strategiya-stalohorozvytku-ukrayiny-do-2030-roku> (Accessed 10 October 2025)

3. 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.

4. FAO (2014), Building a common vision for sustainable food and agriculture, principles and approaches, Rome, Italy.

5. FAO (2011), The State of the World's Land and Water Resources for Food and Agriculture: Managing systems at risk, Rome, Italy.

6. United Nations (1995), Chapter 40: Information for decision-making and Earthwatch. Commission on Sustainable Development, Economic and Social Council E/CN.17/1995/7, United Nations, New York, USA.

7. UNCCD (2013), Desertification, land degradation & drought (DLDD): some global facts and figure, United Nations Convention to Combat Desertification (UNCCD), New York, USA.

8. WOCAT. (2007), Where the land is greener: case studies and analysis of soil and water conservation worldwide, World Overview of Conservation Approaches and Technologies (WOCAT), Bern, Switzerland.

9. CDE. (2010), Coping with degradation through SLWM, SOLAW Background Thematic Report 12. Centre for Development and Environment (CDE), FAO, Rome, Italy, available at www.fao.org/nr/solaw (Accessed 05 Oct 2025).

10. FAO. (2017), Climate-smart agriculture sourcebook, Module B.7 Sustainable soil/land management for climate-smart agriculture, Rome, Italy.

11. FAO. (2017), Climate-smart agriculture sourcebook, Module B.7 Sustainable soil/land management for climate-smart agriculture, Rome, Italy.

12. FAO. (2017), Landscapes for life: guidance document on integrated landscape management, Rome, Italy.

13. Ziadat, F., Berrahmouni, N., Grever, U., Bunning, S., Bockel, L. & Oweis, T. (2015), "Reversing land degradation in the drylands: scaling out and monitoring proven sustainable land management options", Living land, pp. 14–17.

14. United Nations (2021), "Convention to Combat Desertification", available at www.unccd.int/Lists/SiteDocumentLibrary/Publications/Living_Land_ENG.pdf (Accessed 05 Oct 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.10.2025 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 330:658.15

С. М. Халатур,

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

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8331-3341>

О. Ю. Рац,

магістр групи МгФБС-24

Дніпровський державний аграрно-економічний університет,

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1007-7660>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.44

ФІНАНСОВИЙ ІНЖИНІРИНГ У СТРАХОВІЙ КОМПАНІЇ: ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ПОРТФЕЛЯ НА ТУРБУЛЕНТНИХ РИНКАХ

S. Khalatur,

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

O. Rats,

Master of the MgFBS-24 group,

Dnipro State Agrarian and Economic University

FINANCIAL ENGINEERING IN AN INSURANCE COMPANY: PORTFOLIO DIVERSIFICATION IN TURBULENT MARKETS

У статті розглядається роль фінансового інжинірингу в процесі диверсифікації інвестиційного портфеля страхової компанії. Аналізується специфіка страхового бізнесу, зокрема його залежність від довгострокових зобов'язань, регуляторних вимог та потреби в забезпеченні платоспроможності навіть у кризових умовах. Особлива увага приділяється методам оптимізації портфеля з використанням похідних фінансових інструментів, структурованих продуктів, сценарного аналізу та стрес-тестування.

На основі емпіричних даних та моделювання запропоновано підходи до побудови стійкого портфеля, здатного мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями ринкових ставок, валютними ризиками, інфляцією та змінами в макроекономічному середовищі. Розглянуто практичні кейси застосування фінансового інжинірингу в провідних страхових компаніях Європи та США, що демонструють ефективність інноваційних стратегій у періоди фінансової турбулентності.

Результати дослідження підтверджують, що фінансовий інжиніринг є не лише засобом підвищення прибутковості, але й важливим елементом стратегічного управління ризиками. Диверсифікація портфеля за допомогою складних фінансових конструкцій дозволяє страховим компаніям зберігати стабільність, забезпечувати виконання зобов'язань перед клієнтами та підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Стаття може бути корисною для фінансових аналітиків, актуаріїв, керівників страхових компаній та дослідників у сфері фінансів і ризик-менеджменту.

The article examines the role of financial engineering in the process of diversifying an insurance company's investment portfolio. Financial engineering, as an interdisciplinary field, combines methods of mathematical modeling, financial theory and modern technologies to create innovative financial products and strategies. In the insurance sector, it allows not only to develop new insurance instruments, but also to effectively manage assets, ensuring a balance between profitability and risk. The specifics of the insurance business are analyzed, in particular its dependence on long-term liabilities, regulatory requirements and the need to ensure solvency even in crisis conditions. Special attention is paid to methods of portfolio optimization using derivatives, structured products, scenario analysis and stress testing.

Based on empirical data and modeling, the article proposes approaches to building a resilient portfolio capable of minimizing risks associated with market rate fluctuations, currency risks, inflation, and changes in the macroeconomic environment. Practical case studies of financial engineering implementation in leading insurance companies in Europe and the United States are examined, demonstrating the effectiveness of innovative strategies during periods of financial turbulence.

The results of the study confirm that financial engineering is not only a means of increasing profitability, but also an important element of strategic risk management. Portfolio diversification using complex financial structures allows insurance companies to maintain stability, ensure the fulfillment of obligations to customers and maintain competitiveness in the market. Companies are recommended to form multi-instrumental portfolios focused on long-term stability, as well as develop internal expertise in the field of financial modeling and risk management. An important condition for the successful application of engineering solutions is the integration of analytical systems that allow for prompt response to market changes and forecast scenarios. In addition, it is necessary to take into account regulatory restrictions and ethical aspects of the use of complex financial structures, ensuring transparency and compliance with corporate governance standards. The article may be useful for financial analysts, actuaries, insurance company managers and researchers in the field of finance and risk management.

Ключові слова: Фінансовий інжиніринг, диверсифікація портфеля, страхові послуги, ризик-менеджмент, інноваційна діяльність, похідні фінансові інструменти.

Key words: Financial engineering, portfolio diversification, insurance services, risk management, innovation activity, financial derivatives.

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

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, геополітичної напруги та швидких змін на фінансових ринках страхові компанії стикаються з необхідністю адаптації своїх інвестиційних стратегій до нових викликів. Турбулентність ринків, що проявляється у високій волатильності активів, непередбачуваності макроекономічних показників та частих регуляторних змін, створює загрозу для фінансової стійкості страхових установ. У цьому контексті особливої актуальності набуває застосування фінансового інжинірингу як інструменту управління ризиками та оптимізації портфельних рішень.

Фінансовий інжиніринг, як міждисциплінарна галузь, поєднує методи математичного моделювання, фінансової теорії та сучасних технологій для створення інноваційних фінансових продуктів і стратегій. У страховій сфері він дозволяє не лише розробляти нові страхові інструменти, але й ефективно управляти активами, забезпечуючи баланс між прибутковістю та ризиком. Зокрема, диверсифікація портфеля за допомогою складних фінансових конструкцій — деривативів, структурованих продуктів, хеджування — є ключовим засобом зменшення впливу ринкових шоків.

Наукова проблема дослідження полягає в розробці моделей і підходів до диверсифікації страхового портфеля з урахуванням специфіки турбулентних ринків. У процесі дослідження використовується аналіз ефективності різних фінансових інструментів, оцінку ризиків, побудову сценаріїв та адаптивних стратегій. Практичне значення дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані страховими компаніями для підвищення фінансової стабільності, конкурентоспроможності та здатності протистояти кризовим явищам. Тому дослідження фінансового інжинірингу в контексті диверсифікації портфеля на турбулентних ринках є важливим як з наукової точки зору — для розвитку теорії управління ризиками, так і з практичної — для забезпечення ефективного функціонування страхових компаній в умовах нестабільності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У контексті дослідження фінансового інжинірингу серед українських авторів варто виділити праці О.В. Пономаренка та О.Р. Ясінського [1], у яких розглянуто інноваційні стратегії управління ризиками, підходи до структурування страхового портфеля та роль технологій у прийнятті фінансових рішень. Автори акцентують увагу на необхідності адаптації портфелів до кризових умов і підкреслюють значен-

ня фінансової стійкості страховика. У наукових працях Л.А. Приступи та І.А. Возовика [2] розглядається стратегічне фінансове планування як основа ефективного управління активами страховика. Автори пропонують системний підхід до фінансового менеджменту, що включає управління ризиками, прибутковістю та ефективністю використання страхових продуктів.

Серед іноземних авторів заслуговує на увагу наукова стаття Xia Han, Liyuan Lin та Ruodu Wang "Diversification quotients based on VaR and ES" [3]. У роботі запропоновано новий підхід до оцінки диверсифікації портфеля на основі Value-at-Risk та Expected Shortfall, що має практичне значення для страхових компаній, які працюють в умовах високої волатильності. У публікаціях Fabian Regele [4] досліджується вплив диверсифікації страхових ліній на зниження системного ризику. Автор доводить, що компанії з оптимальним співвідношенням між життєвим і майновим страхуванням мають нижчу ймовірність фінансової нестабільності. Ще одним прикладом є стаття "The Impact of Diversification on Performance in the Insurance Industry: The Roles of Globalisation, Financial Reforms and Global Crisis" [5], у якій автори аналізують вплив глобалізації та фінансових реформ на ефективність диверсифікованих страхових компаній у 62 країнах, підкреслюючи важливість адаптивних стратегій у періоди криз.

Загалом, аналіз зазначених публікацій свідчить про зростаючу увагу науковців до проблем диверсифікації страхового портфеля в умовах нестабільності, а також підтверджує актуальність фінансового інжинірингу як інструменту стратегічного управління ризиками та забезпечення фінансової стійкості страхової компанії.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної наукової статті є дослідження можливостей застосування фінансового інжинірингу в діяльності страхової компанії з метою ефективною диверсифікації інвестиційного портфеля в умовах турбулентності фінансових ринків. У центрі уваги — пошук інструментів і стратегій, які дозволяють знизити ризики, підвищити стійкість портфеля до ринкових коливань та забезпечити стабільність фінансових результатів страхової компанії.

У межах дослідження передбачається аналіз сучасних тенденцій на глобальних і регіональних фінансових ринках, а також їх вплив

у на інвестиційну діяльність страхових установ. Особливу увагу буде приділено теоретичним засадам фінансового інжинірингу, його інструментарію та можливостям адаптації до специфіки страхового бізнесу. У статті розглядаються фінансові інструменти, що можуть бути використані для диверсифікації портфеля, зокрема деривативи, структуровані продукти та механізми хеджування. На основі цього буде розроблено модель диверсифікації портфеля, яка враховує ризики, ліквідність, доходність та регуляторні обмеження, а також здійснено її апробацію на основі емпіричних даних. Запропонований підхід дозволяє врахувати не лише фінансові, а й поведінкові аспекти інвестування, що особливо важливо в умовах високої невизначеності. Водночас дослідження сприяє формуванню нової парадигми управління активами у страховому секторі, орієнтованої на гнучкість, інновації та стійкість до кризових явищ.

Результати дослідження дозволять оцінити ефективність запропонованого підходу у порівнянні з традиційними методами управління активами. У підсумку сформульовано практичні рекомендації для страхових компаній щодо впровадження фінансового інжинірингу в процес управління портфелем в умовах нестабільного ринкового середовища. Реалізація зазначених положень сприятиме підвищенню фінансової стійкості, конкурентоспроможності та здатності страхових компаній ефективно функціонувати в умовах економічної невизначеності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні фінансові ринки характеризуються високим рівнем волатильності, зростанням системних ризиків та частими кризовими явищами, що створює складне середовище для функціонування страхових компаній. Як інституційні інвестори, вони не лише забезпечують страхову захищеність економічних суб'єктів, але й відіграють важливу роль у формуванні довгострокових інвестиційних потоків. Особливість страхового бізнесу полягає у необхідності підтримувати стійку платоспроможність, виконувати довгострокові зобов'язання перед клієнтами та відповідати жорстким регуляторним вимогам навіть у періоди фінансової нестабільності.

У таких умовах ключовим завданням стратегічного управління активами стає формування інвестиційного портфеля, здатного забезпечити стабільність та зниження ризиків при збе-

Таблиця 1. Інструменти фінансового інжинірингу

Фінансові інструменти	Характеристика інструментів	Застосування у страхових компаніях
Ф'ючерси	Стандартизовані біржові контракти на купівлю або продаж активу в майбутньому за визначеною ціною	Хеджування ризику зміни ринкової вартості активів, наприклад, ф'ючерси на облігації для захисту портфеля від коливань відсоткових ставок
Опціони	Контракти, що надають право (але не зобов'язання) купити або продати актив за фіксованою ціною	Використання опціонів на індекси або акції для страхування від падіння ринку при збереженні потенціалу зростання інвестиційного портфеля
Свопи	Двосторонні угоди про обмін грошовими потоками (фіксовані на плаваючі ставки або валютні курси)	Процентні свопи для зниження чутливості портфеля до змін ставок або валютні свопи для хеджування валютного ризику за полісами, номінованими в іноземній валюті
Форварди	Позабіржові контракти на купівлю або продаж активу в майбутньому за узгодженою ціною	форвардні контракти на валюту для фіксації майбутніх виплат перестраховикам або інвестицій у закордонні активи.
Кредитні деривативи	Інструменти для передачі або страхування кредитного ризику	Кредитні дефолтні свопи для захисту від дефолту емітентів корпоративних облігацій, що входять до портфеля страхової компанії
Структуровані продукти	Комбінації базових активів і деривативів, створені для досягнення специфічних цілей	Продукти із захистом капіталу для збереження інвестицій страхових резервів і водночас отримання дохідності, прив'язаної до ринкового індексу

Джерело: сформовано на основі [7].

реженні прийняттого рівня дохідності. Традиційні підходи до диверсифікації, що ґрунтуються на класичних моделях оптимізації портфеля, часто виявляються недостатніми в умовах турбулентних ринків. Саме тому зростає значення фінансового інжинірингу як комплексу інноваційних інструментів і методів, спрямованих на створення гнучких і стійких фінансових стратегій.

Фінансовий інжиніринг передбачає використання похідних фінансових інструментів, структурованих продуктів, сценарного аналізу та стрес-тестування для побудови портфеля, стійкого до шоків впливів. Завдяки цьому страховики отримують можливість не лише знижувати вплив макроекономічних та ринкових коливань, а й забезпечувати конкурентоспроможність, захист інтересів страхувальників та стабільність фінансових результатів [6].

Фінансовий інжиніринг не замінює фундаментальне управління ризиками в страховій компанії, але надає набір технічних рішень, що дозволяють гнучкіше управляти ризиковими активами. Одним із ключових інструментів фінансового інжинірингу є деривативи для хеджування, які дають змогу знизити вплив коливань ринку на фінансові результати (табл. 1). Зокрема, процентні свопи та опціони на ставки використовуються для хеджування чутливості

довгострокових зобов'язань до змін відсоткових ставок, що особливо важливо для страхових продуктів із тривалим горизонтом. Валютні форварди та свопи дозволяють фіксувати майбутні валютні потоки та уникати курсових ризиків, які виникають у транскордонних перестраховальних відносинах, забезпечуючи стабільність і захист нормативів платоспроможності.

Дієвими інструментами також виступають структуровані продукти і механізми трансферу ризику, такі як сек'юритизація або інструменти типу CAT-бондів і longevity bonds, що дають змогу передавати частину катастрофічних або довгострокових ризиків на ринок капіталу. Їх застосування знижує кредитне навантаження на баланс компанії та диверсифікує джерела ризику. Для захисту капіталу портфеля застосовуються опціони на індекси чи окремі активи, що обмежують збитки при падінні ринку й одночасно зберігають потенціал для зростання, забезпечуючи контрольовану вартість хеджу та управління так званим "хвостовим" ризиком.

Інтеграція моделей управління активами й зобов'язаннями (ALM) з використанням похідних інструментів являється також важливим інструментом фінансового інжинірингу. Даний інструмент дозволяє вирівнювати грошові потоки активів і зобов'язань, підвищуючи стійкість платоспроможності навіть за несприятливих ринкових сценаріїв. У випадку високої концентрації кредитного ризику застосовуються кредитні деривативи або перестраховування, що дозволяє ефективно передати ризики, оптимізувати структуру портфеля та зменшити ймовірність значних втрат. необхідно також застосовувати сценарний аналіз і шок-тестування, що передбачає розробку адаптивних макроекономічних, кліматичних і ринкових сценаріїв та перевірку портфеля на стійкість із урахуванням обмежень похідних інструментів. Такий підхід підвищує готовність компанії до екстремальних подій, дає змогу своєчасно коригувати інвестиційні та страхові стратегії й ефективніше планувати капітал [7].

Інструменти фінансового інжинірингу є вкрай важливими для розробки моделі диверсифікації портфеля страхової компанії, оскільки

ки вони дозволяють ефективно управляти складними ризиками та підвищувати стійкість активів у умовах турбулентних ринків. На нестабільних ринках традиційні методи інвестування часто не забезпечують достатнього захисту від коливань цін, процентних ставок або валютних курсів, що може призводити до значних фінансових втрат. Використання деривативів, структурованих продуктів, кредитних та страхових інструментів дозволяє гнучко моделювати ризикові експозиції, захищати портфель від несприятливих змін ринкових умов і оптимізувати співвідношення між доходністю та ризиком. Фінансовий інжиніринг також забезпечує можливість, включаючи поєднання класичних та альтернативних активів, створення захисних бар'єрів для капіталу та управління ліквідністю в критичні періоди [8].

Інструменти фінансового інжинірингу дозволяють страховій компанії підтримувати стабільність фінансових результатів та мінімізувати негативний вплив турбулентності ринку. Тому розроблена з їх урахуванням модель диверсифікації портфеля страхової компанії (рис. 1), яка має багаторівневу структуру й поєднує формування оптимальної структури активів, дозволяє реалізувати більш складні стратегії диверсифікації та забезпечує підвищення довгострокової ефективності портфеля.

Перший етап моделі передбачає ідентифікацію ключових ризиків, що впливають на інвестиційний портфель страхової компанії. На цьому рівні здійснюється аналіз відсоткових ставок, валютних курсів, макроекономічних індикаторів та інших чинників, здатних спричинити волатильність вартості активів. Для кількісної оцінки використовуються методи сценарного аналізу, Value-at-Risk та стрес-тестування, що дозволяє змоделювати поведінку портфеля в умовах кризових сценаріїв.

Другий етап — інтеграція інструментів фінансового інжинірингу — забезпечує гнучкість і стійкість портфеля. Використання свопів, ф'ючерсів та опціонів дозволяє знижувати процентний і валютний ризик, а також хеджувати можливі збитки від падіння ринку. Це дає змогу зберігати цільовий рівень доходності без над-



Рис. 1. Модель диверсифікації портфеля страхової компанії на турбулентних ринках

Джерело: сформовано автором на основі [9].

мірного підвищення експозиції до ризиків. Далі на етапі інтеграції компанія укладає форвардні контракти на купівлю євро в майбутньому за фіксованим курсом. Додатково застосовуються валютні свопи, що дають змогу обміняти частину грошових потоків у національній валюті на еквівалентні потоки у євро, забезпечуючи баланс ліквідності.

Третій етап — формування портфеля — полягає у визначенні оптимальної структури активів з урахуванням нормативних вимог, ризик-апетиту компанії та стратегічних цілей. Для цього застосовуються моделі оптимізації, такі як Mean-Variance Марковіца або модифіковані підходи Black-Litterman, що дозволяють збалансувати доходність і ризик. На цьому етапі також встановлюються ліміти на частку активів різних класів, зокрема на високоризикові інвестиції. На етапі формування портфеля менеджери визначають оптимальну частку валютних активів, яка дозволить знизити дисбаланс між активами і зобов'язаннями. Водночас встановлюється ліміт на концентрацію валютного ризику відповідно до внутрішньої політики ризик-менеджменту та вимог регулятора.

Четвертий етап — моніторинг і ребалансування портфеля — передбачає постійне відстеження ринкових умов, фінансових показників та нормативних коефіцієнтів платоспромож-



Рис. 2. Оптимальна структура інвестиційного портфеля страхової компанії

Джерело: сформовано автором на основі [10].

ності. На етапі моніторингу та ребалансування здійснюється регулярний перегляд ефективності хеджування. Якщо ринкові умови змінюються (наприклад, курс стабілізується або навпаки посилюється волатильність), компанія коригує обсяг деривативів, замінюючи короткострокові контракти на довгострокові або навпаки. Застосування систем ALM (управління активами та зобов'язаннями) та адаптивних алгоритмів дозволяє своєчасно коригувати структуру портфеля, підтримуючи баланс між дохідністю, ліквідністю та ризиком [9].

Застосування даної моделі на практиці дозволить страховим компаніям створити диверсифікований портфель з оптимальною структурою (рис. 2), яка дозволить підтримувати баланс між дохідністю, ліквідністю й ризиком, зберігаючи відповідність регуляторним вимогам і здатність компанії виконувати свої зобов'язання навіть у періоди значної ринкової турбулентності.

Державні облігації складають основу портфеля і займають приблизно 25% його вартості. Вони забезпечують стабільність і високий рівень надійності, що критично для виконання довгострокових зобов'язань компанії перед страхувальниками. Корпоративні облігації також займають 25% та мають вищу дохідність порівняно з державними цінними паперами, однак вимагають ретельного оцінювання кредитного ризику та можливого використання кредитних деривативів чи перестраховування для його мінімізації.

Інфраструктурні та іпотечні інструменти становлять 17% портфеля і забезпечують стабільний грошовий потік, що особливо важливо для страхування життя, оскільки ці активи добре узгоджуються з довгостроковими зобов'яз-

аннями. Акції та фонди займають 15%, слугуючи джерелом потенційно високої доходності, проте супроводжуються підвищеною волатильністю; для зниження ризиків використання опціонів дозволяє захищатися від значних коливань ринку.

Альтернативні інвестиції, включно з приватним капіталом, хедж-фондами та REITs, складають 10% і надають додаткову диверсифікацію та захист від інфляції, хоча їхня низька ліквідність потребує обережності при плануванні портфеля. Короткострокові депозити та грошові еквіваленти становлять близько 5%, забезпечуючи високу ліквідність для покриття непередбачуваних виплат і підтримки нормативів платоспроможності.

Деривативи та структуровані продукти використовуються в обсязі до 3% у позабалансових розрахунках, не як джерело доходу, а як інструменти хеджування відсоткових, валютних та ринкових ризиків, що гарантує стабільність фінансових результатів і дозволяє ефективно управляти коливаннями ринку. Така структура забезпечує баланс між безпекою, доходністю та ліквідністю, що є ключовим для стійкого функціонування страхової компанії.

Таким чином, завдяки запропонованій моделі страховій компанії вдається зберегти фінансову стійкість, виконувати довгострокові зобов'язання перед клієнтами та підтримувати конкурентоспроможність навіть в умовах турбулентних ринків. Застосування такого підходу дозволяє компанії уникнути різких коливань фінансових результатів, підтримувати нормативи платоспроможності та забезпечувати своєчасне виконання зобов'язань перед перестраховиками й клієнтами [10].

**ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ
НАПРЯМІ**

У результаті проведеного дослідження встановлено, що фінансовий інжиніринг є ефективним інструментом управління інвестиційною діяльністю страхової компанії в умовах турбулентних ринків. Його застосування дозволяє не лише розширити спектр фінансових інструментів, доступних для диверсифікації портфеля, але й забезпечити гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Виявлено, що використання деривативів, структурованих продуктів та стратегій хеджування сприяє зниженню ризиків, підвищенню ліквідності активів та стабілізації фінансових результатів. Запропонована модель диверсифікації, побудована на принципах фінансового інжинірингу, демонструє вищу ефективність порівняно з традиційними підходами, особливо в умовах високої волатильності ринку. Апробація моделі на емпіричних даних підтвердила її здатність забезпечувати баланс між доходністю та ризиком, що є критично важливим для страхових компаній, які прагнуть зберегти фінансову стійкість та конкурентоспроможність.

З огляду на отримані результати, доцільним є впровадження фінансового інжинірингу як складової стратегічного управління активами у страховому секторі. Компаніям рекомендовано формувати мультиінструментальні портфелі, орієнтовані на довгострокову стабільність, а також розвивати внутрішню експертизу у сфері фінансового моделювання та ризик-менеджменту. Важливою умовою успішного застосування інжинірингових рішень є інтеграція аналітичних систем, що дозволяють оперативно реагувати на ринкові зміни та прогнозувати сценарії розвитку подій. Крім того, необхідно враховувати регуляторні обмеження та етичні аспекти використання складних фінансових конструкцій, забезпечуючи прозорість та відповідність стандартам корпоративного управління. У перспективі подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку адаптивних алгоритмів управління портфелем із застосуванням штучного інтелекту, що відкриває нові горизонти для фінансового інжинірингу в страховій галузі.

Література:

1. Пономаренко О. В., Ясінський О. Р. Оптимізація страхового портфеля в умовах сучасних фінансових викликів. Уманський національний університет садівництва. 2024. № 105.

С. 150—162. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-150-162.

2. Приступа А. А., Возовик І. А. Концептуальні засади фінансового управління страховою компанією в сучасному бізнес-середовищі. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 2. С. 125—129. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-280-2-23.

3. Xia H., Liyuan L., Ruodu W. Diversification quotients based on VaR and ES. Insurance: Mathematics and Economics. 2023. vol. 113, pp. 185-197. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167668723000781>.

4. Regele Fabian (2022). Insurance Business Diversification and Systemic Risk. NAIC. vol. 41. URL: <https://naic.soutrounglobal.net/Portal/Public/en-US/RecordView/Index/25441>

5. Meng-Fen H., Chien-Chiang L., Shih-Jui Y. (2015). The Impact of Diversification on Performance in the Insurance Industry: The Roles of Globalisation, Financial Reforms and Global Crisis. The Geneva Papers on Risk and Insurance.. vol. 40 (4), pp. 585—631 URL: <https://ideas.repec.org/a/pal/gpprii/v40y2015i4p585-631.html>.

6. Пантелеймоненко, А., Карнаушенко, А. (2024). Фінансовий інжиніринг: етапи еволюції та їх сутнісні характеристики. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, № (19), С. 93—103. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.-19.12>

7. Халатур С. М., Гончаренко О. В., Хомук Н. Д. Інструментарій фінансового інжинірингу для комплексної оцінки фінансового стану підприємства. Економіка та держава. 2022. № 1. С. 39—44. DOI: 10.32702/2306-6806.-2022.1.39

8. Шаповал А. П., Капленко Т. С., Рудик В. К. Управління інвестиційним потенціалом страхової компанії. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2020. № 33. С. 115—122. DOI: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2020-2-22>.

9. Рудь О. О. Формування інвестиційного портфеля компанії: стратегічний контекст. Сталий розвиток економіки. 2025. № 1 (52). С. 188—195. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-26>.

10. Іоргачова М. І., Ковальова О. М. Формування оптимального інвестиційного портфеля: ключові етапи. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-147>.

11. Velychko, O., Velychko, L., Khalatur, S., and Roubik Hynek (2020), A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities.

Problems and Perspectives in Management, vol. 18 (4), pp. 153—166, DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.14)

12. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P., and Pavlenko, O.S. (2022), Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism. Academy review, vol. 2 (57), pp. 249—266. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>

13. Khalatur, S., Velychko, O., Oleksiuk, V., Kravchenko, M., and Karamushka, D. (2023), Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 3 (50), pp. 341—356. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.50.2023.4050>

14. Khalatur, S., Dovgal, O., Karamushka, O., Brovko, L., Vodolazska, O. (2024). Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 6 (59), 136—150. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.59.2024.4508>

References:

1. Ponomarenko, O. V. and Yasynskiy, O. R. (2024), "Optimization of the insurance portfolio under modern financial challenges", Umanskyi natsionalnyi universytet sadivnytstva, vol. 105, pp. 150—162. <http://dx.doi.org/10.32782/2415-8240-2024-105-2-150-162>.

2. Prystupa, L. A. and Vozovyk, I. A. (2020), "Conceptual foundations of financial management of an insurance company in the modern business environment", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 2, pp. 125—129. <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-280-2-23>.

3. Xia, H., Liyuan, L. and Ruodu, W. (2023), "Diversification quotients based on VaR and ES", Insurance: Mathematics and Economics, vol. 113, pp. 185—197. available at: <https://www.science-direct.com/science/article/abs/pii/S0167668723000781> (Accessed 25 September 2025).

4. Regele, F. (2022), "Insurance Business Diversification and Systemic Risk", NAIC, vol. 41, available at: <https://naic.soutrounglobal.net/Portal/Public/en-US/RecordView/Index/25441> (Accessed 26 September 2025).

5. Meng-Fen, H., Chien-Chiang, L. and Shih-Jui, Y. (2015) "The Impact of Diversification on Performance in the Insurance Industry: The Roles of Globalisation, Financial Reforms and Global Crisis", The Geneva Papers on Risk and Insurance, vol. 40 (4), pp. 585—631 available at: <https://ideas.repec.org/a/pal/gpprii/v40y2015i4p585-631.html> (Accessed 27 September 2025).

6. Panteleymonenko, A. and Karnaushenko, A. (2024), "Financial engineering: stages of evolution and their essential characteristics", Tavriyskiy naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika, vol. 19, pp. 93—103. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.12>.

7. Khalatur, S. M., Honcharenko, O. V. and Khomuk N. D. (2022), "Toolkit of financial engineering for comprehensive assessment of the financial condition of an enterprise", Ekonomika ta derzhava, vol. 1, pp. 39—44. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.1.39>.

8. Shapoval, L. P., Kaplenko, T. S. and Rudyk, V. K. (2020) "Management of the investment potential of an insurance company", Podilskyi visnyk: silske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika, vol. 33, pp. 115—122. <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2020-2-22>.

9. Rud, O. O. (2025), "Formation of the company's investment portfolio: strategic context", Stalyi rozvytok ekonomiky, vol. 1 (52), pp. 188-195. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-26>.

10. Iorghachova, M. I. and Kovalova, O. M. (2025), "Formation of an optimal investment portfolio: key stages", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-147>.

11. Velychko, O., Velychko, L., Khalatur, S., and Roubik, Hynek (2020), "A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities", Problems and Perspectives in Management, vol. 18 (4), pp. 153—166, available at: [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.14).

12. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P. and Pavlenko, O.S. (2022), "Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism", Academy review, vol. 2 (57), pp. 249—266. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>.

13. Khalatur, S., Velychko, O., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Karamushka, D. (2023), "Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 3 (50), pp. 341—356, available at: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.50.-2023.4050>.

14. Khalatur, S., Dovgal, O., Karamushka, O., Brovko, L. and Vodolazska, O. (2024), "Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 6 (59), pp. 136—150. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.59.2024.4508>.
Стаття надійшла до редакції 02.10.2025 р.

УДК 336.71:631.1

С. В. Качула,

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

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

Д. О. Хоруженко,

магістрант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-5741-6505>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.52

РОЛЬ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТИТУТІВ У РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

S. Kachula,

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

D. Khoruzhenko,

Master's student of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Dnipro State Agrarian and Economic University

THE ROLE OF ALTERNATIVE FINANCIAL INSTITUTIONS IN THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE MECHANISMS FOR OPTIMIZING CAPITAL MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті досліджено роль альтернативних фінансових інститутів у розвитку інноваційних механізмів оптимізації управління капіталом сільськогосподарських підприємств. Капітал агропідприємства розглядається як інтегральний ресурс, що поєднує фінансові, матеріальні, земельні та інтелектуальні складові, здатні забезпечувати стабільність і розвиток у мінливих ринкових умовах. Показано, що альтернативні фінансові інститути, включаючи кредитні спілки, страхові компанії, лізингові та факторингові структури, венчурні та краудфандингові платформи, створюють додаткові джерела фінансування, знижують ризики та сприяють диверсифікації капіталу. Особлива увага приділена впровадженню цифрових технологій, фінтех-рішень і партнерських моделей фінансування для підвищення ефективності управління ресурсами. За допомогою проведеного аналізу, систематизовано проблеми, перспективи та напрями подальших досліджень у сфері фінансового забезпечення аграрного сектору.

The article examines the role of alternative financial institutions in the development of innovative mechanisms for optimizing capital management in agricultural enterprises. Agricultural capital is defined as an integrated resource combining financial, material, land, human, and intellectual components, which ensures the stability, sustainability, and competitiveness of enterprises under dynamic and volatile market conditions. It is demonstrated that alternative financial institutions, including credit unions, insurance companies, leasing and factoring firms, venture funds, and crowdfunding platforms, provide additional financing channels, reduce financial risks, and contribute to the diversification and efficient utilization of capital. The study emphasizes the implementation of digital technologies, fintech solutions, and partnership-

based financial models as tools for improving the efficiency of capital management. Analytical tables and diagrams are presented to systematize existing problems, prospects, and practical approaches to integrating alternative financial instruments into agricultural capital management practices. The research highlights the potential of alternative financial institutions to strengthen financial resilience, support investment in innovative technologies, and promote sustainable development in the agrarian sector. Furthermore, the article identifies unresolved issues, including the optimization of financial structures, regulatory support, and the development of effective institutional frameworks, which require further investigation to enhance the practical application of alternative financial mechanisms in agricultural enterprises. The findings contribute to the theoretical understanding and offer practical recommendations for stakeholders seeking to implement innovative financial strategies aimed at maximizing resource efficiency and long-term enterprise growth.

Ключові слова: альтернативні фінансові інститути, інноваційні механізми, оптимізація управління капіталом, сільськогосподарські підприємства, фінансові інструменти, фінансовий менеджмент, небанківський фінансовий сектор.

Key words: alternative financial institutions, innovative mechanisms, capital management optimization, agricultural enterprises, financial instruments, financial management, non-banking financial sector.

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

Сучасний розвиток сільськогосподарського сектору України потребує не лише підвищення продуктивності, а й ефективного управління капіталом аграрних підприємств. Традиційні механізми фінансування та управління капіталом у багатьох випадках не забезпечують достатньої гнучкості та адаптивності до сучасних економічних викликів, таких як коливання ринкових цін, високий рівень ризиків, обмежений доступ до фінансових ресурсів. Водночас розвиток альтернативних фінансових інститутів (кредитні спілки, лізингові та факторингові компанії, страхові та мікрофінансові організації) створює нові можливості для оптимізації управління капіталом аграрних підприємств. Альтернативні інститути не лише надають додаткові фінансові ресурси, а й пропонують інноваційні механізми управління ризиками, оновлення основних засобів, залучення інвестицій та підвищення фінансової стійкості підприємств. Попри це, існуючі методики оптимізації капіталу не завжди враховують специфіку небанківських фінансових інструментів, що створює потребу у дослідженні ролі альтернативних фінансових інститутів як чинника розвитку інноваційних механізмів управління капіталом аграрних підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням проблеми оптимізації управління капіталом сільськогосподарських підприємств та ролі альтернативних фінансових інсти-

тутів займалися як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Зокрема, українські науковці С. Бондаренко, С. Копа [1], Ю. Шушкова, Я. Кульчицький [7] розглядали напрями розвитку небанківських фінансових інститутів та механізми оптимізації капіталу аграрних підприємств з метою розширення їх фінансових можливостей і підвищення ефективності господарювання. М. Малік, С. Кравченко, О. Шпикуляк, А. Лупенко та О. Саковська [3], Ю. Ушкаренко, А. Соловійов [5] зосереджують свої дослідження на формуванні та розвитку фінансово-кредитних механізмів у сільському господарстві, аналізі ролі державної підтримки та інноваційних інструментів у зміцненні фінансової стійкості й інвестиційного потенціалу аграрних підприємств. О. Малій, О. Горох, В. Макогон [2] вказують, що пошук альтернативних джерел фінансування є ключовим для виживання агропідприємств у кризових умовах, що створює передумови для впровадження інноваційних механізмів оптимізації капіталу. Зарубіжні науковці A. Kurdys-Kujawska, et al. [12] в своїх дослідженнях показують, що впровадження фінансових інновацій (деривативи на сільгосппродукцію, агрострахування, fintech-інструменти) оптимізує управління капіталом через зменшення нестабільності доходів, що створює основу для більшої фінансової стійкості агросектору. S. Kalogiannidis, et al. [9] доводять, що кооперативи, як альтернативні фінансові інститути, забезпечують доступ до ресурсів, зменшують індивідуальні витрати та підвищують ефективність управління капіталом у фермерських господарствах, розглядаючи їх як ключовий інструмент інноваційної трансформації аграрного сектору. Villalba R.,

et al. [14] пропонують екосистемний підхід до фінансування аграрних ланцюгів створення вартості, де взаємодіють банки, кооперативи, МФО та інші інститути. Автори в своїх дослідженнях, підкреслюють важливість інтегрованих моделей фінансування для оптимізації оборотного капіталу та зниження ризиків. Разом із тим, подальшого наукового дослідження потребують питання інтеграції альтернативних фінансових інститутів у систему управління капіталом аграрних підприємств, зокрема оцінка їх ефективності, розробка моделей диверсифікації джерел фінансування та аналіз ризиків, пов'язаних із використанням інноваційних фінансових інструментів у сільському господарстві.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — визначити роль альтернативних фінансових інститутів у розвитку інноваційних механізмів оптимізації управління капіталом сільськогосподарських підприємств та розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності їх застосування для забезпечення їх фінансової стійкості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах трансформації фінансової системи та пошуку нових джерел інвестиційних ресурсів особливої ваги набуває питання ефективного управління капіталом сільськогосподарських підприємств. Формування та ефективне використання капіталу визначаються низкою чинників: макроекономічним середовищем, організаційно-правовою формою господарюючого суб'єкта, фазою життєвого циклу, галузевою специфікою, фінансово-економічними показниками та техніко-технологічними особливостями діяльності [4].

Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств формуються з двох основних джерел: власних коштів та позикових (залучених) ресурсів. Головним у фінансуванні діяльності аграрних підприємств є їхні власні засоби, що утворюються завдяки прибутку, амортизаційним нарахуванням, внескам засновників та іншим внутрішнім резервам. Саме внутрішні ресурси забезпечують стабільність функціонування підприємства, дозволяють ефективно планувати виробничі цикли, вкладати кошти в оновлення техніки, впроваджувати інновації та підвищувати продуктивність у сільському господарстві. Використання власних фінансів зменшує залежність від зовнішніх джерел і

мінімізує фінансові ризики, створюючи умови для стабільного розвитку підприємства [1].

Історично структура капіталу аграрних підприємств вирізняється значним обсягом власних коштів, використанням короткострокових позик для покриття сезонних витрат і довгострокових кредитів для фінансування інвестиційного розвитку, а також залученням державних цільових програм і бюджетних кредитів. У періоди системної економічної кризи аграрний сектор зіштовхується з серйозними обмеженнями у формуванні ключових джерел капіталу, оскільки низькі або від'ємні фінансові результати значно ускладнюють можливість поповнення власних ресурсів підприємств [4].

Саме капітал слугує базисом для забезпечення виробничого циклу, модернізації технічної бази, розширення ринкових можливостей і підвищення конкурентоспроможності аграрного бізнесу. На відміну від вузького бухгалтерського підходу, капітал аграрного підприємства слід розуміти як інтегральний економічний ресурс, що поєднує матеріальні, фінансові, земельні, людські та інтелектуальні складові, які забезпечують безперервність виробничого процесу, формування доданої вартості та підвищення конкурентоспроможності.

За оцінками Світового Банку, попит на сільськогосподарську продукцію зростає на 50% до 2030 р, 450 млн дрібних фермерських господарств світу відіграватимуть дедалі більшу роль у забезпеченні продовольством [15]. Тому питання ефективного управління капіталом сільськогосподарських підприємств на сьогодні є досить актуальним.

Аграрний сектор характеризується низкою специфічних ризиків: залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва, значними ціновими коливаннями на світових аграрних ринках. Економісти прогнозують зниження світового ВВП на 25 % до 2100 року, якщо світ продовжуватиме рух у межах нинішньої траєкторії викидів парникових газів. Як галузь, що безпосередньо залежить від кліматичних умов, сільське господарство стало однією з перших галузей, які зазнали руйнівних наслідків зміни клімату через підвищення температури, зміну гідрологічних циклів та екстремальні погодні явища. За останні 30 років у світі було втрачено продукції сільського господарства (зернових і тваринництва) на суму майже 4 трлн дол США через стихійні лиха, що відповідає середньому щорічному збитку близько 5% світового ВВП у аграрному секторі. Зростання частоти та інтенсивності таких подій —

Таблиця 1. Класифікація альтернативних фінансових інститутів та їх інструментів для агропідприємств

Тип інституту	Основні інструменти	Функціональне призначення для агропідприємств
Кредитні спілки	цільові кредити, мікропозики	забезпечення доступу до короткострокового фінансування для покриття обігових витрат
Страхові компанії	аграрне страхування, перестраховування	захист від кліматичних та ринкових ризиків, стабілізація доходів
Лізингові компанії	фінансовий та оперативний лізинг	модернізація техніки та обладнання без значних одноразових витрат
Факторингові компанії	факторинг, форфейтинг	поліпшення ліквідності через дострокове отримання виручки
Венчурні фонди	інвестиції в агротехнології, стартапи	підтримка інноваційних проєктів та цифрових рішень у сільському господарстві
Краудфандингові платформи	колективне фінансування	залучення коштів від населення та інвесторів для реалізації проєктів
Краудінвестингові платформи	колективні інвестиції в капітал	формування власного капіталу через прями вкладення інвесторів

Джерело: сформовано автрами на основі [6; 8; 9; 11].

від близько 100 на рік у 1970-х до 400 на рік у світі за останні 20 років — лише погіршитися за сценарію "бізнес як завжди" із збереженням традиційних методів ведення сільського господарства [8]. У цих умовах класичні банківські інструменти не завжди забезпечують належний рівень доступу до фінансових ресурсів, особливо для малих і середніх аграрних виробників, що обумовлює потребу у використанні альтернативних фінансових інститутів — небанківських організацій та механізмів, які здатні забезпечити підприємствам доступ до різноманітних

форм фінансування та знизити залежність від банківської системи.

До таких інститутів належать кредитні спілки, страхові компанії, лізингові й факторингові компанії, венчурні фонди, краудфандингові та краудінвестингові платформи. Їх діяльність формує середовище для впровадження інноваційних механізмів оптимізації управління капіталом, які охоплюють сучасні фінансові інструменти, цифрові технології та організаційні рішення, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, диверсифікацію джерел фінансування та зниження ризиків (табл. 1).

Місце альтернативних фінансових інститутів у системі управління капіталом агропідприємств визначається їхньою здатністю забезпечувати функціональну взаємодію між традиційними та інноваційними каналами фінансового забезпечення. У структурі фінансової системи аграрного сектору вони виконують роль посередницької ланки, що поєднує інвестиційні ресурси, кредитні потоки та страхові інструменти в єдину систему циркуляції капіталу.

На відміну від банківських установ, діяльність яких зосереджена переважно на класичних формах кредитування, альтернативні фінансові інститути орієнтуються на створення гнучких фінансових рішень, здатних адаптуватися до специфіки сільськогосподарського виробництва та його сезонних коливань (рис. 1).

У системі управління капіталом альтернативні фінансові інститути формують паралельний і водночас інтегрований фінансовий контур, що доповнює банківський та державний сектори. Такий підхід дозволяє розширити можливості аграрних підприємств щодо залучення позикових і власних ресурсів, підвищити стійкість фінансових потоків і посилити інвестиційну активність. Через діяльність кредитних спілок, лізингових, факторингових і страхових компаній, а також венчурних фондів і краудфандингових платформ забезпечується доступ до капіталу для підприємств різного масштабу, включно з малими та



Рис. 1. Місце альтернативних фінансових інститутів у системі управління капіталом агропідприємств

Джерело: сформовано автрами.

середніми господарствами, які традиційно залишаються поза межами банківського кредитування. Альтернативні фінансові інститути виступають не периферійним, а системоутворювальним елементом у структурі управління капіталом агропідприємств, створюючи фінансову багаторівневість, яка поєднує традиційні джерела ресурсів із новітніми фінансовими технологіями, формуючи передумови для сталого розвитку аграрного сектору. Їх присутність у фінансовій екосистемі агробізнесу не лише знижує ризики залежності від одного джерела капіталу, але й забезпечує структурну гнучкість та інноваційний потенціал усієї системи управління фінансами.

Інноваційні механізми оптимізації управління капіталом сільськогосподарських підприємств становлять сукупність комплексних фінансових, технологічних та організаційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення ризиків та покращення розподілу капіталу. До таких механізмів належать цифрові платформи фінансування, що забезпечують швидкий доступ до ресурсів через онлайн-кредитування, P2P-позики та фінтех-рішення, які підвищують гнучкість фінансування. Використання аналітики великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (AI) дозволяє прогнозувати грошові потоки, оцінювати інвестиційні проекти та моделювати оптимальні структури капіталу, що забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Сучасні моделі агрострахування, зокрема із застосуванням супутникового моніторингу, IoT-пристроїв та автоматизованих систем оцінки ризиків, дозволяють зменшувати вплив природно-кліматичних та виробничих факторів невизначеності. "Зелені" фінансові інструменти, такі як кредити та облігації для екологічних проектів, стимулюють інвестиції в ресурсоефективні та сталий розвиток. Кластерні фінансові моделі дають змогу підприємствам об'єднувати ресурси, розподіляти ризики та досягати ефекту масштабу. Інноваційні лізингові рішення, включно зі смарт-лізингом та електронними лізинговими контрактами, забезпечують можливість модернізації техніки та обладнання без значних одноразових витрат. Реалізація цих механізмів потребує відповідної інституційної підтримки, адаптації законодавства та підвищення компетенцій управлінського персоналу, що дозволить максимально ефективно інтегрувати аль-

Таблиця 2. Інноваційні механізми оптимізації управління капіталом агропідприємств

Механізм	Характеристика	Очікуваний ефект
Цифрові платформи фінансування	онлайн-кредитування, P2P-позики, фінтех	швидкий доступ до фінансових ресурсів
Big Data та AI-аналітика	прогнозування грошових потоків і ризиків	оптимізація структури капіталу, зменшення ризиків
Агрострахування нового покоління	використання супутникових даних та IoT	справедливе та швидке відшкодування збитків
Зелені фінансові інструменти	«зелені» облігації, кредити під еко-проекти	диверсифікація джерел фінансування, відповідність стандартам сталого розвитку
Кластерні фінансові моделі	спільні фонди розвитку для груп підприємств	ефект масштабу, зниження транзакційних витрат
Лізингові інновації	смарт-лізинг, е-лізинг	гнучке фінансування модернізації техніки

Джерело: сформовано авторами на основі [6; 8; 9; 11].

тернативні фінансові інститути в систему управління капіталом агропідприємств, підвищуючи фінансову стійкість, інноваційний розвиток та конкурентоспроможність. Застосування таких механізмів дозволяє агропідприємствам зменшувати вартість залучення капіталу, підвищувати ефективність використання активів, знижувати залежність від банківських кредитів і водночас інтегруватися у сучасні тренди цифрової економіки та сталого розвитку (табл. 2).

Отже, альтернативні фінансові інститути (АФІ) виступають ключовим елементом сучасної фінансової системи, особливо у сільськогосподарському секторі, де традиційні банківські ресурси часто обмежені або недостатньо гнучкі. Під АФІ розуміють небанківські організації та структури, які надають фінансові послуги поза класичними банківськими каналами та забезпечують доступ до різноманітних джерел капіталу. До них належать кредитні спілки, страхові компанії, лізингові та факторингові компанії, венчурні фонди, краудфандингові та краудінвестингові платформи. Кредитні спілки забезпечують короткострокові кредити та мікропозики, що дозволяє малим та середнім агропідприємствам підтримувати обігові кошти і покривати сезонні потреби. Страхові компанії з агрострахуванням та перестраховуванням зменшують фінансові ризики, пов'язані з природними катаклізмами, кліматичними змінами та коливаннями ринкових цін. Лізингові компанії надають можливість модернізувати техніку та обладнання без значних одноразових капіталовкладень, а факторингові компанії сприяють підвищенню ліквідності через дострокове отримання виручки від реалізації продукції. Венчурні та інвестиційні фон-

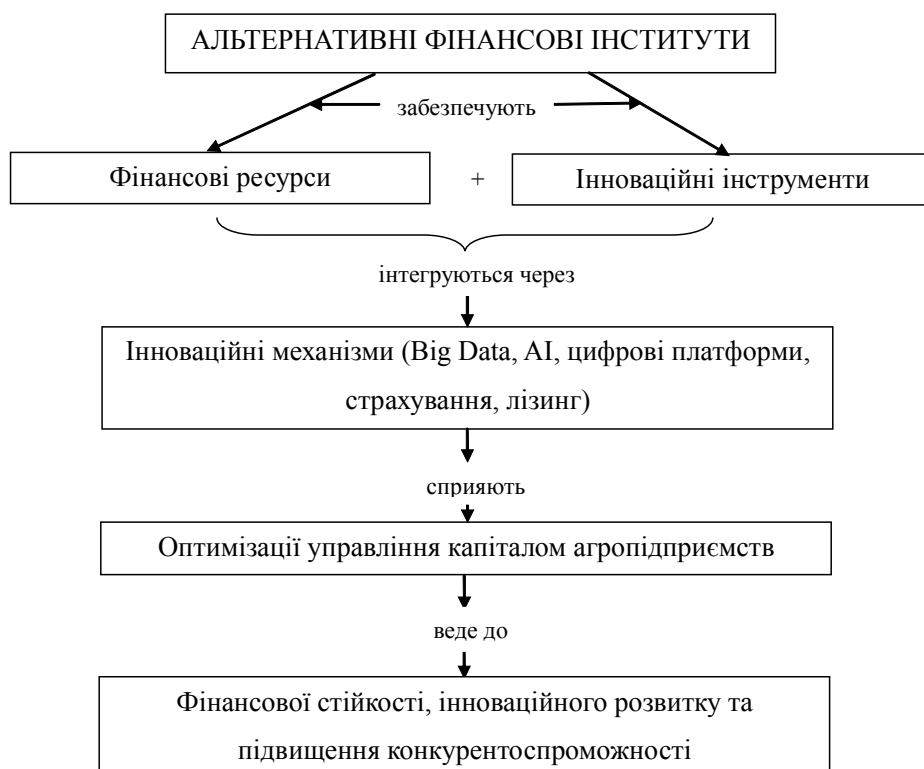


Рис. 2. Взаємодія альтернативних фінансових інститутів та інноваційних механізмів оптимізації капіталу

Джерело: сформовано авторами.

ди підтримують розвиток інноваційних технологій, цифровізації та проєктів з високим потенціалом доданої вартості, тоді як краудфандингові платформи дозволяють залучати кошти від широкого кола інвесторів і громадськості. Краудінвестингові механізми забезпечують пряме формування капіталу через участь інвесторів у підприємницьких проєктах. Таким чином, альтернативні фінансові інститути виконують стратегічну функцію у диверсифікації джерел фінансування, зниженні фінансових ризиків та підтримці інноваційного розвитку агропідприємств. Їх інтеграція у систему управління капіталом сприяє підвищенню фінансової стійкості, ефективності використання ресурсів і конкурентоспроможності аграрного сектору (рис. 2).

Разом з тим, процес впровадження альтернативних фінансових інститутів у систему фінансування аграрних підприємств супроводжується низкою проблем, що мають як інституційний, так і структурно-функціональний характер. Однією з ключових перешкод є обмежена доступність фінансових ресурсів для аграрних підприємств, особливо малого та середнього агробізнесу. Більшість небанківських фінансових установ мають обмежений обсяг капіталу, а вартість залучених коштів залишається відносно високою через ризики аграр-

ного виробництва та нестабільність ринкової кон'юнктури.

Другою проблемою є недостатня довіра до небанківських фінансових інститутів як з боку агровиробників, так і з боку потенційних інвесторів. Низький рівень прозорості, обмежений контроль із боку державних регуляторів, відсутність системи рейтингів надійності таких установ формують у суспільстві певний рівень скепсису щодо безпеки та ефективності їх діяльності.

Вагомою перешкодою є недосконалість нормативно-правового середовища, яке не забезпечує повноцінного регулювання новітніх фінансових механізмів — таких як краудфандинг, краудінвестинг чи мікрофінансування. Відсутність спеціалізованого законодавства та чітких механізмів державного нагляду створює ризики для інвесторів і знижує рівень залучення приватного капіталу у небанківський сектор.

Не менш суттєвою проблемою залишається низький рівень фінансової грамотності керівників агропідприємств, які часто не мають достатніх знань для ефективного використання альтернативних джерел фінансування, що обмежує їх здатність оцінювати ризики, планувати структуру капіталу та інтегрувати інноваційні фінансові інструменти в господарську діяльність.

Крім того, існує технологічний розрив між потенціалом фінтех-платформ і фактичними можливостями аграрних підприємств. Недостатній рівень цифровізації, слабка інтеграція інформаційних систем, відсутність аналітичних інструментів знижують ефективність застосування інноваційних фінансових рішень (табл. 3).

Попри зазначені труднощі, перспективи розвитку альтернативних фінансових інститутів є досить високими. Одним із провідних напрямів подолання існуючих проблем є створення сприятливого інституційно-правового середовища, яке передбачає оновлення законодавчої бази, посилення контролю за діяльністю небанківських установ і формування системи гарантій захисту інвесторів.

Важливою перспективою є розвиток державно-приватного партнерства у сфері агрофінансування, що дозволить об'єднати державні ресурси, банківський капітал і інвестиційні кошти альтернативних інститутів у єдині фінансові кластери. Запровадження механізму державних гарантій частини кредитних ризиків підвищить довіру банків і приватних інвесторів до аграрного сектора.

Серед стратегічних напрямів також слід відзначити цифрову трансформацію фінансової інфраструктури, що включає розвиток відкритого фінансування (open finance), електронних платформ інвестиційної взаємодії та смарт-контрактів, заснованих на блокчейн-технологіях. Такі рішення здатні забезпечити прозорість, швидкість і безпечність фінансових операцій між аграрними підприємствами та альтернативними фінансовими установами.

Не менш важливим напрямом є освітня та консультативна підтримка суб'єктів аграрного бізнесу, спрямована на підвищення рівня фінансової грамотності, розвиток компетенцій у сфері ризик-менеджменту та управління капіталом. Створення центрів фінансової аналітики, дорадчих служб і бізнес-інкубаторів при аграрних університетах та торгово-промислових палатах сприятиме формуванню інтелектуального капіталу для ефективного використання інноваційних фінансових інструментів.

Отже, подолання існуючих бар'єрів і формування ефективної системи взаємодії між державою, аграрним бізнесом і альтернативними фінансовими інститутами створить передумо-

Таблиця 3. Проблеми та перспективи використання альтернативних фінансових інститутів у сільськогосподарських підприємствах

Аспект	Проблеми	Перспективи
Доступ до фінансування	Обмеженість ресурсів у кредитних спілках; низька привабливість агробізнесу для інвесторів	Розширення джерел фінансування завдяки краудфандингу, краудінвестингу та венчурним фондам
Надійність та довіра	Недостатня прозорість діяльності небанківських інститутів; ризики шахрайства	Посилення державного регулювання та впровадження системи рейтингів довіри
Страховання ризиків	Недостатній розвиток агрострахування; низька доступність страхових продуктів для малих підприємств	Використання супутникових даних, IoT та цифрових платформ для здешевлення страхових послуг
Технологічний рівень	Низький рівень цифровізації агропідприємств; відсутність компетенцій у використанні фінтех-сервісів	Впровадження big data та AI-рішень у фінансовий менеджмент агросектору
Інституційна база	Недосконале законодавство щодо діяльності небанківських інститутів; слабка інтеграція з банківським сектором	Розробка нових законодавчих норм, створення агрофінансових кластерів і державно-приватних партнерств
Фінансова грамотність	Недостатній рівень знань у керівників агропідприємств щодо альтернативних фінансових інструментів	Проведення освітніх програм, консультаційних проєктів та підвищення культури фінансового планування

Джерело: сформовано автрами на основі [6; 8; 9; 11].

ви для побудови сучасної, інклюзивної та інноваційно орієнтованої фінансової екосистеми аграрного сектору України.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що роль альтернативних фінансових інститутів у розвитку інноваційних механізмів оптимізації управління капіталом сільськогосподарських підприємств набуває стратегічного значення в умовах трансформації фінансового середовища України. Вони формують нову архітектуру фінансових відносин у сільському господарстві, орієнтовану на диверсифікацію джерел фінансування, розширення доступу агровиробників до інвестиційних ресурсів і створення стійкої системи управління капіталом. На відміну від традиційних банківських установ, альтернативні фінансові інститути більш гнучкі у своїх підходах, швидше адаптуються до потреб аграрного бізнесу та спроможні підтримувати інноваційні процеси навіть за умов підвищеної ризиковості діяльності. Разом із тим, вітчизняна практика демонструє наявність низки системних перешкод, що стримують ефективне впровадження та розвиток альтернативних фінансових інструментів. Серед них — нормативно-правова невизначеність статусу окремих інститутів, низький рівень довіри з боку сільських підприємців,

недосконала система страхового та кредитного захисту, слабка інформаційна та аналітична інфраструктура, обмеженість інституційної підтримки з боку держави. Важливим стримуючим чинником залишається і відсутність цілісної державної політики, спрямованої на стимулювання розвитку небанківського сектору, зокрема у сільських територіях, де рівень фінансової інклюзії залишається низьким. Перспективи подолання цих проблем пов'язані передусім із розбудовою прозорої та стимулюючої нормативно-правової бази, створенням системи державних гарантій і ризик-страхування для операцій альтернативних фінансових інститутів, активізацією державно-приватного партнерства у сфері фінансування аграрного виробництва. Важливим напрямом є також розвиток цифрової інфраструктури та платформних фінансових технологій, які забезпечать більшу відкритість ринку капіталу, оперативність обігу фінансових ресурсів і підвищення доступності фінансування для аграрного сектору. Підвищення рівня фінансової грамотності учасників аграрного ринку, формування довіри до альтернативних інституцій, запровадження освітніх та консультативних програм сприятимуть посиленню їхньої ролі у формуванні ефективної системи управління капіталом. Синергія між традиційними банківськими структурами, державними фінансовими інструментами та альтернативними інститутами може стати ключовою передумовою для створення стійкої фінансової екосистеми аграрного сектору. Розвиток альтернативних фінансових інститутів здатен не лише розширити інвестиційний потенціал сільськогосподарських підприємств, але й забезпечити довгострокову фінансову стабільність, технологічне оновлення та підвищення конкурентоспроможності вітчизняного аграрного виробництва в умовах глобальної економічної турбулентності.

Література:

1. Бондаренко С., Копа С. Управління джерелами фінансування сільськогосподарських підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 73. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6066?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 25.09.2025) doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-88>
2. Малій О. Г., Горох О. В., Макогон В. В. Аграрний сектор України: проблеми кредитування в умовах воєнних ризиків. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 18. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-18-08-02?utm_source=chatgpt.com <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-08-02> (дата звернення 25.09.2025) doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-08-02>
3. Малік М., Кравченко С., Шпикуляк О., Лупенко А., Саковська О. Стан та перспективи розвитку сільськогосподарських кооперативів в контексті євроінтеграційних процесів. Економіка АПК. 2024. № 31 (6). С. 69—79. doi: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/6.2024.69>
4. Панасейко І.М., Новікова Л.Ф. Формування капіталу аграрних підприємств в умовах економічної кризи. Науковий вісник Ужгородського університету. 2017. № 1 (49). С. 276—283.
5. Ушкаренко Ю.В., Соловйов А.І. Аналіз сучасного стану сільськогосподарської кредитної кооперації та перспективи її розвитку. Вісник ХДУ Серія Економічні науки. 2025. № 54. С. 59—65. doi: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-54-8>
6. Ходаківський В. М., Місевич М. А., Матвійчук Д. В., Паламарчук А. М. Формування альтернатив стратегічного управління фінансовим забезпеченням сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. Агросвіт. 2021. № 21—22. С. 63—71. doi: <http://doi.org/10.32702/2306&6792.2021.21.63>
7. Шушкова Ю., Кульчицький Я. Джерела фінансування сільськогосподарських підприємств. Інновації та сталий розвиток. 2022. № 3. С. 165—175. doi: <https://doi.org/10.31649/ins.-2022.3.165.175>
8. FAO. Financing for Regenerative Agriculture. Rockefeller Foundation report. 2024. URL: <https://www.rockefellerfoundation.org/wp-content/uploads/2024/06/Financing-for-Regenerative-Agriculture-Final.pdf> (дата звернення 25.09.2025).
9. Kalogiannidis S., Karafolas S., and Chatzitheodoridis F. The Key Role of Cooperatives in Sustainable Agriculture and Agrifood Security: Evidence from Greece. Sustainability. 2024. № 16 (16). С. 7202. doi: <https://doi.org/10.3390/su16167202>
10. Khalatur S., Kachula S., Oleksiuk V., Kravchenko M., Klymenko S. Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2023. Vol. 5 (52). pp. 413—432. DOI: 10.55643/fcactp.5.52.2023.4169
11. Klerx, S.A. Iternative sources of finance in the agricultural sector. Wageningen University e-Depot (working paper/report). 2015. URL: <https://edepot.wur.nl/349994>
12. Kurdys-Kujawska A., Soliwoda M., Grzelczak M. and Apanel A. Financial Innovation

in Building Agricultural Sector Resilience: New Horizons and Challenges for Blended Finance in Poland. *Agriculture*. 2025. № 15 (7). 754 c. doi: <https://doi.org/10.3390/agriculture15070754>

13. OECD (2025). Agricultural finance in developing countries: constraints and innovation. ADB analytical note. URL: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/1046176/agricultural-finance-developing-countries.pdf>. (дата звернення 25.09.2025).

14. Villalba R., Venus E., Sauer J. The ecosystem approach to agricultural value chain finance: A framework for rural credit. *World Development*. 2023. № 164. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X22003679?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення 25.09.2025).

15. World Bank (2013). Innovative Agricultural SME Finance Models. World Bank documents repository. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/133761468338532319/pdf/949100WP0Box38010SME0Finance0Models.pdf> (дата звернення 25.09.2025).

References:

1. Bondarenko, S. and Kopa, S. (2025), "Management of sources of financing of agricultural enterprises", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol.73, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6066?utm_source=chatgpt.com (Accessed 25 September 2025).

2. Maliy, O., Horokh, O. and Makohon, V. (2025), "Agricultural sector of ukraine: problems of creditation in conditions of military risks", *Problemy suchasnykh transformatsij. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, vol.18, available at: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-18-08-02?utm_source=chatgpt.com <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-08-02>

3. Malik, M., Kravchenko, S., Shpykuliak, O., Lupenko, A. and Sakovska, O. (2024), "Status and development prospects of agricultural cooperatives in the context of European integration processes", *Ekonomika APK*, vol. 31 (6), pp. 69—79.

4. Panaseiko, I. and Novikova, L. (2017), "Capital formation of agricultural enterprises in conditions of economic crisis", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu*, vol. 1 (49), pp. 276—283

5. Ushkarenko, Iu. and Soloviov, A. (2025), "Analysis of the current state of agricultural credit cooperation and prospects for its development", *Visnyk KhDU Serii Ekonomichni nauky*, vol. 54, pp. 59—65.

6. Khodakyvskyy, V., Mysevych, M., Matviychuk, D. and Palamarchuk, A. (2021), "Formation

of alternatives for strategic management of financial support of an agricultural enterprise in modern business conditions", *Ahrosvit*, vol. 21—22, pp. 63—71.

7. Shyshkova, Yu. and Kulchytskyi, Ya. (2022), "Sources of financing of agricultural enterprises", *Innovation and Sustainability*, vol. 3, pp. 165—175.

8. FAO (2024), "Financing for Regenerative Agriculture", Rockefeller Foundation report, available at: <https://www.rockefellerfoundation.org/wp-content/uploads/2024/06/Financing-for-Regenerative-Agriculture-Final.pdf> (Accessed 25 September 2025).

9. Kalogiannidis, S., Karafolas, S. and Chatzitheodoridis, F. (2024), "The Key Role of Cooperatives in Sustainable Agriculture and Agrifood Security: Evidence from Greece", *Sustainability*, vol. 16 (16), pp. 7202.

10. Khalatur, S., Kachula, S., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Klymenko, S. (2023), "Anticrisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business", *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 5 (52), pp. 413—432.

11. Klerx, S.A. (2015), "Iternative sources of finance in the agricultural sector", Wageningen University e-Depot (working paper/report), available at: <https://edepot.wur.nl/349994> (Accessed 25 September 2025).

12. Kurdys-Kujawska, A., Soliwoda, M., Grzelczak, M. and Apanel A. (2025), "Financial Innovation in Building Agricultural Sector Resilience: New Horizons and Challenges for Blended Finance in Poland", *Agriculture*, vol. 15 (7), 754 p.

13. OECD (2025), "Agricultural finance in developing countries: constraints and innovation", ADB analytical note, available at: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/1046176/agricultural-finance-developing-countries.pdf>. (Accessed 25 September 2025).

14. Villalba, R., Venus, E. and Sauer J. (2023), "The ecosystem approach to agricultural value chain finance: A framework for rural credit", *World Development*, vol. 164, available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X22003679?utm_source=chatgpt.com (Accessed 25 September 2025).

15. World Bank (2013), "Innovative Agricultural SME Finance Models", World Bank documents repository, available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/13376-1468338532319/pdf/949100WP0Box38010SME0Finance0Models.pdf> (Accessed 25 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 05.10.2025 р.

УДК 657.422:334

I. Parasii-Verhunenکو,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
of Financial Analysis and Audit, State University of Trade and Economics
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6506-6965>

O. Popadiuk,
2st year master's degree, Department of Financial Analysis and Audit,
State University of Trade and Economics
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-7750-743X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.61

RESEARCH ON THE FEATURES OF CONDUCTING ANALYSIS AND ASSESSMENT OF FINANCIAL STABILITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

I. М. Парасій-Вергуненко,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет
O. I. Попадюк,
магістр 2-го курсу, студент кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет

АНАЛІЗ І ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ

The article explores the essence of the category "financial stability of agricultural enterprises" as an integral indicator of their efficiency and competitiveness in an unstable market environment. The aim of the article is to systematize scientific views on the essence of the concept of "financial stability" and improve methodological approaches to the analysis of the financial stability of enterprises to maintain economic security, taking into account the specifics of agricultural business. It is proven that financial stability reflects the ability of agricultural enterprises to resist external and internal threats, to ensure solvency, liquidity and investment attractiveness, as well as to restore equilibrium after crisis phenomena. Modern scientific approaches to the interpretation of the concept of financial stability and its relationship with economic security are analyzed. The classification of types of economic stability of an enterprise is improved. The main subsystems of ensuring financial stability are identified: production, marketing, financial and labor, which are proposed to be taken into account when forming a comprehensive economic policy of an agricultural enterprise. The factors of the internal and external environment that affect the economic stability of a business entity are systematized.

The importance of innovation and investment activity in the formation of long-term stability of agrarian business is substantiated. Methodological approaches to the analysis and assessment of financial stability are considered, in particular, express analysis, a system of financial ratios and comparison with industry standards. The principles of assessing the economic stability of enterprises are highlighted. A system of indicators is proposed for assessing the financial and investment and innovation stability of agricultural enterprises, taking into account the specifics of their activities. It is noted that effective management of financial stability requires an integrated approach that combines financial, production and organizational aspects, as well as the integration of the principles of sustainable development in the agricultural sector. Directions for improving the methodology for analyzing the financial stability of agricultural enterprises based on dynamic models of early warning of crises and financial risks are proposed.

У статті досліджено сутність категорії "фінансова стійкість аграрних підприємств" як інтегрального показника їх ефективності та конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринкового середовища. Метою статті є систематизація наукових поглядів на сутність поняття "фінансова стійкість" та удосконалення методичних підходів до аналізу фінансової стійкості підприємств для підтримання економічної безпеки з урахуванням специфіки аграрного бізнесу. Доведено, що фінансова стійкість відображає здатність аграрних підприємств протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, забезпечувати платоспроможність, ліквідність та інвестиційну привабливість, а також відновлювати рівновагу після кризових явищ. Проаналізовано сучасні наукові підходи до трактування поняття фінансової стійкості та її взаємозв'язку з економічною безпекою. Удосконалено класифікацію видів економічного стійкості підприємства. Виокремлено основні підсистеми забезпечення фінансової стійкості: виробничу, маркетингову, фінансову та трудову, які запропоновано враховувати при формуванні комплексної економічної політики аграрного підприємства. Систематизовано фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на економічну стійкість суб'єкта господарювання.

Обґрунтовано значення інноваційно-інвестиційної діяльності у формуванні довгострокової стабільності аграрного бізнесу. Розглянуто методичні підходи до аналізу та оцінки фінансової стійкості, зокрема експрес-аналіз, систему фінансових коефіцієнтів та порівняння з галузевими стандартами. Виокремлено принципи оцінки економічної стійкості підприємств. Запропоновано систему показників для оцінювання фінансової та інвестиційно-інноваційної стійкості аграрних підприємств з урахуванням особливостей їх діяльності. Зазначено, що ефективне управління фінансовою стійкістю вимагає комплексного підходу, який поєднує фінансові, виробничі та організаційні аспекти, а також інтеграцію принципів сталого розвитку в аграрному секторі. Запропоновано напрями удосконалення методики аналізу фінансової стійкості аграрних підприємств на основі динамічних моделей раннього попередження криз та фінансових ризиків.

Key words: financial stability, agricultural enterprises, economic security, financial analysis, strategic analysis, investments, sustainable development.

Ключові слова: фінансова стійкість, аграрні підприємства, економічна безпека, фінансовий аналіз, стратегічний аналіз, інвестиції, сталий розвиток.

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

In the case of an unstable external environment of enterprises, it is especially important to ensure the economic stability and adaptability of enterprises. In Ukraine, the presence of systemic economic stagnation, the presence of significant real and potential threats to economic security, together with the COVID-19 pandemic and war, complicate the business environment and the possibilities of entering a strategic trajectory. Not only for solving the issues of stimulating demand, expanding the customer base and improving pricing policy, but also for critically assessing strategies and opportunities for ensuring long-term economic stability, despite the influence of certain factors of uncertainty.

The relevance of analyzing the financial stability of agribusiness enterprises is due to the peculiarities of the functioning of this industry in the face of modern challenges in the economic environment.

Firstly, agribusiness is a basic component of the national economy, ensuring the country's food security, generating a significant share of foreign exchange earnings, and contributing to the development of related sectors. The stability of this sector of the economy depends on the financial stability of individual enterprises, which determines their ability to withstand external and internal risks.

Secondly, the specifics of the agricultural business increase the level of operational and financial risks associated with dependence on natural and climatic conditions, seasonality of the production process, and the duration of production cycles, which requires managers to

constantly monitor solvency and liquidity, competent financial planning of cash flows, optimization of the capital structure, and operational assessment of the level of financial independence.

Thirdly, in the context of globalization and European integration processes, Ukrainian agricultural enterprises face high competition in international markets, which increases the requirements for financial stability and investment attractiveness. In this context, the role of analyzing financial stability indicators is significantly increasing in order to promptly respond to the growth of financial risks in a competitive environment.

Therefore, the issues of analyzing the financial stability of agribusiness enterprises are becoming particularly relevant and require improving the methodological support for such an assessment.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

Research on the financial stability of enterprises focuses on clarifying the essence, structure of indicators and measures to ensure it. Thus, O. Arefieva and D. Gorodyanska consider economic stability as a complex category and offer tools for its diagnostics [1]. Important are the works of N. Goncharenko, who analyzes the role of economic analysis in management decisions [2], and L. Ivanchenkova and O. Dolynska, who emphasize monitoring and control of financial and economic results [3]. Additionally, modern methods of analyzing the activities of enterprises are presented by I. Kazachkov and T. Lisenko [4], and in conditions of economic instability, financial analysis is considered by O. Knyshek and Yu. Tarasenko [5]. Optimization of stability indicators is studied by L. Malyarets and O. Smolyakova [7], and the importance of financial strategy for long-term development is studied by V. Romanyshyn and A. Bernatska [14].

It is worth noting separately the applied aspects of the analysis of financial results of food industry enterprises, which are given in the work of N. Kuprina et al. [6]. The issues of audit quality and organizational procedures in ensuring sustainable development are highlighted in the works of N. Shalimova [15] and O. Patsarnyuk [11]. Also important are educational and methodological developments, in particular the manual by Y. Tyutyunnyk, L. Dorohan-Pysarenko and S. Tyutyunnyk [17] and research on the methodology for improving the financial condition of enterprises by O. Pylypenko and O. Ivanchenko [13].

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of this article is to systematize scientific views on the essence of the concept of "financial stability" and improve methodological approaches to the analysis of the financial stability of enterprises to maintain economic security, taking into account the specifics of agrarian business.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

The concept of financial stability of agricultural enterprises is complex, multifaceted and requires a comprehensive approach to its consideration [1—4]. In modern business conditions, the financial stability of an agricultural enterprise is appropriate to understand its ability to effectively resist both external challenges and internal disturbances, while maintaining the stability of financial results. This includes, in particular, the ability of the enterprise to absorb the negative impact of the external environment, using its own resources, improving its financial and economic potential and rationally managing its existing assets. Financial stability also means the ability of an agricultural business to restore balance after crisis events, remaining within the limits of acceptable risks and ensuring positive operational dynamics [5].

Scientists emphasize that financial sustainability is an integral element of economic sustainability, which in the agricultural sector acquires specific features due to the influence of seasonality, dependence on natural and climatic conditions, state agricultural policy and fluctuations in market conditions. The approaches of various authors to the interpretation of the essence of financial sustainability of agricultural enterprises can be considered as a systemic complex of ideas (Fig. 1).

In the scientific literature, the financial sustainability of agricultural enterprises is defined as an integral characteristic that combines the ability of a business entity to carry out production and economic activities, meet the needs of the population in products and at the same time form a sufficient level of liquidity, profitability and investment attractiveness. Thus, financial sustainability covers not only the results of the enterprise's activities, but also its interaction with the external environment, the ability to withstand market fluctuations and maintain competitive positions.

Arefieva O. V., Gorodyanska D. M. emphasize that the financial stability of an agricultural enterprise can be achieved under the condition of

Source	•Authors' positions on the interpretation of the concept of "economic sustainability"
Kazachkov I. O., Lisenko T. O. [4]	•These are the potential opportunities for the enterprise to return to a state of equilibrium, in which the enterprise has positive dynamics of functioning, or does not go beyond the established limits.
Kuprina N.M., Shatalova A.V. [6]	•The ability of an economic system not to deviate from its state (statistical or dynamic) under various internal and external destabilizing influences due to the effective formation and use of financial, production and organizational mechanisms.
Nitsenko V. S. [9]	•A set of interdependent and interrelated components that, under any conditions, ensure the ability of enterprises to conduct their activities, a reserve of resources (resource potential) and a balanced process of functioning
Patsarnyuk O. V. [11]	•sustainability as an important unit of the large-scale structure of the enterprise, which is based on key characteristics obtained as a result of monitoring, reflecting the interrelationship of elements of economic activity in order to maintain regulatory indicators and their further growth under the influence of the external and internal environment, which in crisis conditions serves as a key characteristic of homeostasis in the process of the enterprise's functioning. After all, economic sustainability at the enterprise depends on a number of factors.
Pawlikovsky A. M. [12]	•A set of characteristics that reflect the dynamic coherence of the elements of the enterprise's activity as an economic system, which is manifested in the constancy of cause-and-effect relationships to ensure the mechanisms of normal functioning and the preservation of normative trends in changes in the values of economic indicators of the enterprise's activity, which indicates homeostasis in the processes of functioning and economic development of the enterprise

Fig. 1. The concept of "economic sustainability" of an enterprise

Source: formed on the basis of [4; 6; 9; 11; 12].

optimal development of all structural elements of production. It provides for such an organization of financial and economic processes, which ensures the rational use of resource potential regardless of the influence of external and internal factors [1]. This statement is especially relevant for the agricultural sector, where a significant part of the risks is of a natural nature, and is also associated with the volatility of world food markets.

In other words, the financial stability of agricultural enterprises implies comprehensive protection of economic activity from negative environmental influences, the ability to promptly neutralize threats and adapt to new operating conditions. This is especially relevant for agribusiness, which in its activities faces instability of market conditions, seasonal fluctuations in production and dependence on natural and climatic factors.

Pylypenko O., Ivanchenko O. define economic sustainability as a set of properties of organizational, innovative, logistical, production and financial and credit activities, taking into account their interaction, which also includes the volume of products produced, its innovative characteristics, the development of the material and technical base, stable resource supply, the use of human and intellectual potential, as well as the

presence of effective innovation management [13].

According to the approach of Romanyshyn V. O., Bernatska A. O., economic stability in market conditions is identified with a continuous inflow of financial resources and provision of the enterprise with land, material and technological, labor and financial resources necessary to maintain solvency and expanded reproduction [14].

Ensuring the financial sustainability of agricultural enterprises requires the construction of an effective management system that integrates financial, production, marketing, personnel and information subsystems. An important task is to create effective mechanisms for making management decisions aimed at forming the stability of the enterprise and increasing its potential for sustainable development. The enterprise strategy should answer the question: how to achieve financial sustainability and at the same time maintain economic security.

The financial stability of an agricultural enterprise is inextricably linked to economic security. At the same time, contradictions may arise in this aspect: security -oriented management involves caution and restraint, while the strategy of financial stability requires development and innovation. Overcoming these differences is possible only by forming an integrated management mechanism

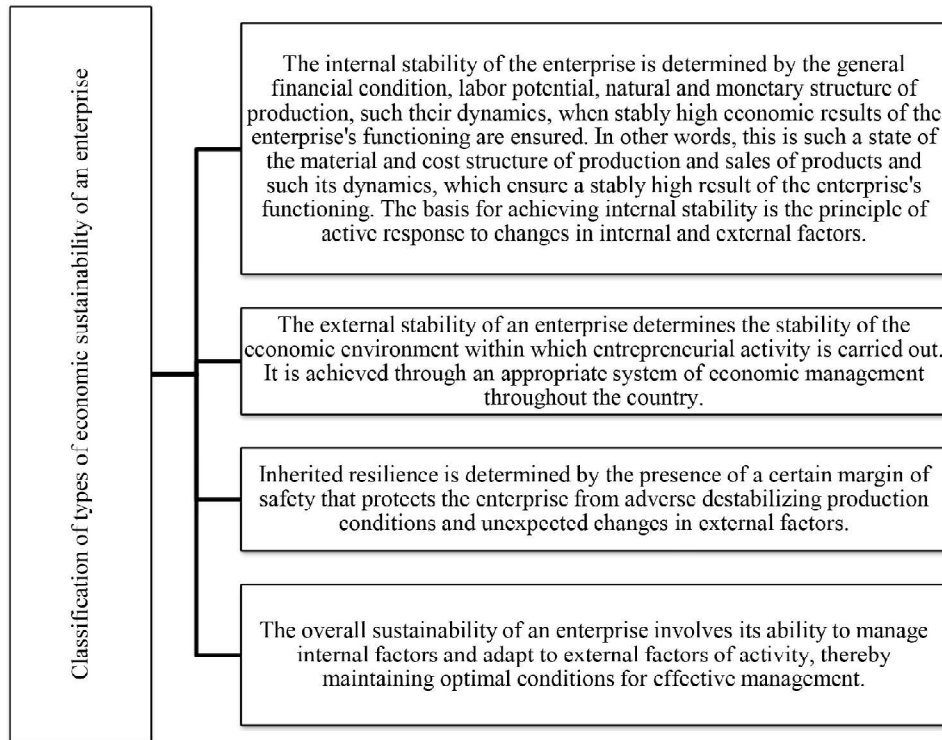


Fig. 2. Classification of types of economic sustainability of an enterprise

Source: based on [5].

that combines the priorities of security and stability. In the scientific literature, financial stability is considered in several dimensions: internal (the ability to effectively use one's own resources), external (resistance to market and macroeconomic changes), inherited (stability obtained due to previous achievements and the resource base), as well as general stability, which combines all these aspects [11]. For agricultural enterprises, it is an integrated approach to these types of stability that allows ensuring effective activities in the long term.

Thus, understanding the nature of the financial stability of an agricultural enterprise and the clarity of its definition allows us to verify the level of flexibility and adaptability of the business entity in the face of increasing risks and threats in the business environment. This also provides possibility timely introduction adjustment in the strategy and tactics of development. In modern conditions The policy of an agricultural enterprise cannot to be built only to the limitation of " expenses " related to from provision financial stability, because effective management requires a systemic approach, integration provisions strategic management, economic security and adaptive management.

Financial stability agricultural enterprises are the foundation of their strategic development, because provides possibility preservation solvency and competitiveness in the long term perspective.

At the same time it is important to take into account principles sustainable development. Business in the 21st century cannot provide growth, exhausting natural or human resources, because it leads to destabilization environment functioning. This is especially relevant for the agricultural sector, because excessive operation soils or labor resources without recovery makes impossible constant development enterprises.

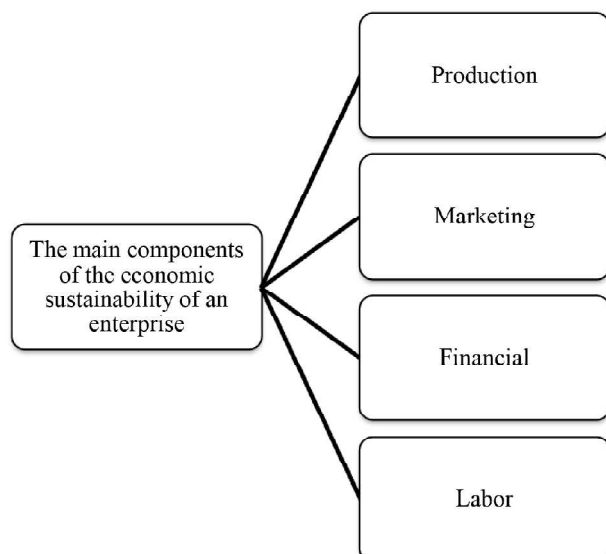


Fig. 3. The main components of the economic sustainability of an enterprise

Source: based on [1; 2; 3].

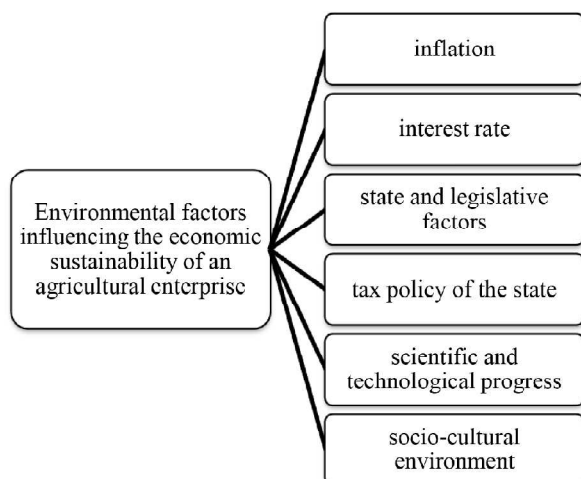


Fig. 4. Environmental factors influencing the economic sustainability of the enterprise

Source: based on [7–9].

More and more often agricultural companies integrate environmental and social components in their own strategies near from achievement profitability. Such approach not only corresponds global goals sustainable development, but also gives specific economic benefits. For example, monitoring the effectiveness using resources allows reduce losses energy and costs production, and implementation socially oriented practices reduces level fluidity personnel and raises staff productivity. Financially stable enterprises are obtained higher trust from partners and government institutions that contributes to conclude contracts and strengthening positions in the market.

So, financial sustainability of an agricultural enterprise interpreted as the ability effectively absorb influence external and internal factors instability thanks to rational use own resources, development economic potential and maintaining balance in the economic activities. This means not only opposition threats, but also the ability restore balance, maintaining positive operating room dynamics within acceptable limits risks.

To ensure financial the sustainability of the agricultural enterprise, and therefore its competitiveness, necessary effective realization key its components. Among them are financial, production, personnel, innovation, information and marketing subsystems that are in the complex form a holistic management system stability (Fig. 3).

The financial stability of agricultural enterprises depends on the effective functioning of all subsystems of economic activity, among which the production, marketing, financial and labor components play a key role [1; 2; 3].

1. Production subsystem:

- increasing the level of stability of the main production;
- determining areas for improving product quality;
- reducing the cost of production in order to achieve break-even;
- rational organization of the production process in space and time.

2. Marketing subsystem:

- creation of an effective mechanism for researching the agricultural market;
- formation of an optimal product range;
- improving the pricing mechanism;
- development of an extensive sales system;
- increasing the company's market share.

3. Financial subsystem:

- financing investments in the renewal of fixed assets;
- formation of financing reserves concentrated in inventories;
- rational use of own and borrowed funds;
- financing of receivables;
- support for innovation activities;
- ensuring long-term development of the enterprise.

4. Labor subsystem:

- professional training of managers, specialists and workers;
- increasing employee motivation;
- development of entrepreneurial activity of management;
- reducing the level of conflict in work teams;
- improving organizational management structures;
- minimizing duplication of management functions.

Therefore, to achieve financial sustainability, agricultural enterprises must form a comprehensive economic policy that includes not only concepts and strategic guidelines, but also specific stages of implementation that guarantee competitiveness in both domestic and foreign markets.

Despite the fact that the performance indicators of agricultural enterprises change dynamically, they can remain within the profitability threshold for a long time, maintaining stable positions in the market. However, in the strategic perspective, the company's growth may be limited due to changing market conditions and the increasing influence of new unstable factors that negatively affect financial stability.

In a broad sense, the financial sustainability of an agricultural enterprise reflects the level of development of its potential, the effectiveness of the management system, the degree of integration of subsystems into a single organization, as well as

the ability to adapt to changes in the external environment. It is considered in two dimensions:

— as the ability to operate within the profitability threshold, taking advantage of short-term advantages;

— as an indicator of long-term development and the ability to demonstrate resilience despite the variability of the external environment.

It should be taken into account that financial stability is influenced by a combination of internal and external factors that determine the efficiency, effectiveness and competitiveness of economic activity. The external environmental factors that largely determine the conditions for the functioning of agricultural enterprises include those shown in Fig. 4.

From this we can conclude that the financial sustainability of agricultural enterprises is determined by their ability to develop under the influence of internal and external environmental factors, as well as ensuring the stability of key financial and economic indicators over a long period of time. This necessitates further in-depth research into the category of "sustainable economic development of agricultural enterprises" and improving methodological approaches to quantifying its level.

Internal factors include the following groups of factors (Fig. 5):

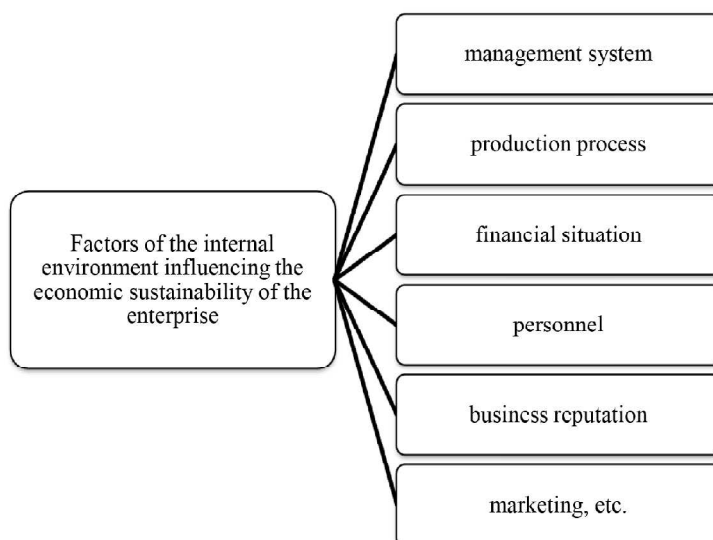


Fig. 5. Factors of the internal environment influencing the economic sustainability of the enterprise

Source: based on [7–9].

In times of crisis, particularly during war, one of the main challenges for agribusiness was not only the narrowing of sales markets, but also limited opportunities for strategic planning, which significantly complicated the formation of an effective development policy. At the same time, agricultural enterprises, regardless of the influence of the external environment, must focus on strategically oriented management models that are able to respond to new threats and activate internal development factors.

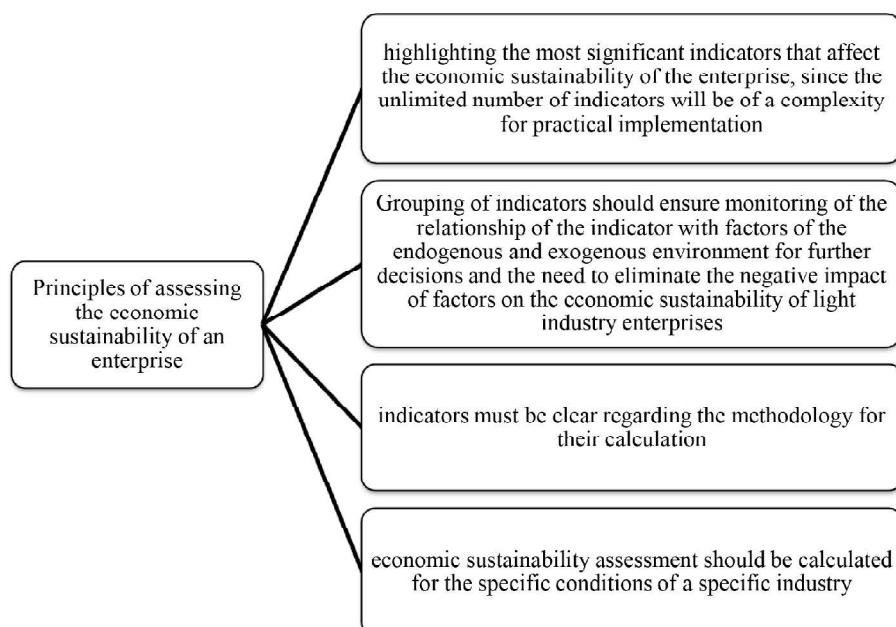


Fig. 6. Principles of assessing the economic sustainability of an agro-industrial enterprise

Source: based on [7–9].

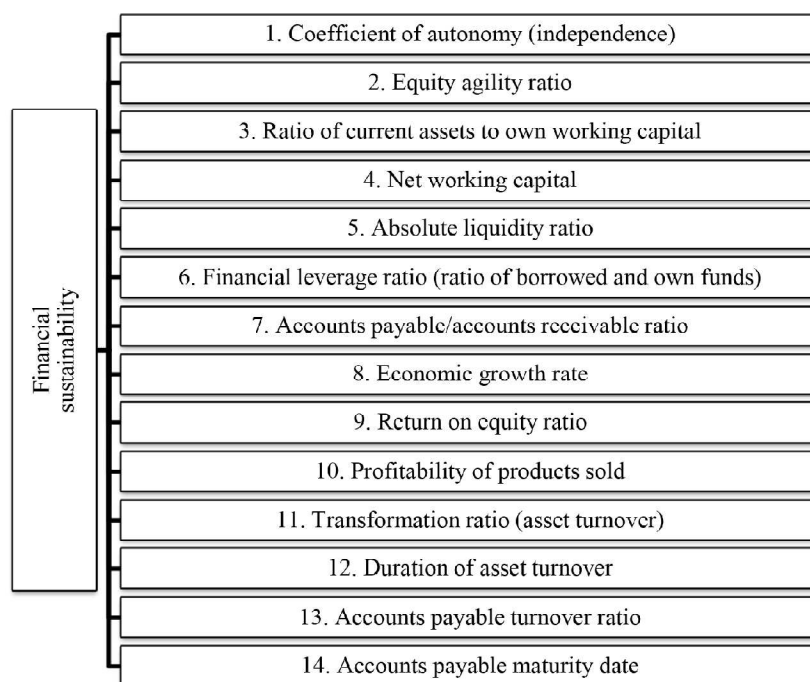


Fig. 7. Indicators for assessing the financial stability of an agro-industrial enterprise

Source: based on [14].

The financial stability of an agricultural enterprise is ensured through an effectively formed economic policy, which includes not only conceptual guidelines and strategic plans, but also specific stages of implementation aimed at strengthening competitiveness in both domestic and foreign markets. At the same time, strategic development requires the construction of a system of financial stability factors, which involves the assessment of general criteria and modeling of development scenarios. For this purpose, it is necessary to determine a system of quantitative and qualitative indicators, algorithms and assessment methods that take into account the specifics of agricultural production, its stage of development and the nature of the enterprise's activities.

Special attention trace focus on financial indicators of an agricultural enterprise, because they are what determine character and resilience financial flows. Their rating forms the basis of a comprehensive integral indicator financial stability. At the same time evaluation internal and external stability provides using a set of criteria from taking into account cause and effect connections between components systems. In scientific literature repeatedly it is emphasized that economic stability enterprises inseparably related to him financial stability.

Financial the component is basic element general sustainability of an agricultural enterprise, because it reflects results its development and

determines level solvency and investment attractiveness. In strategic approach it is also important consideration market and organizational stability, which determine ability enterprises adapt to change and shape long-term competitive advantages. Their analysis allows to reveal potential development, to reveal the nature of economic sustainability and outline its temporary certainty.

Special relevance acquires concept strategic stability, which is advisable interpreted as the ability of an agricultural enterprise create, develop and preserve competitive advantages in the market during long-term period. It provides appropriate level liquidity, solvency and profitability in a dynamic and unstable external environment [4]. Thus, strategic stability integrates different components systems management, displaying their efficiency and adaptability.

The main purpose of the assessment financial stability agricultural enterprises are searching and selecting most representative quantitative indicators their financial and economic activities. The definition of such indicators should be based on the key principles of comprehensiveness, systematicity and adaptability to industry conditions.

It is necessary to agree with the opinion of scientists who claim that the numerous proposed methodological approaches to assessing the economic and financial stability of enterprises are not comprehensive and, accordingly, do not pro-

vide enterprises with effective management and development tools. The studies of A. Zotov, M. Pergament, K. Makoveychuk confirm that within the framework of studying sustainability, it is necessary to distinguish its structural components, which subsequently form a system of evaluation indicators.

One of the most common methods of assessing financial stability is express analysis, which involves studying the specialization of the enterprise, resource provision, and financial and production activities. Based on statistical data, a set of indicators is calculated that characterize the level of resource provision of the enterprise, its financial condition, and the efficiency of using production factors.

V. Sochenko proposed to improve the express analysis by introducing an additional indicator — the level of economic stability, which reflects the share of revenue from the critical sales volume necessary to cover all production and marketing costs. The lower the value of this indicator, the more stable the enterprise or industry is to market fluctuations and the higher the "safety margin" of their stability.

However, the use of express methods has its limitations, since they require multifactorial quantitative assessment and the involvement of a significant amount of input information, which complicates their practical use. In addition, such methods mostly reflect only financial and economic parameters and do not take into account the level of organizational culture, which is an important element of the financial sustainability of agricultural enterprises.

The lack of quality tools for selecting alternatives for management decisions in the field of sustainability remains one of the key problems of modern research. Most often, scientists form a set of indicators based on components that reflect only individual aspects of the enterprise's activities. At the same time, the approach to assessing financial sustainability should also take into account the changes that occur within the enterprise under the influence of transformation processes, in particular, the development of innovative activity, organizational culture and human resources.

Overcoming these limitations is possible only by applying a comprehensive approach that will include both financial and non-financial indicators (organizational, personnel, marketing). The structural elements of financial stability should be assessed using a system of partial indicators, each of which has a different weight determined by an expert method. The first group

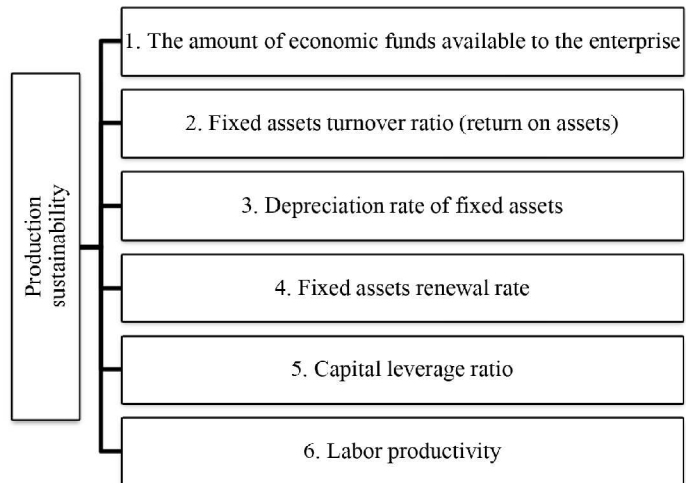


Fig. 8. Indicators of assessment of production sustainability of an agro-industrial enterprise

Source: based on [15].

of indicators (Fig. 7) covers key financial parameters that determine the level of economic stability of the enterprise. It is characterized by the ability of the enterprise to ensure the continuity of production and sales processes, provided that financial resources are used effectively. In this context, indicators that reflect the structure and dynamics of the financial condition are of particular importance.

In modern market conditions, the level of development of an agricultural enterprise and its viability directly depend on the potential capabilities of participants in the economic process and the balance sheet consistency of structural units. That is why in research practice a system of absolute and relative indicators, as well as financial ratios, is used, which allow

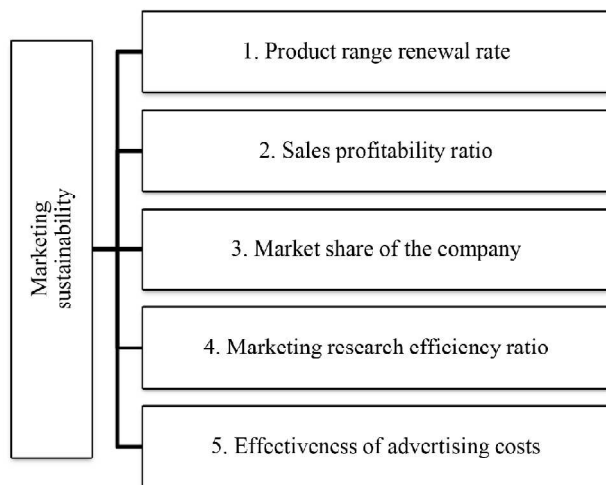


Fig. 9. Indicators for assessing the marketing sustainability of an agro-industrial enterprise

Source: based on [17; 18].

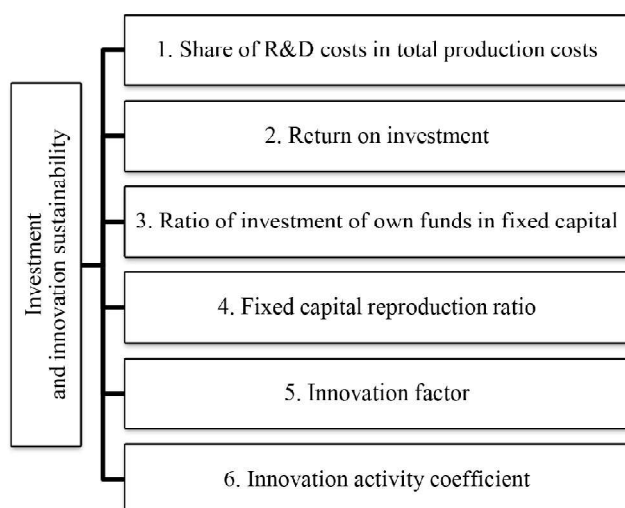


Fig. 10. Indicators for assessing the investment and innovation sustainability of an agro-industrial enterprise

Source: based on [17; 18].

identifying the reasons for changes in results and predicting further development. Financial ratios are defined as the ratio between items of financial statements and form the basis of an integrated assessment of the financial stability of agricultural enterprises.

Methods of analyzing the financial stability of agricultural enterprises involve comparing actual indicators with theoretically justified values, average industry standards, or the dynamics of indicators for previous years. This approach allows us to assess not only the absolute level of stability of the enterprise, but also its position relative to competitors and average trends in the industry.

At the same time, ensuring the financial sustainability of an agricultural business cannot be limited solely to indicators of its financial condition. Sustainability is an integral category that is formed on the basis of the coordinated functioning of all structural subsystems of the enterprise — production, marketing, financial, personnel and organizational and managerial. Only their complex interaction allows creating a sufficient reserve of financial sustainability and ensuring the long-term competitiveness of the enterprise.

The second group of indicators characterizes the production sustainability of an agricultural enterprise, which directly affects its financial stability and competitiveness. This group reflects the level of technical and technological support of the enterprise, the efficiency of the organization of production processes, as well as the ability to timely update and modernize fixed assets in

accordance with the requirements of the modern agricultural market.

Production sustainability implies not only the continuity of the processes of growing and processing products, but also their quality compliance with international standards. It is the timely modernization of the material and technical base, the introduction of innovative technologies in crop and livestock production, the automation of production processes and compliance with product quality standards that are key factors that strengthen the financial stability of agricultural enterprises.

The third group of indicators includes those based on the practical experience of economically developed countries and shows that the success of an enterprise directly depends on the level of development of marketing activities. For agricultural enterprises, this means that an effective marketing strategy focused on market research, the formation of an assortment policy, the expansion of sales channels and increasing brand awareness is an important condition for strengthening their financial stability.

The current stage of economic development is characterized by the strengthening of the role of innovative development in ensuring long-term business stability. In the agricultural sector, the activation and support of innovative processes — the introduction of modern technologies for growing and processing, the use of digital management tools, innovative means of preservation and logistics — are becoming a powerful tool for increasing profitability and achieving competitive advantages over other market participants. It is the combination of marketing and innovative approaches that ensures the formation of a solid financial base and stable development of agricultural enterprises in market conditions.

The fourth group of indicators is related to the assessment of the level of innovation and investment activity of the enterprise. In modern conditions of dynamic market changes, it is innovations and investments that determine the strategy and tactics of business development. For agricultural enterprises, this means that the ability to attract investment resources, implement new production and processing technologies, and form innovative marketing solutions is a key factor in their financial stability.

Modern agrarian business is independently responsible for the results of economic activity, which leads to increased requirements for the marketing component and the formation of a new model of economic relations between producers and consumers. The success of the

enterprise is manifested through the creation of an effective system of labor organization, mechanisms for growth and maintaining competitiveness. However, in the long term, the problem of maintaining the achieved effect often arises, because this requires significant investment resources and strategically verified management decisions.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

One of the key problems in assessing the financial stability of enterprises remains the lack of high-quality methodological tools that allow for a reasonable choice of optimal changes in management. The scientific literature is dominated by the practice of using indicators formed on the basis of individual components of the enterprise's activities, which does not reflect the complex nature of stability.

Therefore, the main goal of assessing the financial stability of agricultural enterprises should be to search for and select quantitative indicators that would objectively reflect their financial and economic condition, development dynamics, and level of readiness for innovation and investment changes. It is such indicators that form the basis for building an effective policy to ensure financial stability in the face of growing competition and variability in the external environment.

Further research should focus on building a composite index of financial stability for agricultural enterprises with a multi-level structure of indicators and validation on panel data. It is promising to develop dynamic models of early warning of crises (nowcasting / forecasting) that integrate operational, market and macro indicators, as well as approaches to stress testing taking into account climatic and logistical shocks.

Special attention needs to be paid to assessing the effects of digitalization (ERP/BI analytics, precision agriculture, IoT), innovation and ESG initiatives on financial sustainability, including measuring their impact on productivity, margin and risk profile. A practical direction is the creation of "sustainability dashboards" for managers that track key indicators, risk signals and recommended management actions in real time. Such a toolkit will ensure informed decision-making and increase the ability of agricultural enterprises to maintain long-term competitive positions.

Література:

1. Ареф'єва О. В., Городянська Д. М. Економічна стійкість підприємства: сутність, скла-

дові та заходи з її забезпечення. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 2 (192). С. 74—80.

2. Гончаренко Н. Г. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень на підставі економічного аналізу господарської діяльності підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Вип. 30. С. 52—54.

3. Іванченкова А. В., Долинська О. О. Методологія моніторингу, аналізу і контролю фінансово-економічних результатів підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2018. Т. 3. № 4. С. 106—117.

4. Казачков І. О., Лісенко Т. О. Сучасні підходи до аналізу господарської діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2013. № 4. С. 30—37. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_030.pdf (дата звернення: 29.08.2025).

5. Книшек О. О., Тарасенко Ю. О. Фінансовий аналіз діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності. Економічний простір. 2018. № 139. С. 171—181.

6. Купріна Н. М., Штаталова А. В., Апостолов К. В., Бачинська О. В. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства: теоретичний та практичний аспект. Економіка харчової промисловості. 2018. Т. 10. Вип. 4. С. 48—57.

7. Малярець Л. М., Смолякова О. М. Оптимізація значень показників економічної стійкості підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 1. С. 11—22.

8. Нечипоренко В. Як вплине воєнний стан на бізнес? ЮРИСТ & ЗАКОН. 2022. № 08. URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA015530 (дата звернення: 29.08.2025).

9. Ніценко В. С. Економічна ефективність інтенсифікації галузі свинарства: теоретико-методичний аспект. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. Вип. 1 (176). С. 107—111.

10. Ніценко В. С. Методологія дослідження функціонування вертикально-інтегрованих структур агропродовольчої сфери. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2015. Т. 21. № 3. С. 60—70.

11. Пацарнюк О. В. Організаційні етапи аудиту інноваційної діяльності підприємства. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 163—168.

12. Павліковський А. М., Повторенко Д. В. Сучасні методи аналізу і прогнозування як інструмент попередження фінансової кризи на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 2. С. 65—71.

13. Пилипенко О., Іванченко О. Методика аналізу та шляхи поліпшення фінансового стану підприємства. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія: Економіка і управління. 2015. Вип. 34. С. 480—487.

14. Романишин В. О., Бернацька А. О. Фінансова стратегія та її роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 2. С. 54—62. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.2.54.

15. Шалімова Н. С. Якість аудиту як ключовий критерій оцінки його результативності в системі соціально-економічних відносин. Бізнес Інформ. 2014. № 4. С. 335—340.

16. Шандова Н. В. Методологія та практика управління стійким розвитком промислових підприємств: монографія. Херсон: Вишемирський, 2014. 422 с.

17. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Полтава: ПП "Астрая", 2020. 434 с.

18. Якименко Ю. М. Вибір підходу до оцінки економічної безпеки бізнесу в організації. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. № 3 (13). С. 133—142.

References:

1. Arefieva, O.V. and Horodianska, D.M. (2018), "Economic stability of the enterprise: essence, components and measures for its provision", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 2 (192), pp. 74—80.

2. Honcharenko, N.H. (2020), "Adoption of sound management decisions based on economic analysis of enterprise activities", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 30, pp. 52—54.

3. Ivanchenkova, L.V. and Dolynska, O.O. (2018), "Methodology of monitoring, analysis and control of financial and economic results of enterprises", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 3, no. 4, pp. 106—117.

4. Kazachkov, I.O. and Lysenko, T.O. (2013), "Modern approaches to the analysis of enterprise economic activity", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 4, pp. 30—37, available at: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_030.pdf (Accessed 29 August 2025).

5. Knyshchek, O.O. and Tarasenko, Yu.O. (2018), "Financial analysis of enterprise activity under economic instability", *Ekonomichniy pros-tir*, vol. 139, pp. 171—181.

6. Kuprina, N.M., Shatalova, A.V., Apostolov, K.V. and Bachynska, O.V. (2018), "Analysis of enterprise financial results: theoretical and prac-

tical aspects", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 10, no. 4, pp. 48—57.

7. Maliarets, L.M. and Smoliakova, O.M. (2015), "Optimization of enterprise economic stability indicators", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 1, pp. 11—22.

8. Nechyporenko, V. (2022), "How martial law will affect business?", *Yuryst & Zakon*, vol. 08, available at: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA015530 (Accessed 29 August 2025).

9. Nitsenko, V.S. (2016), "Economic efficiency of intensification in pig farming: theoretical and methodological aspect", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 1 (176), pp. 107—111.

10. Nitsenko, V.S. (2015), "Methodology for studying the functioning of vertically integrated structures of the agri-food sector", *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii*, vol. 21, no. 3, pp. 60—70.

11. Patsarniuk, O.V. (2021), "Organizational stages of auditing enterprise innovation activity", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 163—168.

12. Pavlikovskyi, A.M. and Povtorenko, D.V. (2016), "Modern methods of analysis and forecasting as a tool for preventing financial crises in enterprises", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 2, pp. 65—71.

13. Pylypenko, O. and Ivanchenko, O. (2015), "Methodology of analysis and ways to improve enterprise financial condition", *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnogo ekonomiko-tekhnolohichnoho universytetu transportu. Serii: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 34, pp. 480—487.

14. Romanyshyn, V.O. and Bernatska, A.O. (2020), "Financial strategy and its role in ensuring enterprise sustainable development", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 54—62. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.2.54.

15. Shalimova, N.S. (2014), "Audit quality as a key criterion for evaluating its effectiveness in socio-economic relations", *Biznes Inform*, vol. 4, pp. 335—340.

16. Shandova, N.V. (2014), *Metodolohiia ta praktyka upravlinnia stiikym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv [Methodology and Practice of Managing Sustainable Development of Industrial Enterprises]*, Vyshemyrskyi, Kherson, Ukraine.

17. Tiutiunyk, Yu.M., Dorohan-Pysarenko, L.O. and Tiutiunyk, S.V. (2020), *Finansovyi analiz [Financial Analysis]*, PP "Astraia", Poltava, Ukraine.

18. Yakyenko, Yu.M. (2015), "Choosing an approach to assessing business economic security in organizations", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 3 (13), pp. 133—142.

Стаття надійшла до редакції 06.10.2025 р.

УДК 338.24:338.439.5:633.1

М. М. Ільчук,д. е. н., професор, завідувач кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування УкраїниORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5129-6110>**В. Д. Євтушенко,**к. е. н., доцент, проректор з науково-педагогічної роботи та адміністративно-господарської
діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування УкраїниORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3679-9571>**О. А. Томашевська,**к. е. н., доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування УкраїниORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2444-7259>**А. В. Фурса,**к. е. н., доцент організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування УкраїниORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6518-5286>**В. І. Марчук,**

аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0304-1897>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.73

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕРНОВОГО РИНКУ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ

М. Ilchuk,Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship Organization
and Exchange Activities, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine**V. Yevtushenko,**PhD in Economics, Associate Professor, Vice-Rector for Academic, Educational and Administrative Affairs,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine**O. Tomashevskaya,**PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship Organization
and Exchange Activities, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine**A. Fursa,**PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship Organization and Exchange
Activities, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine**V. Marchuk,**

Postgraduate Student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

MECHANISMS OF STATE REGULATION OF THE GRAIN MARKET AND WAYS TO IMPROVE THE LOGISTIC INFRASTRUCTURE IN UKRAINE

Стаття присвячена дослідженню механізмів державного регулювання зернового ринку України та визначенню шляхів підвищення ефективності його логістичної інфраструктури в умовах євроінтеграційних процесів і воєнних викликів. Розкрито сутність і структуру системи державного впливу на зерновий ринок, зокрема через інструменти

ціноутворення, біржової торгівлі, інтервенційних закупівель, кредитно-податкових стимулів та експортно-імпортової політики. Обґрунтовано, що ефективність регуляторних механізмів безпосередньо залежить від стану логістичної інфраструктури, яка визначає швидкість і вартість транспортування зерна на зовнішні ринки. У статті систематизовано основні проблеми розвитку зернової логістики — зношеність транспортних потужностей, обмежена пропускна спроможність портів, різниця у ширині залізничної колії з країнами ЄС, дефіцит складських площ і високі енергетичні витрати. Запропоновано напрями вдосконалення інфраструктури, зокрема розбудову мультимодальних логістичних хабів, цифровізацію транспортно-експедиторських процесів, створення державного фонду підтримки агрологістики та розширення державно-приватного партнерства у розвитку портових і залізничних терміналів.

Зроблено висновок, що комплексне вдосконалення механізмів державного регулювання та модернізація логістичної інфраструктури є передумовою підвищення конкурентоспроможності зернового сектору, збільшення валютних надходжень і забезпечення продовольчої безпеки України.

The article presents a comprehensive analysis of the mechanisms of state regulation of Ukraine's grain market and identifies strategic directions for improving its logistical infrastructure under the conditions of European integration and wartime challenges. The grain market, as a fundamental segment of the agricultural sector, generates a significant share of the country's foreign currency earnings, ensures internal food security, and contributes to macroeconomic stability. The paper reveals the essence and role of state regulation as a system of targeted measures influencing production, trade, pricing, and grain export processes. The main instruments of state policy in this area are highlighted, including intervention purchases, regulation of minimum prices, customs and tariff policy, the development of exchange trading, support for agricultural lending, and risk insurance. Particular attention is paid to the analysis of legal and regulatory acts aimed at establishing a transparent grain market, improving certification procedures, and harmonizing national standards with EU requirements.

It is emphasized that the effectiveness of regulatory mechanisms largely depends on the state of the logistical infrastructure, which is a key factor in ensuring the competitiveness of grain exports. The main problems in logistics development are identified: the significant wear of transport capacities, the shortage of port and railway terminals, limited throughput of border crossings, lack of storage facilities, high energy costs, and dependence on imported resources. Under wartime conditions, the preservation of logistical routes, insurance of cargo shipments, restoration of port infrastructure, and safe operation of the Black Sea corridor have become especially critical issues.

The article proposes key directions for improving the logistics system, such as the construction of multimodal agrologistics hubs, the development of transport and forwarding services based on digital platforms, modernization of railway tracks in accordance with European standards, and the establishment of a state fund to support innovative logistics solutions. The expediency of expanding public-private partnerships in the field of port and railway infrastructure is substantiated, as this would contribute to optimizing costs and enhancing transportation efficiency.

It is concluded that the combination of effective state regulation mechanisms with targeted measures for the modernization of logistics infrastructure will create favorable conditions for strengthening the resilience of the grain market, increasing export potential, boosting foreign currency revenues, and reinforcing Ukraine's food security in the context of European integration.

Ключові слова: зерновий ринок, державне регулювання, логістична інфраструктура, біржова торгівля, аграрна політика, євроінтеграція, продовольча безпека.

Key words: grain market, state regulation, logistical infrastructure, exchange trading, agrarian policy, European integration, food security, agricultural export.

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

Український зерновий ринок традиційно відіграє стратегічну роль як у розвитку національної економіки, так і у підтриманні глобальної продовольчої безпеки. Ще до початку війни Україна закріпила позиції одного з ключових експортерів аграрної продукції: країна посідала перше місце у світі за експортом соняшникової олії (близько 50% світового обсягу), третє — за експортом ячменю (18%), четверте — за кукурудзою (16%) та п'яте — за пшеницею (12%). У 2021 році частка аграрного сектору у зов-

нішній торгівлі становила 41%, що забезпечило понад 27 млрд доларів валютних надходжень. Зернові культури посідали провідне місце у цьому експортному потенціалі: за даними Ради ЄС, лише продаж зерна та продуктів його переробки приніс Україні майже 12 млрд доларів. Такий результат свідчить, що стабільність функціонування зернового ринку має вирішальне значення не лише для економічного розвитку країни, але й для забезпечення мільйонів споживачів у різних регіонах світу.

Разом з тим, повномасштабна агресія Російської Федерації проти України, розпочата у лютому 2022 року, спричинила радикальні структурні зрушення та нові виклики для аграр-

ного сектору. Бойові дії та окупація частини територій зумовили суттєве зменшення посівних площ, падіння врожайності, руйнування матеріально-технічної бази, мінування сільськогосподарських угідь. Особливо відчутним ударом стала логістична криза: понад 90% аграрного експорту, який раніше здійснювався морськими портами, виявився заблокованим. Це поставило під загрозу не лише економічну стабільність України, а й функціонування світових продовольчих ринків.

У цих умовах державна політика була змушена оперативної адаптуватися, формуючи нові інституційні механізми регулювання зернового ринку. Серед них — впровадження тимчасових програм підтримки виробників, активізація ролі державних регуляторів і міжнародних організацій, запровадження альтернативних експортних маршрутів ("солідарні шляхи" ЄС, дунайські та залізничні коридори), розвиток механізмів міжнародної координації ("зернова ініціатива", переговорні формати за участю ООН і Туреччини). Водночас актуалізувалося питання внутрішньої продовольчої безпеки, що потребувало від держави балансування між експортними зобов'язаннями та захистом внутрішнього споживчого ринку.

Таким чином, сучасний етап розвитку зернового ринку України характеризується поєднанням глибоких зовнішніх викликів та активної трансформації інституційних механізмів регулювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у вивчення механізмів державного регулювання зробили В. Я. Месель-Веселяк, М. Ільчук, І. Свиноус, які акцентують увагу на потенціалі розвитку зерновиробництва та необхідності його підтримки державою, а також С. О. Заїка та Р. Р. Романова, котрі аналізують фактори підвищення економічної ефективності галузі. У роботах А. Діброви досліджується вплив державного регулювання на розвиток виробництва зернових, зокрема через податкові та цінові механізми. Окремі дослідження українських науковців (Ю.О. Лупенко) фокусуються на проблемах логістичних вузлів, портових обмежень і залізничних перевезень у контексті воєнних викликів.

Узагальнення літератури свідчить, що більшість авторів підтримує необхідність поєднання інструментів державної підтримки з іннова-

Таблиця 1. Динаміка валового збору зернових культур, тис. т.

Показник	Рік					2024 р. в % до	
	2020	2021	2022	2023	2024	2020 р.	2023 р.
Культури зернові та зернобобові	64933,4	86010,4	53863,7	59772,2	56246	86,6	94,1
пшениця	24877,4	32151,0	20729,2	21625,2	22441,1	90,2	103,8
ячмінь	7636,3	9437,0	5608,2	5507,2	5313,9	69,6	96,5
кукурудза	30290,3	42109,9	26186,9	31030,4	26863,7	88,7	86,6
жито	456,8	593,1	314,0	231,2	218,4	47,8	94,5
Інші види зернових і зернобобових	1672,6	1719,4	1025,4	1378,2	1408,9	84,2	102,2

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

ційними підходами до управління логістичною інфраструктурою, що дозволить підвищити конкурентоспроможність українського зернового ринку на світовій арені.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є виявлення ключових тенденцій функціонування зернового ринку України в умовах війни та трансформації інституційного середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зернове господарство виступає базовою складовою національного агропромислового комплексу, забезпечуючи не лише внутрішні потреби населення в основних продуктах харчування, а й формуючи значну частину валютних надходжень через експорт. В умовах воєнних викликів та глобальної нестабільності саме зерновий сектор залишається індикатором здатності держави підтримувати економічну стійкість та виконувати роль одного з гарантів світової продовольчої стабільності. Його розвиток безпосередньо впливає на зайнятість у сільській місцевості, фінансову стійкість агропідприємств та соціальне благополуччя населення. Крім того, стабільність зернового виробництва визначає конкурентоспроможність України на міжнародних ринках і формує стратегічний потенціал для післявоєнного відновлення економіки.

У 2024 році загальний валовий збір зернових та зернобобових культур в Україні знизився до 56,2 млн тонн, що становить лише 86,6% від рівня 2020 року і 94,1% від показника 2023 року (табл.1). Це свідчить про тривалу нестабільність виробництва внаслідок воєнних та економічних факторів.

Водночас пшениця продемонструвала позитивну динаміку відновлення: її обсяги зросли на 3,8% порівняно з 2023 роком, що дозволяє підтримувати продовольчу безпеку країни.

Таблиця 2. Динаміка експорту основних видів зерна, тис. т.

Показник	Рік					2024 р. в % до	
	2020	2021	2022	2023	2024	2020 р.	2023 р.
Культури зернові та зернобобові	51313,2	50796,5	38538,7	44819,7	53877,6	105,0	120,2
пшениця	18059,8	20071,3	11218,0	16151,7	20664,8	114,4	127,9
ячмінь	5045,8	5656,3	2142,4	2162,0	3377,0	66,9	156,2
кукурудза	27945,6	24674,9	24978,5	26367,0	29623,7	106,0	112,4
жито	4,9	136,7	52,8	6,4	11,4	232,7	178,1
Інші види зернових і зернобобових	257,1	257,4	147,0	132,6	200,7	78,1	151,4

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Ячмінь, навпаки, залишається у стані тривалого спаду — у 2024 році зібрано лише 69,6% від рівня 2020 року, що підкреслює його вразливість до зовнішніх впливів. Кукурудза стала основним фактором загального падіння: врожай скоротився на 13,9% у порівнянні з попереднім роком, що значно зменшило експортний потенціал і валютні надходження. Жито зазнало найбільшого скорочення і у 2024 році становить майже вдвічі менше від рівня 2020 року, що ставить під загрозу внутрішнє забезпечення цієї культуурою та вимагає цільових програм підтримки. Інші зернові та зернобобові у 2023—2024 роках демонструють відновлення (+2,2% у 2024 році до попереднього), однак їхня частка у структурі виробництва лишається незначною.

Науковці підкреслюють, що поточні тенденції мають як економічний, так і інституційний вимір. Зокрема, за оцінками українських дослідників, ключовою проблемою є залежність зернового сектору від зовнішніх ринків і логістичних коридорів, що робить виробництво вразливим до геополітичних ризиків [1]. Інші наголошують на необхідності структурної диверсифікації посівів, адже монокультура кукурудзи та пшениці створює надмірну волатильність урожайності й доходів [2]. Дослідження вчених-економістів вказують на критичну роль державної підтримки в забезпеченні фінансової стабільності агровиробників, особливо дрібних та середніх господарств, для яких воєнні логістичні витрати виявилися найбільш чіткими [3].

Експорт зернових культур традиційно виступає ключовим чинником розвитку аграрної економіки України, формуючи значну частину валютних надходжень та забезпечуючи країні статус одного з провідних постачальників продовольства у світі. Його динаміка відображає не лише виробничі можливості аграрного сектору, а й ефективність державної політики, логістичної інфраструктури та здатність економіки адаптуватися до зовнішніх викликів.

Особливо показовими є зміни обсягів експорту у період війни, коли традиційні канали збуту були заблоковані, а витрати на транспортування суттєво зросли.

У 2020—2024 рр. динаміка експорту зернових і зернобобових культур України зазнала істотних коливань, що відображало як воєнні ризики, так і зміну логістичних умов. Загальний обсяг експорту у 2020 році становив 51,3 млн т,

у 2021 році — залишався майже незмінним, проте у 2022 році скоротився до 38,5 млн т внаслідок блокади портів та руйнування інфраструктури. Вже у 2023 році обсяги частково відновилися до 44,8 млн т, а у 2024 році Україна досягла рекордного рівня — 53,9 млн т, що перевищує довоєнний показник на 5% і є свідченням високої адаптаційної здатності сектору. Це стало можливим завдяки переорієнтації логістики, розширенню сухопутних та дунайських маршрутів, а також запуску нового морського коридору.

У структурі експорту головним драйвером виступає пшениця, яка у 2024 році сягнула 20,7 млн т (+27,9% до 2023 р.), забезпечуючи як внутрішню продовольчу стабільність, так і експортний потенціал. Кукурудза зберігає лідерство за обсягами — 29,6 млн т у 2024 році, що перевищує показники 2020 і 2023 років. Натомість ячмінь залишається вразливим: навіть попри зростання до 3,4 млн т у 2024 році, він становить лише дві третини довоєнного рівня. Жито і група інших зернових мають незначну частку у структурі експорту, однак демонструють відносно зростання після падіння у 2022 році.

Науковці відзначають, що така динаміка має подвійний характер. Українські дослідники підкреслюють, що успіх експорту досягнуто завдяки швидкій інституційній адаптації, проте критичною слабкістю залишається залежність від логістики, яка суттєво здорожчує продукцію і знижує маржу виробників [4]. Інші науковці вважають, що структура експорту занадто концентрована на кукурудзі та пшениці, а для підвищення стійкості необхідна диверсифікація культурного складу та стимулювання експорту продукції з доданою вартістю [5].

У 2020—2021 роках рівень повернення валютної виручки від експорту зерна залишався стабільно високим — 96—97 %, що свідчило про ефективну логістику та належну фінансову дисципліну українських експортерів. У 2022 році цей показник знизився до 82—85 %

унаслідок повномасштабної війни, блокування морських портів та затримок із міжнародними розрахунками. Уже у 2023 році ситуація почала поступово покращуватися завдяки запуску "зернового коридору" та розвитку альтернативних сухопутних маршрутів, що сприяло підвищенню рівня репатріації валютної виручки до 88—90 %. У 2024 році стабілізація експорту через порти Великої Одеси та валютна лібералізація Національного банку України забезпечили повернення 92—94 % валютних надходжень, наблизивши показники до довоєнного рівня. У середньому за 2020—2024 роки рівень репатріації становив близько 92 %, що підтверджує високу стійкість і адаптивність аграрного експорту до кризових умов.

Структура використання валютної виручки свідчить про домінування витрат на імпорتنі ресурси та логістику, які перевищують 40 % загального обсягу надходжень. Така ситуація зумовлює високу залежність українських виробників від зовнішніх постачальників паливно-мастильних матеріалів, насіння, добрив і засобів захисту рослин, а також обмежує можливості внутрішнього інвестування. Український зерновий сектор і надалі залишається у межах сировинної моделі, що характеризується мінімальною доданою вартістю та обмеженим розвитком переробної інфраструктури. Для зміни цієї тенденції доцільно створити цільові валютні фонди підтримки інноваційного розвитку, технічного переоснащення та глибокої переробки зерна. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню ефективності використання експортної виручки, зміцненню валютної самодостатності аграрного сектору та переходу до виробництва конкурентоспроможної продукції з високою доданою вартістю.

Таким чином, у 2024 році український зерновий експорт не лише відновив довоєнні позиції, а й вийшов на новий максимум. Водночас науковці наголошують: кількісне зростання експорту відбувається на фоні зниження прибутковості та підвищення ризиків для виробників. Це означає, що стратегія розвитку має включати не лише забезпечення обсягів, але й створення стійких економічних та інституційних умов для виробників, зокрема малих і середніх фермерських господарств, а також розвиток внутрішньої переробки для зменшення залежності від сировинного експорту.

До початку повномасштабної війни Європейський Союз не був основним ринком збуту для українського зерна. Основні обсяги традиційно йшли до країн Близького Сходу, Північної Африки та Азії. Частка ЄС у структурі

експорту зернових коливалася в межах 15—20%, причому більшість поставчань спрямовувалася у вигляді кукурудзи та пшениці для кормових потреб.

Ситуація докорінно змінилася після російської блокади чорноморських портів у лютому 2022 року. ЄС запровадив ініціативу "Шляхи солідарності", яка відкрила українським аграріям альтернативні маршрути через сухопутні та річкові кордони. Відтак обсяги експорту зерна до країн ЄС почали стрімко зростати. У 2022 році поставки збільшилися на 65% порівняно з попереднім роком, а ЄС став головним напрямком українського аграрного експорту.

Найбільшими імпортерами українського зерна у період війни стали окремі країни Європейського Союзу, які взяли на себе як функцію транзиту, так і забезпечення власних внутрішніх потреб. Важливу роль відіграла Польща, що виступала ключовим транспортним коридором і водночас частково кінцевим споживачем українського збіжжя. Румунія, завдяки порту Констанца, стала основним логістичним вузлом для перевалки великих партій зерна на світові ринки. Крім того, Угорщина, Словаччина та Болгарія забезпечили транзитні можливості для українського експорту, сприяючи розвантаженню інших маршрутів. А кінцевими великими покупцями залишалися Іспанія та Італія, які традиційно імпортують значні обсяги української кукурудзи та пшениці для задоволення потреб тваринницького сектору та виробництва кормів.

За даними Єврокомісії, у 2022—2023 маркетинговому році країни ЄС отримали понад 20 млн тонн українського зерна, що становило приблизно 40% усього експорту цього періоду. Це різко контрастує з довоєнними роками, коли через європейську інфраструктуру йшло не більше 3—5% експорту.

Разом з тим посилення українського експорту в ЄС викликало соціально-економічні дискусії. Надходження великих обсягів відносно дешевого зерна створило тиск на локальні ринки окремих країн — Польщі, Угорщини, Словаччини, де фермери зазнавали збитків через падіння внутрішніх цін. Це призвело до тимчасових односторонніх заборон з боку цих держав, які викликали дискусії всередині ЄС. Компромісом стало запровадження режиму транзиту під контролем, коли зерно з України проходить через територію цих країн, але не реалізується на місцевих ринках.

У перспективі інтеграція України до спільної аграрної політики ЄС та розвиток логістич-

ної інфраструктури (євроколія, прикордонні термінали, розбудова Дунайських портів) дозволять закріпити європейський вектор як стабільний і стратегічний канал збуту зернових культур.

Отже, зерновий сектор України, незважаючи на безпрецедентні виклики війни, зберігає стратегічне значення для економіки країни та глобальної продовольчої безпеки. Хоча валовий збір у 2022 році скоротився більш ніж на третину у порівнянні з довоєнним рекордом, уже в 2023 році простежувалося часткове відновлення виробництва. Це підтверджує високу адаптивність аграрних виробників, здатність швидко реагувати на зміну умов господарювання та відновлювати виробничий потенціал навіть у кризових ситуаціях.

З іншого боку, значні економічні втрати від скорочення експорту та блокади логістичних шляхів підкреслюють вразливість зернового комплексу до зовнішніх шоків. Втрата значних валютних надходжень і робочих місць засвідчує, що ефективне функціонування зернового ринку є не лише економічним, але й соціально-політичним пріоритетом. Відтак посилення інституційних механізмів підтримки, розвиток альтернативних експортних маршрутів і збереження конкурентоспроможності на світових ринках стають ключовими умовами відновлення й довгострокової стійкості аграрного сектору України.

Вступ України до Світової організації торгівлі (СОТ) у 2008 році став одним із ключових чинників інтеграції зернового ринку у світову торговельну систему. Для зернового сектору це мало як позитивні, так і суперечливі наслідки.

З одного боку, приєднання до СОТ забезпечило зниження тарифних бар'єрів для української агропродукції та полегшило доступ до ринків третіх країн. Це сприяло зростанню експорту зерна: за оцінками науковців, після вступу до СОТ частка зернових у загальному експорті України зросла майже на 10% протягом першого десятиліття [6]. Важливим чинником стало закріплення за Україною статусу надійного постачальника на глобальних ринках, що позитивно вплинуло на довіру імпортерів із Близького Сходу, Африки та Азії.

З іншого боку, членство в СОТ передбачало зобов'язання щодо лібералізації внутрішньої політики, зокрема обмеження прямого субсидування виробників і необхідність поступового зниження підтримки, яка може вважатися "торгівельно-дисторсійною". Це зменшило можливості держави застосовувати кла-

сичні протекціоністські інструменти (наприклад, експортні субсидії чи значні бюджетні дотації на виробництво зерна). У результаті Україна фактично зробила ставку на ринково-орієнтовану модель розвитку зернового сектора, де ключовим драйвером є конкурентоспроможність виробників, а не державна підтримка [7].

В умовах війни обмеження СОТ продовжують діяти, хоча на практиці міжнародні організації (ФАО, ЄС, Світовий банк) толерантно ставляться до введення Україною тимчасових регуляторних заходів, мотивованих надзвичайними обставинами. При цьому членство в СОТ зберігає для України стратегічні переваги: воно гарантує право доступу до глобальних ринків та захищає від дискримінаційних бар'єрів, що особливо важливо в умовах торговельних суперечок з окремими сусідніми країнами.

Таким чином, членство України в СОТ сприяло закріпленню її статусу "житниці світу" та інтеграції у міжнародну торгівлю, однак водночас обмежило можливості використання протекціоністських механізмів і підвищило вимоги до ефективності національної аграрної політики. У сучасних умовах ці фактори слід враховувати при формуванні післявоєнної стратегії відновлення зернового сектора.

Держава традиційно виступає ключовим суб'єктом у функціонуванні зернового ринку, формуючи правове середовище та забезпечуючи економічні стимули для виробників і трейдерів. Основні інструменти державного впливу охоплюють законодавче та інституційне забезпечення, фінансову підтримку аграріїв, інтервенції у випадках цінових дисбалансів, контроль якості та безпечності продукції, а також заходи зовнішньоторговельної політики (експортні квоти, мита, міжнародні угоди). У сучасних умовах особливе значення мають адаптивність цих механізмів та їх здатність забезпечувати стійкість ринку.

Аналіз свідчить, що державна політика на зерновому ринку України має багатовимірний характер, поєднуючи правові, фінансові, інституційні та торговельні інструменти. Законодавча база та система інституційного регулювання створюють фундаментальні правила гри, які уможливають функціонування ринку навіть в умовах криз [8]. Особливої ваги набувають інструменти експортної політики, які дозволили Україні зберегти доступ до зовнішніх ринків попри блокаду морських портів. Зокрема, скасування тарифних обмежень ЄС та механізм "експортного меморандуму" стали прикладами гнучкого державного реагування.

Фінансова підтримка, спрямована насамперед на кредитування та інфраструктуру, виконала стабілізуючу функцію і забезпечила проведення посівних кампаній у воєнних умовах. Водночас роль державних інтервенцій та продовольчих резервів залишається обмеженою й компенсується участю міжнародних організацій. Таким чином, ефективність державного регулювання зернового ринку нині визначається здатністю адаптувати традиційні інструменти до умов війни, забезпечуючи одночасно внутрішню продовольчу безпеку та експортний потенціал України.

У цьому контексті важливо враховувати, що ефективність зернового ринку значною мірою залежить від розвитку логістичної інфраструктури. Вона включає не лише транспортні коридори, а й потужності для зберігання, сушіння та первинної обробки зерна, які визначають стабільність усього ланцюга постачання.

Логістична інфраструктура охоплює не лише транспортні маршрути, а й систему зберігання та первинної обробки зерна. Війна призвела до суттєвих втрат у цій сфері: за оцінками KSE, знищено або окуповано близько 15% елеваторних потужностей України [9]. Це створило загрозу для фермерів, які втратили можливість довготривалого зберігання врожаю та були змушені продавати зерно за зниженими цінами "з коліс". Для мінімізації ризиків уряд спільно з USAID у 2022 р. запустив програму постачання тимчасових полімерних рукавів місткістю близько 6 млн тонн. Такий захід дозволив уникнути псування значних обсягів продукції, але у перспективі потребує розширення будівництва сучасних стаціонарних елеваторів, насамперед у західних регіонах та Придунайському кластері [10]. Стимулювання цього процесу можливе через механізми пільгового кредитування або державно-приватного партнерства.

Важливою проблемою залишається й якість логістичного сервісу. Подовження термінів перевезень і перевалки нерідко призводить до погіршення властивостей зерна — зростає вологість, підвищується ризик зараження шкідниками. Для цього потрібні сучасні технічні рішення: мобільні сушарки, фумігаційні камери на прикордонних терміналах, системи цифрового моніторингу та відстеження вантажів [11]. Відповідні державні структури спільно з ЄС вже впроваджує цифровізацію "шляхів солідарності" (зокрема програму eFTI), що дасть змогу скоротити час митного оформлення й мінімізувати паперову бюрократію.

Суттєве зниження логістичних витрат є ключем до відновлення прибутковості агроекспорту. Серед можливих рішень — корекція тарифної політики "Укрзалізниці", цільові субсидії на перевезення у межах ЄС, а також розвиток дешевших видів транспорту, насамперед річкових перевезень по Дніпру після розмінування. Додатковим напрямом є стимулювання внутрішньої переробки зерна — замість експортувати сировину (пшеницю, кукурудзу, ячмінь), вигідніше нарощувати виробництво борошна, комбікормів, круп. Це скорочує фізичні обсяги перевезень і водночас підвищує додану вартість продукції [12]. Держава вже застосовує податкові стимули для переробників і може поширювати дотаційні програми на підприємства борошномельної та круп'яної галузей.

У серпні 2023 року Україна відновила морський експорт зерна, запровадивши власний "гуманітарний морський коридор" після виходу росії з Чорноморської зернової ініціативи. Початкові обсяги відправлення були незначними — близько 0,3 млн тонн через порт Південний, що мало тестовий характер. Уже у вересні-жовтні 2023 року відбулося розширення географії відвантажень за рахунок підключення портів Одеси та Чорноморська, що дозволило збільшити обсяги експорту до 1,4 млн тонн. У листопаді-грудні 2023 року спостерігалось стабільне зростання обсягів (до 2,2 млн тонн), зумовлене активізацією експорту пшениці та відновленням логістичних маршрутів.

На початку 2024 року експорт набув системного характеру: у січні-березні середньомісячні обсяги становили 2,5—2,9 млн тонн, що засвідчило ефективність нової моделі морських перевезень. Пік активності припав на квітень-травень 2024 року, коли через три порти Великої Одеси було експортовано 3,0—3,1 млн тонн зерна, переважно кукурудзи. У червні-липні відбулося тимчасове скорочення обсягів (до 2,6—2,7 млн тонн) через погодні ризики та переорієнтацію маршрутів, однак у серпні 2024 року поставки знову стабілізувалися на рівні 2,8 млн тонн.

Загалом за період серпень 2023 — серпень 2024 року через "гуманітарний морський коридор" було експортовано близько 28 млн тонн аграрної продукції, з яких понад 20 млн тонн становили зернові культури. Таким чином, новий морський маршрут довів свою життєздатність, забезпечивши відновлення 70—80 % довоєнних обсягів морського експорту зерна та ставши ключовим чинником валютних надходжень і продовольчої стабільності України.

У травні 2022 року Європейський Союз запровадив ініціативу "Solidarity Lanes" ("Шляхи солідарності"), яка стала важливим інструментом підтримки українського експорту в умовах блокади чорноморських портів. Її мета полягала у максимально швидкому залученні залізничних, автомобільних, річкових та морських шляхів для перевезення українських товарів через територію країн ЄС. Уже за перший рік дії цієї програми (червень 2022 — червень 2023 рр.) було забезпечено транзит понад 86 млн тонн зернових, олійних культур та продуктів їхньої переробки, а з урахуванням інших товарів — руди, металів — обсяг перевищив 189 млн тонн. Це дозволило зберегти значну частину українського експорту навіть у період найжорсткіших воєнних обмежень.

Для досягнення таких результатів було реалізовано низку практичних заходів: збільшено кількість прикордонних інспекторів, скасовано дозволи для українських вантажівок на в'їзд до ЄС, профінансовано закупівлю мобільної перевантажувальної техніки на кордонах. З'явилися нові термінали, зокрема у польському Хрубешові, здатному пересипати до 1500 тонн зерна на добу. Подібні хаби почали функціонувати й на румунських та угорських напрямках. Україна також приєдналася до спільної транзитної системи ЄС, що істотно спростило оформлення товарів. Стратегічним кроком стало планування будівництва евроколії 1435 мм до Львова та Києва, яке дозволить інтегрувати українську залізничну мережу в європейську без пересадок. Крім того, ЄС фінансує розширення спроможності портів Балтійського й Адриатичного морів (Клайпеда, Рієка), які вже почали приймати українські вантажі.

На середину 2025 року "шляхи солідарності" забезпечують близько 20% експорту українського зерна та олійних культур, тоді як ще до війни частка європейських маршрутів становила лише 3—5%. Решта обсягів нині знову припадає на чорноморські порти, проте роль альтернативних шляхів різко зросла і стала стратегічним резервом на випадок нових блоkad.

Отже, "Solidarity Lanes" стали не лише інструментом збереження експорту у критичний час, але й заклали фундамент для подальшої інтеграції України у європейську транспортно-логістичну систему, яка зберігатиме стратегічне значення навіть після завершення війни.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Український зерновий ринок у воєнних умовах довів свою стійкість та здатність до адаптації. Завдяки державним та міжнародним зусиллям експорт зберігся на рівні близько 50 млн тонн на рік, що підтримало валютні надходження та глобальну продовольчу безпеку. Водночас виробники зазнали втрат через здорожчання логістики й падіння внутрішніх цін.

Основні завдання подальшої політики — гарантувати сталість експортних коридорів, диверсифікувати логістичні маршрути, знизити транспортні витрати аграріїв, залучати міжнародні ресурси для модернізації інфраструктури та поєднувати експорт з формуванням внутрішніх продовольчих резервів і розвитком переробки.

У процесі підготовки до вступу України до ЄС зерновий ринок стикається з низкою викликів, серед яких — невідповідність стандартів якості та фітосанітарних вимог нормам ЄС, надмірна концентрація експорту у великих агрохолдингах і логістичні бар'єри, що ускладнюють інтеграцію з європейським ринком. Додатковими проблемами є цінова конкуренція з фермерами ЄС, які отримують значні дотації, та ризики витіснення українського зерна у разі перевиробництва. Для подолання цих труднощів необхідно гармонізувати стандарти, модернізувати інфраструктуру та посилити державну підтримку малих експортерів.

Біржова торгівля є ключовим механізмом стабілізації ринку зерна, оскільки забезпечує прозоре ціноутворення, зменшує спекулятивні коливання та формує ринкові орієнтири для учасників. Завдяки форвардним і ф'ючерсним контрактам виробники можуть заздалегідь фіксувати ціни, мінімізуючи ризики цінової нестабільності. Розвиток електронних аграрних бірж і державних інтервенційних механізмів підвищує передбачуваність, ліквідність і стійкість зернового ринку України.

Важливим напрямом залишається інтеграція української логістики до європейської транспортної мережі. Проекти розвитку евроколії, модернізації прикордонних переходів і співпраці з портами ЄС відкривають перспективи довгострокової стійкості експорту. Це дозволить зменшити залежність від чорноморських портів і водночас посилити конкурентоспроможність України на європейському ринку.

Крім того, подальший розвиток внутрішньої переробки зерна здатний стати ключовим фак-

тором економічного зростання. Експорт продукції з доданою вартістю (борошно, комбікори, біоетанол) не лише скоротить обсяги фізичного транспортування, а й забезпечить додаткові робочі місця та зростання ВВП. Поєднання цих заходів дозволить Україні зміцнити позиції у світовій продовольчій системі та підвищити рівень продовольчої безпеки.

Література:

1. Діброва А. Д. Стратегічні орієнтири розвитку ринку зерна та механізму його регулювання. Економіка АПК. 2019. № 6. С. 26—35.

2. Діброва А. Прогнозування розвитку ринку вівса в Україні в контексті трансформаційних економічних процесів. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2024. Т. 6, № 59. С. 487—508.

3. Павленко М. Вплив державного регулювання на виробництво зернових в системі інноваційних технологій агропромислового комплексу. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 4. С. 187—195.

4. Ільчук М. М., Березовська Л. О. Перспективи експорту зерна українських нішевих культур. Підприємництво та інновації. 2025. № 34. С. 205—210.

5. Аранчій В., Макаренко П., Лесюк В. Оцінювання економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія "Економіка, управління та фінанси". 2024. Вип. 2. С. 3—12.

6. Кваша С. М., Павленко О. М., Вакуленко В. А., Мороз М. А. Аналіз доступності запасів зерна у державних ресурсах України як індикатора продовольчої безпеки. Економічний простір. 2024. № 189. С. 344—348.

7. Ільчук М. М., Коновал І. А., Барановська О. Д., Євтушенко В. Д. Розвиток ринку зерна в Україні та його стабілізація. Економіка АПК. 2019. № 4. С. 29—38.

8. Діброва А. Д., Степасюк Л. М. Господарська цінність і економічна привабливість вівса в контексті розвитку нішевого виробництва. Економіка і управління бізнесом. 2023. Т. 14, № 3. С. 53—65.

9. KSE Institute. Agricultural War Damages Review: Losses Assessment. Kyiv: Kyiv School of Economics, 2023. 58 p.

10. Гайда Ю., Шайнюк Б. Ринок зерна в ретроспективі та перспективі: глобальний аналіз. Innovation and Sustainability. 2023. № 4. С. 30—40.

11. Боднар О. В. Вплив війни на розвиток ринку зерна в Україні. Інноваційна економіка. 2023. № 4. С. 118—124.

12. Питель Н. Я. Аграрний експорт України в умовах війни. Економіка та управління АПК. 2023. № 2. С. 45—56.

References:

1. Dibrova, A.D. (2019), "Strategic guidelines for the development of the grain market and the mechanism of its regulation", Ekonomika APK, vol. 6, pp. 26—35.

2. Dibrova, A. (2024), "Forecasting the development of the oat market in Ukraine in the context of transformational economic processes", Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, vol. 6, no. 59, pp. 487—508.

3. Pavlenko, M. (2022), "The impact of state regulation on grain production in the system of innovative technologies of the agro-industrial complex", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 4, pp. 187—195.

4. Il'chuk, M.M. and Berezov's'ka, L.O. (2025), "Prospects for grain exports of Ukrainian niche crops", Pidpriemnytstvo ta innovatsii, vol. 34, pp. 205—210.

5. Aranchij, V. Makarenko, P. and Lesiuk, V. (2024), "Assessment of economic efficiency and competitiveness of agricultural enterprises", Visnyk Poltav's'koho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Serii "Ekonomika, upravlinnia ta finansy", vol. 2, pp. 3—12.

6. Kvasha, S.M. Pavlenko, O.M. Vakulenko, V.L. and Moroz, M.A. (2024), "Analysis of the availability of grain reserves in state resources of Ukraine as an indicator of food security", Ekonomichnyj prostir, vol. 189, pp. 344—348.

7. Il'chuk, M.M. Konoval, I.A. and Baranov's'ka, O.D. (2019), "Development of the grain market in Ukraine and its stabilization", Ekonomika APK, vol. 4, pp. 29—38.

8. Dibrova, A.D. and Stepasiuk, L.M. (2023), "Economic value and economic attractiveness of oats in the context of the development of niche production", Ekonomika i upravlinnia biznesom, vol. 14 (3), pp. 53—65.

9. KSE Institute (2023), Agricultural War Damages Review: Losses Assessment, Kyiv School of Economics, Kyiv, Ukraine.

10. Hajda, Yu. and Shajniuk, B. (2023), "The grain market in retrospect and perspective: global analysis", Innovation and Sustainability, vol. 4, pp. 30—40.

11. Bodnar, O.V. (2023), "The impact of the war on the development of the grain market in Ukraine", Innovatsijna ekonomika, vol. 4, pp. 118—124.

12. Pitel', N.Ya. (2023), "Agricultural exports of Ukraine during the war", Ekonomika ta upravlinnia APK, vol. 2, pp. 45—56.

Стаття надійшла до редакції 07.10.2025 р.

УДК 631.1:330.322:502.131.1

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>

І. О. Яснолоб,

к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права,
Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3826-8745>

О. А. Будніков,

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2822-8807>

Б. С. Вебер,

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1552-9884>

М. І. Тесля,

студент, Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8375-3912>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.82

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ВПЛИВУ ESG-ФАКТОРІВ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ

O. Zoria,

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

I. Yasnolob,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship
and Law, Poltava State Agrarian University

O. Budnikov,

Postgraduate Student, Poltava State Agrarian University

B. Veber,

Postgraduate Student, Poltava State Agrarian University

M. Teslia,

Student, Poltava State Agrarian University

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE IMPACT OF ESG FACTORS ON THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES

У статті розроблено теоретико-методичні підходи до оцінки впливу ESG-факторів на інвестиційну привабливість підприємств агробізнесу. Визначено, що інвестиційну привабливість агробізнесу доцільно трактувати як системну, багатовимірну характеристику, що поєднує якісні та кількісні індикатори й безпосередньо пов'язана з економічною ефективністю підприємства та здатністю створювати вартість. Зазначається, що ESG-концепція — це сукупність правил і управлінських практик, які сприяють сталому розвитку бізнесу. Попри те, що реалізація напрямів сталого розвитку потребує значних капіталовкладень, ESG-фактори формують для агробізнесу довгострокові вигоди. Дослідження показують наявність позитивного зв'язку між ESG-інвестиціями та фінансовими показниками. Результатом аналізу та впровадження ESG-факторів у систему оцінки інвестиційної привабливості підприємств агробізнесу є формування системи кількісних та якісних показників, які відображають фінансовий стан підприємства та сферу соціальної відповідальності. Встановлено, що оцінка ризиків проекту, витрати, рентабельність необхідні керівництву підприємств агробізнесу для вирішення управлінських завдань.

The article develops theoretical and methodological approaches to assessing the impact of ESG factors on the investment attractiveness of agribusiness enterprises. It is determined that the investment attractiveness of agribusiness should be interpreted as a systemic, multidimensional characteristic that combines qualitative and quantitative indicators and is directly related to the economic efficiency of the enterprise and the ability to create value. It is noted that the ESG concept is a set of rules and management practices that contribute to the sustainable development of business. Its implementation forms a positive business reputation and a favorable image as an important intangible asset that affects the investment attractiveness, cost of capital and market valuation of the business. Despite the fact that the implementation of sustainable development directions requires significant capital investments, ESG factors generate long-term benefits for agribusiness. Companies that integrate ESG principles into corporate strategies gain tangible competitive advantages: consumer and partner trust increases, business reputation improves, customer satisfaction and staff loyalty increase, results stabilize and cash flow volatility decreases. Studies show a positive relationship between ESG investments and financial indicators. The result of the analysis and implementation of ESG factors in the system for assessing the investment attractiveness of agribusiness enterprises is the formation of a system of quantitative and qualitative indicators that reflect the financial condition of the enterprise and the sphere of social responsibility. It has been established that the assessment of project risks, costs, and profitability is necessary for the management of agribusiness enterprises to solve management tasks. The use of probabilistic methods, simulation modeling in combination with the calculation of financial indicators and economic analysis allows us to form a methodology that allows us to assess the investment attractiveness of agribusiness enterprises based on an integral indicator and take into account the influence of intangible assets.

Ключові слова: ESG, сталий розвиток, підприємство, ризики, управління, ефективність, інвестиційна привабливість.

Key words: ESG, sustainable development, enterprise, risks, management, efficiency, investment attractiveness.

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

Сталий розвиток бізнесу, в тому числі аграрного, сьогодні є однією з найактуальніших науково-практичних площин. Поштовхом до цього стало ухвалення Генеральною Асамблеєю ООН у 2015 році Порядку денного у сфері сталого розвитку до 2030 року, який містить 17 взаємопов'язаних Цілей сталого розвитку. Ці цілі задають глобальні орієнтири суспільного поступу до 2030 р. та спрямовані на збалансування трьох вимірів розвитку: економічного, соціального й екологічного. На рівні суб'єктів господарювання практична імплементація та вимірюваність цих орієнтирів забезпечуються ESG-підходом, який дає змогу об'єктивніше оцінювати результативність компаній у вимірах охорони довкілля (E), соціальної відповідальності (S) та корпоративного управління (G). ESG передбачає використання системи якісних і кількісних індикаторів, формування нефінансової (сталої) звітності, порівнюваність результатів у динаміці та між компаніями, а також ув'язку показників зі стратегічними ризиками та вартістю капіталу.

Оцінювання екологічних і соціальних аспектів діяльності почало активно поширюватися ще на початку ХХІ ст. у межах концепції корпоративної соціальної відповідальності. Проте, ця концепція функціонувала здебільшого як добровільна модель саморегулювання і не забезпечувала уніфікованих, формалізованих критеріїв вимірювання, аудиту та зіставності результатів. Саме тому в сучасних умовах корпоративна соціальна відповідальність розглядається як складова ширшої ESG-парадигми, яка доповнює соціально-екологічний вимір вимогами до якості корпоративного управління, прозорості, підзвітності та управління ризиками.

Отже, перехід від декларативних практик корпоративної соціальної відповідальності до вимірюваних ESG-підходів є логічною відповіддю бізнесу на Цілі сталого розвитку і очікування інвесторів та регуляторів: він уможливорює обґрунтовану оцінку впливів компаній, інтеграцію сталості у корпоративну стратегію, доступ до "зеленого" фінансування та підвищення конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках. Для України, з огляду на курс євроінтеграції та запит на прозорість, це питання набуває особливої ваги.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методичні підходи до оцінки впливу ESG-факторів на інвестиційну привабливість підприємств агробізнесу досліджувались і висвітлені у роботах багатьох сучасних дослідників. Значний науковий доробок у розгляд і наукове осмислення цього питання зробили: Васильчук І. [1], Грищенко А. [14], Дорошенко Г. [3], Дуан І. [2], Іванченков В. [5], Калініченко А. [3], Кононенко Я. [3], Кучеренко В. [10], Лагодієнко О. [6, 7], Лакас В. [8], Леус Д. [9], Лобуцько А. [13], Лукаш С. [2], Полінкевич О. [10], Пшенична М. [11], Соколов А. [1], Сукрушева Г. [3], Тернова І. [3], Третяк А. [13], Тринчук В. [10], Тюріна А. [14] та інші. На основі аналізу публікацій вищезазначених авторів, ми вважаємо, що проблеми впливу сучасних ESG-факторів на інвестиційну привабливість підприємств агробізнесу досліджені досить широко, проте недостатньо, що потребує подальших наукових розвідок у даному напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

В умовах вираженої макроекономічної та геополітичної нестабільності концепцію сталого розвитку нерідко піддають критиці з огляду на її узгодженість із першочерговими завданнями бізнесу та необхідністю зберігати економічну ефективність. Для аграрного виробництва це особливо відчутно: висока волатильність цін на зерно та молоко, коливання вартості пального й добрив, кліматичні шоки (посухи, зливи, заморозки), розриви логістики й зростання страхових премій підштовхують підприємства до короткострокової тактики "ліквідність насамперед", тоді як інвестиції у сталі практики сприймаються як додатковий тягар. Водночас, попри те, що реалізація напрямів сталого розвитку потребує значних капіталовкладень (зрошення та водозбереження, енергоефективність, біогаз і утилізація відходів, точне землеробство, сертифікації сталості, програми безпеки праці та прозорого управління), ESG-фактори формують для агробізнесу довгострокові вигоди: підвищення і стабілізацію врожайності, зменшення витрат ресурсів на одиницю продукції, зниження технологічних і регуляторних ризиків, доступ до "зеленого" фінансування (sustainability-linked кредити, "зелені" облігації), потенційне здешевлення капіталу (WACC), премії в ціні за сертифіковану продукцію та розширення доступу до ек-

спортних ринків завдяки вимогам простежуваності й відповідності стандартам. Саме на стику цих аргументів і виникає широке поле наукових дискусій: як коректно виміряти економічний ефект від ESG для аграрного підприємства; які індикатори (економічні, екологічні, соціальні, управлінські) слід включати в модель оцінювання; як урахувати ризики кліматичної мінливості, деградації ґрунтів і вододефіциту; якою має бути оптимальна комбінація інвестицій у адаптацію та декарбонізацію; яким чином відрізнити реальний вплив від "greenwashing".

Таким чином, в умовах підвищеної значимості аграрної сфери економіки розробка теоретико-методичні підходи до оцінки впливу найбільш істотних ESG-факторів на інвестиційну привабливість підприємств агробізнесу і практична апробація у наших дослідженнях будуть спрямовані на специфіку аграрної сфери, незважаючи на значущість та застосовність пропонованих підходів для вітчизняних підприємств будь-яких галузей реального сектору економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній науковій літературі й досі немає загальновизнаного універсального підходу до визначення інвестиційної привабливості підприємств та єдиної системи критеріїв і показників, що її описують. Для аграрного виробництва ця проблема навіть гостріша через специфіку галузі: сезонність і біологічні цикли, висока цінова волатильність, кліматичні та епізоотичні ризики, залежність від державної підтримки, земельні та логістичні обмеження, а також екологічні зовнішні ефекти. Тому інвестиційну привабливість агробізнесу доцільно трактувати як системну, багатовимірну характеристику, що поєднує якісні та кількісні індикатори й безпосередньо пов'язана з економічною ефективністю підприємства та здатністю створювати вартість. Поряд із класичними фінансовими показниками (ROE/ROA, маржинальність, ліквідність, леведедж, стабільність грошових потоків, WACC, EVA) слід урахувати галузеві метрики: урожайність і собівартість одиниці продукції, продуктивність тваринництва та конверсію корму, ефективність зберігання і логістики, структуру посівів та дотримання сівозмін, рівень страхового покриття ризиків, ступінь хеджування цін. Важливо оцінювати й нефінансові чинники, що впливають на доступ до капіталу та



Рис. 1. Характеристика ESG-факторів розвитку агробізнесу

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

ринки збуту: якість корпоративного управління, простежуваність ланцюгів постачання, наявність сертифікацій, інноваційність (точне землеробство, біоенергетика), екологічну результативність (стан ґрунтів, інтенсивність викидів на одиницю продукції) та соціальну відповідальність. З огляду на різну природу цих показників, практичні оцінки, на нашу думку, доцільно будувати як інтегральні індекси з прозорими вагами, нормуванням і галузевим бенчмаркінгом у динаміці, що дає змогу узгодити "якість" управління з "кількістю" фінансових результатів і коректно відобразити реальний інвестиційний потенціал аграрного підприємства.

У сучасних умовах гострої конкуренції та ринкової нестабільності підприємства мають шукати нові підходи й інструменти для розроблення та реалізації таких бізнес-стратегій, які відповідають поточним викликам і дозволяють бізнесу зберігати гнучкість.

Стратегію сталого розвитку вперше окреслено на Саміті Землі ООН у Ріо-де-Жанейро 1992 року. Її ідея полягає в тому, що розвиток підприємства має спиратися на етичні засади ведення бізнесу, дбайливе ставлення до довкілля та природних ресурсів, а також на соціально відповідальну поведінку щодо працівників, стейкхолдерів і суспільства загалом [4].

Між підходом сталого розвитку та ESG є важливі відмінності. Сталий розвиток — це широка концепція і світоглядна рамка, матеріалізована у 17 Цілях сталого розвитку ООН і заснована на принципах справедливості, збереження природного середовища та ресурсів,

цілісного (системного) мислення і настанови "мислити глобально — діяти локально". Натомість ESG — це практична площина, що показує, наскільки ефективно бізнес рухається до цих орієнтирів, і фіксується через нефінансову звітність, стандарти розкриття та рейтинги.

ESG-концепція — це сукупність правил і управлінських практик, які сприяють сталому розвитку бізнесу [3]. Її впровадження формує позитивну ділову репутацію та сприятливий імідж як важливий нематеріальний актив, що впливає на інвестиційну привабливість, вартість капіталу та ринкову оцінку бізнесу. Вплив ESG-факторів на агробізнес нерозривно пов'язаний із корпоративними ESG-ризиками (їх також називають ризиками сталого розвитку або нефінансовими ризиками). Єдиного універсального визначення немає, однак у цілому їх доцільно тлумачити як ризики негативного впливу поточних або потенційних екологічних, соціальних та управлінських чинників на діяльність компанії, її репутацію, доступ до капіталу та фінансові результати. В аграрному секторі це, зокрема, ризики посух і паводків, деградації ґрунтів і втрати родючості, дефіциту вологи, жорсткіших вимог до засобів захисту рослин, епізоотій, конфліктів щодо землекористування, трудової міграції та безпеки праці, непрозорості орендних відносин і ланцюгів постачання, а також регуляторних змін.

У сучасній практиці "соціалізація бізнесу" стає закономірною тенденцією: зрілі практики корпоративного управління змінюють підходи топ-менеджменту та стейкхолдерів до впливу на природне й соціальне середови-

Таблиця 1. Етапи оцінки інвестиційної привабливості підприємств агробізнесу з урахуванням ESG-факторів

Етап оцінки	Опис етапу	Показники
Вибір показників та побудова системи оцінки інвестиційної привабливості	Визначаються індикатори та коефіцієнти, інформаційна база, обґрунтовується методологія розрахунку та нормативні/бажані значення для конкретного підприємства	Традиційні показники інвестиційної привабливості (фінансові показники та коефіцієнти), показники діяльності підприємства на фондовому ринку (мультиплікатори, ринкова капіталізація), соціальні фактори (ефективність персоналу, відсоток виконання KPI та інші)
Експрес-аналіз інвестиційної привабливості	Аналіз фінансової та управлінської звітності із застосуванням вертикального та горизонтального аналізу, коефіцієнтів, трендового та факторного аналізу, побудова наочної картини фінансового стану	Динаміка, структура активів, пасивів, доходів та витрат, основні фінансові показники та коефіцієнти (ЕБІТДА, чистий прибуток, ліквідність, фінансова стійкість, рентабельність та інші)
Детальний аналіз фінансової інвестиційної привабливості	Глибока та докладна аналітика та виявлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками та факторами, що впливають на них, врахування галузевих факторів та коефіцієнтів	Кореляційний аналіз та статистичні показники, інтегральні індекси, оцінка впливу галузевих особливостей агробізнесу
Фінансова діагностика	Формування висновків про поточний фінансовий стан підприємства	Інтерпретація отриманих на попередньому етапі результатів аналізу
Розробка управлінських заходів	Прийняття рішень, формування майбутніх напрямів розвитку агробізнесу та його сегментів, методів залучення ресурсів, фінансове планування та прогнозування	Побудова прогнозних показників інвестиційної привабливості, інтелектуального та людського капіталу, фінансові моделі

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

ще поряд із фінансовими цілями та захистом прав інвесторів. Для аграрних підприємств це означає прозоре управління земельним банком, участь громад у прийнятті рішень, дотримання принципів доброчесності у закупівлях і контрактах із пайовиками та підрядниками.

Компанії, які інтегрують ESG-принципи в корпоративні стратегії, отримують відчутні конкурентні переваги: зростає довіра споживачів і партнерів, покращується ділова репутація, підвищується задоволеність клієнтів і лояльність персоналу, стабілізуються результати й зменшується волатильність грошових потоків. В аграрному бізнесі це також доступ до преміальних ринків, кращі умови фінансування, вигідніші умови страхування врожаю, а інколи — цінові премії за сертифіковану продукцію [14].

На рис. 1 представлена характеристика ESG-факторів, які впливають на розвиток агробізнесу у довгостроковій перспективі.

Наукові дослідження показують наявність позитивного зв'язку між ESG-інвестиціями та фінансовими показниками. На основі існуючих методик та підходів нами систематизовано та подано в табл. 1 ключові етапи оцінки інвестиційної привабливості. Вибір методів оцінки вартості визначається цілями ключових стейкхолдерів. Для інвестора основними фінансовими показниками є чистий прибуток, рентабельність, термін окупності.

Результатом аналізу та впровадження ESG-факторів у систему оцінки інвестиційної привабливості підприємств агробізнесу є формування системи кількісних та якісних показників, які відображають фінансовий стан підприємства та сферу соціальної відповідальності. Соціальні фактори взаємопов'язані з оцінкою інвестиційної привабливості та належать до факторів внутрішнього бізнес-середовища, оскільки використання ESG-принципів для соціальної сфери є зоною відповідальності підприємства та його

керівництва при прийнятті управлінських рішень.

Отже, оцінка ризиків проєкту, витрати, рентабельність необхідні керівництву підприємств агробізнесу для вирішення управлінських завдань. Використання ймовірнісних методів, імітаційного моделювання у поєднанні з розрахунком фінансових показників та економічним аналізом дозволяє сформулювати методіку, що дозволяє оцінити інвестиційну привабливість підприємств агробізнесу на основі інтегрального показника та врахувати вплив нематеріальних активів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Перехід до принципів ESG та їх дотримання в агробізнесі й у взаємодії зі стейкхолдерами дає змогу узгодити інтереси клієнтів, менеджменту, працівників і партнерів. Це формує позитивний імідж і ділову репутацію підприємства, що перетворюються на нематеріальний актив і створюють додаткові, у тому числі фінансові, вигоди. Високий рівень екологічної та соціальної відповідальності разом із належним корпоративним управлінням підсилює лояльність і врахування інтересів стейкхолдерів, підвищує стійкість до загроз і ризиків, а відтак — інвестиційну привабливість підприємства. Відповідно до цього, принципи ESG впливають на інвестиційну привабливість агробізнесу через формування цінних нематеріальних активів, що підвищує зацікавленість споживачів у продукції підприємства та сприяють появі пропозицій із високою цінністю для цільової аудиторії.

Формування методичних підходів до оцінки інвестиційної привабливості агробізнесу з урахуванням ESG-факторів ґрунтується на пріоритетності тих чи інших факторів для конкретного підприємства чи галузі реалізації стратегії ESG. Довгострокові цілі агробізнесу визначаються специфікою діяльності підприємства, а також цільовими індикаторами інвестиційної привабливості, ключовим із яких є вартість. Критеріями, які визначають значимість ESG-факторів з метою оцінки інвестиційної привабливості є: важливість для підприємства окремих ESG-факторів; наявність ESG-ризиків у бізнес-середовищі, що впливають на підприємство, включаючи соціальну, екологічну та управлінську сфери; ймовірність реалізації ESG-ризиків та наявність у підприємства ре-

сурсів, механізмів та інструментів впливу на них.

Таким чином, для підприємств аграрного бізнесу питання не "ESG чи ефективність", а "яка конфігурація ESG-інвестицій забезпечує найкращий довгостроковий баланс рентабельності, стійкості та доступу до ринків", що й зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у даному напрямі.

Література:

1. Васильчук І.П., Соколов А.О. Інвестиції бізнесу у сталий розвиток: кращі практики вітчизняних компаній. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 1. С. 46—52.
2. Дуан І., Лукаш С. Роль оцінки ризиків ESG у корпоративних проєктах: багатовимірний теоретичний та емпіричний аналіз. Вісник ШНАУ. Економіка і менеджмент. 2025. № 3 (103). С. 39—44.
3. Дорошенко Г.О., Калініченко А.А., Сукрушева Г.О., Тернова І.А., Кононенко Я.В. Реалізація цілей сталого розвитку на основі ESG-факторів крізь призму європейського досвіду. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 2. С. 33—38.
4. Зоря О.П., Будніков О.А., Вебер Б.С. Розроблення методичних підходів до оцінки сталого розвитку сільських територій з аграрною спеціалізацією для формування їх інвестиційного потенціалу. Цифрова економіка та економічна безпека, 2025. Вип. 2 (17). С. 400—405.
5. Іванченков В.С. Врахування ESG-принципів при управлінні адаптивністю галузей до викликів сталого розвитку. Агросвіт. 2025. № 14. С. 137—143.
6. Лагодієнко О.В. Сталий розвиток агропромислових підприємств України через ESG стратегії. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 17. С. 67—72.
7. Лагодієнко О.В. Теоретичні та практичні особливості проєктного підходу до управління програмою втілення ESG стратегії в умовах цифровізації. Ефективна економіка. 2024. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4464/4499> (дата звернення: 29.09.2025).
8. Лакас В.В. Сталий розвиток в сучасних умовах: сутнісно-змістова характеристика та теоретико-методологічні засади. Агросвіт. 2024. № 16. С. 184—190.
9. Леус Д.В. Врахування ESG-критеріїв при здійсненні портфельного інвестування у сталий розвиток. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 2. С. 72—75.
10. Полінкевич О.М., Тринчук В.В., Кучеренко В.В. Інтеграція принципів ESG у систему

стратегічного менеджменту підприємств: виклики та можливості. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 14. С. 93—98.

11. Пшенична М. Роль і місце ESG-інвестування в механізмі формування сталої конкурентоспроможності українських підприємств у військовому періоді. Науковий збірник "InterConf+". 2023. № 29. С. 7—16.

12. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. URL: <https://www.sd4ua.org/wp-content/uploads/2015/02/Strategiya-stalogo-rozvytku-Ukrayiny-do-2030-roku.pdf> (дата звернення: 29.09.2025).

13. Третяк А.М., Лобунько А.В. Фактори впливу на сталий розвиток земельних ресурсів сільських територій: концептуальні засади, класифікація. Ефективна економіка. 2025. № 9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7537/7663> (дата звернення: 29.09.2025).

14. Тюріна А.А., Грищенко А.О. ESG як нова парадигма оцінки інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2025. № 14. С. 160—169.

15. Указ Президента України "Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року". Портал законодавчих актів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 29.09.2025).

References:

1. Vasylichuk, I.P. and Sokolov, A.O. (2021), "Business investments in sustainable development: best practices of domestic companies", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 46—52.

2. Duan I. and Lukash S. (2025), "The role of ESG risk assessment in corporate projects: a multidimensional theoretical and empirical analysis", *Visnyk SNAU. Ekonomika i menedzhment*, vol. 3 (103), pp. 39—44.

3. Doroshenko H.O., Kalinichenko L.L., Sukrusheva H.O., Ternova I.A. and Kononenko Ya.V. (2024), "Implementation of sustainable development goals based on ESG factors through the prism of European experience", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 33—38.

4. Zoria O.P., Budnikov O.A. and Veber B.S. (2025), "Development of methodological approaches to assessing the sustainable development of rural areas with agricultural specialization for the formation of their investment potential", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 2 (17), pp. 400—405.

5. Ivanchenkov V.S. (2025), "Taking ESG principles into account when managing the adaptability of industries to the challenges of sustain-

able development", *Ahrosvit*, vol. 14, pp. 137—143.

6. Lahodiienko O.V. (2024), "Sustainable development of Ukrainian agro-industrial enterprises through ESG strategies", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 17, pp. 67—72.

7. Lahodiienko O.V. (2024), "Theoretical and practical features of the project approach to managing the ESG strategy implementation program in the context of digitalization", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 8, Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4464/4499> (Accessed 29 September 2025).

8. Lakas V.V. (2024), "Sustainable development in modern conditions: essential and substantive characteristics and theoretical and methodological foundations", *Ahrosvit*, vol. 16, pp. 184—190.

9. Leus, D.V. (2014), "Consideration of ESG criteria when making portfolio investments in sustainable development", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 72—75.

10. Polinkevych O.M., Trynchuk V.V. and Kucherenko V.V. (2025), "Integration of ESG principles into the strategic management system of enterprises: challenges and opportunities", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 14, pp. 93—98.

11. Pshenychna, M. (2023), "The role and place of ESG-investing in the mechanism of formation of sustainable competitiveness of Ukrainian enterprises during the war period", *Naukovyi zbirnyk "InterConf+"*, vol. 29, pp. 7—16.

12. Sustainable development of Ukraine (2015), "Strategy of sustainable development of Ukraine until 2030 (draft)", Available at: <https://www.sd4ua.org/wp-content/uploads/2015/02/Strategiya-stalogo-rozvytku-Ukrayiny-do-2030-roku.pdf> (Accessed 29 September 2025).

13. Tretiak A.M. and Lobuncko A.V. (2025), "Factors influencing the sustainable development of land resources in rural areas: conceptual principles, classification", *Efektivna ekonomika*, vol. 9, Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7537/7663> (Accessed 22 September 2025).

14. Tiurina A.A. and Hryshchenko A.O. (2025), "ESG as a new paradigm for assessing the investment attractiveness of agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 14, pp. 160—169.

15. President of Ukraine (2019), Decree "On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (Accessed 29 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.10.2025 р.

УДК 332.3:504

I. Vinichenko,
 Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Economics,
 Dnipro State University of Agrarian and Economics
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9527-1625>
 V. Muliar,
 Postgraduate student of the Department of Economics,
 Dnipro State University of Agrarian and Economics
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5614-794X>
 T. Kharchenko,
 Student group MrEK3-1-24,
 Dnipro State University of Agrarian and Economics
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3866-0678>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.89

FEATURES OF LAND POTENTIAL MANAGEMENT IN THE AGRARIAN SECTOR

I. I. Вініченко,
 д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки,
 Дніпровський державний аграрно-економічний університет
 В. П. Муляр,
 аспірант кафедри економіки,
 Дніпровський державний аграрно-економічний університет
 Т. А. Харченко,
 здобувач групи МгЕК3-1-24,
 Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОЇ СФЕРИ

The article is devoted to the peculiarities of land management potential of the agrarian sector. The essence of the category "land potential" is considered and its ranking in the short and long term is disclosed. It is noted that in the system of assessing the land potential should take into account the land potential of a particular territory (or land), then determine the potential types of land use. The results of effective use of land potential are reflected in the following effects: economic, social and environmental. It is determined that the organization of the use of land potential of the agrarian sector should include a number of areas (increasing the pace of implementation and use of the smart agriculture system; active introduction of informatization in order to effectively use agricultural land; strengthening the role of the state in improving the organization of land use, etc.). The importance and role in the management of land potential of the system of "smart" land use is disclosed, which acts as the main factor of economic growth and is one of the elements of the transition to digital agriculture. The positive consequences for all participants of land relations from the digital transformation of land management are highlighted. The organization of management of the land potential of the agrarian sector is carried out on the basis of the development strategy of the industry, the specifics of production in it and the functions implemented, the level of competence of senior management and a certain methodology for the formation of a management subsystem that reflects approaches to management, a set of provisions and principles that determine the features of building a management system and a set of methods and tools that allow you to effectively manage the processes of development of land potential. It is noted that the main directions of improving the organization and management of the use of land potential of the agrarian sector are strengthening the leading role of the state in the regulation of the land fund; application of smart agriculture systems and expansion of production informatization; work on updating the qualitative and quantitative characteristics of land with their subsequent grouping; renewal in the production of unused agricultural land.

Стаття присвячена особливостям управління земельним потенціалом аграрної сфери. Розглянуто сутність категорії "земельний потенціал" та розкрито його ранжування в короткостроковому і довгостроковому періоді. Зазначено, що в системі оцінки земельного потенціалу слід враховувати земельний потенціал конкретної території (або земельної ділянки), потім визначати потенційні види землекористування. Результати ефективності використання земельного потенціалу відображаються у таких ефектах: економічний, соціальний та екологічний. Визначено, що організація використання земельного потенціалу аграрної сфери повинна включати ряд напрямків (наращування темпів впровадження та використання системи розумного сільського господарства; активне впровадження інформатизації з метою ефективного використання сільськогосподарських угідь; посилення ролі держави у вдосконаленні організації використання земель тощо). Розкрито значимість та роль при управлінні земельним потенціалом системи "розумного" землекористування, яка виступає в якості основного фактору економічного зростання і є одним з елементів переходу до цифрового сільського господарства. Висвітлені позитивні наслідки для усіх учасників земельних відносин від цифровій трансформації управління земельним потенціалом. Організація управління земельним потенціалом аграрної сфери здійснюється виходячи із стратегії розвитку галузі, специфіки виробництва продукції в ній та реалізованих функцій, рівня компетенції вищого менеджменту та певної методології формування керуючої підсистеми, що відображає підходи до управління, сукупність положень та принципів, що визначають особливості побудови системи управління та набір методів та інструментів, що дозволяють ефективно керувати процесами розвитку земельного потенціалу. Відзначено, що основними напрямками вдосконалення організації та управління використання земельного потенціалу аграрної сфери є посилення провідної ролі держави в регулюванні земельного фонду; застосування систем розумного сільського господарства та розширення інформатизації виробництва; проведення робіт з актуалізації якісних та кількісних характеристик земель з подальшим їх угрупованням; поновлення у виробництві сільськогосподарських земель, що не використовуються.

Key words: land potential, agrarian sector, business entity, management, digitalization.

Ключові слова: земельний потенціал, аграрна сфера, суб'єкт господарювання, управління, цифровізація.

INTRODUCTION

One of the most urgent problems at the present stage of development of society is the problem of rational use of land, which is directly related to issues of food security of the state, employment of the population and in general economic stability of the country. Land resources at any stage of economic development do not lose their importance. Despite the fact that the country has quite large areas of agricultural land, the need for their accounting and rational use is relevant to this day, since their irrational use in the process of agricultural production leads to the loss of soil fertility, salinization, waterlogging, intensification of erosion processes, which leads to the withdrawal of land from circulation. Land is the main resource, material basis, means of agricultural production, the efficiency of the use of which directly depends on the volume of agricultural products received and the final financial results of the enterprises of the industry. It is possible to achieve the desired results of

rational and effective use of land resources in the agricultural sector, provided that special attention is paid to improving the mechanism of land management and their reproduction in the industry, when it is necessary to strengthen planning and forecasting in all sectors of the economy, which will contribute to solving economic and social problems.

The features of the development of land relations, management, reproduction and use of land potential are devoted to research: A. Babich, A. Veklich, L. Melnik, V. Mesel-Veselyak, V. Mishchenko, P. Sabluk, V. Yurchishin and others.

The study of the issue of rational reproduction and use of land potential in the agricultural sector of the country's economy is one of the strategic directions of state policy. Therefore, the purpose of the study is to disclose the features of land management potential of the agrarian sector, mechanisms for its reproduction and use, which is of significant importance for the agricultural sector of the economy.

RESULTS OF THE STUDY

The basis for improving the efficiency of land use in agricultural production is its resource potential. Today, due to the almost widespread deterioration of soil fertility, caused by both internal processes (low level of application of organic and mineral fertilizers, low level of capital expenditures for land improvement) and macro-economic processes (mined areas, deterioration of soil quality, etc.) with regard to agricultural land, it is necessary to take concrete measures to preserve and maintain natural fertility both on the part of direct owners or users of land and the state, as well as to increase their economic fertility and rational use of available resources.

Effective management and reproduction of agricultural land is an integral element of the agricultural sector of the economy and is manifested in the constant targeted influence of management entities on land potential. The specific properties of land resources allow us to consider them as the basis of national wealth and a potential source of economic growth of the country. Assessment of land use efficiency in agriculture should characterize the impact of land management on production results and indicators of land use efficiency and reproduction of agricultural land.

In the study of the category of "land potential," it is considered as the calculated maximum possible productivity of the main means of production in agriculture on the basis of a proven set of scientific and technical achievements in the natural and climatic conditions of the region, zone, and really developing enterprises [6]. At the same time, it acts as "a complex category that evaluates not only its level, but also the degree of its use in a particular territory, taking into account the direction of activity in agriculture" [5].

Note that it is very important in the system of land potential assessment to take into account, at the beginning, the land potential for a particular territory (or land plot), then determine the potential types of land use and only then choose what is most sustainable and land should be used with a basis for its potential.

It is possible to achieve this with a ranking of land potential for long-term and short-term. The long-term potential is determined by the sustainability of the generation of ecosystem services, depending on the climate, soil type, topography, fertility level, etc. A high level of land potential have land plots that provide a stable high level of plant production [2]. In a sense, the long-term potential of land can be called the accumulated land potential. In the short term, the land potential is determined by a combination of long-term

potential, specific weather conditions and the current state of the land (fertility, state of vegetation, etc.) [1]. There is a close relationship between the current use of land and its soil layer and land potential [3].

The results of land potential efficiency are reflected in the following effects:

- the economic effect is to increase the profitability and competitiveness of the enterprise, expand internal and external economic relations, etc.;

- the social effect is to increase the interest (motivation) of employees, contributes to increased productivity, increased interest in environmental protection, etc.;

- the environmental effect is to prevent the disposal of land from agricultural turnover, to prevent irrational use of land, preservation and development of ecosystems, etc.

The land structure sets potential vectors for spatial, infrastructural development and the specifics of production activities directly related to the sectoral use of land resources. The optimal composition of land and the rational organization of rural land use within a certain territory will allow achieving targets in a shorter time [4].

The organization of the use of the land potential of the agricultural sector should include a set of measures in the following areas:

- expanding the impact of economic, organizational and environmental measures aimed at the balanced functioning of the land as an agricultural resource;

- increasing the pace of implementation and use of smart agriculture;

- active introduction of informatization in order to effectively use agricultural land;

- strengthening the role of the state in improving the organization of land use.

A set of measures for forecasting and organizing the optimal use of agricultural land should be created on the basis of an analysis of data on the natural zoning of land resources and the optimal structure of acreage, taking into account the needs of food security for its optimal functioning under the conditions of coordination of economic and social interests of agricultural producers.

Particular attention in the study of land management should be paid to the system of "smart" land use, which acts as the main factor of economic growth and is one of the elements of the transition to digital agriculture. Digitalization of the agrarian sector should lead to an increase in the profitability of economic entities due to a verified and reasonable optimization of costs and a more

rational distribution of funds. In agriculture, the reproduction of land resources through the implementation of the "smart" land use system should be aimed at studying proposals for effective land use, as well as substantiating directions for improving the use and reproduction of land resources in the industry. This process in the management of land resources and their reproduction depends on the development and implementation in practice of the principles of "smart" agriculture, which is associated with the direction of its development in direct dependence on the general condition of the industry and the limited land use of a particular business entity, its dependence on production infrastructure, economic and social ties with other participants in economic relations. Digital management of reproduction of land resources in agriculture includes: processing of significant flows of information related to the reproduction of agricultural land, monitoring of property and use rights in relation to land plots, trends in the development of agricultural production and is aimed at implementing comprehensive projects to increase the productivity of land potential. The land management system in the context of the digital transformation of the economy is completely changing its appearance due to the use of large databases, the use of artificial intelligence, IT technologies, software products, etc.

Interest in the digital transformation of land management potential is observed both on the part of individual business entities and government agencies, as it allows:

1) receive real-time data on owners and users of land plots in order to monitor the effectiveness of their use and the possibility of using state support programs. For example, the state could seize and return to economic circulation of land by the following measures: legal control and economic stimulation of the most effective and at the same time careful ways of organizing land use in the areas involved in circulation; formation and updating of the information base on the availability and characteristics of sites that can be used and access to it by any interested parties, etc.

2) obtaining operational, reliable information about the state of crops, perennial plantations, etc.;

3) improve product quality and reduce production and sales costs, etc. Due to the introduction of new technologies in land use, business entities will be able to increase the level of profitability by optimizing costs and more rational and effective redistribution of funds. In modern conditions, making managerial decisions in the production process, business entities must take into account

many factors. Among them are soil fertility, weather and climatic conditions, the condition of crops, the presence of diseases and pests, the labor intensity of production, the workload of agricultural machinery, etc. It is desirable to receive and process some of this information in real time in order to respond quickly and make changes to production plans, and some to accumulate over a certain period (for example, a year) and are used to analyze dynamics.

Proper organization and planning of the use of land potential of the agricultural sector contribute to:

— optimal organization of land use with the possibility of maximum financial return for each entity in the agricultural sector;

— improvement of the algorithm of land distribution in accordance with natural and climatic conditions and socio-economic, ecological development of the relevant region;

— Optimization of the territorial organization of the use of land potential of the agricultural sector;

— the introduction of innovative directions to optimize the use of land potential of the agricultural sector.

Consequently, the organization of management of land potential of the agrarian sector is carried out on the basis of the development strategy of the industry, the specifics of production in it and the functions implemented, the level of competence of senior management and a certain methodology for the formation of a management subsystem that reflects approaches to management, a set of provisions and principles that determine the features of building a management system and a set of methods and tools that allow you to effectively manage the processes of development of land potential.

CONCLUSIONS

Land potential is a complex category that evaluates not only its level, but also the degree of its use in a particular territory, taking into account the direction of activity in agriculture. In the system of assessing the land potential, one should first take into account the land potential of a particular territory (or land plot), then determine the potential types of land use and only then choose what is most stable. At the same time, land potential is considered as long-term and short-term, which, with its effective use, allows an economic entity to obtain an economic, social and environmental effect.

The main directions of improving the organization and management of the use of land

potential of the agrarian sector are: strengthening the leading role of the state in regulating the land fund; application of smart agriculture systems and expansion of production informatization; work on updating the qualitative and quantitative characteristics of land with their subsequent grouping; renewal in the production of unused agricultural land.

Література:

1. Грабчук І., Бугайчук В., Рудницький В. Підвищення економічної ефективності використання земельних ресурсів сільськогосподарськими підприємствами. Економіка та суспільство. 2023. № 56.

2. Калина Т., Шушулков С., Арзуманян Т. Земельно-ресурсний потенціал і його роль у сталому розвитку регіону. Bulletin of Sumy National Agrarian University. 2019. № 4 (82). С. 78—82.

3. Лебеденко О. В. Державне регулювання відтворення земельних ресурсів в аграрних підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 15. С. 15—17.

4. Полтавець А. Теоретичні основи управління земельними ресурсами в системі менеджменту ресурсного потенціалу аграрного підприємства. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 2. С. 189—194.

5. Сітковська А.О., Масляєва О.О. Земельно-ресурсний потенціал аграрного сектору: стан та особливості використання. Агросвіт. 2023. № 9—10. С. 77—81.

6. Parmakli D.M., Todorich L.P., Dudoglo T.D., Yanioglo, A.I. (2015), Effektivnost zemlepolzovaniya: teoriya, metodika, praktika. Monograph, Komrat, Moldova, 274 p.

References:

1. Hrabchuk, I., Buhajchuk, V. and Rudnyts'kyj, V. (2023), "Increasing the economic efficiency of land resource use by agricultural enterprises", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 56.

2. Kalyna, T.Ye. Shukulov, S.D. and Arzumanyan T.Yu. (2019), "Land resource potential and its role in the sustainable development of the region", Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu, vol. 4 (82), pp. 78—82.

3. Lebedenko, O. (2018), "Factors and conditions reproduction of soil fertility in the agricultural enterprises", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 15, pp. 15—17.

4. Poltavets', A. (2022), "Theoretical foundations of land resources management in the resource potential management system of an agricultural

enterprise", Modeling the development of the economic systems, vol. 2, pp. 189—194.

5. Sitkovs'ka, A.O. and Masliaieva, O.O. (2023), "Land-resource potential of the agricultural sector: state and features of use", Ahrosvit, vol. 10, pp. 105—108.

6. Parmakli, D.M., Todorich, L.P., Dudoglo, T.D. and Yanioglo, A.I. (2015), Effektivnost zemlepolzovaniya: teoriya, metodika, praktika [Land use efficiency: theory, methodology, practice], Komrat, Moldova.

Стаття надійшла до редакції 10.10.2025 р.

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

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
(Наказ Міністерства освіти і науки України
№ 886 від 02.07.2020)

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

УДК 338.48:640.43(477.54)

І. А. Романюк,

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

Криворізький державний педагогічний університет

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

М. М. Зубков,

здобувач освітнього ступеня "магістр",

Криворізький державний педагогічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5490-2310>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.94

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ ЯК ІНСТРУМЕНТА СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ РЕГІОНУ

I. Romaniuk,

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

M. Zubkov,

Candidate of educational degree "Master", Kryvyi Rih State Pedagogical University

MECHANISMS FOR IMPLEMENTING RURAL GREEN TOURISM PROJECTS AS A TOOL FOR SOCIO-ECONOMIC GROWTH IN THE REGION

У статті розкрито сутність і значення сільського зеленого туризму як чинника соціально-економічного зростання регіонів України. Акцент зроблено на необхідності формування дієвих механізмів реалізації проєктів сільського зеленого туризму в умовах післявоєнного відновлення. Проаналізовано сучасний стан галузі, окреслено соціально-економічний потенціал сільського туризму для диверсифікації економіки сільських територій, підвищення зайнятості, збереження культурної спадщини та довкілля. Особливу увагу приділено Харківській області як перспективному регіону розвитку агротуризму. Розглянуто приклади успішних практик впровадження зеленого туризму в Україні, зокрема кластерний підхід, мережу консультаційних центрів, державні та регіональні програми підтримки. Запропоновано комплекс механізмів, які включають нормативно-правове вдосконалення, фінансово-економічні стимули, організаційні моделі співпраці, маркетингову та освітню підтримку. Зроблено висновок, що інтеграція цих механізмів сприятиме формуванню сталого сектора сільського туризму та забезпечить відновлення сільських громад Харківщини у післявоєнний період.

The article substantiates the theoretical and practical foundations of rural green tourism as a driver of socio-economic growth of regions in Ukraine, with particular emphasis on the Kharkiv region. The study highlights the need to develop and implement effective mechanisms for the realization of rural green tourism projects in the context of post-war economic recovery and sustainable rural development. Rural tourism is considered as an integrated phenomenon that combines economic, social, cultural, and environmental dimensions of regional development. It provides diversification of rural economies, creates additional sources of income for rural households, enhances employment, and contributes to the

preservation of local traditions and natural landscapes. The research analyzes the current state of rural tourism in Ukraine, identifies the main problems hindering its development — insufficient institutional support, limited access to finance, and weak marketing — and determines the key drivers for future growth. Special attention is paid to the socio-economic potential of the Kharkiv region, which possesses valuable natural and cultural resources, favorable geographical location, and growing interest in domestic tourism as a result of the war-induced transformation of tourism flows. The study reviews successful Ukrainian and regional cases of rural tourism development, including the implementation of the cluster approach ("Slobozhanska Kazka"), the establishment of advisory and methodological centers for tourism, and the adoption of regional programs supporting small hospitality enterprises. The proposed mechanisms for effective project implementation include: (1) improving the legal and regulatory framework (adoption of a separate law on rural tourism and updating the state tourism strategy); (2) introducing financial and fiscal incentives (grants, tax reliefs, concessional lending); (3) developing institutional and organizational models (tourism clusters, regional coordination offices, and partnerships between local authorities and entrepreneurs); (4) strengthening marketing and information support through digital promotion and branding of the region; and (5) expanding professional training and education for local residents. The conclusions emphasize that rural green tourism can become a strategic instrument for rebuilding and revitalizing rural communities in Eastern Ukraine. Integrating the proposed mechanisms will foster sustainable economic growth, stimulate entrepreneurship, increase employment, and enhance the attractiveness of the Kharkiv region as a green tourism destination in the post-war period.

Ключові слова: сільський зелений туризм, агротуризм, регіональний розвиток, соціально-економічне зростання, Харківська область, кластер, механізми підтримки, сталий розвиток.

Key words: rural green tourism, agritourism, regional economy, socio-economic growth, Kharkiv region, cluster approach, support mechanisms, sustainable rural development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток сільських територій в Україні потребує пошуку нових напрямів економічної активності, здатних забезпечити зайнятість населення, підвищити доходи та якість життя на селі. Одним із таких перспективних напрямів є сільський зелений туризм — організований відпочинок туристів у сільській місцевості на базі селянських господарств. Світовий досвід показує, що агротуризм сприяє диверсифікації сільської економіки, створюючи додаткові джерела доходів для фермерів і селян, стимулює розвиток місцевої інфраструктури, зберігає культурну спадщину та природні ландшафти. Для України, де понад 30% населення проживає у сільській місцевості, зелений туризм може стати важливим чинником збалансованого регіонального розвитку.

Актуальність теми особливо зростає для регіонів, економіка яких традиційно не мала вираженого туристичного профілю, зокрема для сходу України. Так, у Східному регіоні (Харківська, Донецька, Луганська області) через військові та економічні потрясіння останніх років галузь сільського туризму перебувала у стані застою. За оцінками на 2017 р., тут діяло лише близько 30 сільських туристичних садиб, з яких 25 — на Харківщині. Для порівняння, у

Західному регіоні України на той час було понад 1070 садиб зеленого туризму. Отже, Харківська область має значний невикористаний потенціал у цій сфері. З одного боку, регіон володіє привабливими природними ресурсами (наприклад, Печенізьке водосховище біля Старого Салтова — популярна туристична локація) та культурно-історичною спадщиною. З іншого боку, нині виникає потреба відродження економіки прифронтових територій, і розвиток внутрішнього туризму розглядається як інструмент післявоєнного відновлення та зростання.

Основна проблема полягає в тому, що механізми підтримки і стимулювання проектів сільського зеленого туризму ще недостатньо ефективні. Бракує системного підходу та координації: розвиток сільського туризму відбувається переважно стихійно знизу, на рівні приватних ініціатив окремих господарів, іноді за мінімальної підтримки місцевої влади, — при відсутності належної державної участі та інвестицій. Такі стримуючі чинники, як недостатня обізнаність селян про ведення туристичного бізнесу, слабка туристична інфраструктура на селі, обмежений доступ до фінансів, а також недосконалість нормативно-правової бази, гальмують реалізацію потенціалу галузі. На-

томість нагально постає завдання розробки і впровадження дієвих організаційних, правових та економічних механізмів для підтримки проєктів сільського зеленого туризму, що дозволить перетворити його на дієвий інструмент соціально-економічного зростання регіонів. Це особливо актуально для Харківської області, яка потребує диверсифікації економіки та відновлення сільських громад у повоєнний період.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика сільського зеленого туризму досліджується українськими науковцями з різних аспектів. Зокрема, в працях економістів обґрунтовано значення цього виду діяльності для розвитку сільських територій. Вітчизняні дослідники одностайні в тому, що агротуризм позитивно впливає на сільську економіку, сприяючи зростанню зайнятості та доходів населення, розбудові інфраструктури, збуту сільгосппродукції, а також підвищенню екологічної свідомості громадян [1]. Т.М. Булах ще у 2010 р. окреслила сільський туризм як перспективний напрям соціально-економічного розвитку села, підкреслюючи його роль у піднятті рівня життя селян та поживленні підприємництва на селі [2]. В.В. Биркович визначив зелений туризм пріоритетним складником розвитку туристичної галузі України, одним із "стратегічних пріоритетів" державної туристичної політики.

За останнє десятиліття з'явилося чимало наукових публікацій, присвячених окремим аспектам сільського зеленого туризму. І.О. Крюкова [3] дослідила стратегічні імперативи розвитку зеленого туризму у південному регіоні України, акцентувавши увагу на необхідності державної підтримки цього напрямку в регіонах з аграрною спеціалізацією. А.В. Траченко, С.В. Тимчук, А.М. Нецадим [4] проаналізували соціальне значення зеленого туризму в контексті розвитку сільських територій, дійшовши висновку, що він здатен пом'якшити соціальні проблеми на селі (безробіття, відтік молоді тощо) через створення нових робочих місць та самозайнятості населення. На важливості комплексного підходу до розвитку агротуризму наголошує В.О. Бойко [5], яка у своїй праці про проблеми та перспективи сільського туризму в Україні відзначає необхідність цілісної державної стратегії в цій сфері. Зокрема, В. Бойко підкреслює, що перспективний розвиток сільського зеленого туризму має здійснюватися поетапно — з використанням організаційних, правових та економічних засад — і перед-

бачати системне розв'язання проблем правового регулювання та якості послуг. Вона зазначає, що всі питання нормативного забезпечення туристичної галузі мають вирішуватися комплексно, а державна туристична стратегія повинна бути спрямована на досягнення якісно нового результату, відповідного міжнародним стандартам.

Окрему групу досліджень складають роботи, присвячені механізмам управління та підтримки сільського туризму. Так, А.Ю. Матвійчук та ін. запропонували кластерний підхід як інноваційний інструмент розвитку сільського туризму в регіонах України [6]. Вони дослідили процес формування туристичних кластерів та обґрунтували, що кластеризація дозволяє об'єднати розрізнені сільські садиби і суміжні бізнеси у єдиний туристичний продукт, підвищити конкурентоспроможність регіонального ринку туристичних послуг. Аналогічно, Г. О. Хапоненко та ін. розробили проєкт агротуристичного кластеру "Слобожанська казка" на Харківщині, який має на меті інтегрувати різні служби і підприємства (проживання, харчування, дозвілля тощо) в ланцюг доданої вартості, що в підсумку збільшить потоки туристів і розширить ринок послуг [7]. На важливість об'єднання зусиль всіх зацікавлених сторін вказує і А. Касій, яка досліджувала формування організаційно-економічного механізму розвитку зеленого туризму на Львівщині. Авторка дійшла висновку, що місцева влада повинна відіграти ключову роль у консолідації суб'єктів туристичної діяльності — власників садиб, громад, бізнесу — в єдину систему, де кожен учасник усвідомлює свою відповідальність за сталий розвиток галузі. Такий підхід, на думку А. Касій, активізує сільське населення до співпраці у сфері туризму і відкриває регіону нові можливості економічного зростання [8].

Отже, аналіз публікацій показує, що науковці сформуливали розуміння значущості сільського зеленого туризму для соціально-економічного розвитку та окреслили коло проблем, які стримують його розвиток в Україні. Водночас є потреба в подальших дослідженнях, присвячених практичним механізмам реалізації конкретних проєктів на регіональному рівні — з урахуванням сучасних викликів та можливостей, що стоять перед такими регіонами, як Харківщина.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування механізмів реалізації проєктів сільського зеленого туриз-

му як інструмента соціально-економічного зростання регіону (на прикладі Харківської області).

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сільський зелений туризм має значний мультиплікативний ефект для сільських громад. Передусім, це додаткове джерело доходів для сільських домогосподарств. Надання послуг розміщення, харчування, екскурсій, активного відпочинку на природі дозволяє селянам отримувати грошові надходження, не полишаючи традиційну аграрну діяльність. За рахунок туристів зростає збут місцевої сільгосппродукції та виробів народних промыслів, формуються нові робочі місця у сфері обслуговування. Як зазначено у дослідженнях, розвиток сільського туризму стимулює мале підприємництво, економічний розвиток сіл та появу робочих місць, а також сприяє збереженню довкілля через підвищення екологічної культури населення [4, с. 45]. Таким чином, агротуризм виступає чинником комплексного соціально-економічного підйому сільських територій.

По-друге, зелений туризм здатен утримувати населення від міграції шляхом підвищення привабливості життя на селі. Молодь і працездатне населення, маючи можливість легально заробляти в туристичній сфері, менше прагнуть виїжджати до міст чи за кордон. Розвиток туризму також стимулює поліпшення інфраструктури: ремонтуються дороги до туристичних об'єктів, покращується благоустрій сіл, з'являється якісний зв'язок та інтернет, облаштовуються садиби відповідно до вимог комфорту. Все це підвищує якість життя місцевих мешканців. Важливо й те, що через прийом гостей відроджуються народні традиції та культура: господарі садиб популяризують автентичну кухню, фольклор, ремесла, що зміцнює ідентичність громади. Таким чином, соціальний ефект зеленого туризму проявляється у згуртуванні громади, зростанні її культурного та людського капіталу.

Для регіональної економіки в цілому сільський туризм цікавий тим, що диверсифікує структуру господарства і генерує додану вартість у сфері послуг. Туристи витрачають кошти не лише на проживання, але й на харчування, розваги, сувеніри, транспорт, що активізує суміжні галузі (торгівлю, ремесла, перевезення). У підсумку збільшується податкова база — доходи від туристичної діяльності (навіть якщо вона здійснюється без реєстрації ФОП) частково оподатковуються через податок на зем-

лю, акцизи, або ж спрямовуються на споживання товарів, що теж наповнює бюджет через податок з продажів. За підрахунками Міністерства аграрної політики, ще станом на 2017 р. в Україні налічувалося близько 1590 сільських садиб, що надавали туристичні послуги [9]. Якщо припустити, що кожна садиба обслуговує щороку десятки туристів, можна уявити масштаб потенційного грошового обороту в цьому сегменті. У міру зростання популярності внутрішнього туризму (особливо в умовах обмежень на виїзд за кордон під час кризи 2014—2015 рр. та пандемії 2020 р.), цей сектор демонстрував поступове зростання попиту [9]. Отже, за наявності належних умов сільський зелений туризм може стати помітною складовою регіональної економіки, забезпечуючи приріст ВРП та податкових надходжень.

Харківська область має достатній соціально-економічний потенціал для розвитку сільського туризму. Це і значна площа сільських територій, і вигідне транспортно-географічне положення (близькість до великого міста Харкова з його багатомільйонним населенням — потенційними туристами на вихідні), і наявність природно-рекреаційних ресурсів (лісові масиви, річки, водойми, об'єкти природно-заповідного фонду). Історично регіон не був традиційним туристичним центром, але саме тому тут збереглися автентичні сільські традиції Слобожанщини, які можуть зацікавити гостей (етнографічні музеї, народні промысли, козацька спадщина тощо). Соціально-економічний ефект від розвитку агротуризму на Харківщині може бути суттєвим: створення зелених садиб у громадах області дасть альтернативу зайнятості для сільських родин, що постраждали від спаду промисловості чи аграрного виробництва під час війни; залучення туристів пожвавить місцевий бізнес (торгівлю, громадське харчування, транспортні послуги); зростуть доходи місцевих бюджетів, які отримуватимуть податкові надходження від нових підприємців у туристичній сфері. Крім того, внутрішній туризм підвищить імідж Харківщини як безпечного і привабливого регіону, що особливо важливо у післявоєнний час.

Досвід впровадження проєктів сільського зеленого туризму в Україні досить різноманітний. Найбільш динамічно ця галузь розвивається у традиційно туристичних областях — в Карпатському регіоні та на Прикарпатті, де зелений туризм став масовим явищем. Так, на Заході України (Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Чернівецька обл.) зосереджено понад дві третини всіх

сільських садиб країни (понад 1070 з ~1600). Тут склалися цілі сільські туристичні кластери, наприклад мережа сіл на Івано-Франківщині, які приймають гірськолижників узимку та любителів зеленого відпочинку влітку. У Карпатах сформовано інфраструктуру для агротуристів: діють інформаційні центри, спілки власників садиб, проводяться фестивалі автентичної культури для залучення гостей. Вдалим прикладом є село Нижнє Селище на Закарпатті, яке відоме сироварнею та гастротурами, або село Космач на Гуцульщині — центр етнотуризму (ярмарки народних майстрів, майстер-класи з ткацтва тощо). Ці випадки демонструють, що при підтримці місцевої влади та активності громади сільський туризм може стати "візитівкою" регіону і приносити стабільний дохід його мешканцям.

В інших регіонах України розвиток зеленого туризму має більш точковий характер. Наприклад, у Центральній Україні (Київська, Полтавська, Черкаська та ін. області) на початок 2017 р. нараховувалося близько 273 сільських садиб. Деякі з них об'єднуються навколо окремих туристичних "магнітів" — історико-культурних або природних об'єктів. Так, на Полтавщині популярним є маршрут до Опішні (столиці гончарства) з проживанням у садибах майстрів кераміки; на Чернігівщині — зелений туризм розвивається поблизу архітектурних пам'яток (Козелець, Батурин). Позитивний приклад є у Вінницькій області, де місцева влада ще у 2017 р. затвердила Програму розвитку туризму на 2017—2020 рр., вперше виділивши кошти в обласному бюджеті на підтримку заходів із розвитку сільського туризму. У результаті на Вінниччині станом на 2020 р. вже діяло 13 офіційно зареєстрованих сільських садиб (2 з них — вищої категорії якості за системою "Українська гостинна садиба"). Проведений SWOT-аналіз місцевими науковцями виявив сильні сторони регіону (вдале розташування, наявність природних та історичних атракцій) та слабкі місця (недостатній маркетинг, брак досвіду) розвитку агротуризму. На основі цього було окреслено перспективи: Вінниччина планує розширювати мережу садиб, навчати господарів, популяризувати зелений відпочинок серед міських жителів. Цей кейс демонструє, як планомірна підтримка на регіональному рівні (через програму та фінансування) дає імпульс розвитку галузі.

Харківська область поки що не має значної кількості діючих садиб зеленого туризму, але певні ініціативи вже реалізовані. Як згадувалося, до 2014 р. зелений туризм тут розвивався

повільно і сконцентрувався переважно в районі Печенізького водосховища (с. Старий Салтів та околиці) — рекреаційній зоні біля води, популярній у харків'ян. Там було створено кілька агросадиб, туристичний комплекс "Золота підкова" (в с. Кандибине), що поєднує проживання з кінними прогулянками та риболовлю. Вартість проживання у цих садибах на той час була від 60 до 150 грн з особи за добу (економ-варіант) до 1000 грн за оренду котеджу [10]. Однак через близькість до зони конфлікту після 2014 р. туристична активність в цьому районі впала.

Нині, попри воєнні дії, на Харківщині спостерігається зацікавленість у відновленні та розвитку внутрішнього туризму. Зокрема, у жовтні 2023 р. відбувся спеціалізований хакатон "Диверсифікація сільської економіки через мережу громадських консультаційних центрів туризму" за підтримки естонських партнерів. Він зібрав представників територіальних громад, власників агросадиб, науковців і фахівців туристичної галузі Харківщини, які спільно напрацьовували ідеї розвитку туризму в сільських громадах регіону. Серед обговорених ідей — інвентаризація туристичного потенціалу кожної громади, навчання місцевих підприємців основам гостинності, створення сільських турмаршрутів вихідного дня для мешканців Харкова тощо. Важливим результатом цього заходу стало оголошення про започаткування національної мережі консультаційно-методичних центрів з питань туризму, які діятимуть по всій Україні і на постійній основі допомагатимуть громадам та підприємцям розвивати туризм на селі [10]. Харківщина включена до пілотних регіонів цього проєкту, що свідчить про увагу до неї з боку держави та міжнародних донорів.

Ще одним перспективним напрямом є створення на Харківщині агротуристичних кластерів. Як зазначалося, вченими Каразинського університету запропоновано проєкт кластеру "Слобожанська казка", який об'єднає розрізнені пропозиції відпочинку: проживання на базі сільської садиби, харчування з екологічно чистих продуктів, майстер-класи чи екскурсії в господарствах регіону тощо. Колективний туристичний продукт такого формату дозволить туристу за одну поїздки отримати різноманітний досвід, а місцевим підприємцям — взаємно доповнювати один одного. Розрахунки показують, що кластерний механізм здатен підвищити якість послуг та інноваційну активність учасників, покращити інфраструктуру і збільшити потік відвідувачів у регіон [10]. У післявоєнний період це особливо важливо: формування по-

зитивного туристичного іміджу Харківщини сприятиме поверненню інвестицій та людського капіталу до регіону. Наразі кластер перебуває на стадії проектної пропозиції, але його реалізація цілком можлива за умови підтримки обласної влади і залучення грантових коштів на відновлення.

Отже, навіть попри складні умови, в Харківській області закладаються основи для розвитку сільського зеленого туризму. Здобутий досвід інших регіонів України вказує, що ключем до успіху є наявність чіткої стратегії та підтримки на місцевому рівні. У наступному підрозділі розглянемо, які саме механізми державної і регіональної підтримки слід задіяти, щоб реалізувати агротуристичний потенціал Харківщини.

На законодавчому рівні в Україні вже закріплено основи підтримки сільського зеленого туризму. Закон України "Про туризм" відносить сільський (зелений) туризм до пріоритетних напрямів державної туристичної політики (статті 4, 6) [11]. Крім того, чинне законодавство створює сприятливі умови для селян, які хочуть займатися зеленим туризмом: відповідно до Закону України "Про особисте селянське господарство" № 742-IV (2003 р.), надання послуг сільського зеленого туризму в межах особистого господарства не вважається підприємницькою діяльністю і не потребує реєстрації фізичної особи як підприємця [12]. Це означає, що сільська родина може приймати туристів у своїй оселі, офіційно не відкриваючи ФОП, — достатньо стати на облік в місцевій раді як особисте господарство, що надає послуги туризму. Такий підхід значно знижує бар'єри входження в цю діяльність для сільського населення. Постановою КМУ № 297 від 15.03.2006 р. передбачено, що власники садіб-непідприємці звільняються від ліцензування своєї діяльності; від них вимагається лише подавати податкову декларацію про отримані доходи, статистичні дані до місцевих органів влади та вести книгу реєстрації туристів. Таким чином, на базовому рівні законодавство досить прогресивне і стимулює.

Водночас, інституційно-правова база потребує подальшого вдосконалення. Необхідно ухвалити спеціалізований Закон "Про сільський та сільський зелений туризм" (проект № 5206), який би чітко визначив поняття агротуристичної діяльності, статус сільських садіб, механізми їхньої сертифікації та оподаткування, напрями державної підтримки тощо [13]. Ухвалення такого закону створило б системні рамки для галузі й піднесло б її значення. Крім

того, слід оновити Державну стратегію розвитку туризму та курортів з урахуванням специфіки післявоєнного відновлення та акцентом на внутрішньому туризмі. Діюча Стратегія до 2026 року, затверджена Кабміном у 2017 р., хоч і декларує розвиток внутрішнього і сільського туризму, але потребує конкретизації заходів та цілей з огляду на нові реалії. Включення окремого розділу щодо підтримки сільського зеленого туризму (із встановленням цільових показників — кількість садіб, обсяг послуг, рівень зайнятості тощо) сприятиме мобілізації зусиль на центральному та місцевому рівнях.

Практика показує, що важливим механізмом розвитку галузі є наявність спеціальних програм і фондів фінансування. На національному рівні доцільно розробити Державну цільову програму розвитку сільського туризму, передбачивши кошти з держбюджету на гранти для створення сільських садіб, навчальні проекти для селян, промоцію українського сільського турпродукту за кордоном. Інструментом стимулювання могли б стати податкові пільги — наприклад, звільнення новостворених агротуристичних господарств від сплати податку на землю або доходу на кілька перших років діяльності, компенсація процентних ставок за кредитами на облаштування садіб. Крім того, варто розглянути механізм ваучерів чи субсидій на відпочинок вітчизняних туристів у сільській місцевості (за аналогією до програм підтримки внутрішнього туризму в країнах ЄС), що стимулювало б попит.

На рівні областей і громад необхідно ухвалювати власні програми розвитку туризму із компонентом підтримки сільського зеленого туризму. Як видно з досвіду Вінниччини, включення такого компонента в регіональну програму дозволяє передбачити фінансування конкретних заходів (тренінги для власників садіб, створення реєстру садіб, встановлення інформаційних вказівників, проведення фестивалів тощо). Харківська обласна рада свого часу затвердила Комплексну програму розвитку культури, туризму та охорони культурної спадщини на 2019—2023 роки, де одним із пріоритетів був розвиток внутрішнього туризму. На 2024—2028 рр. прийнято нову програму, яка враховує сучасні умови (в т.ч. воєнний стан) і також містить заходи з розвитку туризму на Харківщині [10]. Важливо, щоб у рамках цих програм виділялись кошти саме на сільський туризм — зокрема, на створення демонстраційних агротуристичних проєктів у кількох пілотних громадах, на підтримку вже існуючих садіб (через мікрогранти на оновлення матеріальної бази,

маркетинг), на розробку туристичних маршрутів вихідного дня по області. Крім того, місцеві програми можуть передбачати партнерство з службою зайнятості: надання безробітним одноразових допомог для започаткування власної справи у сфері сільського туризму (такий інструмент вже застосовується в ряді областей). Це одночасно вирішує проблему зайнятості і сприяє появі нових суб'єктів туристичного бізнесу.

Одним з ключових факторів успішної реалізації проєктів зеленого туризму є організація взаємодії між усіма учасниками — власниками садиб, органами влади, туристичними операторами, громадськими об'єднаннями. На національному рівні з 1996 року діє Спілка сприяння розвитку сільського зеленого туризму України — громадська організація, що об'єднує господарів садиб та ентузіастів галузі. Спілка розробила стандарти якості ("Українська сільська гостинна садиба" — система категоризації у вигляді "соняшників"), веде всеукраїнський каталог садиб, проводить навчання і маркетингові заходи. Співпраця зі Спілкою та подібними профільними Асоціаціями гостьових будинків може бути корисною для Харківщини: це готовий майданчик для обміну досвідом, реклами садиб регіону на загальноукраїнському рівні.

На рівні області доцільно створити координаційний центр (офіс) розвитку сільського туризму при управлінні туризму ОВА або ОР. Такий центр міг би виконувати функції методичної допомоги громадам: допомагати проводити інвентаризацію туристичних ресурсів у громадах, навчати потенційних власників садиб основам гостинності, сприяти участі місцевих проєктів у конкурсах на державне та грантове фінансування. В цьому напрямі, як згадувалось, вже зроблено крок — планується створення мережі громадських консультаційних центрів туризму за підтримки міжнародних партнерів. Харківщина повинна активно інтегруватися в цю мережу: визначити опорні громади, де такі центри відкриються першочергово, забезпечити їх кваліфікованими кадрами (можливо, через перепідготовку вчителів географії, культури тощо), співфінансувати їх діяльність із обласного бюджету.

Ще один ефективний механізм — кластерний підхід, про який згадувалось вище. Створення туристичних кластерів на базі районів або груп громад дозволяє налагодити постійний зв'язок і співробітництво між різними суб'єктами: сільськими садибами, фермерськими господарствами, перевізниками, закладами харчування, музеями, парками тощо. Усередині

кластеру можна виробити спільний туристичний маршрут чи бренд, спільно просувати його на ринку. Для Харківської області логічно формувати кластери за територіальним принципом — наприклад, "Печенізьке коло" (громади навколо Печенізького водосховища), "Слобожанські смаколики" (гастротуризм у громадах, відомих продуктами — медом, сиром, вином і т.д.), "Обереги Слобожанщини" (етнотуризм у традиційних слобожанських селах). Кластерний офіс може бути закріплений за центром району або громадою-лідером, яка матиме ресурс адмініструвати проєкт. Державні та донорські кошти можна спрямовувати передусім на такі інтегровані проєкти, адже вони охоплюють більшу аудиторію та мають стійкішу бізнес-модель, ніж поодинокі садиби. Як свідчать дослідження, кластеризація значно підвищує інноваційність та конкурентоспроможність учасників, сприяє розвитку інфраструктури і забезпечує синергійний ефект для всього регіонального туристичного ринку [14].

У сучасних умовах неможливо успішно розвивати жоден туристичний проєкт без якісного маркетингу. Органи влади та громади мають допомагати просувати сільський туризм Харківщини. Передусім, потрібне створення єдиного інформаційного порталу або розділу на офіційному туристичному сайті області, де потенційні туристи знайдуть всю необхідну інформацію: каталог сільських садиб із описами послуг і контактами, календар подій у сільських громадах (фестивалі, ярмарки), карти туристичних маршрутів, транспортна логістика тощо. Такий портал варто дублювати англійською мовою для залучення іноземних гостей у перспективі. Також слід використовувати соціальні мережі, туристичні виставки, партнерство з туроператорами для популяризації бренду "Харківщина — зелена гостинна". Важливим кроком може стати запровадження в області щорічного фестивалю сільського зеленого туризму, який проводиться б у різних громадах по черзі і демонстрував туристичний потенціал сіл (наприклад, ярмарок "Слобожанське подвір'я" з презентацією садиб, дегустаціями місцевих продуктів, виступами фольклорних колективів). Це приверне увагу ЗМІ та ширшої публіки до агротуризму як до цікавої опції відпочинку.

Механізмом довгострокової підтримки є підготовка кадрів для сільського туризму. Необхідно організувати курси, тренінги для селян, які бажають відкрити садиби: навчати основам гостинності, сервісу, іноземних мов (для прийому іноземців), маркетингу в Інтернеті,

юридичним аспектам [15, с. 128]. Такі навчання можуть проводитися за рахунок державних програм (наприклад, через службу зайнятості або проекти Мін агрополітики). У Харківських закладах освіти доцільно запровадити спеціалізації або курси з сільського туризму на факультетах туризму, економіки, сільського господарства — щоб випускники мали компетенції саме в цьому специфічному напрямі. Зрештою, підвищення професійності надавачів послуг підніме якість пропозиції і зробить відпочинок у селі більш привабливим для міських споживачів.

Отже, механізми реалізації проєктів сільського зеленого туризму повинні бути комплексними — поєднувати нормативну підтримку (сприятливе законодавство, стратегії), фінансові стимули (програми, гранти), організаційні заходи (центри розвитку, кластери, асоціації), інформаційно-маркетингове просування та освітню складову. Лише за умови синхронної дії цих інструментів можна досягти того, що поодинокі ініціативи переростуть у сталий сектор економіки регіону.

ВИСНОВКИ

Сільський зелений туризм є дієвим інструментом соціально-економічного зростання сільських регіонів, оскільки забезпечує диверсифікацію економіки, створює нові робочі місця, сприяє розвитку інфраструктури, збереженню природи і культури. Для Харківської області, яка має значний потенціал у цій сфері, розвиток агротуризму може стати одним із драйверів післявоєнного відновлення та піднесення сільських громад. Однак реалізація цього потенціалу потребує впровадження дієвих механізмів підтримки на державному та регіональному рівнях.

Література:

1. Корж Н. В., Онищук Н. В. Розвиток сільського зеленого туризму у Вінницькій області. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 45. С. 193—197.
2. Булах Т. М. Сільський туризм як перспективний напрям для соціально-економічного розвитку села. Формування ринкових відносин в Україні. 2010. № 11. С. 143—147.
3. Крюкова І. О. Стратегічні імперативи розвитку зеленого туризму у Південному регіоні України. Економічний форум. 2015. № 1. С. 69—74.
4. Траченко Л. В., Тимчук С. В., Нещадим А. М. Соціальне значення зеленого туризму в контексті розвитку сільських територій України. Сучасні технології управління. 2015. № 1 (49). С. 43—47.
5. Бойко В. О. Сільський зелений туризм в Україні: проблеми та перспективи. Агросвіт. 2020. № 22. С. 58—65.
6. Матвійчук Л. Ю., Васильченко А. О., Дашук Ю. Є. Функціонування кластерів сільського туризму як інструмент розвитку регіонів України. Економічний форум: науковий журнал. 2022. № 1 (1). С. 3—10.
7. Haponenko H., Yevtushenko O., Shamara I., Vasylenko A. Creation of agro-tourism cluster as the basis of innovative renewal of Kharkiv oblast in the post-war period. Journal of Economics and International Relations. 2022. № 16. DOI: 10.26565/2310-9513-2022-16-06. (дата звернення: 06.10.2025).
8. Касій А. М. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком сільського (зеленого) туризму Львівщини. Молодий вчений. 2020. № 3 (79). С. 23—28.
9. Мандич О. В. Удосконалення рекламних та маркетингових продуктів для розвитку підприємств сільського зеленого туризму. Боголібські читання: матер. І Всеукр. конф., 18 вересня 2020 р., Переяслав: ДВНЗ "Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди", 2020. С. 200—201.
10. Харківська ОВА. На Харківщині обговорили нові підходи щодо розвитку сільського зеленого туризму. Офіційний веб-сайт Харківської обласної військової адміністрації. 31.10.2023. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/news/123810>. (дата звернення: 06.10.2025).
11. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. База даних "Законодавство України". Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/324/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 06.10.2025).
12. Про особисте селянське господарство: Закон України від 15.05.2003 № 742-IV. База даних "Законодавство України". Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/742-15> (дата звернення: 06.10.2025).
13. Про сільський та сільський зелений туризм: Проєкт Закону України від 04.03.2021 № 5206. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/J104552A> (дата звернення: 06.10.2025).
14. Романюк І. А. Елементи й особливості маркетингових стратегій розвитку підприємств галузі туризму. Наукове забезпечення економічного розвитку, правового регулювання і управління в агропромисловому комплексі: матер. Міжнар. наук.-практ. конф., 29 березня 2019 р. Полтава: ПДАА, 2019. С. 189—190.

15. Устік Т.В., Колодненко Н.В., Сороколит О.. Стратегічний інструментарій розвитку зеленого туризму в агробізнесі. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 4. С. 125—133.

References:

1. Korzh, N.V. and Onyshchuk, N.V. (2020), "Development of rural green tourism in Vinnytsia region", *Infrastruktura rynku*, vol. 45, pp. 193—197.

2. Bulakh, T.M. (2010), "Rural tourism as a promising direction for socio-economic development of the village", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 11, pp. 143—147.

3. Kriukova, I.O. (2015), "Strategic imperatives for the development of green tourism in the southern region of Ukraine", *Ekonomichnyi forum*, vol. 1, pp. 69—74.

4. Trachenko, L.V., Tymchuk, S.V. and Neshchadym, L.M. (2015), "The social significance of green tourism in the context of rural development in Ukraine", *Suchasni tekhnolohii upravlinnia*, vol. 1 (49), pp. 43—47.

5. Boiko, V.O. (2020), "Rural green tourism in Ukraine: problems and prospects", *Agrosvit*, vol. 22, pp. 58—65.

6. Matviichuk, L.Yu., Vasylichenko, A.O. and Dashchuk, Yu.Ye. (2022), "Functioning of rural tourism clusters as a tool for regional development in Ukraine", *Ekonomichnyi forum*, vol. 1 (1), pp. 3—10.

7. Haponenko, H., Yevtushenko, O., Shamarra, I. and Vasylenko, A. (2022), "Creation of agro-tourism cluster as the basis of innovative renewal of Kharkiv oblast in the post-war period", *Journal of Economics and International Relations*, vol. 16, DOI: 10.26565/2310-9513-2022-16-06..

8. Kasii, L.M. (2020), "Formation of the organizational and economic mechanism for managing the development of rural (green) tourism in Lviv region", *Molodyi vchenyi*, vol. 3 (79), pp. 23—28.

9. Mandych, O.V. (2020), "Improvement of advertising and marketing products for the development of rural green tourism enterprises", *Materialy I Vseukrainskoi konferentsii./ Boholibski chytannia [Proceedings of the 1st All-Ukrainian Conference. Boholib Readings]*, DVNZ "Pereiaslav-Khmelnytskyi State Pedagogical University named after Hryhorii Skovoroda", Pereiaslav, Ukraine, pp. 200—201.

10. Kharkiv Regional Military Administration (2023), "New approaches to the development of rural green tourism were discussed in Kharkiv region", Official website of Kharkiv Regional Military Administration, available at: <https://kharkivoda.gov.ua/news/123810> (Accessed 6 October 2025).

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (1995), The Law of Ukraine "On tourism", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/324/95-%D0%B2%D1%80> (Accessed 6 October 2025).

12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "On personal peasant farming", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/742-15> (Accessed 6 October 2025).

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), Draft Law of Ukraine "On rural and rural green tourism", no. 5206, available at: <https://ips.ligazakon.net/document/JI04552A> (Accessed 6 October 2025).

14. Romaniuk, I.A. (2019), "Elements and features of marketing strategies for the development of tourism enterprises", *Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Naukove zabezpechennia ekonomichnoho rozvytku, pravovoho rehuliuвання i upravlinnia v ahropromyslovomu kompleksi [Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Scientific Support of Economic Development, Legal Regulation and Management in the Agro-Industrial Complex]*, Poltava State Agrarian Academy, Poltava, Ukraine, pp. 189—190.

15. Ustik, T.V., Kolodnenko, N.V. and Sorokolit, O. (2024), "Strategic tools for the development of green tourism in agribusiness", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 4, pp. 125—133.

Стаття надійшла до редакції 09.10.2025 р.

Стаття надійшла до редакції 09.10.2025 р.

Стаття надійшла до редакції 09.10.2025 р.

<https://nauka.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 631.15:045.512

І. П. Приходько,
д. держ. упр., професор, професор кафедри обліку, оподаткування
та управління фінансово-економічною безпекою,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8630-2568>
Д. С. Долгіх,
здобувач вищої освіти, магістр,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID <https://orcid.org/0009-0004-7430-8208>
І. В. Саламашенко,
здобувач вищої освіти, магістр,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID <https://orcid.org/0009-0007-5336-9476>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.103

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ЗАПАСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

I. Prikhodko,
Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Accounting,
Taxation, and Financial and Economic Security Management, Dnipro State Agrarian University of Economics
D. Dolgikh,
higher education student, master's degree, Dnipro State Agrarian University of Economics
I. Salamashchenko,
higher education student, master's degree, Dnipro State Agrarian University of Economics

INTERNAL INVENTORY AUDIT AS A TOOL FOR MANAGING COSTS AT AN ENTERPRISE

Виробничі запаси займають вагомую частку в структурі активів підприємства та мають суттєвий вплив на рівень витрат, швидкість обігу ресурсів і кінцеві фінансові результати його діяльності. Неефективне управління запасами, зокрема їх надлишкові обсяги або нестача, призводять до додаткових витрат, збоїв у виробничому процесі та зменшення прибутковості. У зв'язку з цим важливим напрямом є вивчення методичних основ проведення внутрішнього аудиту запасів, визначення його ролі у системі контролю витрат та розроблення практичних рекомендацій для підвищення ефективності цього процесу як ключового інструменту впливу на фінансові результати підприємства.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і методичних положень та розроблення практичних підходів до оцінювання економічного ефекту від запровадження внутрішнього аудиту запасів у системі управління витратами підприємства. Крім того, дослідження спрямоване на виявлення можливостей застосування інформаційних технологій і цифрових рішень для підвищення ефективності контролю за рухом та використанням матеріально-виробничих запасів.

Визначено, що головною метою аудиту виробничих запасів є комплексна перевірка, яка передбачає встановлення їх фактичної наявності, оцінювання стану організації складського господарства та умов зберігання, аналіз системи обліку операцій із заготівлі, придбання та використання запасів, а також перевірку повноти їх оприбуткування на підставі належним чином оформлених первинних документів, що підтверджують факт придбання.

З'ясовано, що основною метою діяльності служби внутрішнього аудиту є виявлення ключових джерел потенційних ризиків на всіх етапах господарської діяльності, оцінювання їхнього впливу на фінансово-облікову інформацію та розроблення заходів щодо їх мінімізації або надання обґрунтованих рекомендацій керівництву підприємства з метою їх зниження.

Доведено, що застосування запропонованих методичних підходів під час організації та проведення внутрішнього аудиту матеріально-виробничих запасів забезпечує можливість оцінити ефективність системи внутрішнього контролю, визначити фактичний стан обліку запасів і використати результати перевірки для усунення виявлених недоліків та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Production inventories account for a significant share of a company's assets and have a substantial impact on its costs, resource turnover, and final financial results. Inefficient inventory management, in particular excess or shortage of inventories, leads to additional costs, disruptions in the production process, and reduced profitability. In this regard, it is important to study the methodological foundations of internal inventory auditing, determine its role in the cost control system, and develop practical recommendations for improving the effectiveness of this process as a key tool for influencing the financial results of the enterprise.

The purpose of the study is to substantiate theoretical and methodological provisions and develop practical approaches to assessing the economic effect of introducing internal inventory auditing in the enterprise's cost management system. In addition, the study aims to identify opportunities for applying information technologies and digital solutions to improve the efficiency of control over the movement and use of material and production stocks.

It has been determined that the main purpose of the audit of production stocks is a comprehensive check, which involves establishing their actual availability, assessing the state of warehouse management and storage conditions, analyzing the system of accounting for operations related to the procurement, acquisition, and use of inventories, as well as verifying the completeness of their receipt on the basis of properly executed primary documents confirming the fact of acquisition.

It has been established that the main objective of the internal audit service is to identify key sources of potential risks at all stages of economic activity, assess their impact on financial and accounting information, and develop measures to minimize them or provide reasonable recommendations to the company's management in order to reduce them.

It has been proven that the application of the proposed methodological approaches during the organization and conduct of internal audits of material and production stocks makes it possible to assess the effectiveness of the internal control system, determine the actual state of inventory accounting, and use the results of the audit to eliminate identified deficiencies and improve the efficiency of the enterprise.

Ключові слова: внутрішній аудит, виробничі запаси, інструмент, управління, витрати, підприємство.

Key words: internal audit, production inventory, tools, management, expenses, enterprise.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах сучасного господарювання ефективне управління матеріальними ресурсами підприємства є одним із ключових факторів забезпечення його економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності. Виробничі запаси становлять значну частку активів підприємства і безпосередньо впливають на рівень витрат, швидкість обороту ресурсів та фінансові результати діяльності. Нераціональне використання запасів, їх надлишок або дефіцит можуть спричинити зайві витрати, перебої у виробничому процесі та зниження рентабельності.

У такому контексті внутрішній аудит запасів відіграє важливу роль як інструмент контролю й управління витратами, забезпечуючи своєчасне та достовірне відображення інфор-

мації про стан матеріальних ресурсів, ефективність їх використання й відповідність обліковим нормам. Водночас на практиці багато підприємств стикаються з проблемами організації внутрішнього аудиту: відсутністю чітких методик перевірки, недостатнім рівнем автоматизації облікових процесів, а також слабкою координацією між виробничими та обліковими підрозділами, що негативно позначається на ефективності управління витратами.

Тому актуальним є дослідження методичних засад здійснення внутрішнього аудиту запасів, визначення його значення у системі контролю витрат та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення результативності цього процесу як важливого інструменту впливу на фінансові показники підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні засади та методичні підходи до проведення внутрішнього аудиту матеріально-виробничих запасів знайшли відображення у працях провідних науковців, серед яких М.Т. Білух, Ф.Ф. Бутинець, А.М. Герасимович, А.М. Кузьмінський, П.І. Камишанов, А.П. Кулаковська, А.П. Макаренко, С.Я. Салига, О.В. Сметанко, К.О. Утенкова та інші. Дослідники приділяють значну увагу питанням організації та методики проведення внутрішнього аудиту запасів на підприємствах.

Так, Гордієнко А.П. [1] наголошує, що застосування ризик-орієнтованого підходу у внутрішньому аудиті запасів сприяє своєчасному виявленню потенційних загроз і мінімізації можливих втрат підприємства. Подалянчук О.А. [6] вказує, що внутрішній аудит є важливою складовою системи внутрішнього контролю, оскільки забезпечує достовірність даних про облік запасів, що має вирішальне значення для ефективного управління витратами.

Практичні дослідження, здійснені Мінковський Д.О. та Пеняком О.В., підтверджують, що впровадження системи внутрішнього аудиту дає змогу контролювати оборотність матеріальних ресурсів, зменшувати надлишкові запаси та оптимізувати витрати, пов'язані з їх зберіганням і використанням [3].

Крім того, праці Петренко О.М. підкреслюють важливість урахування специфіки виробничих процесів і галузевих особливостей під час проведення внутрішнього аудиту, що дозволяє здійснювати більш точний контроль і підвищувати ефективність управління запасами важливість урахування специфіки виробничих процесів і галузевих особливостей під час проведення внутрішнього аудиту, що дозволяє здійснювати більш точний контроль і підвищувати ефективність управління запасами [4].

Сучасні наукові дослідження свідчать, що внутрішній аудит запасів виступає одним із ключових інструментів управління витратами на підприємстві. Використання ризик-орієнтованого підходу, урахування виробничої специфіки та впровадження сучасних методів обліку забезпечують ефективний контроль і оптимізацію витрат, сприяючи підвищенню фінансової стабільності підприємства.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених питанням організації внутрішнього аудиту та управління виробничими

запасами, окремі аспекти цієї тематики залишаються недостатньо розробленими. Більшість дослідників зосереджує увагу переважно на теоретичних засадах і загальних принципах проведення внутрішнього аудиту, тоді як практичні методики його застосування як ефективного інструменту управління витратами потребують подальшого вдосконалення та уточнення.

Зокрема, малодослідженими залишаються питання оцінювання економічної ефективності впровадження внутрішнього аудиту запасів у контексті скорочення витрат, а також використання сучасних інформаційних технологій і цифрових систем для підвищення результативності контролю за матеріальними ресурсами.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретичних і методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо оцінки економічного ефекту від впровадження внутрішнього аудиту запасів у системі управління витратами підприємства, а також вивчення можливостей використання інформаційних технологій і цифрових інструментів для підвищення ефективності контролю за рухом і використанням матеріально-виробничих запасів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У загальному вигляді мета внутрішнього аудиту матеріально-виробничих запасів полягає у перевірці законності, достовірності та економічної обґрунтованості операцій із сировинними та матеріальними ресурсами, а також у оцінці правильності їхнього відображення в системі бухгалтерського обліку. У ширшому контексті внутрішній аудит операцій із запасами спрямований на встановлення достовірності первинних документів, що фіксують наявність та рух виробничих запасів, напівфабрикатів, малоцінних і швидкозношуваних предметів, готової продукції й товарів; забезпечення повноти й оперативності перенесення цих даних до зведених облікових форм та реєстрів; відповідності методології ведення обліку запасів принципам і нормам, визначеним у затвердженій обліковій політиці підприємства; а також точності й об'єктивності представлення залишків запасів у фінансовій звітності господарюючого суб'єкта [2]. Предметом такого аудиту є сукупність господарських процесів і операцій, пов'язаних із формуванням, обігом та використанням виробничих запасів, а також усі

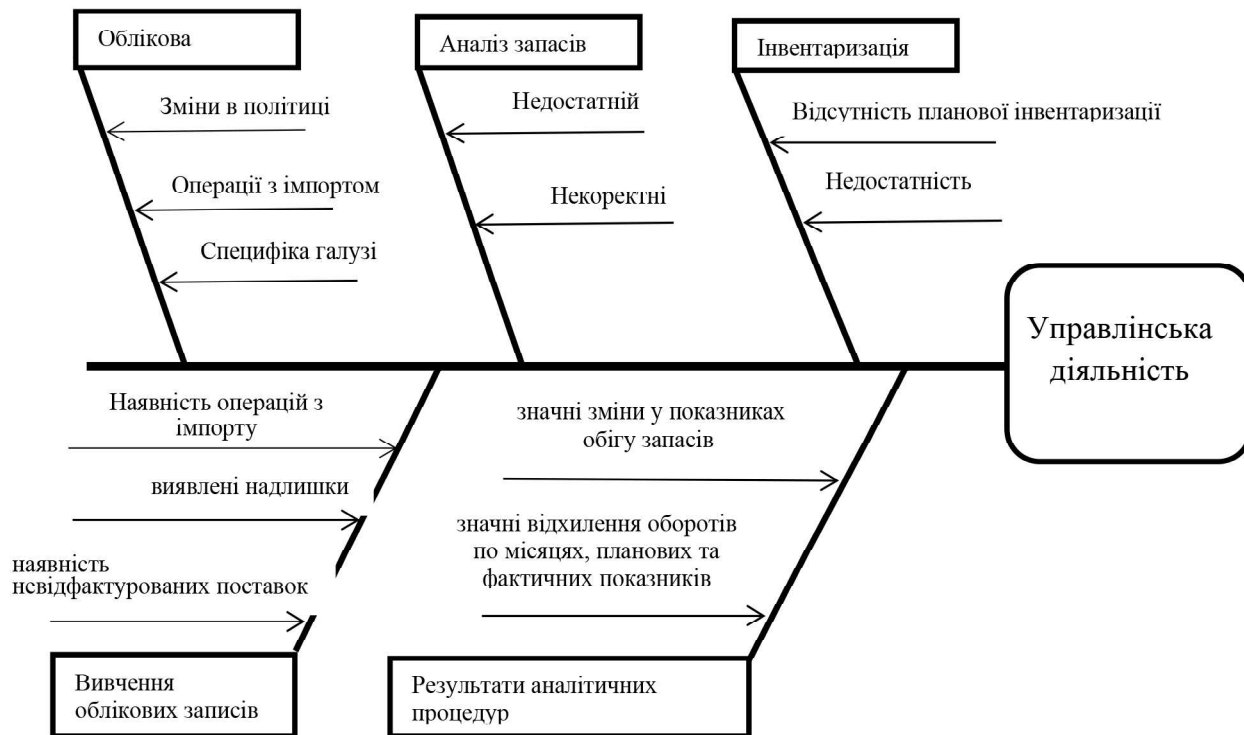


Рис. 1. Аналіз ризиків, на якому здійснюється оцінка значущості, вірогідності, а також факторів ризику

Джерело: розроблено авторами.

внутрішні та зовнішні відносини, що виникають у процесі їхнього управління на рівні підприємства.

Основною метою аудиту виробничих запасів є всебічна перевірка, що охоплює встановлення фактичної наявності запасів, оцінку організації складського господарства та умов зберігання запасів, аналіз організації обліку процесів заготівлі, придбання та витрачання запасів, а також контроль повноти оприбуткування запасів за наявності належно оформлених документів, що підтверджують їх придбання. Аудит також спрямований на перевірку правильності визначення первісної вартості запасів при їх придбанні, коректності оформлення операцій надходження та відпуску запасів, законності списання запасів у разі втрат, дотримання встановлених лімітів на відпуск запасів, а також правильності обліку незавершеного виробництва та формування собівартості продукції, робіт чи послуг за об'єктами калькулювання витрат [5]. Крім того, аудит передбачає оцінку своєчасності пред'явлення претензій щодо якості та кількості запасів, правильності ведення синтетичного й аналітичного обліку витрат на виробництво та реалізацію продукції, робіт чи послуг, що включаються до собівартості, а також дотримання підприємством норм податкового законодавства в опе-

раціях, пов'язаних із формуванням собівартості. Важливим аспектом є оцінка повноти та правильності відображення господарських операцій із запасами в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності. У практиці організації внутрішнього аудиту на підприємствах відсутній єдиний підхід до його впровадження. Для вирішення цього проблемного питання пропонується створення умов для здійснення внутрішнього аудиту шляхом послідовного виконання таких етапів: визначення завдань для внутрішніх аудиторів та вибір суб'єкта внутрішнього аудиту. Організація аудиту залежить від структури управління суб'єкта господарювання, де визначається спосіб підпорядкування служби внутрішнього аудиту, яка може бути підзвітною аудиторському комітету, створеному власниками, або аудиторській компанії в межах корпоративного утворення (внутрішнє підпорядкування) [7].

Первинні документи є ключовим джерелом інформації для внутрішнього аудиту, оскільки вони безпосередньо впливають на формування бухгалтерських записів, складання облікових регістрів та підготовку звітності. Програма внутрішнього аудиту запасів обов'язково включає виявлення аудитором недоліків та підготовку аудиторського звіту. Основними проблемами, що виникають під час організації



Рис. 2. Етапи внутрішнього аудиту матеріально-виробничих запасів на підприємстві

Джерело: розроблено на основі [8].

та ведення обліку запасів, є невідповідність первинних документів необхідним реквізітам, що піддає сумніву достовірність відображеної в них інформації; порушення строків проведення інвентаризації, що ставить під сумнів фактичну наявність запасів на підприємстві; недотримання норм списання запасів, що призводить до завищення витрат; а також порушення порядку відшкодування витрат і випадки крадіжок матеріально-відповідальними особами, що спричиняють неправильне відображення суми витрат. На початковому етапі складання програми аудиту необхідно сформулювати загальне уявлення про об'єкт аудиту шляхом аналізу його представлення та розкриття у звітності, оцінки облікової політики для потреб бухгалтерського та податкового обліку, а також вивчення галузевих норм і регламентів щодо обліку запасів.

Ризик-орієнтований підхід до планування внутрішнього аудиту передбачає ранжування об'єктів аудиту за рівнем ризику, а на другому етапі проводиться аналіз ризиків, що включає оцінку їхньої значущості, імовірності та факторів, які їх зумовлюють (рис. 1).

Загальноприйнятим вважається, що на початковому етапі внутрішнього аудиту необхідно оцінити ефективність засобів контролю за виробничими запасами, а на наступному етапі — здійснити безпосередню перевірку достовірності відображення даних про рух і стан за-

пасів. У відповідних джерелах наголошується на важливості перевірки запасів, однак аспекти застосування ризик-орієнтованого підходу до планування та виконання внутрішнього аудиту запасів залишаються недостатньо висвітленими. У зв'язку з цим доцільно виокремити такі ключові етапи внутрішнього аудиту матеріально-виробничих запасів: оцінка системи внутрішнього контролю, аналіз ризиків та перевірка достовірності облікової інформації щодо запасів (рис. 2).

Процес вважається найбільш ризикованим, якщо на досягнення його цілей впливає найбільша кількість факторів ризику з максимально негативним ефектом. Для визначення рівня ризикованості кожен процес, відібраний для аналізу, оцінюється з урахуванням наявності та значущості певного набору факторів ризику.

На основі такого аналізу в програмі внутрішнього аудиту виділяються ділянки аудиту матеріально-виробничих запасів із підвищеним внутрішнім ризиком, що дає змогу аудитору оптимізувати процедури збору аудиторських доказів.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Ризик-орієнтований підхід до внутрішнього аудиту забезпечує можливість виявлення та своєчасного вирішення проблем шляхом ґрунтовного аналізу зон підвищеного ризику, а та-

кож зниження наявних ризиків до допустимого рівня. Використання запропонованих методичних принципів під час організації та здійснення внутрішнього аудиту матеріально-виробничих запасів дає змогу оцінити ефективність системи внутрішнього контролю, визначити реальний стан обліку запасів і застосувати результати аудиторської перевірки для виправлення виявлених недоліків та вдосконалення діяльності підприємства.

Література:

1. Гордієнко А. П. Аудит виробничих запасів. Сталий розвиток економіки. 2020. № 2. С. 112—120.
2. Городецька К. В. Формування системи обліку та аудиту виробничих запасів: дис. канд. екон. наук: 08.00.09. Полтава: Полтав. нац. техн. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2022. 210 с.
3. Мінковський Д. О. Облік і внутрішній аудит виробничих запасів: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 180 с.
4. Петренко О. М. Удосконалення обліку і аудиту виробничих запасів у сільськогосподарських підприємствах. Економіка АПК. 2019. № 1. С. 34—42.
5. Петренко О. М., Сидоренко І. В. Вивчення методики проведення аудиту виробничих запасів на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. № 4. С. 45—52.
6. Подолянчук В. І. Методичні особливості аудиту виробничих запасів. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2018. № 3 (84). С. 156—163.
7. Подолянчук О. А. Аудит виробничих запасів. Вісник соціально-економічних досліджень. 2017. № 2. С. 145—152.
8. Семенишена Н. В. Методичні засади проведення внутрішнього аудиту матеріально-виробничих запасів. Економіка та суспільство. 2017. № 12. С. 269—274.
9. Ткаченко І. О. Внутрішній контроль виробничих запасів для цілей управлінського обліку. Агросвіт. 2018. № 2. С. 78—85.
10. Шапової О. В. Аудит матеріально-виробничих запасів: підручник / за ред.. Київ: Кондор, 2018. 256 с.

References:

1. Hordiienko, L.P. (2020), "Audit of production inventories", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 2, pp. 112—120.
2. Horodetska, K.V. (2022), "Formation of the accounting and audit system for production inventories", *Abstract of Ph.D. dissertation, Account-*

ing, analysis and audit, Poltava National Technical University named after Yu. Kondratyuk, Poltava, Ukraine.

3. Minkovskiy, D.O. (2019), *Oblik i vnutrishnii audyt vyrobnychykh zapasiv [Accounting and internal audit of production inventories]*, TNEU, Ternopil, Ukraine.

4. Petrenko, O.M. (2019), "Improvement of accounting and audit of production inventories in agricultural enterprises", *Ekonomika APK*, vol. 1, pp. 34—42.

5. Petrenko, O.M. and Sydorenko, I.V. (2023), "Study of the methodology for conducting an audit of production inventories at an enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 4, pp. 45—52.

6. Podolianchuk, V.I. (2018), "Methodological features of the audit of production inventories", *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 3 (84), pp. 156—163.

7. Podolianchuk, O.A. (2017), "Audit of production inventories", *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 2, pp. 145—152.

8. Semenyshena, N.V. (2017), "Methodological principles of conducting an internal audit of material and production inventories", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 12, pp. 269—274.

9. Tkachenko, I.O. (2018), "Internal control of production inventories for management accounting purposes", *Ahrosvit*, vol. 2, pp. 78—85.

10. Shapova, O.V. (2018), *Audyt materialno-vyrobnychykh zapasiv [Audit of material and production inventories]*, Kondor, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 09.10.2025 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвитку**

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 336.6:338.24:351.863(477)"2022/2025"

А. Л. Бикова,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри економіки та економічної безпеки,
Університет митної справи та фінансів
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7290-9094>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.109

ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ТА ВИКЛИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

A. Bykova,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics
and Economic Security, University of Customs and Finance

FINANCIAL RISKS AND CHALLENGES TO THE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES IN THE POST-WAR PERIOD

У статті досліджуються фінансові ризики післявоєнного відновлення економіки України та їх вплив на забезпечення економічної безпеки держави і підприємств. Визначено ключові чинники, що формують ризикове середовище, серед яких — макроекономічна нестабільність, дефіцит фінансових ресурсів, валютні коливання, інвестиційна невизначеність, боргові загрози та структурні дисбаланси. Зазначено, що післявоєнний період супроводжується зростанням рівня фінансових ризиків та появою нових викликів, зокрема необхідністю відновлення виробничого потенціалу, підвищення ефективності управління державними фінансами та стимулювання притоку інвестицій. Проаналізовано міжнародний досвід післявоєнного відновлення економік та визначено його релевантні уроки для України. Запропоновано сучасні підходи до мінімізації ризиків, що передбачають впровадження фінансових стратегій, інноваційних інструментів прогнозування, цифрових технологій та інтегрованої системи фінансово-економічної безпеки, яка поєднує державні, корпоративні та міжнародні механізми. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання його результатів для формування політики фінансової стабілізації та створення сприятливого інвестиційного клімату у процесі післявоєнного відновлення України.

The article examines the nature and specificity of financial risks in the post-war period and their impact on the economic security system both at the enterprise level and at the national level. It is substantiated that the processes of post-war recovery are accompanied by a sharp increase in the complexity of the risk environment, which is determined by the interaction of macroeconomic instability, a shortage of financial resources, high inflationary expectations, currency volatility and an unstable investment climate. Particular attention is paid to the structural challenges of economic security associated with the restoration of production capacities, ensuring debt sustainability, overcoming budget imbalances and strengthening the stability of financial institutions. It is emphasized that financial risks in the post-war period acquire a systemic nature, since they simultaneously affect the liquidity of enterprises, the solvency of the state and the long-term competitiveness of the national economy.

The study emphasizes the need for adaptive approaches to risk management, which include the use of advanced methods of scenario analysis, Monte Carlo modeling, stress testing and digital technologies for risk forecasting and monitoring. In addition, the article emphasizes the importance of coordinated actions between government agencies, private enterprises and international financial organizations, since the effectiveness of recovery depends on the ability to mobilize diverse financial resources and ensure transparent mechanisms for their distribution. A conceptual framework for risk minimization is proposed, based on a combination of proactive financial strategies, diversification of funding sources, integration of innovative financial stabilization mechanisms and the development of flexible instruments capable

of quickly adapting to external shocks. The practical significance of the study lies in the possibility of using its results for the development of state policy in the field of economic security, as well as for the development of corporate financial strategies aimed at increasing resilience in conditions of uncertainty. The results can serve as a theoretical and methodological basis for the formation of an integrated system of financial and economic security, which is a key prerequisite for sustainable post-war recovery, attracting investment, strengthening international partnerships, and stable long-term economic growth.

Ключові слова: фінансові ризики, економічна безпека, післявоєнний період, ризик-менеджмент, відновлення економіки, фінансова стабільність, адаптивні фінансові стратегії.

Key words: financial risks, economic security, post-war recovery, risk management, financial stability, investment climate, adaptive strategies, adaptive financial strategies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Післявоєнний період розвитку національної економіки є одним із найбільш складних і суперечливих етапів, коли одночасно відбуваються процеси відновлення зруйнованої інфраструктури, адаптації підприємств до нових умов господарювання та формування стратегій довгострокової стабілізації. У цей час виникає широкий спектр фінансових ризиків, які мають комплексний і системний характер та проявляються як на рівні окремих суб'єктів господарювання, так і на рівні держави загалом. До найбільш загрозливих належать: дефіцит фінансових ресурсів, макроекономічна нестабільність, інфляційний тиск, валютні коливання, інвестиційна невизначеність, боргові ризики та структурні дисбаланси у фінансовій системі.

Умови післявоєнного відновлення ускладнюються тим, що традиційні інструменти ризик-менеджменту не забезпечують достатнього рівня стійкості в умовах невизначеності. Сучасні виклики потребують застосування адаптивних і прогностичних моделей управління ризиками. Окрім цього, постає необхідність у координації дій між державними інституціями, приватним сектором та міжнародними фінансовими організаціями, оскільки ефективність післявоєнного відновлення значною мірою залежить від здатності мобілізувати різноманітні фінансові ресурси й забезпечити прозорі механізми їх розподілу.

Таким чином, проблема полягає в тому, що фінансові ризики у післявоєнний період не лише посилюють економічну вразливість держави та підприємств, але й створюють нові бар'єри для стійкого зростання та інтеграції у

світовий економічний простір. Це зумовлює потребу у науковому обґрунтуванні сучасних підходів до управління ризиками та формуванні інтегрованої системи фінансово-економічної безпеки, здатної забезпечити стабільність і конкурентоспроможність національної економіки у довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика фінансових ризиків і забезпечення економічної безпеки України в умовах повномасштабної війни є предметом активних досліджень. Сучасні наукові та аналітичні центри, такі як Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД) [1], Jamestown Foundation [2], ОЕСР [3], Chatham House [4], а також вітчизняні науковці, підкреслюють, що процеси відновлення економіки супроводжуються зростанням комплексності та системності ризиків.

Вплив військових витрат. НІСД [1] у своїх доповідях аналізує, як зростання військових витрат, державного боргу та залежність від зовнішньої допомоги впливають на економічну траєкторію країни. Автори зазначають, що для забезпечення економічної безпеки критично важливими є ефективне управління ресурсами та прозорі механізми контролю.

Перешкоди для відновлення. Дослідження Jamestown Foundation [2] акцентують увагу на ключових перешкодах для післявоєнного відновлення, включаючи внутрішню нестабільність, переміщення населення та продовження військових конфліктів. Фонд наголошує на необхідності координації дій між державними, приватними та міжнародними організаціями.

Таблиця 1. Порівняння досвіду відновлення післявоєнних економік країн світу

Країна	Період/подія	Основні заходи відновлення	Ключові уроки для України
Німеччина	Після Другої світової війни (1945–1950)	План Маршалла, централізоване управління відновленням, інституційні реформи, фінансова стабілізація	Міжнародна допомога, централізоване планування, стабільні фінансові та управлінські структури
Боснія та Герцеговина	Після війни 1992–1995 рр.	Залучення міжнародної допомоги, політичні та економічні реформи, економічна диверсифікація	Необхідність політичної стабільності, координації міжнародних партнерів, диверсифікації економіки
Ірак	Після війни 2003–2007 рр.	Інвестиції в інфраструктуру, диверсифікація економіки, публічно-приватне партнерство (PPP)	Розвиток інфраструктури через PPP, диверсифікація економіки, залучення приватного капіталу
Сирія	Після конфлікту 2011–2020 рр.	Інституційні реформи, фінансова та монетарна стабілізація, міжнародна підтримка	Необхідність інституційного зміцнення, стабілізації фінансової системи, залучення міжнародних партнерів

Джерело: складено автором на основі [6–17].

Чинники стримування зростання. У своїх економічних оглядах України ОЕСР [3] виділяє такі фактори, що стримують економічне зростання: значне руйнування інфраструктури, соціальні витрати та нестабільність макроекономічного середовища. Звіт пропонує рекомендації для підвищення інвестиційної привабливості.

Мобілізація "команди України". Chatham House [4] у своїх роботах підкреслює необхідність мобілізації "команди України" для успішного відновлення. Організація висвітлює роль громадянського суспільства та міжнародних фінансових партнерів у забезпеченні прозорих і ефективних механізмів розподілу фінансових ресурсів.

Інноваційний розвиток. Українські науковці, зокрема Жарова Л. В. та Хлобистов Є. В. [5], у своїх дослідженнях, опублікованих на платформах типу ResearchGate, приділяють увагу інноваційному та інвестиційному розвитку післявоєнної економіки. Вони підкреслюють значення впровадження сучасних методів прогнозування, інформаційно-аналітичних технологій та цифрових інструментів для управління ризиками та формування адаптивних фінансових стратегій на рівні підприємств і регіонів.

У підсумку, аналіз останніх досліджень демонструє, що сучасні підходи до забезпечення економічної безпеки України у післявоєнний період мають ґрунтуватися на інтегрованому управлінні ризиками, адаптивних фінансових стратегіях, координації дій державних і приват-

них інституцій та використанні інноваційних інструментів прогнозування. Отримані дані створюють науково-методологічну основу для формування системи фінансово-економічної безпеки та підвищення стійкості національної економіки в умовах високої невизначеності.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ СТАТТІ

Мета статті полягає у комплексному аналізі фінансових ризиків, що виникають у післявоєнний період, та визначенні їх впливу на економічну безпеку держави й підприємницького сектору. У рамках досягнення мети передбачено систематизацію основних джерел фінансової нестабільності, виявлення структурних дисбалансів і загроз борговій стійкості, а також розроблення науково обґрунтованих підходів до підвищення ефективності ризик-менеджменту. Практична спрямованість дослідження полягає у формуванні рекомендацій щодо впровадження адаптивних фінансових стратегій, використання сучасних інструментів прогнозування та посилення інтеграції державних і корпоративних механізмів забезпечення економічної безпеки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Післявоєнний період розвитку України супроводжується значним ускладненням фінансово-економічного середовища, яке характеризується високим рівнем невизначеності та комп-

Таблиця 2. Класифікація фінансових ризиків у післявоєнний період

Група ризиків	Сутність	Наслідки для економічної безпеки
Макроекономічні	Інфляційний тиск, валютні коливання, бюджетні дисбаланси, боргові ризики	Зростання державного боргу, зниження стійкості національної валюти, загроза дефолту
Мікроекономічні	Зниження ліквідності підприємств, дефіцит обігових коштів, зростання витрат на відновлення	Ризик неплатоспроможності та банкрутств, скорочення інвестиційних можливостей
Інвестиційні	Відтік капіталу, низька довіра інвесторів, слабка передбачуваність інвестиційного клімату	Обмеження припливу іноземних інвестицій, уповільнення модернізації виробничих потужностей
Інституційні	Недосконале регуляторне середовище, корупційні ризики, загрози прозорості у використанні коштів	Послаблення довіри до державних інститутів, зниження ефективності розподілу фінансових ресурсів
Соціально-фінансові	Зростання безробіття, зниження доходів населення, зростання тіньової економіки	Погіршення внутрішнього попиту, зниження податкових надходжень, посилення соціальної нестабільності

Джерело: систематизовано, узагальнено автором.

лексним впливом різноспрямованих ризиків. З одного боку, відновлення економіки створює передумови для поживавлення ділової активності та зростання інвестиційного потенціалу, а з іншого — породжує нові виклики, пов'язані з фінансовою нестабільністю, руйнуванням інфраструктури, залежністю від зовнішньої допомоги та структурними дисбалансами.

Післявоєнне відновлення економіки є складним та багатовимірним процесом, який включає одночасне відновлення інфраструктури, стимулювання інвестиційної активності та забезпечення фінансової стабільності. Досвід інших країн, які пережили війну або великі конфлікти, є цінним джерелом уроків для України. Аналіз кейсів Німеччини після Другої світової війни, Боснії та Герцеговини, Іраку та Сирії дозволяє виділити ефективні механізми адаптивних фінансових стратегій, що сприяли відновленню економік та можуть бути застосовані в українських умовах.

Приклади післявоєнного відновлення та ключові уроки для адаптивного фінансового управління наведені в таблиці 1.

Аналіз міжнародного досвіду післявоєнного відновлення показує, що успішне відновлення економіки потребує комплексного та адаптивного підходу, який поєднує державне регулювання, стимулювання інвестиційної активності, розвиток фінансових інституцій та залучення міжнародної допомоги. Застосування централізованого планування, стабільних фінансових механізмів і публічно-приватних партнерств у відновленні інфраструктури є універсальними уроками, які можна транслювати на українські умови.

Для України це означає, що формування фінансових стратегій має базуватися на синергії державних ініціатив, корпоративних фінансових механізмів та міжнародної підтримки. Водночас ефективне управління ризиками потребує чіткого розуміння їхньої природи та класифікації, оскільки різні групи ризиків по-різному впливають на стабільність економіки та фінансову безпеку.

На основі аналізу міжнародного досвіду та специфіки українського післявоєнного відновлення фінансові ризики доцільно систематизувати за такими групами (табл. 2):

- макроекономічні ризики: інфляційний тиск, коливання валютного курсу, боргові ризики, бюджетні дисбаланси;
- мікроекономічні ризики: зниження ліквідності та платоспроможності підприємств, зростання витрат на відновлення виробництва, дефіцит оборотного капіталу;
- інвестиційні ризики: низька передбачуваність інвестиційного клімату, відтік капіталу, слабка довіра міжнародних інвесторів;
- інституційні ризики: недосконалість регуляторного середовища, загрози прозорості у використанні фінансової допомоги, корупційні чинники.

Фінансові ризики мають системний характер, оскільки одночасно впливають на кілька рівнів економічної безпеки:

- на рівні держави — зростає боргове навантаження, ускладнюється управління бюджетом, виникає потреба у додаткових джерелах фінансування;
- на рівні підприємств — обмежується доступ до кредитних ресурсів, знижується інвестиційна активність, зростає ризик банкрутств;

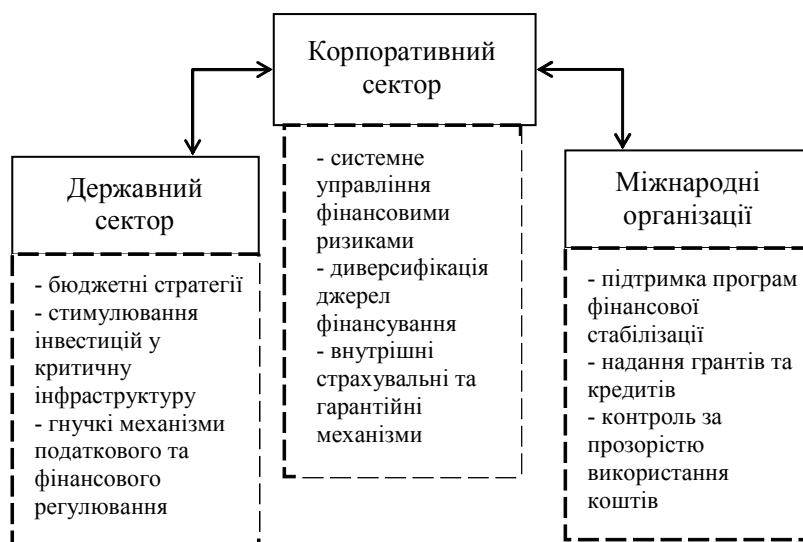


Рис. 1. Механізми координації та політичні аспекти

Джерело: розроблено автором.

— на рівні фінансової системи — підвищується нестабільність банківського сектору, зростає залежність від міжнародних донорів, знижується здатність акумулювати внутрішні ресурси.

Таким чином, для ефективного управління фінансовими ризиками в післявоєнний період необхідно застосовувати комплексний підхід, який враховує взаємозв'язки між макроекономічним, мікроекономічним та інституційним рівнями, а також спрямований на забезпечення стабільності фінансової системи та економіки країни в цілому.

Сьогодні підприємства функціонують у надзвичайно складному середовищі: фізична небезпека, висока інфляція, нестабільність валютного ринку, проблеми з постачанням та коливання попиту. У таких умовах класичні методи управління ризиками — створення резервів, страхування майна, диверсифікація інвестицій — вже не забезпечують достатньої захищеності. Бізнес потребує більш гнучких, технологічно підкріплених та аналітично обґрунтованих підходів, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Сучасні інструменти управління фінансовими ризиками можна поділити на кілька напрямів:

1. Аналітичні та прогнозні методи. Сюди належать підходи, які допомагають "побачити наперед" можливі загрози та підготуватися до них. Наприклад, метод Монте-Карло дозволяє змодельовувати тисячі можливих сценаріїв розвитку подій і оцінити ймовірність втрат. Value-at-Risk допомагає зрозуміти, які максимальні збитки може отримати компанія за певних

умов. Стрес-тестування показує, як бізнес переживе кризові шоки — наприклад, різке падіння курсу гривні чи зростання відсоткових ставок.

2. Технологічні методи. Великі масиви даних (Big Data) дозволяють виявити приховані ризикові тенденції. Алгоритми штучного інтелекту прогнозують, які клієнти можуть затримати оплату чи які партнери потенційно ненадійні. А блокчейн знижує ризик шахрайства та робить фінансові операції більш прозорими.

3. Фінансові інструменти. Це вже "практичний арсенал" — форварди, ф'ючерси, опціони, які допомагають захиститися від валютних і процентних ризиків. Крім того, активно використовується кредитне страхування та гарантії для зменшення ризику неплатежів з боку контрагентів.

4. Організаційні підходи. Створення системи управління ризиками всередині компанії: інтегровані системи (ERM), міжнародні стандарти (наприклад, ISO 31000), або інструменти на кшталт FMEA, які дозволяють оцінити слабкі місця бізнес-процесів. Важливо також мати готові антикризові плани, щоб швидко реагувати на непередбачувані ситуації.

Отже, сучасне управління фінансовими ризиками — це не лише про "страхування від небезпек". Це про проактивність: передбачати ризики, оцінювати їхні масштаби і завчасно розробляти стратегії реагування.

З метою мінімізації впливу фінансових ризиків у післявоєнний період доцільним є застосування комплексного підходу, що передбачає поєднання державних, корпоративних та міжнародних інструментів. Серед ключових напрямів можна виділити:

— диверсифікацію джерел фінансування та активізацію співпраці з міжнародними фінансовими організаціями, що сприятиме підвищенню стійкості до зовнішніх шоків;

— стимулювання припливу іноземних інвестицій шляхом забезпечення гарантій безпеки та прозорості бізнес-середовища;

— запровадження адаптивних фінансових стратегій на рівні підприємств, які дозволяють гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та коливання макроекономічних показників;

— розвиток страхових і гарантійних механізмів, спрямованих на захист бізнесу від непередбачуваних фінансових втрат та кризових ситуацій;

— формування інтегрованої системи економічної безпеки, що синергетично поєднує державні, корпоративні та міжнародні інструменти управління ризиками.

Таким чином, реалізація зазначених заходів дозволить підвищити стійкість фінансової системи, забезпечити стабільність функціонування підприємств та створити сприятливі умови для економічного відновлення країни.

Практична реалізація підходів до забезпечення економічної безпеки в післявоєнний період вимагає комплексної координації зусиль на рівні держави, бізнесу та міжнародних партнерів. До ключових напрямів, які здатні забезпечити стабільність економіки та мінімізувати ризики, належать:

1. Підвищення прозорості у розподілі зовнішньої допомоги — створення відкритих механізмів контролю за використанням фінансових ресурсів, що надходять від міжнародних організацій та донорів, сприятиме підвищенню довіри та ефективності реалізації програм відновлення.

2. Зміцнення фінансових інституцій та відновлення банківської системи — стабілізація банківського сектору, відновлення кредитної активності та забезпечення надійного фінансового посередництва є критично важливими для підтримки економічної стійкості підприємств.

3. Розробка стимулів для залучення приватних інвестицій у відновлення інфраструктури — застосування податкових пільг, гарантій безпеки капіталовкладень та спеціальних інвестиційних програм дозволяє активізувати внутрішні і зовнішні інвестиційні потоки.

4. Впровадження національних програм підтримки підприємств критично важливих галузей — комплекс заходів, включаючи субсидії, гранти та консультаційну підтримку, забезпечує стійкість ключових секторів еконо-

міки та сприяє відновленню виробничого потенціалу.

Отже, практичне забезпечення економічної безпеки передбачає системний підхід, який інтегрує державні регуляторні механізми, фінансову стабілізацію та стимулювання інвестиційної активності бізнесу. Ефективність таких заходів значною мірою визначатиметься рівнем координації між усіма зацікавленими сторонами та оперативністю реагування на зовнішні і внутрішні ризики (рис. 1).

Ефективне впровадження адаптивних фінансових стратегій у післявоєнний період неможливе без чіткого узгодження дій державних органів, бізнесу та міжнародних партнерів. Основними механізмами координації є:

— створення платформ для обміну даними та аналітичною інформацією;

— прозорі механізми контролю та моніторингу. Передбачають регулярну звітність, аудит використання фінансової допомоги та оцінку ефективності заходів щодо зменшення ризиків;

— правові рамки та нормативні акти. Забезпечують стабільність фінансових та інвестиційних відносин, гарантують захист прав бізнесу й встановлюють правила взаємодії з міжнародними донорами та фінансовими організаціями.

Для практичної реалізації фінансових стратегій важливим є розробка конкретних сценаріїв впровадження на державному та корпоративному рівнях:

1. Державний сектор: формування бюджетних стратегій, стимулювання інвестицій у критичну інфраструктуру, встановлення гнучких механізмів податкового та фінансового регулювання;

2. Корпоративний сектор: впровадження систем управління фінансовими ризиками, диверсифікація джерел фінансування, розробка внутрішніх страхових та гарантійних механізмів, застосування технологічних рішень для прогнозування ризиків;

3. Міжнародні організації: підтримка програм фінансової стабілізації, надання грантів та кредитів, забезпечення доступу до аналітичних платформ, контроль за прозорістю використання коштів.

Таким чином, синергетична взаємодія держави, бізнесу та міжнародних партнерів через узгоджені механізми координації та правові рамки створює передумови для ефективного управління фінансовими ризиками та стійкого відновлення економіки в післявоєнний період.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Післявоєнний період розвитку України характеризується високим рівнем економічної невизначеності, що обумовлює формування складного і багаторівневого поля фінансових ризиків. Систематизація цих ризиків за макроекономічними, мікроекономічними, інвестиційними та інституційними групами дозволяє комплексно оцінити загрози для держави, підприємств та фінансової системи. Аналіз показав, що фінансові ризики мають системний характер і здатні одночасно впливати на різні рівні економічної безпеки, підвищуючи боргове навантаження, обмежуючи доступ до кредитних ресурсів та знижуючи інвестиційну активність.

Ефективне управління фінансовими ризиками у післявоєнний період потребує комплексного підходу, що поєднує державні регуляторні заходи, стимулювання інвестиційної активності, прозорість розподілу фінансової допомоги та зміцнення фінансових інституцій. Такий підхід сприятиме не лише стабілізації фінансової системи, але й підвищенню стійкості економіки та створенню передумов для сталого відновлення критично важливих галузей.

Подальші наукові дослідження в цьому напрямі можуть бути спрямовані на:

- розробку інтегрованих моделей прогнозування фінансових ризиків із використанням сучасних технологій;

- апробацію та адаптацію методик кількісного оцінювання ризиків для різних секторів економіки України;

- вивчення ефективності державних та приватних механізмів підтримки підприємств у післявоєнний період з акцентом на інвестиційний клімат та відновлення критичної інфраструктури;

- аналіз взаємозв'язку між фінансовою стабільністю підприємств, рівнем державного регулювання та залученням міжнародної допомоги;

- розробку практичних рекомендацій щодо побудови систем управління економічною безпекою, здатних оперативного реагувати на зміни ризикового середовища.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні наукового розуміння механізмів формування фінансових ризиків, вдосконаленні методів їх прогнозування та управління, а також у практичній адаптації цих підходів для забезпечення стійкого розвитку ук-

раїнської економіки в умовах післявоєнної невизначеності.

Література:

1. Національний інститут стратегічних досліджень. Щорічна доповідь "Про національну безпеку України". 2023. URL: <https://niss.gov.ua/> (дата звернення: 20.09.2025).

2. The Jamestown Foundation. Analyses on Ukraine. 2023. URL: <https://jamestown.org/region/ukraine-region/> (дата звернення: 20.09.2025).

3. OECD. OECD Economic Survey of Ukraine 2023. Paris: OECD Publishing, 2023.

4. Chatham House. Ukraine's Recovery: Challenges and Opportunities. 2023. URL: <https://www.chathamhouse.org/> (дата звернення: 20.09.2025).

5. Жарова Л. В., Хлобистов Є. В. Інформаційні технології як інструмент реалізації Цілей сталого розвитку на місцевому рівні. Механізм регулювання економіки. 2021. № 2. С. 5—15. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.01>.

6. National Archives. Marshall Plan. URL: <https://www.archives.gov/milestone-documents/marshall-plan> (дата звернення: 20.09.2025).

7. U.S. Department of State. Milestones: 1945—1952 — The Marshall Plan. URL: <https://history.state.gov/milestones/1945-1952/marshall-plan> (дата звернення: 20.09.2025).

8. Opil.ouplaw.com. Germany: Economic Recovery after WWII. URL: <https://opil.ouplaw.com/display/10.1093/law%3Aepil/9780199-231690/law-9780199231690-e654> (дата звернення: 20.09.2025).

9. World Bank. Bosnia and Herzegovina and the World Bank Group: 30 years of partnership. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/bosniaandherzegovina/brief/bosnia-and-herzegovina-and-the-world-bank-group-30-years-of-partnership> (дата звернення: 20.09.2025).

10. World Bank. A Journey of Recovery: Bosnia and Herzegovina Public Sector Reform. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/d93115-fde0df25367306f4e6feb9b333-0410012024/original/BiH-publication-A-Journey-170724.pdf> (дата звернення: 20.09.2025).

11. Friedrich-Ebert-Stiftung. Post-Conflict Reconstruction in Bosnia and Herzegovina. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueoros/ukraine/22212.pdf> (дата звернення: 20.09.2025).

12. Wikipedia. Investment in post-invasion Iraq. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Investment_in_post-invasion_Iraq (дата звернення: 20.09.2025).

13. World Bank. Iraq Reconstruction and Investment Report. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/846201597292562703/pdf/Iraq-Reconstruction-and-Investment.pdf> (дата звернення: 20.09.2025).

14. ResearchGate. Paving the Way for PPP's to Infrastructure Projects in Iraq. URL: https://www.researchgate.net/publication/372239922_Paving_the_Way_for_PPP%27s_to_Infrastructure_Projects_in_Iraq (дата звернення: 20.09.2025).

15. Syrian Dialogue. Practical Steps for Building Effective Government Institutions in Syria. URL: <https://sydialogue.org/en/practical-steps-for-building-effective-government-institutions-in-syria/> (дата звернення: 20.09.2025).

16. Arab Center Washington DC. Rebuilding and Strengthening Syria's State Institutions. URL: <https://arabcenterdc.org/resource/rebuilding-and-strengthening-syrias-state-institutions/> (дата звернення: 20.09.2025).

17. European Commission. European Neighbourhood Policy: Syria. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/syria_en (дата звернення: 20.09.2025).

References:

1. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen (2023), "Annual Report "On the National Security of Ukraine", available at: <https://niss.gov.ua/> (Accessed 20 September 2025).

2. The Jamestown Foundation (2023), "Analyses on Ukraine", available at: <https://jamestown.org/region/ukraine-region/> (Accessed 20 September 2025).

3. OECD (2023), OECD Economic Survey of Ukraine 2023, OECD Publishing, Paris, France.

4. Chatham House (2023), "Ukraine's Recovery: Challenges and Opportunities", available at: <https://www.chathamhouse.org/> (Accessed 20 September 2025).

5. Zharova, L.V. and Khlobystov, Ye.V. (2021), "Information technologies as a tool for achieving the Sustainable Development Goals at the local level", *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, vol. 2, pp. 5—15, doi: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.01>.

6. National Archives (2025), "Marshall Plan", available at: <https://www.archives.gov/milestone-documents/marshall-plan> (Accessed 20 September 2025).

7. U.S. Department of State (2025), "Milestones: 1945—1952 — The Marshall Plan", available at: <https://history.state.gov/milestones/1945-1952/marshall-plan> (Accessed 20 September 2025).

8. Oxford Public International Law (2025), "Germany: Economic Recovery after WWII", available at: <https://opil.ouplaw.com/display/10.1093/law%3Aepil/9780199231690/law-97801-99231690-e654> (Accessed 20 September 2025).

9. World Bank (2024), "Bosnia and Herzegovina and the World Bank Group: 30 years of partnership", available at: <https://www.worldbank.org/en/country/bosniaandherzegovina/brief/bosnia-and-herzegovina-and-the-world-bank-group-30-years-of-partnership> (Accessed 20 September 2025).

10. World Bank (2024), "A Journey of Recovery: Bosnia and Herzegovina Public Sector Reform", available at: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/d93115fde0df25367306f4e6feb9b333-0410012024/original/BiH-publication-A-Journey-170724.pdf> (Accessed 20 September 2025).

11. Friedrich-Ebert-Stiftung (2025), "Post-Conflict Reconstruction in Bosnia and Herzegovina", available at: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/22212.pdf> (Accessed 20 September 2025).

12. Wikipedia (2025), "Investment in post-invasion Iraq", available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Investment_in_post-invasion_Iraq (Accessed 20 September 2025).

13. World Bank (2020), "Iraq Reconstruction and Investment Report", available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/846201597292562703/pdf/Iraq-Reconstruction-and-Investment.pdf> (Accessed 20 September 2025).

14. ResearchGate (2023), "Paving the Way for PPP's to Infrastructure Projects in Iraq", available at: https://www.researchgate.net/publication/372239922_Paving_the_Way_for_PPP%27s_to_Infrastructure_Projects_in_Iraq (Accessed 20 September 2025).

15. Syrian Dialogue (2025), "Practical Steps for Building Effective Government Institutions in Syria", available at: <https://sydialogue.org/en/practical-steps-for-building-effective-government-institutions-in-syria/> (Accessed 20 September 2025).

16. Arab Center Washington DC (2024), "Rebuilding and Strengthening Syria's State Institutions", available at: <https://arabcenterdc.org/resource/rebuilding-and-strengthening-syrias-state-institutions/> (Accessed 20 September 2025).

17. European Commission (2025), "European Neighbourhood Policy: Syria", available at: https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/syria_en (Accessed 20 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.10.2025 р.

УДК 338.43:631.115.3:657.1

І. С. Гурська,
к. е. н., доцент кафедри економіки і менеджменту,
Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів
і природокористування України "Бережанський агротехнічний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0547-6799>
І. В. Стемковська,
старший викладач кафедри обліку і аудиту, Відокремлений підрозділ
Національного університету біоресурсів і природокористування України
"Бережанський агротехнічний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4705-7253>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.117

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

I. Hurska,
PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Management, Separated
Subdivision of National University of Life and Environmental Science of Ukraine "Berezhany Agrotechnical Institute"
I. Stemkovska,
Senior Lecturer of the Department of Accounting and Auditing, Separated Subdivision
of National University of Life and Environmental Science of Ukraine "Berezhany Agrotechnical Institute"

THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON THE FORMATION OF ACCOUNTING POLICIES OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES

У статті розглянуто вплив корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на формування облікової політики аграрного бізнесу, підкреслюючи важливість сталого розвитку для сільськогосподарських підприємств. Проаналізовано теоретико-методологічні засади КСВ, особливості її впровадження в аграрному секторі та краший зарубіжний і національний досвід соціально відповідального бізнесу, що слугує орієнтиром для вітчизняних агрохолдингів. Визначено сучасні підходи та проблемні аспекти бухгалтерського обліку в аграрних підприємствах, зокрема складність відображення соціальних та екологічних витрат і прогалини чинного нормативно-правового забезпечення. Обґрунтовано необхідність інтеграції нефінансової звітності у систему обліку та ключовий вплив міжнародних стандартів сталого розвитку (ESG, GRI) на облікову політику аграрних підприємств. Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження КСВ у бухгалтерський облік, включно з формуванням внутрішніх регламентів, систематизацією соціально-екологічних витрат та застосуванням інтегрованої звітності.

The article explored the impact of corporate social responsibility (CSR) on the formation and development of accounting policies of the agrarian business, taking into account the modern challenges of sustainable development. The theoretical and methodological foundations of CSR are deepened, and its key functions and significance for agricultural enterprises operating under conditions of high dependence on natural resources and at the same time have an elevated level increased social responsibility to local communities are revealed. Foreign and national experiences of socially responsible business are summarized, trends identified of integrating sustainable development principles into the

corporate governance system, which serves as a benchmark for domestic agroholdings. The problematic aspects of accounting in agricultural enterprises are identified, including the complexity of identification and reflecting social and environmental costs, the imperfection of the current regulatory framework, the fragmentation of methodological approaches, and the insufficient adaptation of international standards to national practice. Special attention is paid to the need for integrating non-financial reporting into the accounting system of the agrarian sector, which will contribute to enhancing transparency and strengthening the trust of investors, partners, and society. The significant influence of international sustainability standards (ESG, GRI) on the formation of accounting policies of enterprises is substantiated, particularly regarding the determination of social and environmental efficiency criteria, disclosure of non-financial information, and the application of integrated reporting. Practical recommendations are proposed for improving accounting based on CSR principles: formation of internal regulations and procedures, systematizing social and environmental costs, developing methodical approaches to their accounting, and implementing integrated reporting as a tool to enhance competitiveness and the long-term resilience of agricultural enterprises.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, облікова політика, аграрний бізнес, бухгалтерський облік, соціально-екологічні витрати, нефінансова звітність, інтегрована звітність.

Key words: corporate social responsibility, accounting policy, agrarian business, accounting, socio-environmental costs, non-financial reporting, integrated reporting.

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

Соціально відповідальні практики аграрних підприємств охоплюють широкий спектр заходів — від збереження родючості ґрунтів та зниження екологічних ризиків до інвестування у розвиток інфраструктури сільських територій та підвищення добробуту працівників. Разом з тим, традиційна система бухгалтерського обліку здебільшого зорієнтована на фінансові показники та не відображає в повному обсязі соціальних і екологічних аспектів діяльності підприємств. Це зумовлює потребу у трансформації облікової політики підприємств аграрного бізнесу шляхом інтеграції принципів КСВ у фінансову та нефінансову звітність. Такий підхід сприятиме підвищенню прозорості, формуванню довіри з боку інвесторів і партнерів, а також забезпеченню сталого розвитку агробізнесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку корпоративної соціальної відповідальності знайшли своє відображення у працях таких вітчизняних науковців, як Бухала О. В., Василішина С. І., Грішної О. А., Дудкіна О. В., Колота А. М., Петрушенка Ю. М., Ярової В. В., які підкреслюють значення соціально-орієнтованих стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності та довгострокової стійкості бізнесу. У контексті аграрного бізнесу корпоративна соціальна відповідальність

безпосередньо впливає на формування і реалізацію облікової політики підприємства, оскільки соціально-орієнтовані підходи до ведення діяльності потребують належного відображення у фінансовій та управлінській звітності. Водночас, у сфері формування облікової політики аграрних підприємств вагомий внесок зробили такі науковці, як Бутинець Ф. Ф., Гринчук Н. І., Гуцайлюк З. В., Жук В. М., Кузьмін О. Є., Лінник О. І., Макаренко І. О., Орлов І. В., Пархоменко В. І., Сопко В. В. та інші. Таким чином, поєднання підходів до соціальної відповідальності й методології обліку створює підґрунтя для формування більш прозорої та ефективно облікової політики аграрних підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження впливу корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на формування облікової політики аграрних підприємств, визначення проблем та перспектив інтеграції соціально відповідальних практик у систему бухгалтерського обліку. Стаття спрямована на комплексне дослідження взаємозв'язку між корпоративною соціальною відповідальністю та бухгалтерським обліком, що є актуальним напрямом наукових пошуків у контексті модернізації агробізнесу України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аграрний бізнес відзначається високим рівнем взаємозалежності між економічною діяльністю підприємства та соціальною сфе-

рою. Більшість аграрних підприємств функціонують у сільських громадах, де вони є не лише роботодавцями, а й важливими учасниками соціальної інфраструктури. Саме тому КСВ в аграрному секторі має подвійний ефект: економічний (підвищення конкурентоспроможності) та соціальний (розвиток місцевих громад). Водночас формування облікової політики аграрних підприємств повинно враховувати ці особливості, адже прозоре відображення витрат на соціальні програми, екологічні ініціативи та підтримку місцевих проєктів у фінансовій звітності підсилює довіру зацікавлених сторін і забезпечує узгодженість соціальної відповідальності з економічними результатами діяльності. Таким чином, облікова політика підприємств аграрного бізнесу виступає не лише інструментом управління фінансами, а й засобом інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності у стратегічний розвиток підприємств.

Дослідники Василішин С.І., Бухало О.В. та Ярова В.В. вважають, що соціальна відповідальність підприємства — це багатогранне й багаторівневе поняття. Воно охоплює як загальне уявлення про відповідальність, так і її специфічний різновид — соціальну відповідальність, а також соціальну відповідальність підприємства, яка реалізується самим підприємством. В аграрній сфері базовим рівнем такої відповідальності є дотримання вимог, передбачених національним законодавством [1, с. 83].

Бухгалтерський облік у сучасних умовах є не лише інструментом реєстрації господарських операцій, а й основою для формування управлінської інформації, що забезпечує прийняття стратегічних і тактичних рішень. Для аграрних підприємств його значення особливо зростає з огляду на специфіку галузі, яка характеризується сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, високим рівнем ризиків та значними обсягами біологічних активів. В аграрному бізнесі облік виконує подвійну функцію: з одного боку, він забезпечує відображення витрат і результатів виробництва для визначення фінансових результатів; з іншого — виступає інструментом контролю за використанням природних ресурсів, продуктивністю праці та ефективністю використання капіталу. Таким чином, бухгалтерський облік є ключовим елементом системи управління аграрними підприємствами, адже він поєднує контроль, аналітику та інформаційне забезпечення стратегічного розвитку.

Дослідження Лінник О. І. свідчать про необхідність орієнтації облікової політики аграр-

них підприємств на інформаційні потреби зовнішніх користувачів фінансової звітності, що сприяє скороченню інформаційної нерівності та зростанню довіри інвесторів [5]. У працях Кузьміна О. Є. і Гринчук Н. І. розроблена концепція інформаційної відкритості підприємств, яка визначається як базова умова формування інвестиційної привабливості. Ключового значення в цьому контексті набуває якість приміток до фінансових звітів, чітке обґрунтування методологічних підходів та послідовне застосування облікових практик [4]. Підтримуємо думку Сопка В. В. та Пархоменка В. І., які вважають, що облікова політика є не ізольованим елементом, а складовою ширшої системи фінансового управління, що враховує вимоги як внутрішнього, так і міжнародного середовища [10].

В Україні процес упровадження КСВ перебуває на етапі становлення. Найбільш активними є великі агрохолдинги, які звітують про соціальні проєкти у сферах охорони довкілля, підтримки освіти, охорони здоров'я та соціальної інфраструктури сіл. Окремі українські аграрні компанії впроваджують програми енергоефективності, підтримують розвиток місцевих шкіл та лікарень, розвивають корпоративні благодійні фонди. Однак більшість середніх і малих аграрних підприємств ще не інтегрували принципи КСВ у свою стратегію. Це зумовлено обмеженістю ресурсів, відсутністю державних стимулів та низьким рівнем обізнаності керівників щодо переваг соціально відповідальної діяльності.

Для аграрних компаній важливою є сертифікація за міжнародними стандартами, наприклад, ISO 26000 "Настанова по соціальній відповідальності" [7], SA8000 "Соціальна відповідальність" [8] та стандартами органічного виробництва. Вони підвищують довіру споживачів і забезпечують доступ до міжнародних ринків. У світовій практиці КСВ набула значного поширення. Так, у країнах Європейського Союзу діють обов'язкові вимоги до публікації нефінансової звітності великими підприємствами.

Однією з основних проблем сучасного агробізнесу є недостатня увага до соціальних і екологічних витрат, які не завжди відображаються в бухгалтерському обліку або фіксуються у зведеній формі, що знижує їх управлінську цінність.

Соціальні витрати охоплюють фінансування програм для працівників (підвищення кваліфікації, медичне страхування, забезпечення соціальних пільг), підтримку місцевих громад (ремонт доріг, шкіл, дитячих садків, медичних

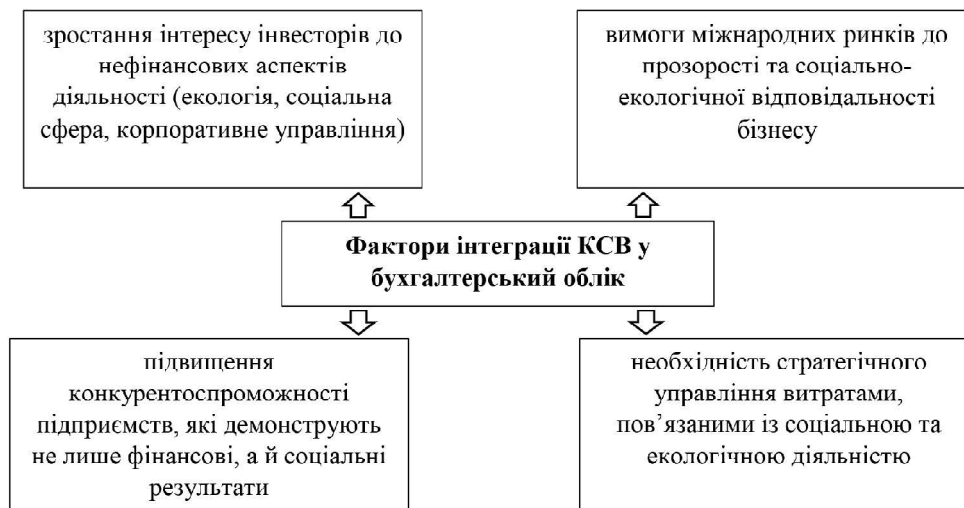


Рис. 1. Фактори інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у бухгалтерський облік

Джерело: розробка авторів.

закладів) та благодійну діяльність. У більшості випадків такі витрати обліковуються як "інші операційні витрати", що не дозволяє керівництву оцінити їх реальний економічний та соціальний ефект.

Аналогічна ситуація спостерігається з екологічними витратами. До них належать заходи з охорони ґрунтів, впровадження енергозберігаючих технологій, утилізація відходів та скорочення шкідливих викидів. У традиційній системі обліку ці витрати часто відображаються у складі загальновиробничих, що ускладнює аналіз їх доцільності та ефективності.

Відсутність прозорої методики відображення соціальних та екологічних витрат призводить до заниження значення КСВ у фінансовій звітності аграрних підприємств. Це створює ризики для стейкхолдерів, які дедалі більше орієнтуються на ESG-показники (екологічні, соціальні та управлінські аспекти). Відповідно, для інтеграції у світові ринки українські підприємства повинні адаптувати свої облікові системи до міжнародних вимог.

Посилення ролі облікової політики як чинника довіри інвесторів природно зумовлює необхідність аналізу їхніх конкретних вимог до облікової інформації: структури, змістового наповнення, рівня деталізації та принципів формування. Відповідність цим очікуванням значною мірою визначає прозорість та інвестиційну привабливість підприємства. Сучасні інвестори, особливо ризикових сфер, зокрема аграрної, очікують не лише формального дотримання облікових стандартів, але й аргументованості вибраних підходів, повного висвітлення фінансового стану та пояснень, які дозволяють оцінити не лише результат, а й процес прийняття рішень [2, с. 325].

Важливим викликом є й необхідність розробки єдиної методики калькулювання соціально та екологічно спрямованих витрат, що дозволило б формувати прозорі звіти для зацікавлених сторін і сприяти сталому розвитку аграрного бізнесу.

Чинне законодавство України недостатньо деталізує порядок обліку витрат, пов'язаних із соціальною відповідальністю підприємств, а також відсутні чіткі нормативні вимоги щодо формування нефінансової звітності, хоча у Європейському Союзі це вже є обов'язковою практикою для великих компаній.

Водночас вітчизняні аграрні підприємства все частіше стикаються з вимогами міжнародних партнерів щодо прозорості звітності за принципами сталого розвитку. Це стимулює їх до поступового впровадження стандартів GRI, ESG-звітності та інтегрованих підходів до розкриття інформації.

Отже, нормативно-правове забезпечення бухгалтерського обліку аграрних підприємств в Україні потребує подальшого вдосконалення, зокрема у напрямі гармонізації із європейськими нормами, розвитку механізмів відображення соціальних та екологічних витрат, а також запровадження обов'язкової нефінансової звітності для великих компаній.

Викликом для України є інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності у систему обліку, що потребує як методологічних змін, так і вдосконалення нормативно-правової бази. Традиційна облікова модель зосереджена передусім на фіксації фінансових результатів і не враховує у повному обсязі витрат на соціальні програми, охорону навколишнього середовища, розвиток персоналу чи взає-

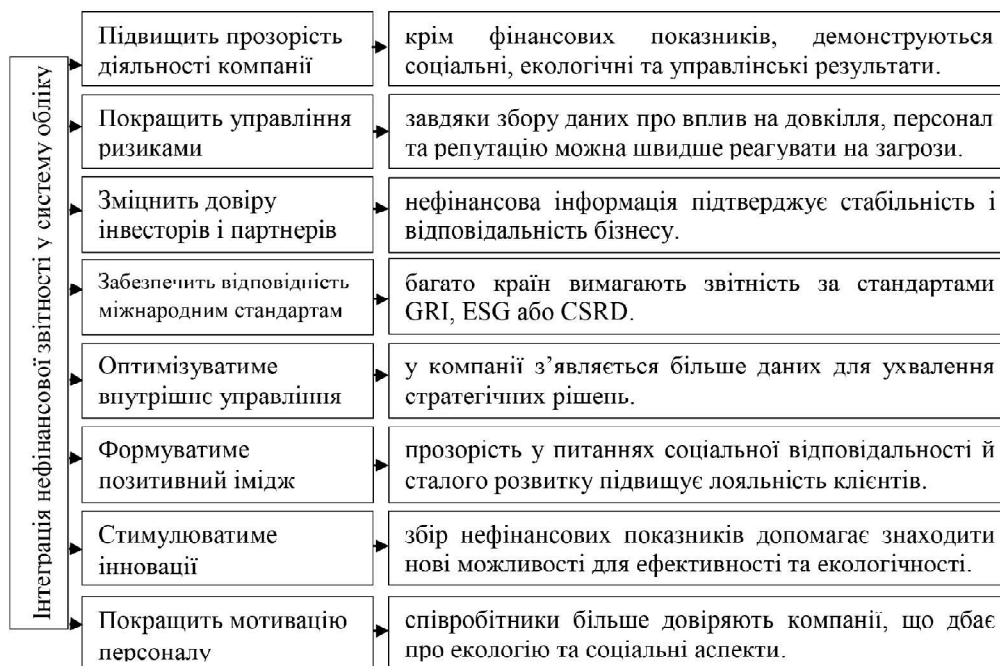


Рис. 2. Інтеграція нефінансової звітності у систему обліку

Джерело: розробка авторів.

модію з громадами. Це створює інформаційний розрив між фактичною діяльністю підприємства та її відображенням у фінансовій звітності.

Необхідність інтеграції КСВ у бухгалтерський облік обумовлена кількома факторами (Рис. 1).

Таким чином, відображення соціально відповідальних практик у бухгалтерському обліку дозволяє забезпечити комплексність управлінської інформації, створити умови для прозорої комунікації із зацікавленими сторонами та посилити позиції аграрних підприємств на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Доцільно відмітити, що у світовій практиці одним із ключових інструментів впровадження КСВ є нефінансова звітність, яка відображає соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності компанії. Як зазначає Орлов І. В., "інтегрована звітність все ще недостатньо розповсюджена, і її якість зазвичай низька через низку проблем: відсутність зв'язку між стратегією, бізнес-моделлю, продуктивністю та перспективами; обмежена наявність описів і схем; відсутність інформації щодо корпоративного управління, відносин із зацікавленими сторонами та процесу суттєвості; недостатнє використання практик зовнішнього аудиту" [9, с. 108]. Подібну позицію підтримують і дослідження науковців на чолі з Макаренко І. О.: "Українські компанії, на відміну від європейських, мають нетривалий досвід складання і подання інтегрованої звітності, що зумовлене становленням їх КСВ" [6, с. 3].

Ряд науковців стверджують, що інтегрована звітність та КСВ-показники взаємопов'язані, оскільки перша поєднує фінансову і нефінансову інформацію про діяльність компанії, формуючи цілісне уявлення про її ефективність та суспільну значущість. При цьому ключову роль відіграє питання ідентифікації ідентифікаторів КСВ, які підлягають розкриттю у звітах бізнесу [1, с. 84].

Для аграрних підприємств ця звітність має особливе значення, оскільки їхня діяльність безпосередньо впливає на природні ресурси та соціальну інфраструктуру сільських територій. Інтеграція нефінансової звітності у систему обліку перетворює її на інструмент контролю фінансів та стратегічного управління розвитком підприємства (Рис. 2).

У своїх дослідженнях Жук В. М., вивчаючи ретроспективу і перспективу інтегрованої звітності в Україні, акцентує увагу на важливості адаптації до інституціональних умов України міжнародних положень інтегрованої фінансової звітності. Автор вважає, що дане адаптування "має здійснюватися з дотриманням ряду ключових принципів: 1) від простого до складного; 2) історичної спадковості; 3) пріоритетності стандартизації; 4) узагальнення" [3, с. 20].

Таким чином, інтеграція нефінансової звітності у систему обліку сприяє не лише підвищенню прозорості діяльності аграрних підприємств, а й забезпечує їхню відповідність

Таблиця 1. Вплив міжнародних стандартів на облікову політику аграрних підприємств

Стандарт	Основний зміст	Застосування для аграрних підприємств
ESG (Environmental, Social, Governance)	Орієнтація на екологічні, соціальні та управлінські показники.	- облік викидів парникових газів; - використання природних ресурсів (земля, вода, енергія); - витрати на соціальні програми для працівників та місцевих громад; - прозорість корпоративного управління.
GRI (Global Reporting Initiative)	Методологічна основа для підготовки нефінансових звітів, що відображають результати соціально відповідальної діяльності підприємств.	- уніфікація нефінансової інформації; - порівнянність даних на міжнародному рівні; - формування комплексних звітів про сталий розвиток.
МСФЗ (IFRS)	Міжнародні стандарти фінансової звітності, що враховують потреби інвесторів і прозорість бізнесу.	- включення екологічних та соціальних витрат у фінансову звітність; - формування більш повної інформації для інвесторів.
ISO 26000	Міжнародний стандарт із соціальної відповідальності.	- інтеграція соціальних і екологічних аспектів у бухгалтерську практику; - підвищення репутації компанії завдяки дотриманню принципів сталого розвитку.

Джерело: складено авторами.

міжнародним стандартам корпоративного управління.

У світі існує чимало прикладів успішної інтеграції соціально відповідальних практик в облікову політику аграрних підприємств. Так, у Європейському Союзі великі аграрні компанії формують інтегровану звітність відповідно до стандартів GRI (Global Reporting Initiative) та ESG (Environmental, Social, Governance) (Табл. 1). Вона поєднує фінансові показники з нефінансовими, зокрема обсягом скорочення викидів CO₂, рівнем зайнятості у сільських громадах, інвестиціями в освіту та медицину. У США окремі компанії аграрного сектору впроваджують систему "соціального аудиту", що дозволяє незалежним експертам перевіряти достовірність даних про соціальні програми.

В Україні окремі агрохолдинги запроваджують практику щорічної нефінансової звітності, де відображають екологічні витрати, благодійні проекти та співпрацю з громадами. Деякі підприємства створюють корпоративні фонди для фінансування соціальних ініціатив, що відображаються у бухгалтерському обліку як цільове фінансування. Позитивним є приклад впровадження енергозберігаючих технологій, витрати на які виділяються в окрему облікову категорію. Ці приклади свідчать про поступову трансформацію бухгалтерського обліку з інструмента виключно фінансового контролю в засіб оцінки соціально-економічного впливу підприємств.

Впровадження таких стандартів змінює облікову політику аграрних підприємств у кількох напрямках: формування спеціальних облікових статей для соціальних та екологічних витрат; підготовка інтегрованої звітності, яка поєднує фінансові й нефінансові показники; розвиток внутрішнього контролю та аудиту соціально відповідальної діяльності; гармонізація національних практик обліку з міжнародними вимогами.

Для аграрних підприємств доцільним є розробка внутрішніх регламентів та методичних рекомендацій, які забезпечать прозорість, системність та зіставність даних (Рис. 3). Важливим інструментом може стати створення "соціальних рахунків" у бухгалтерському обліку, які дозволять виділити витрати на корпоративну соціальну відповідальність в окрему категорію. Це дозволить компаніям не лише коректно відображати витрати, пов'язані з соціальною та екологічною діяльністю, але й формувати інтегровану звітність, що відповідає міжнародним стандартам.

Інтеграція принципів КСВ в облікову політику аграрних підприємств створює синергійний ефект, оскільки поєднує економічні вигоди для бізнесу та соціальні переваги для суспільства (Рис. 4). Аграрні підприємства, які формуватимуть інтегровану звітність, підвищуватимуть прозорість бізнесу й демонструватимуть своє серйозне ставлення до сталого розвитку та соціальної відповідальності шляхом добровільного внеску в соціальну, економічну та екологічну сфери.



Рис. 3. Внутрішні регламенти КСВ у системі обліку

Джерело: розробка авторів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження встановлено, що корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливим чинником формування облікової політики аграрних підприємств. Теоретико-методологічні засади КСВ свідчать про її еволюцію від етичної концепції до інструмента стратегічного управління, що безпосередньо впливає на економічну та соціальну ефективність бізнесу.

Аналіз сучасного стану бухгалтерського обліку аграрних підприємств засвідчив його ключову роль у забезпеченні прозорості та ефективності управління, але водночас виявив низку проблем. Найбільш актуальними є складність відображення соціальних та екологічних витрат у традиційній обліковій системі та недостатня розробленість нормативно-правових механізмів щодо нефінансової звітності.

Встановлено, що взаємозв'язок між КСВ та обліковою політикою проявляється у необхідності інтеграції соціально відповідальних практик у систему бухгалтерського обліку, формуванні нефінансової звітності та впровадженні міжнародних стандартів сталого розвитку (ESG, GRI тощо). Це зумовлює трансформацію облікової політики аграрних підприємств у напрямі комплексного врахування фінансових, соціальних та екологічних аспектів їхньої діяльності.

Практичні аспекти впровадження КСВ в облікову політику аграрного бізнесу свідчать, що систематизація соціальних та екологічних витрат, розробка внутрішніх регламентів і застосування інтегрованої звітності підвищують конкурентоспроможність підприємств, зміцнюють їхні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках і сприяють розвитку місцевих громад.



Рис. 4. Інтеграція принципів КСВ в облікову політику аграрних підприємств

Джерело: розробка авторів.

Таким чином, інтеграція принципів КСВ в облікову політику аграрних підприємств є необхідною умовою їхнього сталого розвитку та забезпечення довгострокової економічної і соціальної стабільності.

Перспектива подальших досліджень у контексті соціальної відповідальності аграрних підприємств полягає у вивченні взаємозв'язку між обліковою політикою підприємства та елементами КСВ, такими як доступ до професійного розвитку, медичного страхування, соціального захисту та безпеки праці, враховуючи кращі світові практики. Комплексний аналіз цих складових соціальної відповідальності доз-

воить оцінити їхній вплив на продуктивність працівників, зниження рівня плинності кадрів, а також на здатність підприємств адаптуватися до викликів ринку.

Література:

1. Васілішин С. І., Бухало О. В., Ярова В. В. Індикатори соціальної відповідальності як складова інтегрованої звітності агробізнесу в умовах війни. Причорноморські економічні студії. 2024. Випуск 87. С. 81—91.

2. Грушицький О. Концептуальні підходи до побудови облікової політики аграрних підприємств з урахуванням інтересів потенційних

інвесторів. Modeling the development of the economic systems, 2025. № 2. С. 323—328.

3. Жук В. М. Інтегрована звітність: ретроспектива і перспектива в Україні. Облік і фінанси. 2019. № 1 (83). С. 20—27.

4. Кузьмін О. Є., Гринчук Н. І. Інформаційна відкритість підприємств: бухгалтерський аспект. Фінанси, облік і аудит. 2021. № 2. С. 23—30.

5. Лінник О. І. Роль облікової політики в управлінні інвестиційною привабливістю аграрних підприємств. Агросвіт. 2022. № 4. С. 19—25.

6. Макаренко І., Серпенінова Ю., Олексіч Ж., Костенко О., Пуговкіна Ю. Інтегрована звітність провідних компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності у ЄС та Україні: кейс-стаді та бенч-марк-аналіз. Journal of Innovations and Sustainability. 2023. Вип. 7 (1). URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0dff6466-df7d-4e7e-abb1-0e77b0b131d9/content>.

7. Міжнародний стандарт ISO 26000: 2010 "Настанова по соціальній відповідальності" [чинний від 28 жовтня 2010 р.]. URL: <https://aop.nmu.org.ua/ua/metodicki/specialist/opg/lzi/zakon/Стандарт%20ISO%2026000.pdf>.

8. Міжнародний стандарт SA 8000 "Social Accountability". URL: <https://sm-mt.com.ua/services/standart-sa-8000/>.

9. Орлов І. В. Якість інтегрованої звітності та її характеристики. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 1 (123). С. 105—110.

10. Сопко В. В., Пархоменко В. І. Облікова політика як інструмент формування облікової інформації. Бухгалтерський облік і аудит. 2021. № 3. С. 12—18.

References:

1. Vasylyshyn, S. I., Bukhalo, O. V. and Yarova, V. V. (2024), "Indicators of social responsibility as a component of integrated reporting of agribusiness during the war", Prychornomorski ekonomichni studii, vol. 87, pp. 81—91.

2. Hrushytskyi, O. (2025), "Conceptual approaches to building the accounting policy of agrarian enterprises, taking into account the interests of potential investors", Modeling the Development of the Economic Systems, vol. 2, pp. 323—328.

3. Zhuk, V. M. (2019), "Integrated reporting: retrospective and perspective in Ukraine", Oblik i finansy, vol. 1, pp. 20-27.

4. Kuzmin, O. Ye. and Hrynychuk, N. I. (2021), "Information openness of enterprises: accounting aspect", Finansy, oblik i audyt, vol. 2, pp. 23—30.

5. Linnyk, O. I. (2022), "The role of accounting policy in managing the investment attractiveness of agrarian enterprises", Ahrosvit, vol. 4, pp. 19—25.

6. Makarenko, I., Serpeninova, Yu., Oleksich, Zh., Kostenko, O. and Puhovkina, Yu. (2023), "Integrated reporting of leading companies in the field of corporate social responsibility in the EU and Ukraine: case study and benchmark analysis", Journal of Innovations and Sustainability, vol. 7, no. 1, available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0dff6466-df7d-4e7e-abb1-0e77b0b131d9/content> (Accessed 15 Sept 2025).

7. International Organization for Standardization (ISO) (2010), "ISO 26000 Guidance on social responsibility", available at: <https://aop.nmu.org.ua/ua/metodicki/specialist/opg/lzi/zakon/Стандарт%20ISO%2026000.pdf> (Accessed 15 Sept 2025).

8. Social Accountability International (SAI) (2025), "SA 8000 Social Accountability", available at: <https://sm-mt.com.ua/services/standart-sa-8000/> (Accessed 15 Sept 2025).

9. Orlov, I. V. (2023), "The quality of integrated reporting and its characteristics", Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, vol. 1, pp. 105—110.

10. Sopko, V. V. and Parkhomenko, V. I. (2021), "Accounting policy as a tool for forming accounting information", Bukhhalterskyi oblik i audyt, vol. 3, pp. 12—18.

Стаття надійшла до редакції 03.10.2025 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток


Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 658.14

Л. І. Бровко,

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

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2577-0741>**О. О. Плескачов,**

здобувач гр. МгФБС-24,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2740-6379>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.126

АКТИВНО-ОРІЄНТОВАНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ ЗНИЖЕННЯ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

L. Brovko,

PhD in Economics, Associate Professor,

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

O. Pleskachov,

Student of the gr. MgFBS-24, Dnipro State Agrarian and Economic University

ACTIVELY-ORIENTED MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF REDUCING FINANCIAL RISKS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті досліджено концепцію активно-орієнтованого менеджменту та її застосування в управлінні фінансовими ризиками аграрних підприємств. Визначено ключові чинники фінансових ризиків у сільському господарстві, охарактеризовано сучасні інструменти управління активами та фінансові механізми мінімізації ризиків. Особлива увага приділена ролі цифровізації та банківського сектору в забезпеченні фінансової стійкості агробізнесу. Розроблено практичні рекомендації для аграрних підприємств щодо підвищення ефективності управління активами та грошовими потоками. Проведено деталізований аналіз цифрових інструментів та аналітики при управлінні фінансовою стійкістю аграрних підприємств, а також активно-орієнтований підхід до управління ризиками, оптимізації структури активів, хеджування цінних ризиків, фінансового інжинірингу, управління грошовими потоками. Окреслено практичні рекомендації щодо управління фінансовими ризиками при забезпеченні фінансової стійкості аграрних виробників.

Modern agrarian business operates in conditions of high variability of the external environment: climate change, volatility of world prices for agricultural products, geopolitical risks, instability of exchange rates. This leads to increased attention to financial management, which should not only monitor current performance, but also proactively manage assets to prevent losses. The traditional approach to managing an agricultural enterprise is mainly focused on accounting and cost control. Instead, modern conditions require a transition to actively-oriented management, which focuses on increasing the efficiency of asset use, risk diversification and the formation of stable cash flows. The article explores the concept of asset-oriented management and its application in managing financial risks of agricultural enterprises. The key factors of financial risks in agriculture are identified, modern asset management tools and financial mechanisms for minimizing risks are characterized. Particular attention is paid to the role of digitalization and the banking sector in ensuring the financial stability of agribusiness. Practical recommendations for agricultural enterprises on improving the efficiency of asset and cash flow management are developed. A detailed analysis of digital tools and analytics in managing the financial stability of agricultural enterprises was conducted, as well as an active-oriented approach to risk management, asset structure optimization, price risk hedging, financial engineering, and cash flow management. Practical recommendations

for managing financial risks in ensuring the financial stability of agricultural enterprises were outlined. Active-oriented management is a key tool for ensuring the financial stability of agricultural enterprises. It allows you to proactively manage assets, reduce the impact of market fluctuations, and form predictable cash flows. In the future, the role of this approach will grow due to the development of digital technologies, Ukraine's integration into the European market, and increased requirements for resource efficiency. Comprehensive interaction between business, the banking sector, and the state can ensure the formation of a modern financial infrastructure that minimizes risks and stimulates the sustainable development of the agricultural sector.

Ключові слова: активно-орієнтований менеджмент, фінансові ризики, аграрний сектор, управління активами, хеджування, стійкість бізнесу.

Key words: actively-oriented management, financial risks, agricultural sector, asset management, hedging, business sustainability.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний аграрний бізнес функціонує в умовах високої мінливості зовнішнього середовища: зміни клімату, волатильність світових цін на сільськогосподарську продукцію, геополітичні ризики, нестабільність валютних курсів. Це зумовлює підвищену увагу до фінансового менеджменту, який має не лише відслідковувати поточні результати діяльності, а й проактивно управляти активами для запобігання втратам.

Традиційний підхід до управління агропідприємством переважно орієнтований на облік і контроль витрат. Натомість сучасні умови вимагають переходу до активно-орієнтованого менеджменту, який зосереджується на підвищенні ефективності використання активів, диверсифікації ризиків і формуванні стабільних грошових потоків.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

ГПевним колом вчених було досліджено питання менеджменту фінансових ризиків, а саме: Агрес О., Рубай О., Синявська Л., Єфанов В., Лисевич С.Г., Веліканова В.К., Самошкіна І., Гриб Є., Томілін О., Краснікова О., Гечбаія Б., Зоря С., Дроботя Я., Синиця Ю., Хвостик О.Г. [1—7]. Але відомі вчені розглядали це питання з теоретичної сторони, тому вважаємо доцільним розкрити більш детально проблематику з врахуванням практичного досвіду менеджменту зниження фінансових ризиків аграрних підприємств.

МЕТА СТАТТІ

Метою цієї статті є дослідження теоретичних засад і практичних інструментів активно-орієнтованого менеджменту в контексті зниження фінансових ризиків аграрних підприємств, а також вироблення рекомендацій для підвищення їх фінансової стійкості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Аграрні підприємства України функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що обумовлено як природно-кліматичними умовами, так і економічними та політичними факторами. Коливання світових цін на сільськогосподарську продукцію, військові ризики, зміни у державній політиці підтримки, нестабільність фінансових ринків і валютні коливання створюють значні фінансові загрози для фермерів та агрохолдингів [2, с. 23]. Саме тому управління ризиками стає ключовим елементом стратегії сталого розвитку аграрного бізнесу. Фінансові ризики аграрних підприємств охоплюють кілька основних груп:

- цінні ризики (зміни цін на продукцію та ресурси);
 - кредитні ризики (нездатність виконати зобов'язання перед кредиторами);
 - валютні ризики (коливання курсу гривні щодо долара та євро, що впливає на експорт та імпорт ресурсів);
 - ризики ліквідності (нестача оборотних коштів для фінансування сезонних робіт);
 - інвестиційні ризики (невизначеність щодо окупності інноваційних проєктів).
- Менеджмент фінансових ризиків агропідприємств вимагає створення на підприємстві окремої підсистеми управління фінансовою безпекою, що передбачає:
- формування ризик-менеджмент-політики;
 - регулярну політику та ідентифікацію загроз;
 - розробку сценарного аналізу;
 - створення фінансової "подушки" безпеки (резервів);
 - підготовку персоналу до кризових ситуацій.

Отже, ефективне управління та менеджмент зниження фінансових ризиків є запорукою підвищення стійкості аграрних підприємств. В умовах війни, глобальних криз і кліматичних викликів, саме впровадження іннова-

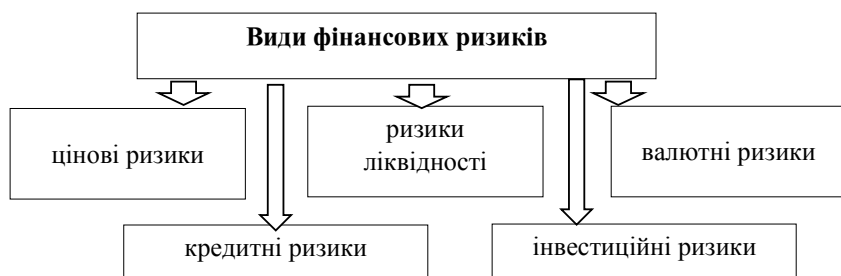


Рис. 1. Фінансові ризики аграрних підприємств

Джерело: складено авторами.

ційних фінансових інструментів, стратегічного планування та партнерства з банківськими і міжнародними структурами дозволяє агробізнесу зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати продовольчу безпеку країни [1, с. 65].

Система управління ризиками в аграрному бізнесі має будуватися на основі комплексного підходу, що включає прогнозування, оцінку та розробку інструментів мінімізації втрат. Для цього застосовуються як класичні фінансові методи, так і інноваційні рішення:

1. Страхування ризиків — покриває збитки від стихійних лих, втрати врожаю чи коливань цін. В Україні активно застосовуються аграрні страхові програми з державною підтримкою.

2. Фінансовий інжиніринг — використання похідних фінансових інструментів (форварди, ф'ючерси, опціони) для хеджування цінових і валютних ризиків.

3. Диверсифікація діяльності — розширення асортименту продукції та ринків збуту зменшує залежність від окремого каналу доходу.

4. Аграрні розписки та кредитування під майбутній урожай — дозволяють отримати фінансування навіть за відсутності класичних застав.

5. Використання грантів та міжнародної допомоги — підтримка проектів із впровадження інноваційних технологій, органічного виробництва, "зеленої" енергетики.

6. Системи фінансового моніторингу та планування — впровадження бюджетування та управлінського обліку для швидкого реагування на відхилення [4, 6, с. 26].

Згідно зі статистикою Мінагрополітики, у 2023—2024 рр. частка аграрних підприємств, що користуються інструментами страхування та фінансових хеджів, зросла на 12%, а обсяг аграрних розписок перевищив 25 млрд грн, що свідчить про поступову адаптацію бізнесу до нових викликів.

Активно-орієнтований менеджмент (asset-based management) передбачає системний підхід до управління ресурсами підприємства з метою максимізації їх віддачі. Він ґрунтується не лише

на бухгалтерському обліку активів, а і на стратегічному плануванні їх структури, вартості та ліквідності [3, с. 214].

Основні принципи активно-орієнтованого менеджменту включають такі поняття: оптимізація структури активів (збалансоване поєднання виробничих, оборотних і фінансових активів), фокус на ліквідності (за-

безпечення здатності підприємства виконувати зобов'язання в коротко— та середньостроковій перспективі), ризик-менеджмент (врахування впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків при ухваленні управлінських рішень), диверсифікація (розподіл ресурсів між різними видами активів та інвестицій для зменшення ймовірності збитків. Таким чином, активно-орієнтований менеджмент є інтегративним підходом, який об'єднує фінансовий аналіз, планування, інвестування та контроль.

Класифікація фінансових ризиків аграрних підприємств має неоднозначну структуру і включає декілька ознак. Сільськогосподарські підприємства останнім часом все частіше стикаються з комплексом фінансових ризиків, серед яких:

— цінові ризики — коливання світових цін на зерно, олію, молочну продукцію;

— валютні ризики — вплив зміни курсу гривні на експортні доходи та імпорتنі витрати.

— кредитні ризики — ризик неповернення позик та подорожчання кредитних ресурсів.

— ліквідні ризики — нестача оборотних коштів у пікові періоди сезону.

— інвестиційні ризики — невизначеність щодо повернення вкладень у модернізацію виробництва.

— системні ризики — вплив воєнних дій, змін державного регулювання, коливань логістичних тарифів.

За даними Мінагрополітики, у 2023 р. через несприятливі погодні умови українські агропідприємства втратили близько 15 % врожаю ранніх зернових, що спричинило зниження експортної виручки на 12 %. Це підкреслює необхідність комплексного підходу до управління ризиками.

Активно-орієнтований підхід до управління ризиками передбачає впровадження оптимізації структури активів. Підприємство має забезпечити баланс між довгостроковими і короткостроковими активами, щоб уникати касових розривів, а для досягнення цього існує декілька методів:

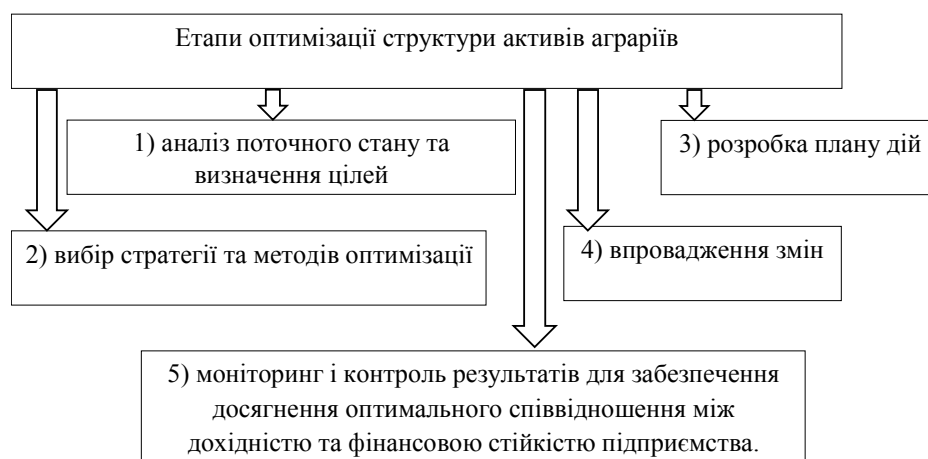


Рис. 2. Етапи оптимізації структури активів з метою зниження фінансових ризиків аграріїв

Джерело: складено авторами.

1) Хеджування цінних ризиків. Форвардні та ф'ючерсні контракти на зернові, опціони на олійні культури дозволяють зафіксувати ціну продажу та знизити вплив волатильності ринку.

2) Фінансовий інжиніринг. Аграрні розписки, факторинг, форвардні програми закупівель від банків та трейдерів забезпечують підприємству доступ до ліквідності.

3) Управління грошовими потоками. Використання Cash Flow Forecasting, бюджетування, сценарного аналізу дозволяє своєчасно виявляти ризики дефіциту коштів [5, с. 153].

З огляду на вищенаведені аспекти відобразимо схематично етапи оптимізації структури активів з метою зниження фінансових ризиків на рисунку 2.

Продемонструємо узагальнену таблицю оптимізації структури активів аграрного підприємства, яка може бути використана для аналізу та управління його ресурсами, і в якій відображено основні групи активів, їх значення, ризики та шляхи оптимізації.

Узагальнені дані таблиці свідчать, що оптимізація структури активів аграрного підприємства повинна поєднувати інвестиції у розвиток, контроль за ліквідністю та менеджмент фінансових ризиків. При цьому забезпечення ефективного менеджменту фінансовими ризиками можливе при систематичному поєднанні певних методик та способів їх управління.

Банківські установи можуть виступати не лише кредиторами, а й партнерами аграрних підприємств, пропонуючи комплексні рішення:

- кредитні лінії на поповнення оборотних коштів;
- інструменти хеджування валютних ризиків;
- лізинг техніки та обладнання.

Держава, зі свого боку, стимулює розвиток агрострахування, створює фонди часткового гарантування кредитів для МСБ, розробляє програми компенсації відсоткових ставок.

Наведемо практичні рекомендації щодо управління фінансовими ризиками при забезпеченні фінансової стійкості аграрних виробників:

1) Формувати активну політику управління активами з урахуванням сезонності.

2) Використовувати диверсифікацію культур і каналів збуту для зменшення цінних ризиків.

3) Залучати хеджування через біржові інструменти для стабілізації доходів.

4) Розробляти декілька сценаріїв бюджету та регулярно їх оновлювати.

5) Впроваджувати цифрові рішення для управління фінансами.

Таким чином, ефективне управління та менеджмент зниження фінансових ризиків в умовах війни, глобальних криз і кліматичних викликів, а також впровадження інноваційних фінансових інструментів, стратегічного планування та партнерства з банківськими і міжнародними структурами дозволяє агробізнесу зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати продовольчу безпеку країни.

ВИСНОВКИ

Активно-орієнтований менеджмент є ключовим інструментом забезпечення фінансової стійкості аграрних підприємств. Він дозволяє проактивно управляти активами, знижувати вплив ринкових коливань і формувати прогнозовані грошові потоки. У перспективі роль цього підходу зростатиме завдяки розвитку цифрових технологій, інтеграції України до європейського ринку та підвищенню вимог до ефективності використання ресурсів. Комплексна взаємодія бізнесу, банківського сектору та дер-

Таблиця 1. Оптимізація структури активів аграрного підприємства

Група активів	Зміст	Потенційні ризики	Напрями оптимізації
Необоротні активи (земля, техніка, будівлі)	Основні засоби та довгострокові вкладення у виробництво	Висока капіталомісткість, зношення, залежність від кредитів	- Використання лізингу техніки - Інвестиції в енергоефективність - Продаж або передача в оренду непрофільних активів
Оборотні активи – виробничі запаси (насіння, добрива, паливо)	Матеріали, необхідні для виробничого циклу	Коливання цін, ризик псування або дефіциту	- Оптимізація обсягів закупівель через форвардні контракти - Використання складських розписок - Контроль термінів зберігання
Оборотні активи – готова продукція та біологічні активи	Урожай, продукція тваринництва	Цінові ризики, сезонність, витрати на зберігання	- Хеджування цінових ризиків на біржах - Диверсифікація каналів збуту - Використання сучасних елеваторних і логістичних рішень
Фінансові активи (грошові і кошти, депозити, цінні папери)	Ліквідні ресурси для поточних операцій і резервів	Інфляція, валютні ризики, низька дохідність	- Формування валютного хеджу - Інвестування в короткострокові фінансові інструменти - Використання аграрних розписок для залучення коштів
Дебіторська заборгованість	Борги контрагентів за поставлену продукцію	Несвоєчасні розрахунки, ризик неплатежів	- Використання факторингу - Страхування дебіторської заборгованості - Встановлення кредитних лімітів для клієнтів
Нематеріальні активи (бренд, ІТ-рішення, патенти)	Інтелектуальний капітал, що підвищує конкурентоспроможність	Складність оцінки, низька ліквідність	- Інвестиції у цифрові технології та агроінновації - Розвиток бренду продукції - Використання грантів та програм підтримки

жави здатна забезпечити формування сучасної фінансової інфраструктури, що мінімізує ризики й стимулює сталий розвиток агросектору.

Література:

1. Агрес О., Рубай О., Синявська Л. Удосконалення управління фінансовими ризиками страхової компанії з метою підвищення її фінансової надійності. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16, № 3—4. С. 61—67. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon-2023.03-04.061> (дата звернення: 28.09.2025).
2. Єфанов В. Сучасні аспекти фінансової стійкості господарюючих суб'єктів в системі агробізнесу України. *Управління змінами та інновації*. 2023. Вип. (6). С. 20—24. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-6-4> (дата звернення: 29.09.2025).
3. Лисевич С.Г., Веліканова В.К. Управління фінансовою стійкістю та фактори, що впливають на неї. *Вісник ПДАУ*. 215. Вип. 5. С. 211—216 URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/211.pdf> (дата звернення: 27.09.2025).
4. Самошкіна І., Гриб Є. Фінансовий механізм управління ризиками сталого розвитку аграрного сектору економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. (48). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-62> (дата звернення: 26.09.2025).
5. Томілін О., Краснікова О., Гечбаія Б., Зоря С., Дроботя Я., Синиця Ю. Управління ризиками в аграрному секторі: фінансовий аспект. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Вип. 4 (51). С. 147—162. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.-2023.4096> (дата звернення: 27.09.2025).
6. Хвостик О.Г. Особливості оцінки фінансової стійкості аграрних підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2020. № 14 (2). С. 25—27.
7. Чигринець С. В. Концепція фінансового забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств у контексті Плану відновлення України "Нова аграрна політика". *Наукові праці НДФІ*. 2023. Вип. 1. С. 71—88.

8. Khalatur, S., Velychko, O., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Karamushka, D. (2023). "Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production", Financial and credit activity problems of theory and practice, vol. 3 (50), pp. 341—356. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.50.2023.4050_4096 (дата звернення: 20.09.2025).

9. Khalatur, S., Kachula, S., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Klymenko, S. (2023). "Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 5 (52), pp. 341—356. https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.52.2023.4169_4096 (дата звернення: 21.09.2025).

10. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V. and Pavlenko, O. (2024). Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 2 (55), pp. 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.2.55.2024.4347> (дата звернення: 22.09.2025).

11. Velychko O., Velychko L., Khalatur S. and Roubik H. (2020), "A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities", Problems and Perspectives in Management, vol. 18 (4), pp. 153—166. DOI: [https://doi:10.21511/ppm.18\(4\).2020.14_4096](https://doi:10.21511/ppm.18(4).2020.14_4096) (дата звернення: 23.09.2025).

12. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P. and Pavlenko, O.S. (2022). Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism. Academy review, vol. 2 (57), pp. 249—266. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19> (дата звернення: 23.09.2025).

References:

1. Agres, O., Rubay O. and Sinyavska, L. (2023), "Improving the management of financial risks of an insurance company in order to increase its financial reliability", Agrarian Economy, vol. 16, no. 3—4, pp. 61—67. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.03-04.061>.

2. Yefanov, V. (2023), "Modern aspects of financial stability of business entities in the agribusiness system of Ukraine", Change management and innovation, vol. (6), pp. 20—24. <https://doi.org/10.32782/CM1/2023-6-4>.

3. Lysevich, S.G. and Velikanova, V.K. (2015), "Financial sustainability management and factors influencing it", Bulletin of PDAU, vol. 5, pp. 211—216, available at: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/211.pdf> (Accessed September 27, 2025).

4. Samoshkina, I. and Hryb, E. (2023), "Financial mechanism for managing risks of sustainable development of the agricultural sector of the economy", Economy and society, vol. (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-62>.

5. Tomilin, O., Krasnikova, O., Gechbaiya, B., Zorya, S., Drobotya, Ya. and Synytsia, Yu. (2023), "Risk management in the agricultural sector: financial aspect", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 4 (51), pp. 147—162. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.2023.4096>.

6. Khvostyk, O.G. (2020), "Peculiarities of assessing the financial stability of agricultural enterprises" International scientific journal "Internauka", vol. 14 (2), pp. 25—27.

7. Chyhrynets, S. V. (2023), "The concept of financial support for the sustainable development of agricultural enterprises in the context of the Recovery Plan of Ukraine "New Agrarian Policy", Scientific works of the National Agricultural Research Institute, vol. 1, pp. 71—88.

8. Khalatur, S., Velychko, O., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Karamushka, D. (2023), "Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production", Financial and credit activity problems of theory and practice, vol. 3 (50), pp. 341—356. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.50.2023.4050>.

9. Khalatur, S., Kachula, S., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Klymenko, S. (2023), "Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 5 (52), pp. 341—356. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.52.2023.4169>.

10. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V. and Pavlenko, O. (2024), "Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 2 (55), pp. 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.2.55.2024.4347>.

11. Velychko, O., Velychko, L., Khalatur, S. and Roubik, H. (2020), "A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities", Problems and Perspectives in Management, vol. 18 (4), pp. 153—166. [https://doi:10.21511/ppm.18\(4\).2020.14](https://doi:10.21511/ppm.18(4).2020.14).

12. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P. and Pavlenko, O.S. (2022), "Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism", Academy review, vol. 2 (57), pp. 249—266. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>.

Стаття надійшла до редакції 07.10.2025 р.

УДК 658.8:616.89

В. В. Дранус,

к. е. н., доцент кафедри фінансів і кредиту,

Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5617-6740>

А. А. Нікітіна,

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальність 073 "Менеджмент",

Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7838-3325>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.132

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

V. Dranus,

PhD in Economics, Associate Professor,

Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine

A. Nikitina,

Student of the second (master's) level of higher education,

specialising in 073 "Management",

Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine

STRATEGIC DEVELOPMENT OF MARKETING ACTIVITIES OF HEALTH CARE INSTITUTIONS

У статті досліджується стратегічний розвиток маркетингової діяльності закладів охорони здоров'я України в умовах трансформації системи охорони здоров'я, війни та повоєнного відновлення. Встановлено, що традиційні адміністративно-фінансові підходи в управлінні медичними установами стають недостатньо ефективними, що зумовлює потребу у впровадженні стратегічного маркетингу, який поєднує цифровізацію, інновації, орієнтацію на пацієнта та соціальну відповідальність. Проаналізовано сучасні теоретичні підходи та практичні рекомендації українських і зарубіжних авторів щодо інтеграції маркетингових інструментів у стратегічне управління. Показано роль цифрових технологій, і CRM-систем у підвищенні якості обслуговування та формуванні лояльності пацієнтів. Визначено основні напрями стратегічного розвитку: аналітичний, брендинговий, цифровий, інноваційний, соціально-відповідальний та управління взаємовідносинами з пацієнтами. У статті запропоновано КРІ для оцінки ефективності маркетингових заходів і обґрунтовано їх важливість у підвищенні конкурентоспроможності та сталого розвитку закладів охорони здоров'я. Результати дослідження можуть слугувати підґрунтям для побудови комплексних маркетингових стратегій, підвищення ефективності управління та розвитку соціально відповідальної і цифрово-інтегрованої системи охорони здоров'я в Україні.

The article comprehensively explores the strategic development of marketing activities in healthcare institutions in Ukraine under the conditions of systemic transformation, wartime challenges, and post-war recovery. It emphasizes that traditional administrative and financial management approaches have become insufficient to ensure competitiveness and sustainable growth in the healthcare sector. Therefore, the study highlights the need to adopt strategic marketing approaches that integrate digitalization, innovation, patient orientation, and social responsibility. Modern theoretical frameworks, such as Value-Based Healthcare, social marketing, and relational marketing, are analyzed to substantiate the strategic role of marketing in improving the efficiency and reputation of medical institutions. Special attention is paid to the implementation of digital technologies, online communication tools, CRM systems, and media planning as key instruments for enhancing service quality, increasing transparency, and building patient trust. The article identifies and systematizes the main strategic directions of healthcare marketing development: analytical, branding, digital,

innovative, socially responsible, and relationship management. Furthermore, the study develops a system of key performance indicators (KPIs) to evaluate the effectiveness of marketing activities, demonstrating how these metrics can guide healthcare organizations in optimizing their strategic goals and resource allocation. The integration of KPI-based monitoring allows for the assessment of communication outcomes, patient satisfaction levels, and the overall impact of marketing strategies on institutional performance. The research also underlines the importance of aligning marketing policies with the principles of sustainable development and ethical standards, especially in the context of rebuilding the healthcare infrastructure after wartime damage. The conclusions and recommendations formulated in this article provide a scientific and practical foundation for healthcare managers and policymakers, offering a roadmap for the creation of effective, resilient, and socially responsible marketing strategies that will foster innovation, improve patient engagement, and contribute to the long-term sustainable development of the healthcare system in Ukraine.

Ключові слова: стратегічний маркетинг, заклад охорони здоров'я, управління розвитком, цифровізація, соціальна відповідальність.

Key words: strategic marketing, healthcare institution, development management, digitalisation, social responsibility.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я України заклади охорони здоров'я (ЗОЗ) діють у середовищі підвищеної конкуренції, обмежених фінансових ресурсів та зростаючих вимог пацієнтів до якості й доступності медичних послуг. Традиційні підходи до управління медичними установами, орієнтовані переважно на адміністративно-фінансові аспекти, втрачають ефективність у ринкових умовах. Це зумовлює необхідність формування нової парадигми розвитку, у центрі якої — маркетингова діяльність як стратегічний інструмент забезпечення розвитку, конкурентоспроможності, фінансової стабільності та соціальної відповідальності ЗОЗ.

Проблема полягає в тому, що більшість закладів охорони здоров'я реалізують маркетинг на тактичному рівні (просування послуг, реклама, комунікації), тоді як стратегічний аспект розвитку маркетингу — системне планування, цифровізація, орієнтація на пацієнта, впровадження інновацій та соціально відповідальна поведінка — залишаються недостатньо інтегрованими в управлінські процеси.

Крім того, відсутність уніфікованих підходів до оцінювання ефективності маркетингових стратегій, недостатня цифрова зрілість та слабка координація між управлінськими рівнями перешкоджають сталому розвитку галузі. Тому виникає науково-практична потреба у формуванні стратегічних підходів до розвитку маркетингової діяльності ЗОЗ, що поєднували б сучасні інструменти управління, цифрові технології, інноваційні рішення та принципи соціальної відповідальності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання стратегічного розвитку маркетингової діяльності закладів охорони здоров'я перебуває у полі зору як українських, так і зарубіжних науковців, які розглядають маркетинг у медицині як один із ключових механізмів підвищення ефективності функціонування системи охорони здоров'я. У працях Ф.Котлера та К.Келлера маркетинг у сфері послуг трактується як комплексна система управління попитом, орієнтована на задоволення потреб споживача шляхом створення довгострокової цінності [1, с. 118]. Зарубіжні дослідники, зокрема С.Б. Пасарібу із співавторами [2], підкреслюють, що стратегічний маркетинг у медичних установах і організаціях є основою їхнього розвитку в умовах ринкових відносин і трансформації моделей фінансування охорони здоров'я, вказують на важливість підходу, що орієнтований на пацієнтів та сприяє підвищенню їх лояльності та покращенню клінічних результатів. Цифрові технології, зокрема телемедицина, соціальні мережі та онлайн-запис, стали невід'ємною частиною маркетингових стратегій ЗОЗ, особливо після пандемії COVID-19. Дослідження свідчать, що ці інструменти значно збільшують охоплення пацієнтів та зручність надання послуг.

Серед українських науковців значний внесок у розвиток теоретико-методичних засад маркетингу в медицині зробили А.Бондаренко, В.Гордієнко, В.Корощенко [3, с. 7], які розробили практичні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності приватного медичного центру та довели доцільність інтег-

рації цифрових інструментів у маркетингову стратегію медичних центрів. О. Костюк та О. Кайда [4, с. 128] встановили, що ефективний маркетинговий підхід до просування медичних послуг має ґрунтуватися на принципах сталого розвитку та соціальної відповідальності. Ключовим чинником успіху вони вважають налагоджену систему комунікацій між закладом, пацієнтами та медичним персоналом, що забезпечує довіру та підвищує якість послуг. Раціональне планування медіаактивностей і використання сучасних каналів комунікації сприяють підвищенню ефективності просування медичних продуктів та зміцненню конкурентних позицій закладів охорони здоров'я.

Разом із тим аналіз наукових джерел свідчить, що низка аспектів залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, відсутній системний підхід до інтеграції маркетингу в стратегічне управління розвитком ЗОЗ, обмежено розглянуто механізми цифровізації маркетингової діяльності, не розроблено чітких методик оцінювання її ефективності з позицій стратегічного менеджменту. Недостатньо уваги приділяється формуванню інноваційних стратегій розвитку маркетингу з урахуванням сучасних викликів — зокрема, післявоєнного відновлення системи охорони здоров'я, змін у структурі попиту на медичні послуги та зростання ролі соціальної відповідальності.

Таким чином, подальше дослідження стратегічних підходів до розвитку маркетингової діяльності закладів охорони здоров'я є актуальним і необхідним для удосконалення управлінських процесів, формування ефективних моделей взаємодії з пацієнтами та забезпечення конкурентоспроможності в умовах реформування національної системи охорони здоров'я.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності ЗОЗ в умовах сучасних викликів, зокрема війни, цифровізації, змін у структурі попиту на медичні послуги та зростання ролі соціальної відповідальності. Дослідження спрямоване на визначення основних напрямів стратегічного розвитку маркетингу в медичних установах, а також розробку рекомендацій щодо інтеграції маркетингової діяльності в загальну стратегію розвитку ЗОЗ.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній ринковій економіці застосування маркетингових технологій у сфері медичних послуг є об'єктивною необхідністю, особливо у платній медицині. Сутність маркетингу в охороні здоров'я полягає в системному використанні принципів, методів та заходів, що базуються на комплексному вивченні попиту пацієнтів та цілеспрямованому формуванні пропозицій послуг. Це забезпечує реалізацію важливого соціального принципу: збереження та поліпшення здоров'я громадян через надання їм висококваліфікованої допомоги. По суті, медичний маркетинг — це підприємницька діяльність, що управляє просуванням послуг від їх постачальника (лікаря, медсестри) до кінцевого споживача (пацієнта). Американська медична асоціація трактує це як комплексний процес, що охоплює планування, економічне обґрунтування, виробництво послуг, цінову політику, їхнє просування та реалізацію [3, с. 9].

Дослідження особливостей управління маркетинговою діяльністю у медичній сфері вимагає чіткого розуміння самого поняття "маркетингова діяльність", яке, на жаль, не має однозначного трактування, що зумовлює його розгляд через призму різних підходів. Наприклад, Ф. Котлер та К. Келлер визначили маркетингову діяльність як аналіз, планування та контроль заходів, спрямованих на створення і розширення взаємовигідної співпраці зі споживачем. Він ототожнював управління маркетинговою діяльністю з управлінським процесом, що включає вибір цільового ринку, визначення цілей, створення місії, формулювання стратегії, розробку плану та організацію процесів контролю [1, с. 155]. На відміну від них, П. Дойль пов'язував управління з конкретними складовими комплексу маркетингу, підкреслюючи, що ключова сутність полягає в задоволенні внутрішніх потреб споживача, а не просто в наданні послуг [5]. А. Войчак пропонує трактувати "управління маркетинговою діяльністю" у двох вимірах: у широкому значенні — як управління попитом (оскільки попит є визначальним), а у вузькому — як визначення функціональних характеристик маркетингу та системи управління [6, с.88].

Один із найбільш впливових сучасних підходів, розроблений М.Портером, орієнтує управління маркетингом на максимізацію цінності для пацієнта. У цьому контексті цінність не є просто низькою ціною, а визначається як співвідношення між досягнутими результатами лікування (наприклад, рівень відновлення,

якість життя, безпека) та загальними витратами для їх досягнення. Маркетингове управління, таким чином, стає інструментом для Value-Based Healthcare (Медицина, заснована на цінності). Його завдання — не стільки продати послугу, скільки стратегічно позиціонувати медичний заклад як постачальника найвищої цінності на ринку, акцентуючи увагу на доведених клінічних результатах та ефективності витрат, що є ключовим для залучення та утримання пацієнтів і партнерів [7, с.118].

Враховуючи соціальну місію медицини, життєво важливим є соціально-етичний підхід, що розширює традиційну модель маркетингу. Згідно з цією концепцією, яку часто асоціюють з Ф. Котлером та Р.Л.Акоффом, у контексті соціального маркетингу), управління маркетинговою діяльністю не може бути зосереджене лише на задоволенні індивідуальних потреб пацієнтів та отриманні прибутку. Воно повинно обов'язково враховувати довгострокові інтереси суспільства та пацієнтів. Це означає, що маркетингові стратегії мають бути етичними, уникаючи маніпулятивних або сумнівних практик, що можуть стимулювати надмірне або непотрібне споживання медичних послуг. Натомість, управління має активно сприяти громадському здоров'ю та профілактиці [1, с. 194; 8].

У сфері послуг, де довіра є основою, панує реляційний (партнерський) маркетинг, розроблений такими дослідниками як А. Беррі, А. Парасураманом і В. Зейтамлем [9, с. 14]. Тут управління маркетингом зміщує акцент з одноразових операцій на встановлення, підтримку та розвиток довгострокових, взаємовигідних відносин з пацієнтами, а також з іншими ключовими суб'єктами, як-от сімейні лікарі чи страхові компанії. Ключовою метою стає не просто залучення нового пацієнта, а його утримання та формування лояльності через забезпечення стабільно високої якості та персоналізованої взаємодії. Це створює міцну репутацію та зменшує необхідність постійних високих витрат на рекламу.

Нарешті, оскільки медична послуга є нематеріальною та сильно залежить від людської взаємодії, комплексний підхід до якості послуг (наприклад, модель SERVQUAL від А. Беррі, А. Парасурамана і В. Зейтамля [9, с. 18—20]) інтегрує маркетинг безпосередньо з управлінням якістю. Згідно з цим поглядом, маркетингові комунікації створюють у пацієнтів певні очікування. Завдання управління полягає в тому, щоб мінімізувати "розриви" між цими очікуваннями та фактично сприйнятою якістю

надання послуги. Це вимагає від управління маркетингом не лише красивої обіцянки, але й гарантії того, що всі аспекти обслуговування — від компетентності персоналу та чуйності до надійності та фізичного оточення — відповідають найвищим стандартам, тим самим підтверджуючи маркетингове повідомлення.

У сучасних умовах ринкової економіки маркетинг у сфері охорони здоров'я перетворився з опціонального інструменту на об'єктивну необхідність, особливо в сегменті платної медицини. Його сутність виходить за рамки простого просування, перетворюючись на комплексну, системну діяльність, яка поєднує соціальну відповідальність та підприємницьку ефективність.

Управління маркетинговою діяльністю у медицині є складним управлінським процесом, що охоплює аналіз, планування, реалізацію та контроль заходів, спрямованих на досягнення як економічних, так і соціальних цілей. Незважаючи на відсутність єдиного універсального визначення, різні наукові школи формують його багатогранну сутність.

Таким чином, стратегічний розвиток маркетингової діяльності закладу охорони здоров'я — це довгостроковий процес формування та реалізації комплексу управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, репутації, фінансової стабільності та лояльності пацієнтів медичного закладу. Його мета — забезпечити сталий розвиток закладу шляхом гармонізації інтересів пацієнтів, персоналу, власників і держави.

Ключові напрями, основні етапи, маркетингові інструменти та заходи, очікувані результати та запропоновані авторами показники оцінки ефективності (КРІ) для кожного напрямку стратегічного розвитку маркетингової діяльності 3ОЗ згруповано в таблиці 1.

В таблиці 1 узагальнено основні напрями стратегічного розвитку маркетингової діяльності 3ОЗ, визначено їх цілі, інструменти, очікувані результати та показники ефективності. У ній відображено системний підхід до вдосконалення маркетингу, що включає аналітичний розвиток, брендинг, цифровізацію, інноваційність, соціальну відповідальність, управління взаємовідносинами з пацієнтами та контроль ефективності. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення якості медичних послуг, зміцнення репутації закладу, залучення нових пацієнтів і формування довгострокової лояльності. Особливу увагу приділено соціально орієнтованим і цифровим ініціативам, що

Таблиця 1. Стратегічний розвиток маркетингової діяльності закладу охорони здоров'я

Напрямок стратегічного розвитку	Цілі розвитку	Маркетингові інструменти та заходи	Очікувані результати	Показники ефективності (KPI)
1. Аналітичний розвиток	Виявлення потреб пацієнтів і тенденцій ринку	Маркетингові дослідження; SWOT-аналіз; аналітика CRM; оцінка задоволеності пацієнтів	Підвищення обґрунтованості рішень, точне сегментування ринку	Частка задоволених пацієнтів (CSI); точність прогнозів попиту; кількість проведених досліджень
2. Брендинг і позиціонування	Підвищення впізнаваності та довіри до закладу	Розробка фірмового стилю; PR-кампанії; управління репутацією; комунікації у соціальних мережах	Зміцнення іміджу; зростання кількості нових пацієнтів	Індекс лояльності пацієнтів (NPS); рівень впізнаваності бренду; частка позитивних відгуків (%)
3. Цифровізація маркетингу	Автоматизація маркетингових процесів і підвищення зручності обслуговування	Онлайн-запис; телемедицина; SEO-просування; контекстна реклама; CRM	Розширення клієнтської бази; підвищення ефективності комунікацій	Кількість онлайн-звернень; коефіцієнт конверсії сайту; відсоток повторних онлайн-записів
4. Інноваційний розвиток послуг	Розширення спектра та якості послуг	Впровадження нових технологій; партнерські програми; програми профілактики	Підвищення якості медичних послуг; збільшення доходів	Кількість нових послуг; частка інноваційних програм у загальному обсязі послуг; ріст доходу (%)
5. Соціально-відповідальний маркетинг	Формування позитивного соціального іміджу закладу	Благодійні ініціативи; акції здоров'я; підтримка постраждалих від війни	Підвищення довіри населення; покращення репутації	Кількість соціальних проєктів; рівень медійного охоплення; частка позитивних згадок у ЗМІ
6. Управління взаємовідносинами з пацієнтами (CRM-маркетинг)	Зміцнення лояльності пацієнтів і підвищення утримання	Персоналізовані пропозиції; програми лояльності; анкетування; післяобслуговування	Підвищення кількості повторних звернень; стабільний дохід	Частота повторних візитів; коефіцієнт утримання пацієнтів (%); середній чек
7. Контроль і оцінювання ефективності	Забезпечення результативності стратегічних дій	ROMI-аналіз; моніторинг KPI; звітність по кампаніях	Оптимізація витрат на маркетинг; підвищення рентабельності	Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI); ROI; виконання планових показників (%)

Джерело: сформовано авторами.

набувають особливого значення в умовах війни та повоєнного відновлення системи охорони здоров'я.

В контексті дослідження стратегічного розвитку маркетингової діяльності ЗОЗ логічним продовженням є формування системи стратегічних підходів, що зможуть забезпечити цілісне, науково-обґрунтоване вдосконалення маркетингової діяльності медичних установ у сучасних умовах та слугуватимуть аналітичним підґрунтям для побудови комплексної стратегії управління маркетингом у ЗОЗ та визначення механізмів реалізації маркетингових рішень, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій, підвищення якості медичних послуг і розширення довіри з боку пацієнтів.

Запропоновані стратегічні підходи враховують багатокомпонентність сучасного медичного ринку, його соціальну значущість та динамічні зміни під впливом глобальних і націо-

нальних факторів, зокрема війни та процесу повоєнного відновлення системи охорони здоров'я. У цьому контексті маркетинг розглядається не лише як інструмент просування послуг, а як стратегічна функція управління, що поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність і довгострокову стійкість розвитку закладу.

У таблиці 2 представлено підходи, що охоплюють ключові аспекти сучасного стратегічного маркетингу: клієнтоорієнтований — спрямований на підвищення задоволеності пацієнтів і персоналізацію сервісу; інноваційно-орієнтований — акцентує увагу на нових формах взаємодії, сервісах і продуктах; цифровий — зосереджений на використанні телемедицини, онлайн-платформ та соціальних мереж; соціально-відповідальний — інтегрує етичні принципи, підтримку населення і благодійні ініціативи; сталий — спрямований на забезпечення довгот-

Таблиця 2. Стратегічні підходи до розвитку маркетингу в закладах охорони здоров'я

Стратегічний підхід	Основна мета	Ключові маркетингові інструменти	Очікувані результати
Клієнтоорієнтований	Формування довгострокових відносин із пацієнтами, підвищення рівня їх задоволеності та лояльності	Маркетингові дослідження; CRM-системи; анкетування пацієнтів; оцінка CSI; персоналізовані програми обслуговування	Зростання кількості повторних звернень; підвищення рівня довіри; формування позитивного іміджу закладу
Інноваційно-орієнтований	Підвищення конкурентоспроможності шляхом упровадження сучасних технологій у надання медичних послуг	Телемедицина; цифрові карти пацієнтів; штучний інтелект у діагностиці; інноваційні медичні програми	Підвищення якості послуг; оптимізація процесів; розширення ринку та клієнтської бази
Цифровий	Посилення присутності закладу у цифровому просторі та забезпечення зручності комунікацій із пацієнтами	SEO-просування; соціальні мережі; контекстна реклама; онлайн-запис; мобільні додатки	Збільшення кількості онлайн-звернень; розширення цільової аудиторії; покращення комунікаційної ефективності
Соціально-відповідальний	Підвищення суспільної довіри через участь у соціальних та благодійних ініціативах	Благодійні програми; медико-просвітницькі акції; допомога постраждалим від війни; корпоративна соціальна відповідальність	Формування позитивного соціального іміджу; зростання репутаційного капіталу; зміцнення зв'язків із громадою
Інтегрований	Забезпечення синергії маркетингових інструментів і каналів комунікації	Реклама, PR, digital-маркетинг, партнерські програми, внутрішній маркетинг	Єдність комунікацій; посилення бренду; ефективне використання ресурсів
Стратегічно-інституційний	Вбудування маркетингу у загальну систему стратегічного управління ЗОЗ	Формування місії та візії; стратегічне планування; KPI; внутрішні комунікації	Узгодження маркетингових і управлінських цілей; підвищення ефективності управління
Конкурентно-орієнтований	Підвищення ринкової позиції закладу шляхом створення унікальної ціннісної пропозиції	Аналіз конкурентів; позиціонування бренду; стратегія диференціації; цінова політика	Зростання частки ринку; стабілізація доходів; посилення конкурентних переваг
Сталий	Посилення економічної результативності з соціальною та екологічною відповідальністю	Енергоефективність; «зелені» ініціативи; партнерство з громадами; прозора звітність	Довгостроковий розвиток; підвищення репутації; формування довіри та стійкого іміджу

Джерело: сформовано авторами.

ривалої стійкості закладу та збереження довіри в суспільстві.

Важливо, що кожен стратегічний підхід підкріплюється відповідними KPI, які дозволяють вимірювати ступінь досягнення цілей та ефективність впроваджених маркетингових заходів. До таких показників належать рівень задоволеності пацієнтів, приріст кількості звернень, частка повторних візитів, охоплення аудиторії у цифровому середовищі, рівень впізнаваності бренду закладу, а також показники соціального впливу — участь у програмах підтримки ветеранів, внутрішньо переміщених осіб чи громад, постраждалих від війни.

Таким чином, запропонована таблиця є логічним переходом від системного аналізу напрямів маркетингового розвитку до розроблення конкретних стратегічних підходів, що формують основу для побудови ефективної, адаптивної та соціально орієнтованої маркетинго-

вої політики медичних закладів у період трансформації і відбудови галузі охорони здоров'я України.

ВИСНОВКИ ІЗ ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Проведене дослідження дозволило встановити, що стратегічний розвиток маркетингової діяльності закладів охорони здоров'я є комплексним процесом, який потребує інтеграції економічної ефективності, соціальної відповідальності, цифровізації та інноваційних підходів. Встановлено, що впровадження клієнтоорієнтованих, цифрових, інноваційно-орієнтованих і соціально-відповідальних стратегій сприяє підвищенню якості обслуговування, зміцненню довіри пацієнтів, залученню нових клієнтів і зміцненню конкурентних позицій медичних установ. Особливу увагу приділено значенню системи комунікацій і медіапланів,

які забезпечують ефективну взаємодію з пацієнтами, підвищення інформованості населення та формування позитивного іміджу закладу, що є критично важливим в умовах війни та процесу повоєнного відновлення галузі охорони здоров'я.

Перспективи подальших розвідок пов'язані з необхідністю розробки уніфікованих методик оцінювання ефективності стратегічного маркетингу в ЗОЗ з використанням КРІ, інтеграції цифрових та аналітичних інструментів для прогнозування попиту та планування ресурсів, а також вивчення впливу соціально-відповідальних та сталих практик на довгострокову лояльність пацієнтів і фінансову стійкість медичних установ. Крім того, актуальним напрямом є дослідження оптимальних моделей комунікації та просування медичних продуктів і послуг у постпандемічний і повоєнний періоди, що дозволить забезпечити ефективне відновлення та розвиток системи охорони здоров'я в Україні.

Література:

1. Котлер Ф., Келлер К. Управління маркетингом / пер. з англ. Київ. КМ-Букс, 2019. 720 с.
2. Pasaribu S.B., Novitasari D., Goestjahjanti F.S. and Hendratono T. (2022) The impact and challenges of digital marketing in the health care industry during the digital era and the COVID-19 pandemic. *Front. Public Health*.10:969523. doi: 10.3389/fpubh.2022.969523
3. Bondarenko, A., Hordiienko, V., & Koroshcenko, V. (2023). The role of marketing strategy in the activities of medical institutions under the conditions of covid-19. *Visnyk of Sumy State University. Economy Series*, 7 (1), 7—16. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2023.1-01>
4. Костюк, О., & Кайда, О. (2024). Система маркетингових комунікацій закладів охорони здоров'я в умовах економіки сталого розвитку. *Київський економічний науковий журнал*, (4), 127—135. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-18>
5. Doyle, P. (2009). *Value-based Marketing* (2nd ed.). Wiley. URL: <https://www.perlego.com/book/1008612/valuebased-marketing-marketing-strategies-for-corporate-growth-and-shareholder-value-pdf>
6. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент [Електронний ресурс]: підруч. К.: КНЕУ, 2009. 328 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/2150891/>.
7. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ, Наш формат. 2020. 424 с.
8. Ackoff R. L., Addison H. J., & Bibb S. (2007) *Management f-Laws*. Triarchy: Devon, United Kingdom.
9. Parasuraman A., Valarie A. Zeithaml Leonard L. Berry SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of retailing*. 1988. Vol. 64 (1) Spring, pp. 12—40

References:

1. Kotler, F. and Keller, K.L. (2018), *Upravlinnia marketynhom* [Marketing Management], КМ-Букс, Kyiv, Ukraine.
 2. Pasaribu S.B., Novitasari D., Goestjahjanti F.S. and Hendratono T. (2022), "The impact and challenges of digital marketing in the health care industry during the digital era and the COVID-19 pandemic", *Front. Public Health*.10:969523. doi: 10.3389/fpubh.2022.969523
 3. Bondarenko, A., Hordiienko, V., & Koroshcenko, V. (2023), "The role of marketing strategy in the activities of medical institutions under the conditions of covid-19", *Visnyk of Sumy State University. Economy Series*, vol. 7 (1), pp. 7—16. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.-2023.1-01>
 4. Kostiuk, O. On Advertising Kajda, O. (2024), "The system of marketing communications of healthcare institutions in the conditions of a sustainable economy", *Kyivs'kyj ekonomichnyj naukovyj zhurnal*, vol. (4), pp. 127—135. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-18>
 5. Doyle, P. (2009), *Value-based Marketing*, 2nd ed., Wiley, New York, USA, available at: <https://www.perlego.com/book/1008612/value-based-marketing-marketing-strategies-for-corporate-growth-and-shareholder-value-pdf> (Accessed 25 Sept 2025).
 6. Vojchak, A.V. (2009), *Marketynhovyj menedzhment* [Marketing Management], КНЕУ, Kyiv, Ukraine, available at: <https://www.twirpx.com/file/2150891/> (Accessed 25 Sept 2025).
 7. Porter, M.(2020). *Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzei i konkurentiv* [Competitive strategy: techniques for industry and competitor analysis], Nash format, Kyiv, Ukraine.
 8. Ackoff, R. L., Addison, H. J., & Bibb, S. (2007), *Management f-Laws*, Triarchy, Devon, United Kingdom.
 9. Parasuraman, A., Valarie, A. Zeithaml, L. L. Berry, S. (1988), "A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality", *Journal of retailing*, Vol. 64 (1) Spring, pp. 12—40.
- Стаття надійшла до редакції 08.10.2025 р.*

УДК 338.43:631.1(477)

К. М. Дідур,
к. е. н., докторант кафедри економіки,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8489-0308>
А. О. Плітченко,
здобувач гр. МгЕК-1-24,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8568-3589>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.139

ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЯК КЛЮЧОВА ДЕТЕРМІНАНТА МОДЕРНІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

K. Didur,
PhD in Economics, Doctoral candidate of the Department of Economics,
Dnipro State Agrarian and Economic University
A. Plitchenko,
Student group MgEk-1-24, Dnipro State Agrarian and Economic University

ENHANCING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE AGRICULTURAL SECTOR
AS A KEY DETERMINANT OF THE MODERNIZATION OF UKRAINE'S NATIONAL
ECONOMY IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

У статті комплексно досліджено та обґрунтовано теоретико-методологічні основи оцінки інвестиційної привабливості аграрного сектору України в умовах глобалізаційних трансформацій, загостреної конкуренції на світових ринках та військово-політичної нестабільності. Проведено системний аналіз сучасного стану національного аграрного виробництва, його стратегічної ролі у забезпеченні продовольчої безпеки, макроекономічної стабільності та формуванні валютних надходжень. Виявлено ключові проблеми та бар'єри, що обмежують розвиток галузі, серед яких технологічна відсталість, моральне та фізичне зношення основних фондів, обмежений доступ до фінансових ресурсів, неефективність інституційної підтримки, а також суттєвий вплив зовнішніх економічних, політичних та глобальних ризиків. Обґрунтовано, що інтегрований підхід до оцінки інвестиційної привабливості, який враховує економічні, фінансові, технологічні, соціально-політичні та екологічні чинники, дозволяє всебічно оцінити потенціал розвитку аграрного сектору та визначити стратегічні напрями його модернізації.

У роботі проведено глибокий аналіз сучасних наукових концепцій та методик оцінки інвестиційної привабливості, включаючи мультикритеріальні, інтеграційні та ризик-орієнтовані моделі, що дозволяють визначити пріоритети розвитку, оптимальні шляхи залучення інвестицій та механізми ефективного управління ресурсами у сільському господарстві. Встановлено, що підвищення інвестиційної привабливості створює передумови для впровадження інноваційних технологій, цифровізації процесів управління, формування ефективних кластерних та коопераційних структур, інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості, а також забезпечує стійке підвищення конкурентоспроможності агропідприємств на національному та міжнародному рівнях.

На основі проведеного дослідження сформульовано науково обґрунтовані практичні рекомендації щодо стратегічного управління інвестиційними процесами в аграрному секторі, спрямованими на забезпечення сталого економічного зростання, підвищення ефективності виробничої діяльності, оптимізацію фінансово-кредитної політики та зміцнення макроекономічної стабільності України. Результати дослідження можуть бути використані для розробки державних програм підтримки аграрного виробництва, формування довгострокових інвестиційних стратегій підприємств, удосконалення інституційного середовища, а також планування політики сталого розвитку сільського господарства в умовах глобалізаційних змін та зовнішніх ризиків. Застосування комплексного підходу дозволяє не лише оцінити поточний потенціал галузі, але й визначити механізми підвищення її інвестиційної привабливості, що є ключовим фактором модернізації національної економіки та забезпечення її конкурентоспроможності на світовому ринку.

The article comprehensively investigates and substantiates the theoretical and methodological foundations for assessing the investment attractiveness of Ukraine's agricultural sector amid globalization transformations, intensified competition in global markets, and military-political instability. A systemic analysis of the current state of national agricultural production is conducted, highlighting its strategic role in ensuring food security, macroeconomic stability, and the formation of foreign exchange inflows. The study identifies key challenges and barriers constraining sectoral development, including technological backwardness, moral and physical depreciation of fixed assets, limited access to financial resources, inefficiency of institutional support, as well as the significant impact of external economic, political, and global risks. It is argued that an integrated approach to assessing investment attractiveness, which considers economic, financial, technological, socio-political, and environmental factors, enables a comprehensive evaluation of the agricultural sector's development potential and the identification of strategic directions for its modernization.

The study provides an in-depth analysis of contemporary scientific concepts and methodologies for evaluating investment attractiveness, including multi-criteria, integrative, and risk-oriented models, which allow determining development priorities, optimal investment strategies, and mechanisms for effective resource management in agriculture. It is established that enhancing investment attractiveness fosters the implementation of innovative technologies, digitalization of management processes, creation of efficient cluster and cooperative structures, integration into global value chains, and sustainable improvement of the competitiveness of agribusiness enterprises at both national and international levels.

Based on the conducted research, scientifically grounded practical recommendations are formulated regarding strategic management of investment processes in the agricultural sector, aimed at ensuring sustainable economic growth, increasing production efficiency, optimizing financial and credit policy, and strengthening Ukraine's macroeconomic stability. The results of the study can be utilized for developing state support programs for agricultural production, forming long-term investment strategies for enterprises, improving the institutional environment, and planning sustainable agricultural development policies under conditions of globalization and external risks. The application of an integrated approach not only allows assessing the sector's current potential but also identifies mechanisms for enhancing its investment attractiveness, which is a key determinant for the modernization of the national economy and strengthening its competitiveness in the global market.

Ключові слова: аграрний сектор, глобалізаційні трансформації, інвестиційна привабливість, інновації, кластеризація, модернізація економіки, продовольча безпека, стратегічне управління, фінансово-кредитна підтримка.

Key words: agricultural sector, financial and credit support, globalization transformations, innovation, investment attractiveness, modernization of the economy, clusterization, food security, strategic management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах глобалізаційних трансформацій національні економіки переживають суттєві структурні зміни, що зумовлені інтеграційними процесами, швидким розвитком технологій, посиленням конкуренції на світових ринках та глобальною мобільністю

капіталу. Для України, яка має значний аграрний потенціал та стратегічне значення у світовому продовольчому комплексі, питання модернізації економіки виходить на перший план у державній політиці та наукових дискусіях. Аграрний сектор, будучи традиційним драйвером економічного зростання, не

лише забезпечує продовольчу безпеку та стабільність внутрішнього ринку, а й формує значну частку валютних надходжень, створює робочі місця в сільській місцевості, стимулює розвиток суміжних галузей промисловості та послуг.

Проте сучасний стан аграрного сектору України характеризується рядом проблем, що обмежують його потенціал як драйвера модернізації національної економіки. По-перше, рівень технологічного розвитку виробництва залишається недостатнім, що призводить до низької продуктивності праці та обмежує можливості виходу на висококонкурентні сегменти світових ринків. По-друге, зношеність основних виробничих фондів і недосконалість логістичної інфраструктури знижують ефективність функціонування галузі та підвищують операційні витрати підприємств. По-третє, існують істотні інституційні бар'єри, пов'язані з нестабільністю регуляторного середовища, обмеженим доступом до фінансових ресурсів та недостатнім рівнем державної підтримки інноваційних ініціатив. По-четверте, глобалізаційні виклики ставлять перед українським агросектором нові вимоги щодо відповідності міжнародним стандартам, конкурентоспроможності продукції та адаптації до коливань світових цін на сировинні ресурси.

У цих умовах ключовим механізмом стимулювання розвитку аграрного сектору виступає підвищення інвестиційної привабливості, яка виступає не лише фактором залучення капіталу, а й детермінантою структурної модернізації національної економіки. Інвестиції забезпечують оновлення виробничих потужностей, впровадження інновацій, підвищення ефективності управління та розвитку інфраструктури, що, у свою чергу, підсилює конкурентоспроможність галузі на внутрішньому та зовнішньому ринках. Разом із цим, інтеграція у світові економічні ланцюги потребує комплексного підходу до оцінки інвестиційної привабливості, що включає економічні, фінансові, технологічні та інституційні аспекти.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених аграрному сектору та інвестиційному клімату в Україні, залишається невирішеною низка критично важливих питань. Серед них: відсутність комплексних моделей оцінки інвестиційної привабливості аграрних підприємств, недостатній рівень аналізу взаємозв'язку між інвестиційними потоками та модернізаційними процесами на макроекономічному рівні, а також об-

межена адаптація національної політики до глобальних економічних тенденцій. Всі ці фактори разом створюють невизначеність у наукових підходах і практичній реалізації стратегій модернізації економіки України через аграрний сектор.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проблематика інвестиційної привабливості аграрного сектору в контексті модернізації національної економіки досліджується багатьма вітчизняними та зарубіжними авторами, проте комплексний підхід, що поєднує економічні, інституційні та глобалізаційні аспекти, розроблений недостатньо. У зарубіжній науковій літературі питання інвестиційної привабливості розглядається переважно у контексті функціонування сільськогосподарських ринків у глобальній економіці та стимулювання капіталовкладень через державні та приватні інструменти. Так, роботи таких авторів, як Майкл Е. Портер [19], Джеффри Д. Сакс [20] та Пол Кругман [17], приділяють увагу взаємозв'язку між структурними змінами в економіці та інвестиційним кліматом, наголошуючи на необхідності модернізації виробничих секторів через активізацію інноваційних процесів та інтеграцію у світові ринки. У контексті аграрного сектору особливої уваги заслуговують дослідження, що вивчають роль капіталу у забезпеченні продовольчої безпеки, підвищенні продуктивності праці та впровадженні сучасних технологій виробництва.

Вітчизняні дослідники також активно займаються проблемою інвестиційної привабливості аграрного сектору. Так, у роботах В. В. Коваленка [5], О. І. Петренка [8] та С. М. Іванова [4] висвітлюються питання формування сприятливого інвестиційного середовища, механізми державної підтримки аграрних підприємств, а також проблеми залучення іноземних та внутрішніх інвестицій. Автори відзначають, що основними бар'єрами для інвестицій є нестабільне регуляторне середовище, низький рівень фінансової грамотності сільськогосподарських підприємств, обмежена доступність кредитних ресурсів та недостатня інтеграція в глобальні економічні процеси. Разом із тим, вони підкреслюють важливість стратегічного планування інвестицій, орієнтованого на модернізацію виробничих та управлінських процесів, що має безпосередній вплив на структурну трансформацію національної економіки.

Важливим аспектом досліджень є оцінка взаємозв'язку між інвестиційною привабливістю та модернізаційними процесами. Зарубіжні

науковці, зокрема Адам Сміт [21] та Роберт Солоу [22], доводять, що ефективне залучення інвестицій сприяє підвищенню продуктивності, модернізації виробничих фондів та інтеграції галузей у міжнародні економічні ланцюги доданої вартості. У вітчизняному контексті ці висновки підтверджують дослідження Ю. П. Бондаря [1] та Д. О. Савченка [9], які аналізують мультиплікативний ефект інвестицій у аграрний сектор на економіку країни, відзначаючи, що зростання інвестиційної активності призводить до прискорення структурних змін, стимулює розвиток інновацій та підвищує стійкість економіки до глобальних шоків.

Попри значну увагу дослідників до проблеми, у науковій літературі залишаються невирішені питання, що визначають прогалини у сфері інвестиційної привабливості аграрного сектору. По-перше, відсутні комплексні методології оцінки інвестиційної привабливості з урахуванням глобалізаційних трансформацій та структурних змін на національному рівні. Більшість досліджень фокусуються на фінансово-економічних показниках або державних механізмах стимулювання, не враховуючи комплексної взаємодії економічних, технологічних та інституційних чинників. По-друге, недостатньо досліджено вплив зовнішніх глобалізаційних викликів на інвестиційну активність у аграрному секторі, зокрема, коливання світових цін на сировину, зміни торговельних регуляцій та стандартизації продукції. По-третє, бракує системного аналізу взаємозв'язку між підвищенням інвестиційної привабливості та процесами модернізації на макроекономічному рівні, що обмежує можливості прогнозування економічного ефекту від інвестицій у стратегічно важливі галузі.

Особливо цікавим є досвід країн, які успішно модернізували свої аграрні сектори через залучення інвестицій та інтеграцію у глобальні економічні процеси. Так, дослідження ЄС та США показують, що структурні зміни у сільському господарстві тісно пов'язані з активізацією інвестицій, впровадженням сучасних технологій, розвитком агропромислових кластерів та державними програмами підтримки. Подібні практики можуть стати орієнтиром для України, з урахуванням її унікального аграрного потенціалу та специфіки національної економіки.

Отже, аналіз наукових публікацій свідчить, що питання підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору України як детермінанти модернізації національної економіки є актуальним та недостатньо розробленим. Існує

потреба в комплексних дослідженнях, які поєднують економічний, інституційний та глобалізаційний аспекти, визначають мультиплікативний ефект інвестицій на економіку та формують методологічні підходи до стратегічного планування розвитку аграрного сектору у контексті глобалізаційних трансформацій.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Проведений аналіз наукових досліджень і публікацій дозволяє констатувати, що питання підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору як ключового чинника модернізації національної економіки України є недостатньо розробленим. Незважаючи на численні теоретичні та емпіричні роботи, більшість досліджень фокусуються на окремих аспектах проблеми: економічних показниках, державному регулюванні або фінансових механізмах, залишаючи поза увагою комплексну взаємодію інституційних, технологічних і глобалізаційних факторів. Брак системного підходу унеможливує оцінку мультиплікативного ефекту інвестицій на модернізаційні процеси в національній економіці, що створює прогалини у науковому та практичному розумінні проблеми.

У зв'язку з цим, метою даної роботи є комплексне обґрунтування ролі підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору як ключової детермінанти модернізації національної економіки України в умовах глобалізаційних трансформацій. Реалізація цієї мети передбачає не лише оцінку сучасного стану інвестиційного середовища та його проблем, а й формування стратегічних підходів до стимулювання капіталовкладень у галузь, що забезпечують структурні перетворення на макrorівні.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

1. Теоретично окреслити поняття "інвестиційна привабливість" у контексті аграрного сектору та його взаємозв'язку з модернізацією національної економіки;
2. Проаналізувати вплив глобалізаційних процесів на національну економіку та аграрну галузь, виділити можливості і загрози для інвестиційної активності;
3. Оцінити сучасний стан інвестиційної привабливості аграрного сектору України, визначити існуючі проблеми та бар'єри;
4. Виявити взаємозв'язок між підвищенням інвестиційної привабливості та модернізаційними процесами на макроекономічному рівні;
5. Сформулювати рекомендації та стратегії для підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору в умовах глобалізації, оріє-

нтовані на сталий розвиток і структурну трансформацію національної економіки.

Таким чином, мета роботи не обмежується описовим аналізом існуючих проблем, а спрямована на комплексне наукове осмислення та формування практичних рекомендацій для підвищення ефективності інвестиційної політики в аграрному секторі. Це дозволяє ліквідувати існуючі "білі плями" у науковій літературі, інтегрувати знання про взаємозв'язок інвестицій і модернізації та створити основу для подальших досліджень у сфері стратегічного розвитку національної економіки України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Аграрний сектор України традиційно відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні економічної стабільності та розвитку національної економіки, виступаючи не лише джерелом продовольчої безпеки, а й ключовим чинником формування валютних надходжень та стимулювання економічної активності в суміжних галузях. Його стратегічне значення обумовлене широким спектром факторів: великими обсягами виробництва сільськогосподарської продукції, високим експортним потенціалом зернових, олійних та технічних культур, а також мультиплікативним ефектом на переробну промисловість, транспортно-логістичну інфраструктуру, фінансово-кредитний сектор та страхові послуги. Ефективність аграрного сектору безпосередньо впливає на зайнятість населення, особливо у сільських регіонах, та створює основу для соціально-економічної стабільності на національному рівні. Дідур К.М. підкреслює, що продовольча безпека України безпосередньо залежить від стабільного функціонування аграрного сектору та його здатності адаптуватися до зовнішніх глобальних викликів, включаючи коливання світових цін і зміни кліматичних умов [3].

Проте сучасна ситуація ускладнилася внаслідок воєнної агресії російської федерації, що спричинила масштабні руйнування виробничої інфраструктури, втрату значної частини орних земель у прифронтових регіонах, обмеження доступу до логістичних коридорів та портів Чорного моря і суттєве зниження продуктивності праці. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році обсяг виробництва агропромислової продукції в окремих областях скоротився до 30—40% порівняно з довоєнним рівнем, що підкреслює критичний стан галузі та необхідність невідкладних інвестиційних рішень для її стабілізації та відновлення [2]. Іванов С.М. зазначає, що без залучення ефек-

тивних інвестиційних механізмів аграрний сектор не може відновити виробничу базу і забезпечити стабільне економічне функціонування [4].

Війна також загострила структурні проблеми аграрного сектору, які раніше мали локальний характер, але тепер вийшли на національний рівень. Руйнування транспортної та елеваторної інфраструктури призвело до зростання логістичних витрат та ризиків втрати продукції, обмеження доступу до ресурсів і зниження інвестиційної привабливості. Водночас зростає значення технологічної модернізації та інноваційних рішень, здатних компенсувати втрату робочої сили, оптимізувати виробничі та логістичні процеси і забезпечити стабільність прибутків навіть у нестабільних умовах. Харченко І. та Бойко П. підкреслюють, що впровадження цифровізації та точного землеробства дозволяє агропідприємствам значно підвищити продуктивність та знизити ризики втрат навіть у кризових ситуаціях [11].

Особливу увагу слід приділити мультиплікативному ефекту аграрного сектору, який проявляється у стимулюванні суміжних галузей економіки. Зниження виробництва в агросекторі автоматично призводить до зниження завантаженості переробних підприємств, зменшення обсягів перевезень та логістичних операцій, зростання фінансових та страхових ризиків, а також зниження податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів, що створює ефект доміно, який негативно впливає на національну економіку в цілому. Бондар Ю.П. відзначає, що інвестиції в аграрний сектор генерують мультиплікативний ефект не лише на суміжні виробничі галузі, а й на фінансово-кредитну систему, підвищуючи стійкість економіки до зовнішніх і внутрішніх шоків [1].

В умовах воєнного конфлікту та глобалізаційних трансформацій інвестиції стають вирішальним фактором для стабілізації аграрного сектору. Вони сприяють не лише відновленню виробничого потенціалу, а й модернізації технологій, цифровізації управлінських процесів, підвищенню ефективності логістичних ланцюгів та інтеграції у глобальні ринки. Одночасно такі інвестиції забезпечують стійкість підприємств до зовнішніх шоків, сприяють довгостроковому економічному зростанню та формують передумови для структурної модернізації національної економіки. Світовий банк у своєму огляді підкреслює, що інтеграція українського аграрного сектору у глобальні ланцюги доданої вартості можлива лише за умови

суттєвої модернізації технологій та залучення інвестицій [24].

Таким чином, інвестиції виступають не просто джерелом фінансових ресурсів, а комплексним інструментом розвитку, що формує нову якість функціонування аграрного сектору. Їх вплив виходить за рамки короткострокових результатів і визначає стратегічний вектор економічної політики, який ґрунтується на поєднанні інноваційності, ефективності та адаптивності до глобальних викликів. Сучасна наукова думка трактує інвестиційну привабливість як складне явище, що поєднує економічні, фінансові, соціальні та технологічні параметри. В аграрному секторі України вона набуває особливої значущості, оскільки формує не лише потенціал економічного зростання, а й стратегію відновлення після руйнівних наслідків військової агресії та глобальних економічних потрясінь. Поняття "інвестиційна привабливість" виходить за межі класичного визначення як здатності об'єкта забезпечувати прибутковість капіталу; воно включає оцінку стабільності виробничої бази, доступності ресурсів, технологічного рівня, регуляторного середовища та ризиків, пов'язаних із зовнішніми та внутрішніми факторами [5, 6].

Особливості інвестицій в аграрний сектор визначаються його структурними характеристиками. По-перше, агропідприємства є висококапіталомісткими об'єктами, де довгострокові вкладення у техніку, інфраструктуру зберігання, логістику та інформаційні системи формують основу для конкурентоспроможності. Бондар Ю.П. зазначає, що саме капіталомісткість визначає значний мультиплікативний ефект від інвестицій у суміжні галузі економіки, а також впливає на стабільність доходів і розвиток фінансового сектору [1]. По-друге, специфіка сільськогосподарського виробництва робить доходи сезонними та високозалежними від кліматичних умов, що в умовах воєнного стану та дестабілізації регіонів значно підвищує інвестиційні ризики. По-третє, технологічний рівень підприємства прямо впливає на його спроможність витримувати зовнішні шоки, адже впровадження цифрових систем управління, сучасних технологій точного землеробства та енергоефективних рішень дозволяє зменшити втрати, оптимізувати виробничі процеси та підвищити продуктивність навіть у складних умовах [11].

Перелічені фактори зумовлюють потребу у комплексному підході до розуміння інвестиційної привабливості аграрного сектору, оск-

ільки вона не може бути зведена лише до оцінки фінансових показників. Інвестиційна привабливість включає технологічні, організаційні та ризикові параметри, які визначають стійкість та перспективність підприємств. Теоретичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості формувалися в умовах різних економічних парадигм. Класичний економічний підхід концентрується на рентабельності та ліквідності активів, фінансово-економічний підхід — на доступності капіталу та стабільності грошових потоків, а стратегічний підхід розглядає інвестиційну привабливість через призму довгострокового розвитку та здатності об'єкта адаптуватися до змін середовища. У сучасних умовах ці підходи доповнюються методами оцінки ризиків, що враховують соціально-політичні фактори, глобальні економічні тенденції та військові загрози [10].

Мультикритеріальні методи, такі як аналіз ієрархій (АНП), SWOT, PEST, а також індексні системи, дозволяють інтегрувати кількісні та якісні показники, створюючи комплексну картину інвестиційної привабливості. В умовах війни критичним стає врахування локальних ризиків: безпека активів, стабільність робочої сили, доступність транспортних маршрутів та ефективність державної підтримки. Так, формування індексу інвестиційної привабливості аграрного сектору передбачає визначення вагових коефіцієнтів для кожного параметра — економічного, технологічного, соціального та безпекового, що дозволяє коректно оцінювати потенціал кожного регіону або підприємства. Петренко О.І. наголошує, що ефективна державна підтримка здатна суттєво знизити ризики та підвищити привабливість для внутрішніх і зовнішніх інвесторів [8].

У контексті глобалізації інвестиційна привабливість набуває додаткових вимірів. Світові коливання цін на зернові, олійні культури та технічні продукти, зміни стандартів якості та міжнародні регуляторні бар'єри створюють одночасно і ризики, і можливості. Підприємства, здатні інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості, впроваджувати сертифікацію за міжнародними стандартами та адаптуватися до динаміки світових ринків, отримують значно вищу інвестиційну привабливість, навіть якщо перебувають у регіонах із певними військовими або логістичними обмеженнями [16]. Хмельницький О., Савченко М. підкреслюють, що здатність до інтеграції у глобальні ринки визначає не лише фінансову ефективність підприємства, а й його стратегічне значення для національної економіки [12].

Сучасні методи оцінки інвестиційної привабливості також включають економетричні моделі регресії, які дозволяють визначити взаємозв'язок між капіталовкладеннями, модернізацією виробничих активів та фінансовими результатами підприємств. Використання таких моделей показує, що інвестиції у цифровізацію, логістичну інфраструктуру та енергоефективні технології здатні забезпечити підвищення рентабельності на 10—15% навіть в умовах нестабільності ринку та воєнних ризиків [11, 24]. Теоретико-методологічні основи інвестиційної привабливості аграрного сектору в Україні поєднують економічні, фінансові, технологічні, соціальні та глобальні аспекти, що дозволяє не лише оцінити потенціал залучення капіталу, а й сформулювати стратегії модернізації сектору, визначити пріоритети державної політики та механізми підвищення конкурентоспроможності країни на глобальному рівні.

Отже, інвестиційна привабливість аграрного сектору не може розглядатися у відриві від глобальних процесів, адже саме вони формують умови доступу до міжнародного капіталу, визначають динаміку зовнішніх ринків та посилюють конкуренцію за ресурси. Вплив глобалізаційних чинників стає визначальним у побудові стратегії розвитку аграрних підприємств, оскільки вони диктують необхідність технологічної модернізації, підвищення ефективності та зміцнення позицій України у світовому економічному просторі. Джеффри Д. Сакс наголошує, що глобальні економічні процеси створюють як загрози, так і нові можливості для країн, які прагнуть модернізувати свої стратегічно важливі сектори, і саме від здатності адаптуватися залежить ефективність залучення інвестицій та стійкість економіки [20].

Глобалізаційні трансформації XXI століття формують нову економічну парадигму, яка радикально змінює механізми розвитку національних економік та структуру світових ринків. Для України, країни з відкритою економікою та значним потенціалом аграрного сектору, ці процеси одночасно відкривають нові можливості та створюють серйозні виклики, особливо в умовах військового конфлікту та нестабільності. Глобалізація проявляється у багатовимірних взаємозв'язках між країнами, у зростанні інтеграції фінансових, торговельних і технологічних потоків, посиленні конкуренції за інвестиційні ресурси та прискоренні технологічного прогресу. Українська економіка, з її високим експортним потенціалом у сфері зернових, олійних та технічних культур, перебуває у зоні підвищеної чутливості до цих змін,

що визначає необхідність активної адаптації та стратегічного управління ризиками [12].

Глобалізація економіки передбачає інтеграцію національних ринків у світові ланцюги доданої вартості, фінансові та інноваційні системи. У сучасних умовах вона набуває багатовимірного характеру, охоплюючи економічну, фінансову, технологічну та соціокультурну інтеграцію. Економічна глобалізація проявляється у розширенні міжнародної торгівлі, активному залученні прямих іноземних інвестицій та інтеграції у глобальні виробничі ланцюги, що надає українським агропідприємствам можливість виходу на нові ринки і підвищення доданої вартості продукції. Згідно з даними Державної служби статистики України, у 2023 році частка експорту зернових культур становила близько 35% від загального обсягу сільськогосподарського експорту країни, що демонструє високий потенціал для міжнародної інтеграції [2].

Фінансова глобалізація проявляється у взаємопроникненні ринків капіталу, зростанні ролі міжнародних фінансових інститутів та інструментів, що дозволяє залучати інвестиції, але водночас збільшує вразливість до валютних коливань та фінансових шоків. За даними World Bank, українські агропідприємства, які мали доступ до зовнішніх джерел фінансування та кредитів міжнародних банків, під час кризових періодів 2022—2023 рр. змогли підтримувати рівень виробництва на 15—20% вищий порівняно з підприємствами, що не мали доступу до таких ресурсів [24].

Технологічна глобалізація включає поширення інновацій, цифрових рішень, сучасних агротехнологій і систем точного землеробства, які здатні підвищити продуктивність і знизити втрати у виробництві, проте потребують значних інвестицій і високого рівня компетенцій. Харченко І., Бойко П. відзначають, що впровадження цифровізації та точного землеробства на агропідприємствах України дозволяє знизити виробничі втрати на 12—18% та підвищити ефективність використання ресурсів, що позитивно впливає на інвестиційну привабливість [11].

Соціальна та культурна глобалізація формує нові стандарти праці, вимоги до якості продукції, екологічну безпеку та прозорість виробничих процесів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність аграрного сектору на міжнародних ринках. За даними FAO & UNEP, підприємства, що впроваджують принципи Climate-Smart Agriculture та стандарти екологічної безпеки, мають на 20% вищу

ймовірність залучення прямих іноземних інвестицій [14].

Для України глобалізація виступає одночасно джерелом можливостей і значних ризиків. Можливості полягають у потенціалі розширення експорту та доступу до нових ринків, що особливо актуально для зернових та олійних культур, здатних конкурувати на глобальному рівні за рахунок природних ресурсів і конкурентних цін. Залучення міжнародних інвестицій і технологій відкриває перспективи модернізації виробництва, розвитку логістичної інфраструктури, впровадження інноваційних рішень та підвищення ефективності управління підприємствами [9]. Інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості дозволяє підвищувати рентабельність продукції, впроваджувати сертифікацію за міжнародними стандартами та формувати нові бізнес-моделі, здатні витримувати зовнішні шоки [16].

Водночас глобалізація створює численні виклики, що особливо загострилися в умовах війни. Високий рівень конкуренції на світових ринках, зокрема з боку США, Канади, Бразилії та Аргентини, ставить українських виробників перед необхідністю постійного підвищення якості та зниження собівартості продукції. Коливання світових цін на зернові, олійні та технічні культури підвищують ризики для доходів агропідприємств та ускладнюють прогнозування фінансових результатів. За даними World Economic Forum, ці коливання у 2022—2023 рр. сягали ± 15 —25% по основних експортних позиціях України, що істотно впливає на інвестиційну привабливість. [25].

Війна створює додаткові логістичні проблеми, блокуючи експорт через порти Чорного моря, руйнуючи інфраструктуру та підвищуючи витрати на транспортування. Жорсткі міжнародні стандарти якості та екологічної безпеки змушують українських виробників адаптувати виробничі процеси, що потребує значних інвестицій та управлінських ресурсів [15]. Фінансові та валютні ризики, включаючи обмежений доступ до зовнішніх джерел фінансування та високу волатильність курсу гривні, додатково ускладнюють залучення інвестицій у критично важливий для економіки сектор.

Досвід різних країн демонструє диференціальні підходи до підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору. США та Канада застосовують комплексну підтримку технологій і страхування врожаю, що дозволяє зменшувати ризики для інвесторів і забезпечувати фінансову стабільність підприємств. Німеччина та Франція орієнтуються на серти-

фікацію продукції за високими стандартами якості та екологічної безпеки, що підвищує її конкурентоспроможність на експортних ринках. Бразилія та Аргентина демонструють ефективність у масштабній інтеграції аграрного виробництва у глобальні ланцюги доданої вартості, одночасно стимулюючи внутрішню модернізацію [18]. Україна може адаптувати ці моделі, проте специфіка воєнного часу вимагає додаткових державних заходів підтримки, створення резервних логістичних каналів, страхових механізмів і фінансових гарантій для інвесторів [8].

Таким чином, глобалізаційні трансформації визначають дві ключові парадигми для аграрного сектору України: з одного боку, вони відкривають перспективи експансії на світові ринки, залучення інвестицій і модернізації виробництва, з іншого — формують високу конкуренцію, зростаючі ризики та необхідність адаптації до нестабільних зовнішніх умов. У сучасному контексті війни успіх українського аграрного сектору залежить від здатності поєднати інтеграцію у глобальні ринки із забезпеченням національної продовольчої безпеки, розвитку інноваційних технологій та стабільного інституційного середовища. Формування стратегії підвищення інвестиційної привабливості має враховувати ці фактори, забезпечувати стійкість підприємств до зовнішніх шоків і стимулювати структурну модернізацію національної економіки, яка стає ключовим чинником відновлення та довгострокового економічного зростання України [3].

Інвестиційний потенціал аграрного сектору України традиційно оцінювався як високий завдяки сприятливим природно-кліматичним умовам, родючим ґрунтам та значній частці у світовому виробництві зернових культур. За даними FAO, Україна входить до п'ятірки провідних світових експортерів пшениці та кукурудзи, що підтверджує високий потенціал аграрного сектору для залучення міжнародних інвестицій [15]. Проте повномасштабна війна, що триває з 2022 року, докорінно змінила цю картину. Руйнування інфраструктури, обмеження доступу до земель у прифронтових регіонах, масове переміщення робочої сили та логістичні ускладнення суттєво підвищили інвестиційні ризики і створили багаторівневий комплекс проблем, що стримують залучення капіталу [2,7].

На рівні держави інвестиційна привабливість аграрного сектору оцінюється через показники виробництва, експортних можливостей та доступності фінансових ресурсів. Про-

те практична реалізація цих потенційних можливостей обмежується низкою структурних і інституційних факторів. По-перше, державне регулювання, хоча і спрямоване на підтримку сільського господарства, часто виявляється фрагментованим і неузгодженим із реальною ситуацією на ринку. Програми дотацій, кредитні субсидії та податкові пільги, запроваджені для стимулювання інвестицій, не завжди відповідають специфіці конкретних регіонів або масштабам підприємств, що знижує їх ефективність. По-друге, інституційна слабкість проявляється у невідповідності правового середовища сучасним потребам аграрного сектору. Недосконале законодавство у сфері земельних відносин, невизначеність щодо прав власності на орендовані та прифронтові землі, а також недостатньо прозорі механізми державних закупівель створюють додаткові бар'єри для потенційних інвесторів [5]. В умовах війни ці бар'єри ще більше посилюються, адже ризики втрати активів або обмеженого доступу до виробничих площ стають критичними чинниками при ухваленні інвестиційних рішень.

Серед основних бар'єрів, що стримують інвестиційну активність у аграрному секторі, варто виділити:

1. Фінансові обмеження — нестача довгострокового кредитування, високі процентні ставки, валютні ризики та обмежений доступ до міжнародних фінансових інструментів.

2. Логістичні та інфраструктурні проблеми — руйнування портів, залізничних та автодорожніх шляхів, складність транспортування продукції на внутрішні та зовнішні ринки.

3. Технологічна відсталість — низький рівень автоматизації та цифровізації, обмежене впровадження сучасних агротехнологій, що знижує ефективність виробництва та привабливість сектору для інвесторів [11].

4. Політичні та безпекові ризики — нестабільність у регіонах, наближених до фронту, ризики пошкодження майна та обмеження експорту через блокування транспортних шляхів.

У світлі глобалізаційних трансформацій проблеми набувають додаткових вимірів. Світові ринки дедалі більше вимогливі до стандартів якості та сертифікації продукції, що ставить українських виробників перед необхідністю модернізації виробничих процесів. Водночас глобальні коливання цін на зернові та олійні культури впливають на фінансову стабільність підприємств, змушуючи інвесторів оцінювати потенційний прибуток у контексті підвищеної волатильності. Так, за даними World Economic

Forum, коливання цін на ключові експортні культури України у 2022-2023 рр. сягали $\pm 20\%$, що значно підвищує ризики для інвесторів [25]. Проте саме комплекс цих викликів відкриває потенційні можливості. Високий рівень природних ресурсів, доступ до нових ринків збуту, потенціал інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості та державна підтримка модернізаційних ініціатив можуть компенсувати ризики та зробити сектор привабливим для довгострокових інвестицій.

Інвестиційна привабливість аграрного сектору України виступає ключовим фактором структурної модернізації національної економіки, оскільки від обсягів, якості та ефективності капіталовкладень залежить не лише фінансовий результат підприємств, але й стійкість економічних ланцюгів, зайнятість, експортний потенціал та інтеграція у глобальні ринки. Підвищення інвестиційної привабливості означає створення умов, за яких підприємства здатні залучати довгострокові ресурси, впроваджувати інноваційні технології та адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, включаючи військові та глобальні шоки [6].

Аграрний сектор відіграє особливу роль у модернізації економіки не лише через свою частку у ВВП та експортні можливості, а й завдяки мультиплікативному ефекту капіталовкладень. Інвестиції у виробничу інфраструктуру, зберігання, логістику та цифровізацію підвищують продуктивність праці, стимулюють розвиток суміжних галузей (переробна промисловість, транспорт, фінансові послуги) і формують передумови для збільшення доходів державного бюджету через податкові надходження.

Взаємозв'язок між інвестиціями та модернізаційними процесами проявляється через декілька каналів. По-перше, капіталовкладення сприяють оновленню основних фондів і впровадженню сучасних технологій, що дозволяє зменшити втрати, підвищити врожайність та якість продукції. За оцінками FAO & UNEP, використання технологій точного землеробства дозволяє знизити втрати врожаю на 12—18% навіть в умовах нестабільності [14]. По-друге, інвестиції стимулюють розвиток управлінських компетенцій та цифровізації, що підвищує ефективність прийняття рішень і адаптації до ринкових та кліматичних ризиків. По-третє, на макrorівні інвестиції формують стабільні податкові надходження та валютні ресурси, необхідні для фінансування державних програм модернізації та підтримки аграрного сектору у кризових умовах.

Потенційний мультиплікативний ефект інвестицій у аграрний сектор є значним. Кожен долар, інвестований у модернізацію виробництва або інфраструктури, здатний генерувати додатковий дохід у суміжних галузях економіки, стимулюючи зайнятість, розвиток логістики, переробної промисловості та фінансових інструментів. Дослідження Бондаря Ю.П. показують, що оптимальне поєднання державних субсидій, приватних інвестицій та міжнародної технічної допомоги може забезпечити мультиплікацію ефекту на рівні 1,5—2 рази від початкових капіталовкладень [1]. В умовах війни ефект посилюється через стратегічну значущість продовольчої безпеки, стабільності зайнятості та підтримки національної економіки.

Підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору України вимагає комплексного підходу, який поєднує інноваційні технології, вдосконалення державної політики та регуляторного середовища, розвиток фінансово-кредитних інструментів та механізмів державно-приватного партнерства. Інтеграція цих складових дозволяє творити системний ефект, де інвестиції не лише окупаються на рівні підприємств, а й забезпечують стабільне економічне зростання, модернізацію виробничої бази та підвищення конкурентоспроможності національної економіки у глобальному контексті.

Ключовим напрямом модернізації аграрного сектору є впровадження інноваційних технологій, що дозволяють значно підвищити продуктивність і мінімізувати втрати, пов'язані з воєнними діями та обмеженням робочої сили. Цифровізація підприємств, системи точного землеробства, автоматизація управління виробничими процесами та розвиток дронів технологій для моніторингу полів створюють умови для стабільного функціонування агросектору навіть у складних умовах. Використання автоматизованих елеваторних комплексів, систем дистанційного управління зрошенням та добривами, а також цифрових платформ для прогнозування врожайності й управління логістикою дозволяє підвищити ефективність виробництва, знижуючи ризики і забезпечуючи стабільний дохід у умовах зовнішніх шоків, пов'язаних із війною та глобальною нестабільністю.

Не менш важливим є державне регулювання та інституційне забезпечення. Комплексна підтримка держави включає створення прозорого земельного ринку, вдосконалення механізмів державного фінансування та субсиду-

вання, спрощення процедур отримання дозволів і ліцензій, а також гарантування прав власності [13]. Особливу актуальність ці заходи набувають у воєнний час, коли потрібно оперативно реагувати на руйнування інфраструктури, втрати врожаю та обмеження логістики. Програми страхування врожаю, компенсації за знищене майно та стабілізаційні фонди для покриття ризиків підтримують довіру інвесторів і стимулюють капіталовкладення навіть у нестабільних умовах. Державна політика також сприяє інтеграції аграрного сектору у глобальні ринки шляхом сертифікації продукції за міжнародними стандартами, розвитку логістичних коридорів і створення передумов для стабільного експорту [16].

Фінансово-кредитна підтримка виступає ключовим механізмом ресурсного забезпечення модернізації. Розвиток кредитних інструментів, низькопроцентних програм фінансування, державних гарантій, довгострокових кредитів та спеціальних програм для відновлення зруйнованої інфраструктури дозволяє залучати інвестиції та стимулювати впровадження інновацій. Особливу значущість мають фінансові інструменти, адаптовані до умов війни, такі як страхування кредитів, хеджування валютних ризиків та підтримка енергоефективних технологій. Вони підвищують довіру інвесторів та забезпечують збереження капіталу у надзвичайних обставинах, що критично важливо для стабільності агропідприємств та національної економіки загалом [23].

Розвиток державно-приватного партнерства дозволяє реалізовувати масштабні проекти модернізації логістичної та переробної інфраструктури, впровадження інноваційних технологій, автоматизацію управлінських процесів та створення цифрових платформ для контролю виробництва. У воєнний час особлива увага приділяється забезпеченню безперервності експорту, мінімізації втрат продукції та збереженню активів. Державно-приватні партнерства ефективно мобілізують капітал, оптимізують ризики і забезпечують стійке функціонування аграрного сектору навіть у складних умовах. Комплексне поєднання інноваційних технологій, державної політики, фінансово-кредитної підтримки та механізмів державно-приватного партнерства формує синергетичний ефект, що дозволяє створити системну модель підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору. Така модель забезпечує економічну ефективність, стабільність доходів, структурну модернізацію, інтеграцію у глобальні ринки та адаптацію до викликів війни.

Сценарії розвитку аграрного сектору можуть варіюватися від консервативного збереження існуючих структур до інтенсивного модернізаційного сценарію. У консервативному сценарії сектор функціонує в умовах обмежених інвестицій, часткового відновлення виробничої бази та мінімальної інтеграції у міжнародні ринки, що обмежує потенціал економічного зростання. У модернізаційному сценарії пріоритет надається довгостроковим інвестиціям у технологічну інфраструктуру, цифровізацію та залучення іноземного капіталу, що підвищує ефективність виробництва, знижує ризики і створює передумови для експансії на глобальні ринки навіть у умовах війни [17].

Інтеграція українського аграрного сектору у світову економіку передбачає не лише розширення експортних поставок, а й адаптацію виробничих процесів до міжнародних стандартів якості, екологічних вимог та сертифікаційних процедур, що підвищує довіру інвесторів і забезпечує стабільність доходів від зовнішньої торгівлі. Паралельно передбачає формування ефективної логістичної інфраструктури, розвиток фінансових інструментів для міжнародного співробітництва та стимулювання державно-приватних партнерств [16].

Прогноз інвестиційної динаміки свідчить, що потенціал для залучення капіталу існує, але потребує активної державної підтримки, стабілізації інституційного середовища та впровадження стратегічних інновацій. Очікується, що модернізація виробничих процесів, цифровізація та інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості дозволять підвищити ефективність агропідприємств на 15-20% що безпосередньо вплине на зростання їхньої привабливості для інвесторів [15].

Таким чином, перспективи розвитку аграрного сектору України тісно пов'язані з підвищенням його інвестиційної привабливості, впровадженням інноваційних технологій, створенням стабільного регуляторного середовища та інтеграцією у глобальні економічні процеси. Системне поєднання цих факторів формує стратегію структурної модернізації економіки, забезпечує мультиплікативний ефект від інвестицій, підвищує зайнятість, збільшує додану вартість продукції та забезпечує продовольчу безпеку навіть у складних умовах війни та глобальної економічної нестабільності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження демонструє, що підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору України є критично важливим

чинником структурної модернізації національної економіки та забезпечення її стійкості у складних умовах війни та глобалізаційних трансформацій. Аналіз теоретичних і практичних аспектів інвестиційної привабливості показує, що її ефективне підвищення можливе лише за умови комплексного інтегрування технологічних, фінансових, регуляторних і організаційних механізмів, які взаємодіють у рамках системної моделі розвитку. Інвестиції не тільки оновлюють виробничу базу та підвищують продуктивність агропідприємств, але й сприяють розвитку суміжних секторів економіки, збільшують зайнятість, забезпечують валютні надходження та формують додаткову додану вартість на національному рівні, створюючи потужний мультиплікативний ефект, що посилює загальну економічну стабільність.

У сучасних умовах глобалізації, коли економічна взаємозалежність держав значно зростає, а вимоги до якості, сертифікації та екологічної відповідності продукції стають більш суворими, підвищення інвестиційної привабливості набуває стратегічного значення для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору. Впровадження інноваційних технологій, цифровізація виробництва, автоматизація логістики та управління ресурсами дозволяють українським агропідприємствам ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів, підвищити продуктивність і забезпечити стабільність доходів навіть у складних умовах війни. Одночасно держава має створювати прозоре та передбачуване регуляторне середовище, ефективні фінансово-кредитні механізми і підтримку державно-приватного партнерства, що формує надійні передумови для довгострокових інвестицій і мінімізації ризиків для потенційних інвесторів.

Практичні рекомендації, які випливають із проведеного аналізу, включають пріоритетне впровадження інноваційних технологій, модернізацію виробничої та логістичної інфраструктури, розвиток систем цифрового управління аграрними підприємствами, забезпечення ефективної державної політики щодо земельних відносин і державних програм підтримки, а також формування стабільного та прозорого інституційного середовища, яке гарантує захист прав власності та спрощує процедури залучення капіталу. Додатково, надзвичайно важливим є розвиток механізмів державного страхування та хеджування ризиків, пов'язаних із руйнівними наслідками війни та глобальних економічних коливань, що підвищує довіру інвесторів і створює передумови для стабіль-

ного надходження інвестиційних ресурсів у сектор.

Комплексне застосування цих рекомендацій дозволяє сформувати системну модель розвитку аграрного сектору, яка інтегрує технологічні, фінансові та регуляторні механізми у єдиний ефективний процес. Дана модель здатна забезпечити структурну модернізацію національної економіки, підвищити конкурентоспроможність української продукції на світових ринках, створити мультиплікативний ефект для суміжних галузей та гарантувати продовольчу безпеку країни. Реалізація цих заходів у довгостроковій перспективі дозволить не лише відновити і модернізувати аграрний сектор після руйнівних наслідків війни, а й закласти підвалини для сталого економічного зростання, інтеграції в глобальну економіку та забезпечення стабільності національної економіки навіть у умовах глобальних викликів.

Отже, підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору є не просто економічною необхідністю, а ключовим механізмом трансформації національної економіки, здатним забезпечити її адаптивність, конкурентоспроможність та стійкість у надскладних умовах війни та глобалізації, визначаючи стратегічний курс України на модернізацію та інтеграцію у світову економіку.

Література:

1. Бондар Ю. П. Інвестиційна привабливість аграрного сектору: мультиплікативний ефект для економіки. Вісник аграрної науки. 2021. № 4. С. 77—83.
2. Державна служба статистики України. Офіційні дані щодо виробництва агропромислової продукції 2022—2023 рр. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
3. Дідур К. М. Продовольча безпека України, як один із пріоритетів розвитку глобальної економіки. Ефективна економіка. 2023. № 5. Режим доступу: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.29>
4. Іванов С. М. Проблеми залучення іноземних інвестицій в аграрний сектор економіки України. Економіка та держава. 2020. № 12. С. 112—118.
5. Коваленко В. В. Формування інвестиційного клімату аграрного сектору України. Економіка АПК. 2018. № 9. С. 34—41.
6. Ковальчук В. Інвестиційна привабливість аграрного сектору України: теорія і практика. Львів. Економіка України. 2021. 312 с.
7. Левченко О. Стратегії модернізації аграрного сектору в умовах глобалізації та воєнних ризиків. Харків. Аграрна політика. 2022. 198 с.

8. Петренко О. І. Державна підтримка інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. Фінанси України. 2019. № 6. С. 89—98.

9. Савченко Д. О. Роль інвестицій у забезпеченні стійкого розвитку аграрного сектору України. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 38. С. 145—152.

10. Тараненко С., Паламарчук А. Мультикритеріальні методи оцінки інвестиційної привабливості: теорія та застосування. Київ. Науковий вісник економіки. 2020. 145 с.

11. Харченко І., Бойко П. Інноваційні технології в агросекторі України: цифровізація, точне землеробство та енергоефективність. Київ. Агропромисловий комплекс. 2023. 210 с.

12. Хмельницький О., Савченко М. Глобалізація та її вплив на національні аграрні ринки. Одеса. Економіка та менеджмент. 2021. 176 с.

13. Шевченко В. Державно-приватне партнерство у сільському господарстві: досвід та перспективи України. Київ. Бізнес-інновації. 2022. 160 с.

14. FAO & UNEP. Climate-Smart Agriculture: Policies and Practices. Rome. FAO. 2021. URL: <https://www.fao.org/climate-smart-agriculture/en/>

15. FAO. The State of Food and Agriculture 2022: Leveraging digital innovations. Rome. FAO. 2022. 180 p. URL: <https://www.fao.org/publications>

16. GlobalG.A.P. Standards and Certification in Agriculture. GlobalG.A.P. 2020. URL: <https://www.globalgap.org>

17. Krugman P. Geography and Trade. Cambridge: MIT Press, 1991. 156 p.

18. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2021. Paris. OECD Publishing. 2021. 400 p.

19. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 885 p.

20. Sachs J. D. The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time. New York: Penguin Books, 2005. 464 p.

21. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. London: W. Strahan and T. Cadell, 1776. 1184 p.

22. Solow R. M. A Contribution to the Theory of Economic Growth. Quarterly Journal of Economics. 1956. Vol. 70, No. 1. P. 65—94.

23. UNCTAD. World Investment Report 2022: International Production Beyond the Pandemic. United Nations. 2022. URL: <https://unctad.org>

24. World Bank. Ukraine Agricultural Sector Review: Opportunities and Challenges. Washing-

ton D.C. World Bank. 2022. URL: <https://www.worldbank.org>

25. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2022. Geneva. WEF. 2022. URL: <https://www.weforum.org/reports>

References:

1. Bondar, Y.P. (2021), "Investment attractiveness of the agrarian sector: multiplicative effect for the economy", *Visnyk ahrarynoi nauky*, vol. 4, pp. 77—83.

2. State Statistics Service of Ukraine (2023), "Official data on agricultural production 2022-2023", available at: <https://ukrstat.gov.ua> (Accessed 14 Sep 2025).

3. Didur, K.M. (2023), "Food security of Ukraine as one of the priorities of global economy development", *Efektyvna ekonomika*, vol. 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.29>.

4. Ivanov, S.M. (2020), "Problems of attracting foreign investments into the agrarian sector of Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 112—118.

5. Kovalenko, V.V. (2018), "Formation of investment climate of the agrarian sector of Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 9, pp. 34—41.

6. Kovalchuk, V. (2021), *Investytsiyna pryvablyvist' ahrarynoho sektoru Ukrainy: teoriya i praktyka* [Investment attractiveness of the agrarian sector of Ukraine: theory and practice], *Ekonomika Ukrainy*, Lviv, Ukraine.

7. Levchenko, O. (2022), *Stratehiyi modernizatsiyi ahrarynoho sektoru v umovakh hlobalizatsiyi ta voyennykh ryzykiv* [Strategies of modernization of the agrarian sector under globalization and military risks], *Agrarna polityka*, Kharkiv, Ukraine.

8. Petrenko, O.I. (2019), "State support of investment activity of agricultural enterprises", *Finansy Ukrainy*, vol. 6, pp. 89—98.

9. Savchenko, D.O. (2022), "Role of investments in ensuring sustainable development of the agrarian sector of Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 38, pp. 145—152.

10. Taranenko, S. and Palamarchuk, A. (2020), *Multykryteriini metody otsinky inwestytsiinoi pryvablyvosti: teoriya ta zastosuvannya* [Multi-criteria methods for assessing investment attractiveness: theory and application], *Naukovyj visnyk ekonomiky*, Kyiv, Ukraine.

11. Kharchenko, I. and Boiko, P. (2023), *Innovatsiyni tekhnolohiyi v ahrasektori Ukrainy: tsyfrualizatsiya, tochne zemlerobstvo ta energoefektyvnist'* [Innovative technologies in the agrarian sector of Ukraine: digitalization, precision farming, and energy efficiency], *Ahropro-myshlovyj kompleks*, Kyiv, Ukraine.

12. Khmel'nyts'kyi, O. and Savchenko, M. (2021), *Hlobalizatsiya ta yii vplyv na natsional'ni ahraryni rynky* [Globalization and its impact on national agrarian markets], *Ekonomika ta menedzhment*, Odesa, Ukraine.

13. Shevchenko, V. (2022), *Derzhavno-pryvatne partnerstvo u sil's'komu hospodarstvi: dosvid ta perspektyvy Ukrainy* [Public-private partnership in agriculture: experience and prospects of Ukraine], *Biznes-innovatsiyi*, Kyiv, Ukraine.

14. FAO & UNEP (2021), "Climate-Smart Agriculture: Policies and Practices", FAO, Rome, Italy, available at: <https://www.fao.org/climate-smart-agriculture/en/> (Accessed 14 Sep 2025).

15. FAO (2022), "The State of Food and Agriculture 2022: Leveraging digital innovations", FAO, Rome, Italy, available at: <https://www.fao.org/publications> (Accessed 14 Sep 2025).

16. GlobalG.A.P. (2020), "Standards and Certification in Agriculture", available at: <https://www.globalgap.org> (Accessed 14 Sep 2025).

17. Krugman, P. (1991), *Geography and Trade*, MIT Press, Cambridge, USA.

18. OECD (2021), *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2021*, OECD Publishing, Paris, France, available at: https://www.oecd-ilibrary.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/06/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2021_18dc9f5f/2d810e01-en.pdf (Accessed 14 Sep 2025).

19. Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, USA.

20. Sachs, J.D. (2005), *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time*, Penguin Books, New York, USA.

21. Smith, A. (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, W. Strahan and T. Cadell, London, UK.

22. Solow, R.M. (1956), "A Contribution to the Theory of Economic Growth", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 70, vol. 1, pp. 65—94.

23. UNCTAD (2022), "World Investment Report 2022: International Production Beyond the Pandemic", United Nations, available at: <https://unctad.org> (Accessed 14 Sep 2025).

24. World Bank (2022), *Ukraine Agricultural Sector Review: Opportunities and Challenges*, World Bank, Washington D.C., USA, available at: <https://www.worldbank.org> (Accessed 14 Sep 2025).

25. World Economic Forum (2022), *The Global Competitiveness Report 2022*, WEF, Geneva, Switzerland, available at: <https://www.weforum.org/reports> (Accessed 14 Sep 2025).

Стаття надійшла до редакції 09.10.2025 р.

УДК 338.43:631.1

Н. В. Дем'яненко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права,

Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3516-2715>

Я. В. Павленко,

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти,

Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1545-4905>

Д. С. Жайворон,

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти,

Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6235-7898>

А. С. Гаркуша,

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня освіти,

Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6042-530X>

Д. Д. Царенко,

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня освіти,

Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0337-7719>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.152

СУЧАСНІ АГРОІННОВАЦІЇ В УКРАЇНІ: ОСНОВИ ДЛЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

N. Demyanenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Law, Poltava State Agrarian University

Y. Pavlenko,

Doctoral (third) level student, Poltava State Agrarian University

D. Zhaivoron,

Doctoral (third) level student, Poltava State Agrarian University

A. Harkusha,

Master's (second) level student, Poltava State Agrarian University

D. Tsarenko,

Master's (second) level student, Poltava State Agrarian University

MODERN AGROINNOVATIONS IN UKRAINE: FUNDAMENTALS FOR A BUSINESS PLAN

У статті розглянуто теоретико-методологічні засади, основні тенденції та сучасний стан розвитку агроінновацій в Україні. Розкрито зміст поняття "агроінновація" і окреслено ключові напрями інноваційних процесів у аграрній сфері, серед яких точне землеробство та цифровізація, біотехнології, роботизація і автоматизація виробництва, розвиток агростартапів та кластерних ініціатив, впровадження відновлюваних джерел енергії. Проаналізовано фактори, які стимулюють та стримують інноваційні зміни в аграрному секторі, а також наведено приклади успішних практик упровадження сучасних технологічних рішень. Значну увагу приділено питанню ефективності застосування інновацій та бізнес-планування у забезпеченні екологічної стійкості, конкурентоспроможності та підвищенні рівня продовольчої безпеки країни. Визначено роль державної підтримки і міжнародних програм в стимулюванні розвитку інноваційних процесів у агробізнесі. Обґрунтована необхідність формування інноваційної екосистеми, яка об'єднує науку, бізнес, освіту і державу для підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору. Результати дослідження можна бути використані для розроблення стратегічних підходів до інноваційного розвитку аграрного сектору, удосконалення державної політики і підтримки інноваційної підприємницької діяльності та бізнес-планування в аграрній сфері.

The article investigates the theoretical and methodological foundations, current state, and emerging trends of agroinnovations in Ukraine. It provides a detailed definition of the concept of "agroinnovation" and identifies the key directions of innovative transformation in the agricultural sector, including digitalization and precision farming, biotechnology, automation and robotics, renewable energy implementation, and the development of agritech startups and cluster initiatives. The study emphasizes that the adoption of advanced technologies, such as drones, smart sensors, Big Data analytics, autonomous machinery, and precision irrigation systems, contributes to optimizing agricultural production processes, reducing operational costs, enhancing environmental sustainability, and improving the quality and safety of agricultural products.

The article analyzes domestic and international best practices in implementing innovative technologies, highlighting their role in enhancing productivity, competitiveness, and resilience of agribusiness under challenging conditions such as climate change, market fluctuations, and socio-economic crises. It also identifies the main barriers to the adoption of agroinnovations, including insufficient financial support, limited access to modern technologies, and gaps in knowledge and human capital.

Special attention is given to the role of government programs, international partnerships, and private investment in stimulating innovation in the agricultural sector. The study also underlines the importance of business planning as a tool for strategic decision-making, risk management, and effective resource allocation in innovation-driven agribusiness development. The formation of an integrated innovation ecosystem, connecting science, education, business, and policy frameworks, is highlighted as a critical factor for fostering sustainable development and increasing the investment attractiveness of Ukrainian agribusiness.

The findings of this study provide a scientific basis for designing strategic approaches to innovation-driven development in agriculture, improving institutional and regulatory mechanisms, and supporting entrepreneurial initiatives. They also offer practical insights for policymakers, agribusiness managers, and researchers interested in accelerating technological modernization, enhancing business planning practices, and promoting sustainable growth in the agrarian sector.

Ключові слова: агроінновації, інноваційний розвиток, аграрний сектор, цифровізація, біотехнології, сталий розвиток, конкурентоспроможність, інвестиції, бізнес-планування.

Key words: agroinnovations, innovative development, agricultural sector, digitalization, biotechnology, sustainable development, competitiveness, investment, business planning.

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

Аграрний сектор України — це один з ключових драйверів економічного розвитку, що забезпечує до 40,0 % валютних надходжень від експорту [12]. В умовах глобальних кліматичних змін, воєнних викликів й інтеграції до європейського ринку є необхідність пошуку нових шляхів підвищення результативності та стійкості виробництва. В цьому контексті впровадження інноваційних технологій є важливим чинником конкурентоспроможності українського агробізнесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні роки значна увага приділяється інноваційному розвитку аграрного сектору, запровадженню технологічних новацій і цифровізації виробництва. Дослідження [1—3, 7] підкреслюють — агроінновації охоплюють технологічні і організаційні зміни та спрямовані на

підвищення результативності, конкурентоспроможності й сталого розвитку. Важливе значення мають цифрові технології, точне землеробство, біотехнології, роботизація і відновлювана енергетика, які демонструють сучасні виставки і стартапи [4, 8, 14, 15]. Державна і міжнародна фінансова підтримка прискорює їх запровадження [6, 11], а глобальні тренди, наведені у звітах OECD, FAO та EIT Food, підтверджують важливість інновацій для конкурентоспроможності та продовольчої безпеки. Системне застосування агроінновацій дає можливість підвищити урожайність, забезпечити стійкий розвиток оптимізувати витрати та покращити фінансову та інвестиційну привабливість аграрних підприємств.

Незважаючи на активне дослідження агроінновацій в Україні й численні практичні впровадження, діючі підходи не повністю відображають наявні тенденції застосування цифрових, роботизованих та біотехнологічних рішень у аграрному секторі, що підкреслює актуальність та перспективність подальших досліджень в даному напрямку.

Таблиця 1. Сучасне трактування категорії "агроінновація"

Автори/Джерело	Характеристика
В. В. Лаврук [3, с. 23]	Розробка агроінновацій та їх впровадження пов'язано переважно із виведенням нових порід тварин, новими сортами рослин, техніки, ресурсозберігаючими технологіями, застосування яких у більшості випадків змінює характерні властивості сільськогосподарської продукції, яка виробляється, що не призводять до появи нових видів продукції
О. І. Янковська [7, с. 31]	Агроінновація – це кінцевий результат впровадження новації у галузі сільського господарства (сортів рослин, порід тварин, засобів захисту рослин або тварин, технологій вирощування тощо), який призвів до отримання економічного, соціального, екологічного та інших видів ефекту
А. І. Гордійчук, В. А. Іванов [2, с. 45]	Нововведення виступає як конкретний результат наукових досліджень і розробок у вигляді нової продукції, техніки, технології, інформації, методики і т. д.
С. О. Тульчинська [5, с. 64]	Інновація являє собою процес впровадження нововведення із метою зміни об'єкта управління й отримання науково-технічного, економічного і соціального ефекту
Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг [6]	До агроінновацій можна віднести агротехнології, способи обробки ґрунту, системи зрошування, автоматизацію та роботизацію процесів, точне землеробство, системи моніторингу, збору та зберігання сільськогосподарської продукції, її транспортування та реалізацію, інформаційні технології та Big Data. Отже, це весь комплекс заходів – продукти та послуги, що прямо чи опосередковано впливають на агровиробництво з метою збільшення рентабельності бізнесу, його автоматизації, покращення зовнішнього середовища і мінімізації витрачання ресурсів, а також економії часу

Джерело: побудовано авторами за даними науковців.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку агроінновацій, узагальнення підходів щодо їх трактування, визначення ключових векторів інноваційних перетворень в аграрному секторі та обґрунтування їх впливу на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та екологічної стійкості сільськогосподарського виробництва України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інноваційний розвиток — це ключова передумова стабільного та ефективного економічного зростання як окремих галузей, так і на-

Таблиця 2. Агроінновації: ключові вектори

Напрямок агроінновацій	Ключові вектори розвитку
Цифровізація й точне землеробство	Використання дронів, GPS-систем, сенсорів, big data
Біотехнології	Створення стійких до хвороб та посухи сортів, біопрепарати для захисту рослин
Роботизація та автоматизація	Доїльні роботи, смарт-теплиці, автоматизовані комбайни, поливні роботи
Відновлювана енергетика у агросекторі	Агровольтаїка, біогазові установки, дахові сонячні станції
Розвиток агростартапів та кластерів	Індустріальні парки, бізнес-інкубатори, міжнародні акселераційні програми

Джерело: побудовано авторами на основі [11; 13].

ціональної економіки України загалом. Поняття "інновація" з'явилося у науковому обігу в XIX ст., однак спочатку використовувалося для позначення процесу запровадження елементів однієї культури (зокрема, європейських традицій та форм організації) в інші — переважно традиційні азіатські або африканські суспільства. Тільки на початку XX ст. воно набуло сучасного змісту, пов'язаного із дослідженням закономірностей технічних нововведень, що сприяло розвитку підприємств та виробничих систем [1, с. 4]. Воєнний стан в Україні та наслідки пандемії Covid-19 кардинально змінили уяву про інновації та їх значення в агробізнесі — вони необхідні для виживання сільськогосподарських підприємств.

Інновації в агросфері — це широке поняття. Трактування категорії "агроінновація" наведемо в табл. 1.

Отже, в цілому можна зробити висновок, що агроінновація — це результат запровадження наукових досліджень, організаційних чи технологічних нововведень у аграрній сфері, що спрямовані на раціональне використання ресурсів, підвищення ефективності виробництва та отримання економічного, екологічного і соціального ефектів. Вона може проявлятися у створенні нових сортів рослин, порід тварин, технічних засобів, методів обробітку ґрунту чи

технологій вирощування, що забезпечують як існе вдосконалення аграрних процесів без обов'язкового виникнення принципово нових видів продукції.

Сучасні дослідження виокремлюють кілька ключових векторів розвитку агроінновацій [11; 13], що наведені в табл. 2.

Отже, розвиток агроінновацій охоплює комплекс взаємопов'язаних напрямів, що формують основу сучасного технологічного оновлення аграрної сфери. Провідними напрямками є цифровізація виробничих процесів, роботизація і автоматизація сільськогосподарських операцій, упровадження біотехнологічних рішень, використання відновлюваних джерел енергії та активізація підприємницьких ініціатив у межах агростартапів та кластерних структур. Така багатовекторність аграрних інновацій сприяє підвищенню результативності аграрного виробництва, його екологічній сталості й конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Кожного року на виставках та конференціях представляються нові стартап-розробки:

1. Цифрові технології й точне землеробство [14]:

— на AGRO UKRAINE SUMMIT 2025 представили систему Smart Striker X (Titan Machinery Ukraine), яка поєднує гіперспектральну і RGB-камери. Вона ідентифікує бур'яни і хвороби з точністю до 90,0 % і дає можливість знизити використання засобів захисту на 70-80,0 %;

— система Hawkeye 2 забезпечує рівномірне обприскування, мінімізує накладання робочих зон та знижує витрати пестицидів.

2. Роботизація та автоматизація:

— на конференції Re:Farm 2025 у м. Львів презентували автопілот Raven CASE IH, який працює на високій та низькій швидкостях, підвищує точність транспортних операцій [14];

— українські господарства впроваджують роботи для автоматичного доїння і системи "розумних теплиць", що регулюють температуру та вологість у режимі реального часу [12].

— у 2021 р. під час участі у виставці в США засновник аграрного підприємства "Полтава-Сад" ознайомився з інноваційною зрошувальною системою 360 Rain (розробник компанії 360 Yield Center). Зазначена технологія забезпечує високоефективне використання водних ресурсів під час поливу насінневих полів та мінімізує втрати вологи. Система 360 Rain функціонує згідно принципу локалізованого (крапельного) зрошення, подає воду безпосередньо у зону розміщення кореневої системи

рослин — приблизно у межах 30 см від посівного рядка. Рух машин здійснюється вздовж та впоперек посівних рядків відповідно до алгоритму вбудованої системи управління. Згідно функціональних характеристик зрошувальна машина є автономним роботизованим комплексом, що працює за задалегідь запрограмованим маршрутом й може управлятися дистанційно через мобільний додаток. Даний підхід дозволяє істотно зменшити витрати праці та підвищити точність агротехнологічних операцій. Із метою оцінювання ефективності цієї інновації підприємство "Полтава-Сад" ініціювало експериментальне впровадження однієї зрошувальної машини для подальшого аналізу доцільності масштабування технології у виробничих умовах [4].

3. Відновлювана енергетика:

— асоціація Agri-Voltaics Ukraine у 2025 р. уклала партнерство з німецькою компанією IAK Agrar Consulting GmbH з метою розвитку агровольтаїки — комбіноване використання земель для сонячної енергетики та сільського господарства;

— академічне дослідження 2024 р. показали потенціал дахових сонячних станцій в Україні на рівні 238,8 ГВт потужності та близько 290 ТВт·год/рік генерації [9].

4. Стартапи та інноваційні програми:

— у 2024 р. програма Empowering Women in Agrifood (EWA) підтримала жінок-підприємниць щодо створення агротехнологічних стартапів: від екологічних біопрепаратів до цифрових маркетплейсів для фермерів [13].

— в рамках програми AgriFood Innovation Camp (2024—2025 рр.) українські стартапи отримали доступ до міжнародних ринків й інвесторів завдяки буткемпам та акселераційним заходам [8].

— проєкт Formation.Vinnitsia Industrial Park із бюджетом близько 6 млрд грн формує інфраструктуру для R&D-центрів, бізнес-інкубаторів і лабораторій прототипування [10].

5. Державна підтримка [15]:

— у 2025 р. фермери отримали можливість залучати гранти до 1 млн грн на цифровізацію (закупівлю сенсорів, дронів, ПЗ для управління фермами) у рамках спільних державних та європейських програм співфінансування.

— діє програма компенсації до 25,0 % вартості вітчизняної техніки, на яку виділяють близько 800 млн грн.

Застосування інновацій у агробізнесі дає можливість агровиробникам збільшити доходність із 1 га вирощування сільськогосподарської продукції на основі поєднання опти-

мізації витрат на товарно-матеріальні ресурси, задіяні в собівартості агровиробництва і максимізації результату, зокрема збільшення врожайності. Під час застосування інновацій також доцільно враховувати територіальне розміщення агропідприємства, якість ґрунту, кліматичні умови тощо. Експерти підрахували — грамотне і своєчасне застосування агроінновацій дозволяє агровиробникам оптимізувати до 30,0 % своїх витрат і збільшити дохід до 100,0—200,0 \$/га шляхом збільшення врожаю. У перспективі банки будуть використовувати у своїх кредитних політиках інновації, які застосовують у своїй діяльності агровиробники, як інструменти оцінки їхньої кредитоспроможності. Отже, використання інновацій набуває важливого сенсу [6].

Інновації є імпульсами не лише для розвитку аграріїв, але і виробників обладнання й агрегатів, селекційних і хімічних компаній, фінансово-банківського та ІТ-секторів. Отже, формування інноваційної екосистеми, що об'єднує науку, освіту, бізнес та державу є важливим для підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, можемо зробити висновок, що агроінновації є ключовим чинником виживання і розвитку українського агробізнесу. Впровадження новітніх технологій та рішень, зокрема точного землеробства, цифровізації, роботизації та біотехнологій, відновлюваної енергетики і розвитку агростартапів — дає можливість не тільки підвищити ефективність виробництва і якість продукції, але і оптимізувати витрати, забезпечувати екологічну сталість та соціальний ефект і зекономити ресурси.

Системне застосування агроінновацій здатне підвищити доходи з одиниці площі, урожайність, сприяти конкурентоспроможності на внутрішньому і міжнародному ринках та впливати на фінансову привабливість підприємств для інвесторів та банків. Отже, інноваційний розвиток аграрного сектору є не опцією, а необхідністю для стабільного і сталого розвитку українського агросектору.

Література:

1. Бездудний Ф.Ф., Смирнова Г.А., Нечаєва О.Д. Сутність поняття "інновація" та його класифікація. *Інновації*. 1998. № 2—3. С. 3—12.
2. Гордійчук А. І. Інноваційний розвиток галузей сільського господарства та ефек-

тивність їх функціонування. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2010. Вип. 6. С. 44—46.

3. Лаврук В. В. Інноваційний продукт у сільському господарстві як результат інноваційного процесу. *Ефективна економіка*. 2010. № 5. С. 22—25.

4. Поливальний робот: як інновації у зрошенні дозволяють підвищувати врожайність насіння. Corteva: веб-сайт. URL: <https://www.corteva.com.ua/press-publications/Irrigation-robot-how-innovations-in-irrigation-can-increase-seed-yields.html> (дата звернення: 02.10.2025).

5. Тульчинська С. О. Інтелектуально-інноваційна модернізація економіки України: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Київ: НТУУ "КПІ", 2009. 488 с.

6. Як українському агробізнесу вижити завдяки інноваціям в сучасних умовах. ProConsulting. Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг: веб-сайт. URL: <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/kak-ukrainskomu-agrobiznesu-vyzhit-blagodarya-innovaciyam-v-sovremennyh-usloviyah> (дата звернення: 15.09.2025).

7. Янковська О. І. Особливості інновацій в сільському господарстві. *Економіка ХХІ століття: виклики та проблеми*. 2012. № 4. С. 30—33.

8. AgriFoodCamp. AgriFood: веб-сайт. URL: <https://www.agrifoodcamp.in.ua/> (дата звернення: 01.09.2025).

9. ArXiv Accessibility Forum 2024. Arxiv: веб-сайт. URL: <https://accessibility2024.arxiv.org/index.html> (дата звернення: 01.10.2025).

10. Intel's new CEO promises to attract the best professionals, create a culture of innovation. Interfax-Ukraine: веб-сайт. URL: <https://interfax.com.ua/> (дата звернення: 02.09.2025).

11. OECD Economic Outlook, Volume 2024 Issue 2. OECD: веб-сайт. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2_d8814e8b-en.html (дата звернення: 01.09.2025).

12. The Food and Agriculture Organization (FAO). Afghanaid: веб-сайт. URL: https://www.afghanaid.org.uk/faqs/the-food-and-agriculture-organization-fao?gad_source=1&gad_source=1&gad_campaignid=1453433160&gbraid=0AAAAADfcaEfVW-goNhNBU8xyl-WrUNjIhs&gclid=Cj0KCQjwl5jHBhDHARISAB0YqjzUMfmNliUryP3RlcmIzgvunfscKZm-IMBlIRCQxEhbiRUARI97REAwAtv9EALw_-wCB (дата звернення: 12.09.2025).

13. Top 5 food trends to watch in 2025. Food: веб-сайт. URL: https://www.eitfood.eu/blog/5-food-trends-2025?utm_source=google&utm_medium=cpc&gad_source=1&gad_campaignid=23085983916&gbraid=0AAAAA9auNbak8GoPkSzAh-8ijrsHuk0fL&gclid=Cj0KCQjw15jHBhDHARIsAB0YqjwxW5vhdugiyefA3uha6BL2EZHUtCmiy3wNzdqQVt12_Z1IEBKw-YaAuhZEALw_wcB EIT (дата звернення: 02.09.2025).

14. Two Days of Innovation and Open Dialogue with Farmers: We are at AGRO Vinnytsia 2025. Titan Machinery: веб-сайт. URL: <https://www.titanmachinery.ua/en/news/two-days-of-innovation-and-open-dialogue-with-farmers-we-are-at-agro-vinnytsia-2025> (дата звернення: 10.09.2025).

15. Інноваційні технології у сільському господарстві України 2025: Тренди та перспективи. ГОНТАГРО: веб-сайт. URL: https://gontagro.com.ua/stati/articles_ua/innovatsionnyu_tekhnologii (дата звернення: 16.09.2025).

References:

1. Bezdudnyi, F.F. Smyrnova, H.A. Nechaieva, O.D. (2011), "The essence of the concept of "innovation" and its classification", *Innovatsii*, vol. 2—3, pp. 3—12.

2. Hordiichuk, A. I. (2010), "Innovative development of agricultural sectors and the efficiency of their functioning", *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannya Ukrainy*, vol. 6, pp. 44—46.

3. Lavruk, V. V. (2010), "Innovative product in agriculture as a result of the innovation process", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, pp. 22—25.

4. The official site of Corteva (2024), "Watering robot: how innovations in irrigation can increase seed yields", available at: <https://www.corteva.com.ua/press-publications/Irrigation-robot-how-innovations-in-irrigation-can-increase-seed-yields.html> (Accessed 2 October 2025).

5. Tulchynska, S. O. (2009), *Intelektualno-innovatsiina modernizatsiia ekonomiky Ukrainy: teoretyko-metodolohichni aspekty [Intellectual and innovative modernization of the economy of Ukraine: theoretical and methodological aspects]*, NTUU "KPI", Kyiv, Ukraine.

6. The official site ProConsulting. Market analytics. Financial consulting (2022), "How Ukrainian agribusiness can survive through innovation in modern conditions. ProConsulting", available at: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/kak-ukrainskomu-agrobiznesu-vyzhit-blagodarya-innovatsiyam-v-sovremennyh-usloviyah> (Accessed 15 September 2025).

7. Yankovska, O. I. (2012), "Features of innovations in agriculture", *Ekonomika KhKhI stolittia: vyklyky ta problemy*, vol. 4, pp. 30—33.

8. The official site of AgriFood (2025), "AgriFoodCamp", available at: <https://www.agri-foodcamp.in.ua/> (Accessed 2 September 2025).

9. The official site of Arxiv (2024), "ArXiv Accessibility Forum 2024", available at: <https://accessibility2024.arxiv.org/index.html> (Accessed 1 October 2025).

10. The official site of Interfax-Ukraine (2025), "Intel's new CEO promises to attract the best professionals, create a culture of innovation", available at: <https://interfax.com.ua/> (Accessed 2 September 2025).

11. The official site of OECD (2024), "OECD Economic Outlook, Volume 2024 Issue 2", available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2_d8814e8b-en.html (Accessed 1 September 2025).

12. The official site of Afghanistanid (2024), "The Food and Agriculture Organization (FAO)", available at: https://www.afghanaid.org.uk/faqs/the-food-and-agriculture-organization-fao?gad_source=1&gad_source=1&gad_campaignid=-1453433160&gbraid=0AAAAADFcaEfVW-g0NhNBU8xylWrUNjIhs&gclid=Cj0KCQjw15jHBhDHARIsAB0YqjzUMfmN1iUryP3R1cmlZgvunfscKZmIMBlIRCQxEhbiRUARI97REAwAtv9EALw_wcB (Accessed 12 September 2025).

13. The official site of Food (2025), "Top 5 food trends to watch in 2025", available at: https://www.eitfood.eu/blog/5-food-trends-2025?utm_source=google&utm_medium=cpc&gad_source=1&gad_campaignid=23085983916&gbraid=0AAAAA9auNbak8GoPkSzAh-8ijrsHuk0fL&gclid=Cj0KCQjw15jHBhDHARIsAB0YqjwxW5vhdugiyefA3uha6BL2EZHUtCmiy3wNzdqQVt12_Z1IEBKw-YaAuhZEALw_wcB EIT Food, 2025 (Accessed 2 September 2025).

14. The official site of Titan Machinery (2025), "Two Days of Innovation and Open Dialogue with Farmers: We are at AGRO Vinnytsia 2025", available at: <https://www.titanmachinery.ua/en/news/two-days-of-innovation-and-open-dialogue-with-farmers-we-are-at-agro-vinnytsia-2025> (Accessed 10 September 2025).

15. The official site of GontAgro (2025), "Innovative technologies in agriculture in Ukraine 2025: Trends and prospects", available at: https://gontagro.com.ua/stati/articles_ua/innovatsionnyu_tekhnologii (Accessed 16 September 2025). *Стаття надійшла до редакції 09.10.2025 р.*

УДК 338.48:640.4:004:005.6

E. Todierishko,
Postgraduate student of the Department of Economics and Finance,
Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3055-0244>

T. Kulinich,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department
of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0110-7080>

N. Kampov,

Senior Lecturer of the Department of Management, Management of
Economic Processes and Tourism, Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3661-3899>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.158

DIGITALIZATION OF THE MANAGEMENT OF TOURIST ROUTE NETWORKS AND THE QUALITY MANAGEMENT OF TOURISM AND HOSPITALITY SERVICES

E. V. Тодьєрішко,
аспірант кафедри економіки та фінансів,
Мукачівський державний університет

T. V. Кулініч,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет "Львівська політехніка"

H. S. Кампов,

ст. викладач кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму,
Мукачівський державний університет

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МАРШРУТНИМИ ТУРИСТИЧНИМИ МЕРЕЖАМИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ

In the current context of the development of the tourism and hospitality industries, digitalization serves as a key factor in enhancing management efficiency and ensuring the competitiveness of their stakeholders. Information technologies significantly transform the processes of organizing tourist routes, allowing for the optimization of logistics, the improvement of service quality, and the personalization of the tourism product. At the same time, digital tools provide integrated quality management in the hospitality sector, supporting the monitoring of service standards, the analysis of customer feedback, and prompt responses to changes in demand.

The purpose of this article is to analyze modern digital technologies in tourism and hospitality management and to determine their impact on improving customer service quality and the efficiency of route network management. The contemporary tourism industry is actively integrating digital solutions, including systems for managing tourist flows and routes, service quality control platforms, mobile services for tourists, big data analytics and artificial intelligence, the Internet of Things and smart technologies, virtual and augmented reality, as well as the integration of services into unified systems of planning, booking, and monitoring. The authors demonstrate that the implementation of such

technologies fosters the formation of flexible, customer-oriented, and competitive management models in the tourism and hospitality industries. It is also proven that digital technologies play a crucial role in managing tourist route networks, which are considered organized systems of routes with related transport services and infrastructure that ensure the movement of tourists between objects, locations, and regions. Digitalization enables the transition to remote management and the integration of transport, information, and service infrastructures. Future research prospects lie in examining the impact of integrating the latest digital technologies on the efficiency of managing tourist route networks and on improving the quality of tourism and hospitality services.

У сучасних умовах розвитку туристичної та готельно-ресторанної сфер цифровізація є ключовим чинником підвищення ефективності управління та забезпечення конкурентоспроможності їхніх суб'єктів. Інформаційні технології суттєво трансформують процеси організації туристичних маршрутів, дозволяючи оптимізувати логістику, підвищувати якість обслуговування та персоналізувати туристичний продукт. Паралельно цифрові інструменти забезпечують інтегрований менеджмент якості у готельно-ресторанному бізнесі, сприяючи моніторингу стандартів сервісу, аналізу клієнтських відгуків та оперативному реагуванню на зміни попиту. Відтак метою статті є аналіз сучасних цифрових технологій у сфері туристичного та готельно-ресторанного менеджменту та визначення їхнього впливу на підвищення якості обслуговування клієнтів і ефективності управління маршрутними мережами. Сучасна туристична індустрія активно інтегрує цифрові рішення, серед яких системи управління туристичними потоками та маршрутами, платформи контролю якості послуг, мобільні сервіси для туристів, аналітика великих даних і штучний інтелект, інтернет речей і смарт-технології, віртуальна й доповнена реальність, а також інтеграція сервісів у єдині системи планування, бронювання та моніторингу. Доведено, що впровадження таких технологій сприяє формуванню гнучких, клієнтоорієнтованих і конкурентоспроможних моделей управління у туристичній та готельно-ресторанній сферах. Доведено, що цифрові технології відіграють ключову роль в управлінні маршрутними туристичними мережами, які розглядаються як організовані системи туристичних маршрутів із пов'язаними транспортними послугами та інфраструктурою для забезпечення переміщення туристів між об'єктами, локаціями та регіонами. Завдяки цифровізації відбувається перехід до дистанційного управління та інтеграції транспортної, інформаційної та сервісної інфраструктури. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні впливу інтеграції новітніх цифрових технологій на ефективність управління маршрутними туристичними мережами та підвищення якості туристичних і готельно-ресторанних послуг.

Key words: customer service quality; route networks; tourism; transport services; transport; service networks; tourism and hospitality services.

Ключові слова: якість обслуговування клієнтів; маршрутні мережі; туризм; транспортні послуги; транспорт; сервісними мережі; туристичні та готельно-ресторанні послуги.

PROBLEM STATEMENT

In the modern context of the development of the tourism and hospitality industries, digitalization has become a key factor in enhancing management efficiency and ensuring the competitiveness of their stakeholders. Information technologies significantly transform the processes of organizing tourist routes, enabling the optimization of logistics, the improvement of service quality, and the personalization of tourism products. At the same time, digital tools contribute to integrated quality management in the hospitality sector by ensuring the monitoring of service standards, analyzing customer feedback, and promptly responding to changes in demand.

The scientific study of the problems associated with digitalizing the management of tourist route networks and service quality management has practical significance, as it enables the improvement of tourism companies' efficiency, ensures

the comfort and satisfaction of tourists' needs, and stimulates the development of regional infrastructure. Particular attention is given to the use of modern digital platforms, mobile applications, and data management systems that enable the integration of information flows, route planning, and real-time quality control of services.

Thus, the relevance of this research is determined not only by the general trend of economic digitalization but also by the necessity for the tourism industry to adapt to constantly changing market conditions, increase consumer satisfaction, and implement innovative approaches to managing tourism and hospitality networks.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The problems of applying modern digital technologies in the field of tourism management have been studied by such researchers as Gavri-

Table 1. Main areas of modern digital technology use in tourism and hospitality management

Areas of digital technology use	Specifics of Digitalization in Tourism Management	Significance for tourism management
Systems for managing tourist flows and routes	Use of Geographic Information Systems (GIS) and specialized platforms	Allows planning of routes, analyzing the occupancy of tourist sites, and optimizing logistics.
Platforms for service quality management	Use of CRM systems, online surveys, and analytical tools	Enables assessing customer satisfaction levels, monitoring service standards, and responding promptly to changes in demand.
Mobile technologies and digital services for tourists	Use of digital tools that allow tourists and tourism companies to perform various operations via smartphones, tablets, or computers online	Provide tourists with the ability to book tickets, hotels, and excursions in real time, and offer interactive maps and personalized recommendations
Big Data analytics and artificial intelligence (AI)	Use of analytics tools in combination with AI solutions	Ensures personalization of tourism offerings, automation of services, creation of optimal routes, and managerial decision-making based on data analytics.
Internet of Things (IoT) and smart technologies in the hospitality sector	Technologies that enable connection and automated management of physical objects and devices via the Internet, collect real-time data, and optimize the operations of tourism enterprises.	Allows automation of hotel and restaurant resource management, monitoring of energy consumption, security, room conditions, and kitchen equipment.
Virtual and augmented reality (VR/AR)	Digital technologies that create new ways for users to interact with information and objects.	Facilitates the creation of virtual tours of tourist sites, museums, and resort areas, as well as interactive familiarization with company services.
Integration of all services into a unified system	Use of modern digital platforms that integrate different areas of a company's activity into a single ecosystem.	Enables the integration of route planning, booking, resource management, and service quality monitoring within a single ecosystem.

Source: compiled based on [1; 3; 6].

lyuk S., Sokol T., Miho O., Khoroshenyuk A. [1], Maslyhan O.O., Tereshchuk O.S., Kizyun A.H., and Hutsol A.V. [2]. In particular, they examined issues related to the effectiveness of implementing digital solutions in the tourism and hospitality sectors, challenges in adapting personnel to new technologies, the integration of various information systems, improving service quality, and managing tourist flows.

These scholars also highlighted the impact of digitalization on the competitiveness of tourism and hospitality enterprises and regions, as well as the need to ensure data security and transparency of business processes in the digital environment.

At the same time, the analysis of modern digital technologies in the field of tourism and hospitality management remains rather fragmented, including in terms of determining their impact on service quality and the efficiency of route network management.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

This article aims to analyze modern digital technologies in the field of tourism and hospitality management and to determine their impact on improving customer service quality and the efficiency of route network management.

THE PAPER MAIN BODY

Modern digital technologies in the field of tourism and hospitality management began to be gradually implemented from the late 1990s to the early 2000s, when the development of the Internet and information technologies became accessible to a wide range of enterprises.

In particular, the 1990s were marked by the emergence of online booking and websites for tourism and hospitality companies; the 2000s saw the integration of CRM systems and the rise of

mobile solutions; the 2010s witnessed the mass digitalization of business processes and the use of Big Data; and the 2020s have seen the implementation of AI, IoT, VR/AR, and smart solutions.

Currently, the tourism industry continues to actively integrate digital technologies that enhance management efficiency, optimize routes, and ensure a high level of service. Among such technologies are digital platforms for the comprehensive management of tourist routes and service networks.

In practice, the main areas of modern digital technology use in tourism and hospitality management include (see Table 1): systems for managing tourist flows and routes; platforms for service quality management; mobile technologies and digital services for tourists; Big Data analytics and artificial intelligence (AI); the Internet of Things (IoT) and smart technologies in the hospitality sector; virtual and augmented reality (VR/AR); and the integration of all services into a unified system for route planning, booking, resource management, and service quality monitoring.

So, systems for managing tourist flows and routes, such as GIS platforms (ArcGIS, QGIS), online tourism services (Google Maps, TripAdvisor, Rome2Rio), and specialized solutions for planning routes for tourism companies, make it possible to ensure tourist comfort, reduce congestion on popular routes, and efficiently allocate resources within tourism infrastructure.

Service quality management platforms, including CRM systems such as Salesforce, Zoho CRM, HubSpot, as well as specialized platforms for the hospitality sector (Opera PMS, Mews, Hotelogix), provide monitoring of service standards, analysis of customer feedback, and prompt response to issues. This allows for improving service quality and building a loyal customer base [4].

Mobile applications and online services, such as Booking.com, Airbnb, Skyscanner, and TripIt, enable feedback and quickly resolve organizational issues during travel.

Analytics tools, such as SAS, Tableau, and Microsoft Power BI, combined with AI solutions (IBM Watson, Google AI, Salesforce Einstein), allow for forecasting tourist demand, personalizing offers, automating service, and making management decisions based on the analysis of large datasets.

IoT solutions, such as Smart Room Solutions, Honeywell IoT, and Siemens Smart Build-

Table 2. Digital technologies affecting the management of tourist route networks

Direction of digital technology impact	Features of application	Impact on the management of tourist route networks
Provide route planning	Through the use of Geographic Information Systems (GIS), interactive maps, and online booking platforms (Google Maps, Rome2Rio, Amadeus)	Enables the creation of individual and group routes, combining different modes of transport, taking into account the load of attractions and travel time.
Provide monitoring of tourist flows	Through the use of mobile applications, IoT sensors, GPS tracking, and big data analytics	Enables real-time tracking of tourist movements, analyzing location attendance, and forecasting demand for specific routes.
Carry out real-time logistics optimization	Through automatic route adjustment tools, routes are adapted to external conditions*	Enables the integration of transport systems and the use of artificial intelligence algorithms for rapid decision-making.

Note
* such as weather factors, traffic, and the occupancy level of tourist attractions.

Source: compiled based on [4–6].

ding, enable automated resource management, monitoring of energy consumption, security, and the condition of rooms and kitchen equipment. Smart technologies enhance customer comfort and optimize operational costs [5].

Virtual and Augmented Reality (VR/AR). Platforms and applications such as Google Earth VR, Oculus VR Tours, and ARKit/ARCore for mobile apps are used to create virtual tours of tourist sites, provide interactive familiarization with services, and enhance the appeal of tourism products.

Modern digital platforms, such as Oracle Hospitality, SAP Concur, and Amadeus IT Group, enable the integration of route planning, booking, resource management, and service quality monitoring. This ensures efficient management of tourism operations, prompt response to changes in demand, and a high level of personalized customer service.

Digital technologies play a key role in managing route-based tourism networks, which are understood as organized systems of tourist routes and associated transportation systems, transport services, and infrastructure that facilitate the movement of tourists between different sites, locations, or regions. Digitalization enables a shift toward remote integration of [6; 3]:

— Transport infrastructure — encompassing transportation systems and vehicles, GPS

navigation, online public and private transport services, as well as traffic management systems;

— Information infrastructure — including geoinformation systems, interactive maps, online booking platforms, mobile applications, and cloud services for data exchange;

— Service infrastructure — such as geoinformation systems, digital quality management platforms, CRM systems, mobile apps for tourist communication, and review and rating systems.

The implementation of digital technologies contributes to the formation of unified intelligent systems that [3; 5—6]:

— Plan routes while taking into account site occupancy, different modes of transport, and optimal travel times.

— Monitor tourist flows in real time to forecast demand and regulate route congestion.

— Perform operational logistics optimization, automatically adjusting routes based on external factors such as traffic, weather conditions, or the popularity of tourist sites.

The outlined features (see Table 2) not only enhance the tourist experience through convenience, personalization, and access to up-to-date real-time information, but also increase the competitiveness of tourist regions and companies by enabling efficient resource utilization, reducing operational costs, and improving customer satisfaction.

Thus, digitalization has transformed the management of tourist route networks from a traditional, static model into an innovative, flexible, and customer-oriented system that meets the challenges of the modern tourism market.

Digital technologies play a key role in the remote management of the quality of tourism and hospitality services.

The application enables continuous monitoring of service standards, improves service personalization and adaptability, and ensures transparency in client interactions. In fact, their implementation contributes to the formation of integrated intelligent systems that [2; 6—7]:

— Provide automated quality control, taking into account service standards, safety requirements, internal procedures, and customer feedback data.

Table 3. Digital technologies affecting the management of quality in tourism and hospitality services

Direction of digital technologies' impact	Features of application	Impact on the management of quality in tourism and hospitality services
automated quality control	through CRM systems, PMS, and digital platforms for managing customer feedback.	Systematic monitoring of service standards, reduction of errors, and faster response times
support service personalization	through big data analysis and the use of artificial intelligence algorithms	Increased tourist satisfaction and loyalty, adaptation of services to individual needs
optimization of internal business processes	through the implementation of IoT and smart technologies in hotels and restaurants (e.g., "smart room" systems, automated resource accounting, energy consumption control)	Cost optimization, enhanced customer comfort, and environmentally friendly business practices.
interactive communication with clients	through mobile applications, chatbots, digital concierge services, and online platforms	Convenience and accessibility of services 24/7, improved communication with clients
reputation management	through digital review management platforms (TripAdvisor, Booking.com, TrustYou), which influence customer trust and the competitiveness of establishments	Building a positive image, enhancing the competitiveness of the establishment.

Source: compiled based on [1—2; 6—7].

— Support service personalization to create offers for tourism clients based on the analysis of their needs, preferences, and history of previous bookings.

— Optimize internal business processes, considering resource availability, staff workload, service levels, and the current operational performance of the establishment.

— Ensure interactive communication with clients, taking into account their requests, booking history, preferences, and real-time feedback.

— Build a positive online reputation through digital platforms that influence customer trust and the competitiveness of establishments.

The details outlined in Table 3 help to enhance service quality and create a positive customer experience. They enable companies in the tourism and hospitality sector to use resources efficiently, reduce costs, ensure transparency in business processes, and strengthen their competitive position in the market.

Digital technologies have significantly transformed the management of quality in tourism and hospitality services, enabling a shift from traditional, manual control methods to intelligent management systems.

CONCLUSIONS

The modern tourism industry is actively integrating digital technologies, which allows for increased management efficiency, optimized routes, and a high level of service. The main directions of digitalization include tourist flow and route management systems, service quality management platforms, mobile services for tourists, big data analytics and artificial intelligence, and the Internet of

Things and smart technologies, virtual and augmented reality, as well as the integration of all services into unified planning, booking, and monitoring systems.

It has been demonstrated that the implementation of such technologies contributes to the formation of flexible, customer-oriented, and competitive management models in the tourism and hospitality sectors.

Digital technologies have been shown to play a key role in the management of tourist route networks, which are considered organized systems of tourist routes with associated transport services and infrastructure to ensure the movement of tourists between sites, locations, and regions. Thanks to digitalization, there is a shift toward remote management and the integration of transport, information, and service infrastructure.

Future research prospects lie in studying the impact of integrating the latest digital technologies on the efficiency of managing tourist route networks and on improving the quality of tourism and hospitality services.

Література:

1. Гаврилюк С., Сокол Т., Міхо О., Хорошенюк А. Тенденції розвитку операційної діяльності туристичних підприємств в Україні. Вчені записки Університету "КРОК". 2022. № 2 (66). С. 96—106.
2. Маслиган О.О., Терещук О.С., Кізюн А.Г., Гуцол А.В. Management of quality-of-service production in the clusters of tourism and hotel-restaurant business, *Агросвіт*, 2022. Вип. 17—18. С. 20—25.
3. Карий О. І., Стрільчук Р. М., Кисельов О. А. (2024). Стратегічні напрями розвитку туристичного бізнесу України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 13. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-03-02>
4. Нетудихата, К. Цифровізація управління організаціями. *Економіка та суспільство*, 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-155>

5. Sebastian I. M., Ross J. W., Beath C., Mocker M., Moloney K. G., Fonstad N. O. How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*. 2017. № 16 (3). P. 197—213.

6. Томах В.В., Сігаєва Т.Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. № 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>

7. Чуєва І. Управління якістю послуг в сфері гостинності як складова міжнародного туристичного бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2023. № 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-86>

References:

1. Gavrilyuk, S., Sokol, T., Miho, O., and Khoshenyuk, A. (2022), "Trends in the development of operational activities of tourism enterprises in Ukraine", *Vcheni zapysky do Universytetu "KROK"*, vol. 2 (66), pp. 96—106.
 2. Maslihan, O.O., Tereshchuk, O.S., Kizyun, O.H., and Hutsol, O.V. (2022), "Management of quality-of-service production in the clusters of tourism and hotel-restaurant business", *Ahrosvit*, vol. 17—18, pp. 20—25.
 3. Kariy, O.I., Strilchuk, R.M. and Kiselov, O.A. (2024), "Directly strategic development of the tourism business in Ukraine", *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya*, vol. 13. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-03-02>
 4. Netudikhata, K. (2023), "Digitalization of organization management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-155>.
 5. Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., and Fonstad, N.O. (2017), "How big old companies navigate digital transformation", *MIS Quarterly Executive*, vol. 16:3, pp. 197—213.
 6. Tomakh, V.V., Sigaeva, T.E., and Martynenko, M.V. (2023), "Digital transformation of management of enterprises in Ukraine in the context of the current development: innovative solutions, creative technologies", *Akademichni viziyyi*, vol. 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>
 7. Chueva, I. (2023), "Management of services in the hospitality sector as a warehouse for the international tourism business", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-86>
- Стаття надійшла до редакції 03.10.2025 р.*

УДК 339.5:005.96:004.8:658

В. П. Білоніжка,
аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Навчально-науковий
інститут економіки і менеджменту, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-1259-4551>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.164

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ПЕРСОНАЛ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

V. Belonozhka,
Postgraduate student of the Department of Management and International Entrepreneurship,
Educational and Scientific Institute of Economics and Management, Lviv Polytechnic National University

DIGITAL TECHNOLOGIES AND PERSONNEL IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE

Доведено, що сьогодні зовнішньоекономічна діяльність підприємств відбувається у зовнішньому середовищі з високою мінливістю попиту, логістичними обмеженнями, зростаючою регуляторною складністю та жорсткішими вимогами до прозорості операцій. Мета дослідження полягає у науковому обґрунтуванні узгодженої моделі взаємодії цифрових технологій і персоналу, яка підвищує результативність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, зменшує операційні ризики і забезпечує відповідність багатюрисдикційним вимогам. Об'єктом дослідження є процеси управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в їхній взаємодії з цифровими технологіями та практиками роботи персоналу. В статті охарактеризовано взаємодію цифрових технологій і персоналу як головний драйвер підвищення результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства у середовищі високої мінливості попиту, регуляторної складності та зростаючих вимог до прозорості. Визначено, що цінність цифрових рішень виникає лише за умови інтеграції з компетентностями працівників, узгодженості процесів та відповідального ставлення до якості даних. Охарактеризовано людський аспект цифровізації через профілі компетентностей, моделі мотивації, симуляції та мікронавчання, що сприяють швидкому засвоєнню інструментів аналітики та практик прийняття рішень на основі даних. Доведено, що технології штучного інтелекту потребують прозорих правил пояснюваності, управління упередженістю, фіксації підстав для рішень і тісної інтеграції з функціями комплаєнсу з урахуванням вимог різних юрисдикцій. Встановлено критичну роль кіберстійкості, багаторівневої аутентифікації, сегментації доступів і готовності до безперервності діяльності у разі інцидентів або збоїв інфраструктури. Охарактеризовано економічний і організаційний ефект від синергії швидкості рішень і надійності контролів, який зміцнює довіру міжнародних партнерів і підвищує стійкість до ринкових шоків. Узагальнення спрямоване на практичний дизайн процесів, архітектуру компетентностей і етичні стандарти використання цифрових технологій, що забезпечують сталий розвиток і масштабування присутності підприємства на зовнішніх ринках.

It is proven that today the foreign economic activities of enterprises take place in an external environment with high variability of demand, logistical constraints, growing regulatory complexity and stricter requirements for transparency of operations. The purpose of the study is to scientifically substantiate a coordinated model of interaction between digital technologies and personnel, which increases the effectiveness of the management of the foreign economic activities of the enterprise, reduces operational risks and ensures compliance with multi-jurisdictional requirements. The object of the study is the processes of managing the foreign economic activities of the enterprise in their interaction with digital technologies and personnel work practices. The article describes

the interaction of digital technologies and personnel as the main driver of increasing the effectiveness of managing an enterprise's foreign economic activity in an environment of high demand volatility, regulatory complexity and growing transparency requirements. It is determined that the value of digital solutions arises only if they are integrated with employee competencies, process consistency and a responsible attitude to data quality. The human aspect of digitalization is characterized through competency profiles, motivation models, simulation and microlearning, which contribute to the rapid acquisition of analytics tools and data-driven decision-making practices. It is proven that artificial intelligence technologies require transparent rules of explainability, bias management, recording the grounds for decisions and close integration with compliance functions taking into account the requirements of different jurisdictions. The critical role of cyber resilience, multi-level authentication, access segmentation and readiness for business continuity in the event of incidents or infrastructure failures is established. The economic and organizational effect of the synergy of decision speed and control reliability is characterized, which strengthens the trust of international partners and increases resilience to market shocks. The generalization is aimed at practical process design, competency architecture and ethical standards for the use of digital technologies, which ensure sustainable development and scaling of the company's presence in foreign markets.

Ключові слова: взаємодія цифрових технологій і персоналу, управління зовнішньоекономічною діяльністю, якість даних, пояснюваність моделей, етика і приватність, комплаєнс багатъох юрисдикцій, кіберстійкість і безперервність діяльності, управління ризиками ланцюгів постачання, навчання та мотивація персоналу, показники ефективності

Key words: interaction of digital technologies and personnel, foreign economic activity management, data quality, explainability of models, ethics and privacy, multi-jurisdictional compliance, cyber resilience and business continuity, supply chain risk management, staff training and motivation, performance indicators.

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

Сьогодні зовнішньоекономічна діяльність підприємств відбувається у зовнішньому середовищі з високою мінливістю попиту, логістичними обмеженнями, зростаючою регуляторною складністю та жорсткішими вимогами до прозорості операцій. Цифрові технології прискорюють обіг інформації, інтегрують ланцюги постачання, відкривають віддалені ринки та дають змогу приймати рішення на основі даних у реальному часі, проте саме у точці їх взаємодії з персоналом виникають найвразливіші місця. Недостатня цифрова грамотність, опір змінам, фрагментація внутрішніх процесів, невідповідність між алгоритмічною логікою та усталеними управлінськими практиками, брак довіри до аналітики та прогнозів створюють ризики помилок у ціноутворенні, контрактуванні, мит-

ному оформленні та ризик менеджменті міжнародних операцій. Додаються виклики кібербезпеки, адже зростає кількість партнерів і точок обміну даними, а помилка однієї людини може звести нанівець інвестиції у складні інформаційні системи. Відтак актуальним є дослідження того, як поєднати технічні можливості платформ електронної комерції, аналітичних модулів та інструментів прогнозування зі структурою компетентностей, мотивацією та повсякденною практикою працівників, які ведуть перемовини, відстежують виконання контрактів, взаємодіють з перевізниками та банками і відповідають за дотримання норм у різних юрисдикціях. Проблемність теми зумовлена розривом між швидкістю впровадження цифрових рішень і темпом організаційного навчання, а також відсутністю збалансованих моделей розподілу відповідальності між людиною та алгоритмом. Так, підприємства часто інвестують у платформи для управління відносина-



Рис. 1. Фактори, що вказують на посилення цифровізації зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: сформовано автором.

ми з клієнтами, системи планування ресурсів і модулі аналітики, але не будують системи розвитку навичок, які потрібні для інтерпретації даних, сценарного мислення, управління ризиками і міжкультурної комунікації. Це призводить до неузгодженості рішень, нерівномірного використання функціоналу, накопичення прихованих витрат та вразливості до збоїв у ланцюгах постачання. Особливої ваги набуває етичний вимір використання технологій штучного інтелекту у ціноутворенні, скорингу партнерів та моніторингу транзакцій, адже помилки класифікації або упередження у даних можуть спричинити репутаційні втрати і юридичні претензії. Тому тема взаємодії цифрових технологій і персоналу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю є важливою для пошуку практичних рішень щодо дизайну процесів, архітектури компетентностей, програм навчання та механізмів контролю якості даних, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність, стійкість та масштабованість міжнародного бізнесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Базові підходи до підприємництва, організації бізнес процесів та ролі людського капіталу у створенні вартості узагальнено у навчально методичних матеріалах, що окреслюють логіку формування компетентностей персоналу

та інституційні засади ринку [1—15]. Г. Синицина та О. Рачкован [1] наголошують, що результативність господарської діяльності випливає з узгодженості функцій управління, чіткості регламентів і здатності персоналу до адаптації у мінливому середовищі. Ці висновки формують підґрунтя для інтерпретації цифровізації як інструмента не лише технічного характеру, а як каталізатора організаційного навчання та стандартизації процесів у міжнародних операціях. О. Декалюк і А. Береза [2] показують, що міжнародний досвід корпорацій демонструє переваги інтегрованих інноваційних портфелів, де цифрові рішення поєднані з розвитком компетентностей, систематизацією знань і механізмами зворотного зв'язку. Для контексту зовнішньоекономічної діяльності це означає потребу у спільних стандартах даних і спроможності персоналу інтерпретувати аналітику у реальному часі, що мінімізує ризики помилок під час ціноутворення, контракування та логістичного планування. А. Климчук [3] узагальнює, що сучасні концепції фокусуються на компетентностях, мотивації та організаційній культурі, які забезпечують гнучкість і стійкість процесів. Взаємодія цифрових технологій з такими підходами вимагає поєднання технічної грамотності з навичками прийняття рішень на основі даних і відповідальності за якість інформації. Без цього технологічні інвестиції не конвертуються у зростання ефектив-

Таблиця 1. Синергія людини і коду у міжнародних операціях підприємства як джерело швидкості і надійності

Синтез людських ресурсів і цифрових технологій	Як це працює під час зовнішньоекономічної діяльності підприємства
Спільне планування попиту, запасів і виробничих потужностей із залученням аналітики	Команди продажів, логістики і фінансів працюють разом у єдиному цифровому середовищі, вводять реальні обмеження та припущення, перевіряють прогнози попиту на історичних даних і коригують їх з огляду на культурні особливості ринків, сезонність та вимоги партнерів, завдяки чому план перетворюється на узгоджений контракт дій з вимірними строками і відповідальними особами
Єдині довідники і правила керування даними, що підтримуються людьми	Працівники створюють і підтримують спільні реєстри номенклатур, одиниць виміру і кодів партнерів, перевіряють коректність умов поставки у документах та в інформаційній системі, пояснюють зміст полів і зберігають відстежуваність змін, тому алгоритми знаходять і зіставляють записи без помилок і забезпечують швидкий документообіг між підприємством і зовнішніми контрагентами
Цифрові симуляції процесів і навчання на робочому місці	Персонал проходить короткі модулі навчання з використанням реальних сценаріїв міжнародних операцій, відпрацьовує рішення щодо нестандартних запитів клієнтів і збоїв ланцюгів постачання, а цифрові моделі показують наслідки вибору маршруту, умов оплати, валютної клаузули і вимог митного оформлення, що підвищує швидкість узгодження рішень і зменшує операційні ризики
Етичні стандарти, пояснюваність рішень і комплаєнс у цифровому виконанні	Працівники задають правила використання технологій штучного інтелекту, фіксують підстави рішень і ведуть журнали подій, а система автоматично перевіряє санкційні обмеження, вимоги контролю походження товарів і правила конфіденційності, унаслідок чого зберігається прозорість дій та довіра міжнародних партнерів

Джерело: сформовано автором.

ності міжнародних операцій. В. Чобіток і А. Волощенко [4] підкреслюють важливість структурованої моделі, де взаємодіють планування, добір, розвиток і оцінювання працівників. У цифровому середовищі така модель повинна включати керування даними, елементи кіберстійкості та процедури пояснюваності рішень на основі технологій штучного інтелекту, що особливо актуально для багатюрисдикційних вимог у зовнішньоекономічній діяльності. Г. Дроздова [5] акцентує на потребі узгодження контрактних умов, митних процедур і фінансових розрахунків, що вимагає точних та своєчасних даних. У поєднанні з цифровими платформами ці засади трансформуються у вимогу до персоналу підтримувати єдині довідники, забезпечувати відстежуваність змін і документувати підстави управлінських рішень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у науковому обґрунтуванні узгодженої моделі взаємодії цифрових технологій і персоналу, яка підвищує результативність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, зменшує операційні ризики і забезпечує відповідність багатюрисдикційним вимогам. Об'єктом дослід-

ження є процеси управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в їхній взаємодії з цифровими технологіями та практиками роботи персоналу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління зовнішньоекономічною діяльністю сьогодні спирається на цифрові платформи, аналітичні модулі, хмарні сервіси, блокчейн рішення та інтернет речей, однак реальна цінність виникає лише там, де ці технології стають продовженням компетентностей і практик персоналу. Міжнародні операції вимагають узгодження різних правових режимів, валют, часових поясів і культур бізнес спілкування, а також постійної синхронізації даних про попит, ціни, запаси і транспортну доступність. Коли алгоритми працюють без якісних вхідних даних або без критичної оцінки фахівців, помилки масштабуються і швидко перетворюються на фінансові та репутаційні втрати. Персонал часто сприймає цифровізацію як технічний проєкт, тоді як ідеться про зміну ролей, процесів і відповідальності у всьому ланцюгу від перемовин і тендерів до митного оформлення і розрахунків з банками. Вивчення взаємодії технологій і людей допомагає зрозуміти, як орган-

Таблиця 2. Причини, чому людина залишається ключовою у добу технологій штучного інтелекту у міжнародному бізнесі

Причина	Людина робить краще	Технології штучного інтелекту роблять добре, але мають межі	Наслідки для управління зовнішньоекономічною діяльністю
Міжкультурні переговори і тонкі соціальні сигнали	Людина зчитує невербальні ознаки, має емпатію і гнучко змінює тактику спілкування з урахуванням контексту і статусу сторін	Технології штучного інтелекту аналізують тексти і типові шаблони поведінки, але помиляються у нюансах іронії, сарказму і неявних норм	Під час переговорів щодо умов поставки і сервісних рівнів саме людина формує довіру і знаходить компроміс, який зменшує ризик зривів контрактів
Юридичні тлумачення і відповідальність у багатьох країнах	Людина співвідносить норми з практикою, оцінює прецеденти і обирає безпечний шлях дій з погляду контролюючих органів і банків	Технології штучного інтелекту знаходять релевантні документи і виділяють ризикові слова, але не беруть на себе відповідальність за наслідки	Для митного оформлення, валютного контролю і перевірок походження товарів потрібне людське судження, що гарантує відповідність і мінімізує штрафи
Робота з неповними, суперечливими або зашумленими даними	Людина розрізняє артефакти обліку і реальні події, ставить уточнювальні питання і формує обґрунтовані припущення	Технології штучного інтелекту заповнюють пропуски і будують прогнози, але можуть посилювати похибку через упередження у вибірках	У плануванні запасів і ціноутворенні критично важливо, щоб людина перевірила і виправила модельні припущення перед ухваленням рішень

Джерело: сформовано автором.

ізувати прийняття рішень у режимі реального часу і водночас зберегти контроль якості, прозорість і відповідність правилам. Саме тут лежить ключ до підвищення швидкості виконання контрактів, зменшення операційних ризиків і зміцнення довіри міжнародних партнерів (рис. 1).

Архітектура цифрових рішень у зовнішньоекономічній діяльності є багатошаровою і пов'язує систему планування ресурсів підприємства, систему управління взаєминами з клієнтами, систему керування складською логістикою, платформу управління транспортом, інструменти електронного обміну даними з контрагентами і митними органами, а також програмні інтерфейси для інтеграції з банками і страховими компаніями. На перший погляд це набір технологій, проте на практиці це єдина тканина процесів, яка або працює завдяки дисципліні персоналу і чітким правилам роботи з даними, або розсипається у місцях стику. Типові проблеми виникають через дублювання номенклатур, неузгоджені коди партнерів, відсутність єдиного словника одиниць виміру, помилки в інтерпретації умов поставки і спотворення показників під час ручних коригувань. Кожне таке відхилення збільшує час циклу замовлення, підвищує витрати і створює підстави для спорів. Досліджен-

ня повинно показати, як побудувати керування даними, що поєднує стандарти, реєстри довідників, контроль якості і відстежуваність змін, а також як навчити працівників працювати з першопричинами помилок, а не лише з їх наслідками. Лише тоді алгоритмічні переваги справді перетворюються на конкурентну перевагу на зовнішніх ринках (табл. 1).

Людський аспект цифровізації охоплює профілі компетентностей, моделі мотивації і механіки навчання, які дорослі люди здатні інтегрувати у щоденну роботу. Для зовнішньоекономічної діяльності важливі поєднання аналітичного мислення, комерційної інтуїції, міжкультурної комунікації, правової уважності і цифрової грамотності. До цього додаються навички роботи з даними, уміння ставити запитання до аналітичних панелей, читати сигнали, що суперечать очікуванням, і коректно документувати припущення, які лягають в основу рішень. Без адресної підтримки змін працівники перевантажуються і починають обходити цифрові процедури, повертаючись до листів або месенджерів, що руйнує цілісність процесу. Організації потребують програм розвитку на основі симуляцій і кейсів з реальних перемовин, наставництва з боку досвідчених експортерів, коротких модулів мікронавчання і регулярних розборів

помилки без пошуку винних. Лідерам слід перетворювати цифрові ініціативи на історію успіху з вимірними результатами і зрозумілою логікою винагороди, тоді технологічні інструменти перестають бути зовнішнім примусом і стають опорою професійної гідності персоналу. Це створює культуру, в якій люди готові експериментувати, швидко вчитися і відповідально взаємодіяти з алгоритмами (табл. 2).

Окремого фокусу потребують кібербезпека, стійкість процесів і управління безперервністю діяльності, адже цифрові ланцюги створюють нові вектори атак. У зовнішньоекономічній діяльності обмін документами, підтвердження платежів і доступ до систем перевізників часто відбуваються через спільні середовища, тому помилка доступу або фішингове повідомлення здатні зупинити відвантаження і виплати. Потрібні багаторівнева аутентифікація, сегментація доступів, регулярні тренування з кібергігієни і перевірка постачальників на відповідність вимогам безпеки. Важливо мати сценарні плани дій на випадок збоїв у каналах зв'язку, вимкнення дата центрів або недоступності окремих партнерських платформ, а також відпрацьовані процедури ручного резервного виконання критичних операцій. Персонал повинен знати, які мінімальні дані необхідні для продовження роботи в умовах інциденту і як документувати рішення для подальшого аналізу причин. Дослідження цих питань допомагає розробити практичні стандарти і навчальні програми, що зміцнюють стійкість міжнародних операцій та зменшують втрати від несподіваних подій.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи, взаємодія цифрових технологій і персоналу в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю є визначальним чинником конкурентоспроможності, стійкості та масштабованості бізнесу у зовнішньому середовищі гіпервисокої невизначеності, багаторівневої регуляції і зростаючих вимог до прозорості. Цінність технологій проявляється лише тоді, коли вони вбудовані у логіку процесів, підтримані культурою відповідальності за дані, підкріплені навичками інтерпретації аналітики та здатністю швидко адаптувати процедури до нових умов ринку. Саме узгодженість між алгоритмічною обробкою інформації та людським судженням дозволяє скоро-

чувати цикл від замовлення до інкасації коштів, підвищувати точність прогнозів, зменшувати операційні ризики і забезпечувати відповідність правовим нормам у різних юрисдикціях. Організації, які інвестують не лише у платформи, а й у розвиток компетентностей, у контроль якості даних, у етичні стандарти використання технологій штучного інтелекту та у практики кіберстійкості, отримують синергію швидкості і надійності, що зміцнює довіру міжнародних партнерів і відкриває шлях до стабільного зростання на зовнішніх ринках.

Перспективами подальших досліджень є розроблення методик оцінювання зрілості взаємодії людини і алгоритму у зовнішньоекономічних процесах а також, створення галузевих еталонів якості даних і показників прозорості.

Література:

1. Синицина Г.А., Рачкован О.Д. Основи бізнесу та підприємницької діяльності: конспект лекцій. Харків: ХДУХТ, 2019. 93 с.
2. Декалюк О.В., Береза А. А. Інноваційна діяльність корпорацій: міжнародний та вітчизняний досвід. Вісник Хмельницького національного університету 2011, № 2, Т. 1 С. 141.
3. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1. С. 42—45.
4. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 313—318.
5. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2002. 171 с.
6. Площик М. В. Історичний аспект розвитку державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Агросвіт. 2011. № 13—14.
7. Ерфан В. Й., Мателешка Н. Т., Ворон М. В. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського університету. 2016. Вип. 2 (48). С. 191—194.
8. Другов О.О. Інтелектуалізація як шлях до підвищення конкурентоспроможності реального сектора економіки України. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2009. № 2 (7). С. 206—211.
9. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Диджиталізація як конкурентна перевага підприємств.

Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 3. С. 18—24.

10. Гречина І. В. Системний підхід як методологічна основа дослідження потенціалу економічних систем. Економічний аналіз. 2010. Вип. 7. С. 15—18.

11. Тарлопов І.О. Еволюція теорії зовнішньоекономічної діяльності: середина XV ст. — початок XX ст. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2013. № 2. С. 34—37.

12. Криштанович М.Ф., Брич Л.В. Стратегічні провайдери публічної політики розвитку людського капіталу. Електронний науковий періодичний журнал "Успіхи і досягнення у науці" (Серія "Управління та адміністрування"), Випуск № 5 (5) 2024. С. 426—434. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-426-434](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-426-434)

13. Криштанович М.Ф., Брич Л. В. Стратегічні орієнтири публічної політики забезпечення умов для інвестування у розвиток людського капіталу: виклики в контексті євроінтеграції. Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека". 2024. № 7. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-7-10099>

14. Криштанович М.Ф., Брич Л. В. Публічні механізми формування національних цінностей в системі розвитку людського капіталу держави: нові виклики й ризики. Електронний науковий журнал "Суспільство та національні інтереси", (Серія "Публічне управління та адміністрування"), Випуск № 5 (5) 2024. — С. 556—566. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-5\(5\)-556-566](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-5(5)-556-566)

References:

1. Synytsyna, H. A., and Rachkovan, O. D. (2019), *Osnovy biznesu ta pidpriemnyts'koi diial'nosti* [Fundamentals of business and entrepreneurial activity: Lecture notes], KhDUKht, Kharkiv, Ukraine.

2. Dekaliuk, O. V., and Bereza, A. A. (2011), "Innovative activity of corporations: International and domestic experience", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2 (1), P. 141.

3. Klymchuk, A. O. (2016), "Analysis of scientific approaches to personnel management problems at enterprises", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 1, pp. 42—45.

4. Chobitok, V. I., and Voloshchenko, A. V. (2015), "Formation of a personnel management system at industrial enterprises: Theoretical aspect", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 50, pp. 313—318.

5. Drozdova, H. M. (2002), *Menedzhment zovnishn'oekonomichnoi diial'nosti pidpriemstva* [Management of an enterprise's foreign economic activity], TsUL Kyiv, Ukraine.

6. Ploshchik, M. V. (2011), "Historical aspects of state regulation of foreign economic activity in Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 13—14.

7. Erfan, V. Y., Mateleshka, N. T., and Voron, M. V. (2016), "Personnel motivation at enterprises under modern economic conditions", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, vol. 2 (48), pp. 191—194.

8. Druhov, O. O. (2009), "Intellectualization as a way to increase the competitiveness of Ukraine's real sector", *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, vol. 2 (7), pp. 206—211.

9. Hudz, O., Fediunin, S., and Shcherbyna, V. (2019), "Digitalization as a competitive advantage of enterprises", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes — Economics. Management. Business*, vol. 3, pp. 18—24.

10. Hrechina, I. V. (2010), "The systems approach as a methodological basis for studying the potential of economic systems", *Ekonomichniy analiz*, vol. 7, pp. 15—18.

11. Tarlopov, I. O. (2013), "The evolution of the theory of foreign economic activity: Mid-15th to early-20th century", *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 2, pp. 34—37.

12. Kryshchanovych M.F., and Brych L.V. (2024), "Strategic providers of public policy for human capital development", *Electronic scientific periodical "Successes and achievements in science" (Series "Management and administration")*, vol. 5 (5), pp. 426—434. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-426-434](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-426-434)

13. Kryshchanovych M.F., and Brych L.V. (2024), "Strategic guidelines for public policy in ensuring conditions for investing in human capital development: challenges in the context of European integration", *Electronic scientific publication "Public administration and national security"*, vol. 7. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-7-10099>

14. Kryshchanovych, M.F., and Brych, L.V. (2024), "Public mechanisms for the formation of national values in the system of human capital development of the state: new challenges and risks", *Electronic scientific journal "Society and national interests"*, (Series "Public management and administration"), vol. 5 (5), pp. 556—566. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-5\(5\)-556-566](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-5(5)-556-566)

Стаття надійшла до редакції 02.10.2025 р.

УДК 330.341.1

В. А. Ханик,
аспірант кафедри менеджменту персоналу та адміністрування
Інституту економіки і менеджменту, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2008-8096>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.171

ПРОБЛЕМИ САМОІНВЕСТУВАННЯ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

V. Khanyk,
Postgraduate student of the Department of Personnel Management and Administration,
Institute of Economics and Management, Lviv Polytechnic National University

PROBLEMS OF SELF-INVESTMENT WITH THE PURPOSE OF INCREASING THE INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE SPHERE OF HEALTH CARE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

Актуальність дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні механізмів самоінвестування підприємств сфери охорони здоров'я з розробленням моделей фінансування, керування даними та життєвим циклом рішень. Об'єкт дослідження це процеси самоінвестування в підприємствах сфери охорони здоров'я разом з організаційними та технологічними умовами впровадження технологій на базі штучного інтелекту. Встановлено, що самоінвестування є ключовою передумовою зростання інноваційної активності підприємств у сфері охорони здоров'я, оскільки саме воно дозволяє системно вибудувати критичні спроможності, без яких неможливе відповідальне впровадження технологій на базі штучного інтелекту. Визначено стратегічну роль внутрішніх вкладень у формування спроможностей роботи з медичними даними, у зрілі процеси керування життєвим циклом моделей, у прозорість, пояснюваність та людський нагляд, що разом забезпечують безпечне і масштабоване впровадження цифрових рішень у клінічні та операційні практики. Встановлено причинно наслідковий зв'язок між улаштуванням власної інфраструктури даних, підготовкою персоналу і впровадженням регуляторного та етичного врядування і фактичним зростанням інноваційної активності, продуктивності праці та довіри з боку пацієнтів і регуляторів. Доведено, що орієнтація на власні активи у даних і процесах зменшує залежність від постачальників, скорочує час переходу від прототипів до стійких сервісів, підсилює спроможність адаптувати рішення до локальних протоколів і потоків пацієнтів, а також покращує керуваність витрат і ризиків. Обґрунтовано управлінську логіку інвестиційних рішень через призму показників ефективності, серед яких якість та доступність даних, стабільність роботи моделей, вплив на клінічні результати і задоволеність пацієнтів, ефект на продуктивність персоналу і прозорість процесів.

Topicality of the study is to theoretically substantiate the mechanisms of self-investment of enterprises in the healthcare sector with the development of financing models, data management and the life cycle of decisions. The object of the study is the processes of self-investment in healthcare enterprises together with the organizational and technological conditions for the implementation of technologies based on artificial intelligence. It has been established that self-investment is a key prerequisite for the growth of innovative activity of enterprises in the healthcare sector, since it is it

that allows for the systematic building of critical capabilities, without which the responsible implementation of technologies based on artificial intelligence is impossible. The strategic role of internal investments in building medical data capabilities, mature model lifecycle management processes, transparency, explainability, and human oversight is identified, which together ensure the safe and scalable implementation of digital solutions in clinical and operational practices. A causal relationship is established between the arrangement of one's own data infrastructure, staff training, and the implementation of regulatory and ethical governance and the actual increase in innovation activity, labor productivity, and trust from patients and regulators. It is proven that the focus on one's own assets in data and processes reduces dependence on suppliers, shortens the transition time from prototypes to sustainable services, strengthens the ability to adapt solutions to local protocols and patient flows, and also improves cost and risk manageability. The managerial logic of investment decisions is substantiated through the prism of performance indicators, including data quality and availability, model stability, impact on clinical outcomes and patient satisfaction, effect on staff productivity and process transparency.

Ключові слова: самоінвестування, інноваційна активність, підприємства охорони здоров'я, технології на базі штучного інтелекту, керування даними, діяльність підприємств, інновації, євроінтеграція.

Key words: self-investment, innovative activity, healthcare enterprises, artificial intelligence-based technologies, data management, enterprise operations, innovation, european integration.

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

Самоінвестування є ключовою передумовою зростання інноваційної активності підприємств у сфері охорони здоров'я, оскільки саме воно дозволяє системно вибудувати критичні спроможності, без яких неможливе відповідальне впровадження технологій на базі штучного інтелекту. Сфера охорони здоров'я працює з високими вимогами до якості даних, безпеки пацієнтів, захисту та дотримання норм, тому залежність лише від грантів чи зовнішніх постачальників створює розрив між локальними потребами та стандартними рішеннями ринку. Власні інвестиції формують фундаментальні активи, зокрема керування даними, сумісність інформаційних систем, надійні процеси валідації та моніторингу алгоритмів, підготовку персоналу, культуру змін, що прямо впливають на точність клінічних рішень і ефективність операцій. Системи на базі штучного інтелекту підсилюють віддачу від нематеріального капіталу, проте вимагають довготривалих вкладень у підготовку датасетів, інфраструктуру збереження і оброблення даних, прозорість і пояснюваність моделей, аудит упередженості та надійності, а також механізми людського нагляду, отже без самоінвестування підприємство не зможе забезпечити ані масштабованість, ані стійкість таких рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд наукових підходів до самоінвестування в контексті інноваційної активності підприємств охорони здоров'я демонструє зміщення фокусу від разових технологічних закупівель до розбудови внутрішніх спроможностей знаннево орієнтованої організації [1–13]. Як доводить Чала [1], стратегія управління у логіці економіки знань базується на акумуляції та перетворенні знань на довгострокову конкурентну перевагу, що безпосередньо корелює з необхідністю власних інвестицій у дані, компетенції, методології та процеси. Свінціцький і Висоцька [2] встановлюють, що організаційні умови, мотивація персоналу, якість даних і нормативна сумісність визначають траєкторію успішного прийняття нововведень. Це підкріплює тезу про доцільність внутрішніх вкладень у навчання, протоколи керування життєвим циклом моделей, аудит якості та прозорості алгоритмів, що підвищує довіру медичних працівників і пацієнтів та зменшує ризики невідповідності. З позицій зовнішньому середовищу, що формує рамкові вимоги і стимули, Гладун [6] обґрунтовано підкреслює роль публічної політики та адміністративно правових механізмів у забезпеченні балансу між інноваціями і безпекою пацієнтів. У такому полі регуляторних вимог самоінвестування набуває рис інструмента відповідності і керу-

Таблиця 1. Сутнісні засади здійснення самоінвестування на підприємстві

Засада	Зміст
Стратегічна орієнтація самоінвестування	Самоінвестування визначає довгостроковий курс розвитку підприємства у сфері охорони здоров'я, поєднує клінічні пріоритети, економічну результативність, якість допомоги та безпеку пацієнта. Власні вкладення спрямовуються на створення внутрішніх спроможностей, завдяки яким технології на базі штучного інтелекту інтегруються у процеси тільки після підготовки даних, персоналу та правил прийняття рішень. Такий підхід знімає випадковість у виборі рішень, підвищує відповідальність і забезпечує масштабування без втрати якості.
Політика даних та відповідність вимогам	Внутрішні інвестиції забезпечують збір, очищення, інтеграцію та каталогізацію медичних даних, що підвищує їх повноту і точність. Формуються стандарти керування даними, процедури анонімізації і захисту приватності, механізми моніторингу якості та журналювання подій. Це створює основу для систем на базі штучного інтелекту, зменшує упередженість, полегшує аудит, змінює довіру регуляторів і партнерів, відкриває шлях до персоналізованої аналітики.
Людський капітал та організаційна культура	Самоінвестування охоплює навчання клініцистів, аналітиків, інженерів даних і менеджерів якості, формує спільну мову для постановки задач і тлумачення результатів моделей. Розгортаються внутрішні програми розвитку компетентностей, лабораторії перевірки ідей і міжфункціональні команди. Зростає прийняття інновацій, зменшується когнітивне навантаження на персонал, посилюється етичне врядування і прозорість рішень.

Джерело: сформовано автором.

вання ризиками, оскільки створює всередині підприємства процедури моніторингу, логування, захисту приватності, інтероперабельності за відкритими стандартами.

На міждисциплінарному зрізі теорія гомеостазу і зворотних зв'язків у складних системах, представлена Поповим [4], надає евристичну основу для розуміння стійкого впровадження інновацій. Охарактеризовано, що медичні, технічні і соціальні підсистеми прагнуть рівноваги, тому інновації, які не підтримані відповідними петлями зворотного зв'язку та коригувальними механізмами, згасають. Проблематика оновлення техніко-технологічної бази, хоча і досліджувалася на прикладі підприємств агропромислового комплексу, має широке прикладне значення для медичних закладів. Іванишин [3] доводить пріоритетність інвестицій у модернізацію інфраструктури як умову реалізації інноваційної стратегії, що у сфері охорони здоров'я трансформується у розбудову сховищ даних, платформ інтеграції, надійних обчислювальних платформ та засобів забезпечення якості. У поєднанні з підходами до вимірювання результативності економічної діяльності, систематизованими Коюдою і Шейком [5], це дозволяє встановити метрики оцінки ефективності самоінвестицій, зокрема показники якості та доступності даних, стабільності та пояснюваності моделей, впливу на клінічні результати, продуктивність персоналу і структуру витрат.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні механізмів самоінвестування підприємств сфери охорони здоров'я з розробленням моделей фінансування, керування даними та життєвим циклом рішень. Об'єкт дослідження це процеси самоінвестування в підприємствах сфери охорони здоров'я разом з організаційними та технологічними умовами впровадження технологій на базі штучного інтелекту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Самоінвестування у сфері охорони здоров'я є необхідною передумовою перетворення інноваційних задумів на відтворювані клінічні та операційні практики, оскільки саме внутрішнє фінансування дозволяє сформувати базові спроможності підприємства. Йдеться про системне накопичення компетенцій у роботі з медичними даними, про власну інфраструктуру для збору, очищення та інтеграції інформації, про зрілі процеси керування життєвим циклом алгоритмів, про культуру перевірок і прозорого прийняття рішень. Системи на базі штучного інтелекту підсилюють продуктивність персоналу і точність клінічних рішень, проте покладаються на якісні дані, стабільні процеси та відповідальний нагляд, що не може бути повністю делеговано зовнішнім постачальникам. Внутрішні інвестиції допомагають

Таблиця 2. Вплив самоінвестування на інноваційну активність

Напрямок впливу	Механізм дії
Якість клінічних і управлінських рішень	Інвестиції у стандартизовані дані, у керування життєвим циклом моделей, у пояснюваність алгоритмів та у людський нагляд забезпечують коректну роботу систем на базі штучного інтелекту у реальних потоках пацієнтів. Локальна валідація і постійний моніторинг справедливості знижують помилки та підвищують інтерпретованість результатів для медичного персоналу.
Швидкість впровадження та масштабування	Самоінвестування створює внутрішню інфраструктуру для експериментів, багаторазового використання компонентів, автоматизованого тестування і розгортання. Портфельний підхід дозволяє відбирати ініціативи за реальним ефектом, швидко масштабувати успішні рішення і своєчасно зупиняти менш результативні спроби без втрати критичних активів.
Оптимізація витрат і підвищення продуктивності	Власні вкладення у процеси, автоматизацію на основі технологій на базі штучного інтелекту, навчання персоналу та керування ресурсами зменшують неефективні операції. Прозорі метрики вартості і вигоди спрямовують кошти у найвпливовіші напрямки та підтримують контроль сукупної вартості володіння.
Довіра зацікавлених сторін та відповідність вимогам	Самоінвестування забезпечує етичне врядування, чіткі процедури безпеки і приватності, інтероперабельність за відкритими стандартами. Регулярний аудит і прозора звітність підсилюють відповідальність та керуваність ризиків, а участь персоналу і пацієнтських спільнот формує соціальний мандат на інновації.

Джерело: сформовано автором.

уникнути ситуацій, коли готове рішення не враховує місцеві протоколи, структуру потоків пацієнтів, особливості кодів медичних послуг, мікросезонність попиту та специфіку взаємодії підрозділів, що часто знецінює придбані технології (табл. 1).

Фінансова доцільність самоінвестування проявляється у нижчій сукупній вартості володіння на горизонті кількох років, у кращому захисті від коливань цін на ліцензії та інфраструктуру, у зростанні нематеріального капіталу, який створює ефект накопичення знань. Власні вкладення у дані, інструменти аналітики та підготовку фахівців формують портфель опцій розвитку, що дає змогу швидко масштабувати успішні пілоти або згортати ініціативи з низькою віддачею без втрати критичних активів. Завдяки самоінвестуванню підприємство краще управляє ризиками переривання постачань, ухвалює виважені рішення щодо пропорції між локальними центрами оброблення даних і хмарними сервісами, будує конкурентоспроможні сервіси для персоналізованої діагностики, прогнозування навантаження, оптимізації графіків і логістики. У результаті зменшується залежність від монопольних контрактів, підвищується маневреність бюджету, а відсоток інновацій, що дійшли до реальної практики, відчутно зростає (табл. 2).

Підприємство, яке само інвестує у побудову сховищ і платформ для інтеграції медичних записів, у стандартизовані каталоги даних, у механізми контролю якості, у протоколи анонімізації та захисту приватності,

створює надійне підґрунтя для технологій на базі штучного інтелекту. Це забезпечує точність моделей, зменшує упередженості, підвищує відтворюваність результатів, спрощує аудит і зовнішню перевірку. Дотримання міжнародних і національних норм щодо захисту персональних даних, безпеки медичних виробів, ведення клінічної документації вимагає не одноразових витрат, а безперервного циклу інвестицій у моніторинг, логування подій, інтероперабельність за відкритими стандартами обміну медичною інформацією, що у підсумку формує довіру регуляторів та партнерів (рис. 1).

Людський капітал і організаційна культура є другим контуром, без якого системи на базі штучного інтелекту не дають очікуваного результату. Самоінвестування у навчання клініцистів, аналітиків, інженерів даних, менеджерів з якості та керівників підрозділів формує спільну мову для постановки задач, інтерпретації моделей і перевірки гіпотез. Внутрішні програми професійного розвитку, лабораторії перевірки ідей, міжфункціональні команди прискорюють перехід від прототипів до стабільних сервісів, зменшують когнітивне навантаження на медичний персонал, покращують прийняття нововведень. Інвестиції у етичне врядування, у комітети з розгляду ризиків, у методи оцінювання клінічної цінності на основі показників якості допомоги і результатів для пацієнтів закріплюють відповідальну практику впровадження технологій на базі штучного інтелекту.

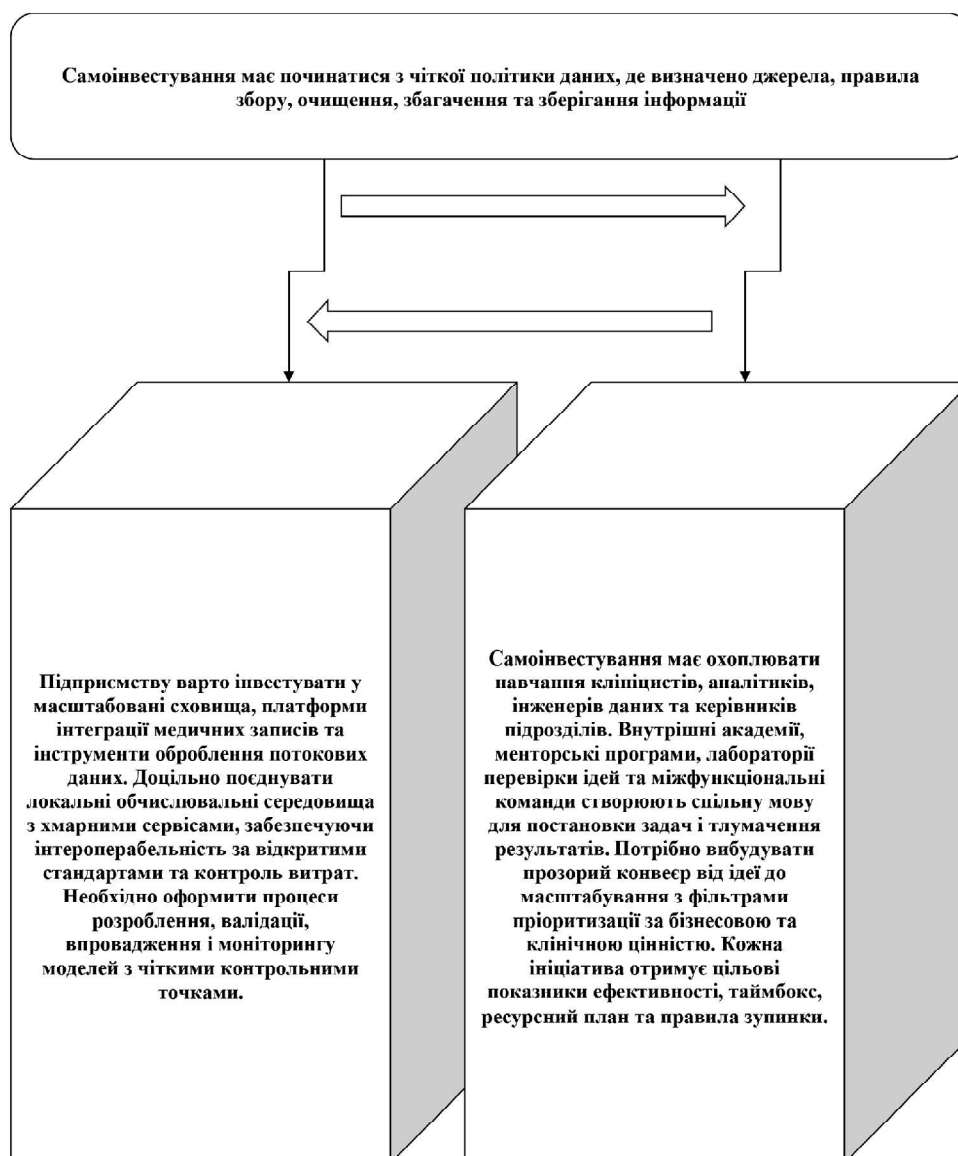


Рис. 1. Шляхи удосконалення системи самоінвестування задля підвищення інноваційної активності

Джерело: сформовано автором.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Самоінвестування виступає центральним механізмом підвищення інноваційної активності підприємств у сфері охорони здоров'я, оскільки забезпечує стійке фінансування побудови інфраструктури даних, зрілих процесів керування життєвим циклом моделей, етичного та регуляторного врядування, а також розвитку людського капіталу. Власні вкладення дозволяють узгодити технологічні рішення з локальними клінічними протоколами і операційними реаліями, підвищити якість і доступність даних, закріпити механізми прозорості, пояснюваності та людського нагляду в роботі сис-

тем на базі штучного інтелекту, зменшити залежність від постачальників, прискорити перехід від пілотних проєктів до масштабованих сервісів, покращити клінічні результати і задоволеність пацієнтів, зміцнити довіру регуляторів і партнерів, що разом формує довгострокову конкурентну перевагу.

Література:

1. Чала О. В. Сутність стратегії управління підприємством в контексті економіки знань. Вісник МСУ. 2013. № 1-2. С. 38—47.
2. Свінціцький А.С., Висоцька О.І. Актуальні питання щодо впровадження медичних інноваційних технологій у закладах охорони здоров'я. Практикуючий лікар. 2015. №1. С. 7—13.

3. Іванишин В.В. Інноваційне забезпечення оновлення технікотехнологічної бази підприємств АПК. *Економіка АПК*. 2010. С. 128—133.

4. Попов С. М. Гомеостаз в механізмі зворотних зв'язків біологічних, технічних і соціальних систем. *Вісник Харківського національного університету імені В. Каразіна*. 2011. № 958. С. 92—101.

5. Коюда П.М. Ефективність економічної діяльності підприємств: теорія та практика: [монографія] / П.М. Коюда, І.А. Шейко. Х.: Компанія СМІТ, 2013. 332 с.

6. Гладун З. С. Державна політика охорони здоров'я в Україні (адміністративно-правові проблеми формування і реалізації): Монографія Тернопіль, "Економічна думка", 2005 460 с

7. Голованова І.А., Белікова І.В., Ляхова Н.О. Організація та економіка охорони здоров'я: навч. посіб. Полтава, 2021, 236 с.

8. Криштанович М.Ф. (2023). Сучасні засади системи державного управління у сфері охорони здоров'я. *Електронний журнал "Державне управління: удосконалення та розвиток"*. № 12. — С. 1—9.

9. Криштанович, М. Ф. (2025). Роль державного управління в реалізації програм профілактики у сфері охорони здоров'я: проблеми та перспективи. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування, (16).

10. Криштанович М.Ф., Богоніс А.Р. (2024). Інформаційна безпека в умовах цифровізації: виклики сучасності. *Журнал "Наукові перспективи"* (Серія "Державне управління"), № 3 (45). — С. 214—223.

11. Ліфінцев О.В. Поняття та особливості охорони здоров'я як об'єкта контролю. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія "Право". 2014. Вип. 29. Ч. 2. Т. 3. С. 148—152.

12. Корнієнко В. О., Денисюк С. Г. Формування європейської ідентичності: аргументи для України. *Політологічний вісник*. Вип. 80. Київський національний ун-т імені Тараса Шевченка, 2018. С. 20—35.

13. Бондаренко, Т. Рекомендації з вивчення досвіду країн-членів ЄС та прогнозування стану економіки України у разі набуття членства в ЄС. *Економіка та суспільство*. 67 (1) 2024, С. 45—70.

References:

1. Chala, O. V. (2013), "Essence of enterprise management strategy in the context of the knowledge economy", *Visnyk MSU*, vol. 1—2, pp. 38—47.

2. Svintsitskyi, A. S., and Vysotska, O. I. (2015), "Topical issues of implementing innovative medical technologies in healthcare institutions", *Practicing Doctor*, vol. 1, pp. 7—13.

3. Ivanyshyn, V. V. (2010), "Innovation support for renewing the techno-technological base of agro-industrial complex enterprises", *Economy of the Agro-Industrial Complex*, pp. 128—133.

4. Popov, S. M. (2011), "Homeostasis in the feedback mechanisms of biological, technical and social systems", *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University*, vol. 958, pp. 92—101.

5. Koiuda, P. M., and Sheiko, I. A. (2013), *Efektivnist' ekonomichnoi diial'nosti pidpriemstv: teoriia ta praktyka [Efficiency of enterprises' economic activity theory and practice]*, SMIT, Kharkiv, Kompaniia, Ukraine.

6. Hladun, Z. S. (2005), *Derzhavna polityka okhorony zdorov'ia v Ukraini (administratyvno-pravovi problemy formuvannia i realizatsii) [State health policy in Ukraine administrative and legal problems of formation and implementation]*, Ternopil, Ekonomichna dumka, Ukraine.

7. Holovanova, I. A., Bielikova, I. V., and Liakhova, N. O. (2021), *Orhanizatsiia ta ekonomika okhorony zdorov'ia [Organization and economics of healthcare]*, Poltava, Ukraine.

8. Kryshchanovych, M.F. (2023), "Modern principles of the public administration system in the health sector", *Public administration: improvement and development*, vol. 12, pp. 1—9.

9. Kryshchanovych, M.F. (2025), "The role of public administration in the implementation of prevention programs in the field of health care: problems and prospects", *Problems of modern transformations*. Series: law, public management and administration, vol. 16.

10. Kryshchanovych, M.F., and Bogonis, A.R. (2024), "Information security in the context of digitalization: challenges of the present", *Journal "Scientific Perspectives"* Series "Public Administration", vol. 3 (45). pp. 214—223.

11. Lifintsev, O. V. (2014), "The concept and features of healthcare as an object of control", *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. Law Series, vol. 29, no. 2, part 3, pp. 148—152.

12. Korniienko, V. O., and Denysiuk, S. H. (2018), "Formation of European identity arguments for Ukraine", *Political Science Bulletin*, vol. 80, pp. 20—35.

13. Bondarenko, T. (2024), "Recommendations for studying the experience of European Union member countries and forecasting the state of Ukraine's economy in the event of accession", *Economy and Society*, vol. 67 (1), pp. 45—70.

Стаття надійшла до редакції 08.10.2025 р.

УДК 614.2:005.95

А. Я. Ханік,
аспірант кафедри менеджменту персоналу та адміністрування
Інституту економіки і менеджменту, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-1434-9104>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.177

КАДРИ ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС В ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНИХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

A. Khanyk,
Postgraduate student of the Department of Personnel Management and Administration,
Institute of Economics and Management, Lviv Polytechnic National University

HUMAN RESOURCES AS A KEY RESOURCE IN THE ACTIVITIES OF PRIVATE HEALTHCARE INSTITUTIONS

Актуальність людського потенціалу як ключового ресурсу у діяльності приватних закладів охорони здоров'я визначається поєднанням високих очікувань пацієнтів, конкуренцією за довіру та потребою у стабільній якості медичних послуг. Мета статті полягає у всебічному обґрунтуванні людських кадрів як ключового ресурсу ефективності приватних закладів охорони здоров'я з урахуванням уроків пандемії COVID-19 та впливу цифрової трансформації, включно з рішеннями на основі штучного інтелекту. Об'єктом дослідження є управління людськими ресурсами у приватних закладах охорони здоров'я як система політик, процесів і компетентностей. Доведено, що саме компетентності і згуртованість команд забезпечують безперервність допомоги, швидке оновлення практик, коректну інтерпретацію діагностичних даних і відповідальну комунікацію з пацієнтами. Обґрунтовано взаємозв'язок між інвестиціями у добір, адаптацію, наставництво, профілактику професійного вигорання та фінансовими результатами приватного закладу. Встановлено, що використання онлайн-медичних сервісів і рішень на основі штучного інтелекту підвищує точність і своєчасність втручань лише за умов належної підготовки кадрів та дотримання етичних стандартів. Охарактеризовано практики управління знаннями, внутрішні навчальні треки, симуляційні тренінги та механізми менторства як чинники підвищення продуктивності і зменшення помилок. Пандемічний досвід висвітлив потребу в гнучких графіках, у прозорих протоколах інфекційної безпеки та у сталій психологічній підтримці персоналу. Визначено ключові організаційні рішення, що допомагають зберігати довіру пацієнтів у періоди невизначеності, зокрема впорядкований триаж, чітка логістика, командна координація та відкритий зворотний зв'язок. Доведено, що саме персонал гарантує етичність і прозорість медичних рішень, дотримання стандартів конфіденційності, коректну інтерпретацію результатів досліджень і зрозумілу комунікацію з пацієнтами. Утримання фахівців критично важливе для приватних закладів охорони здоров'я, оскільки втрата досвідченого лікаря або медичної сестри підриває сталість потоків клієнтів і збільшує витрати на повторний добір.

The relevance of human potential as a key resource in the activities of private healthcare institutions is determined by a combination of high patient expectations, competition for trust and the need for stable quality of medical services. The purpose of the article is to comprehensively substantiate human resources as a key resource for the efficiency of private healthcare institutions, taking into account the lessons of the COVID-19 pandemic and the impact of digital transformation, including solutions based on artificial intelligence. The object of the study is human resource management in private healthcare institutions as a system of policies, processes and competencies. It is proven that it is the competencies and cohesion of teams that ensure continuity of care, rapid updating of practices, correct interpretation of diagnostic data and responsible communication with patients. The relationship between investments in selection, adaptation, mentoring, prevention of professional burnout and the financial results of a private institution is substantiated. It is

established that the use of telemedicine services and solutions based on artificial intelligence increases the accuracy and timeliness of interventions only if staff are properly trained and ethical standards are observed. Knowledge management practices, internal training tracks, simulation training and mentoring mechanisms are characterized as factors that increase productivity and reduce errors. The pandemic experience has highlighted the need for flexible schedules, transparent infection safety protocols and consistent psychological support for staff. Key organizational solutions that help maintain patient trust in times of uncertainty are identified, in particular, orderly triage, clear logistics, team coordination and open feedback. It has been proven that it is the staff that guarantees the ethics and transparency of medical decisions, compliance with confidentiality standards, correct interpretation of research results and clear communication with patients. Retention of specialists is critically important for private healthcare institutions, since the loss of an experienced doctor or nurse undermines the stability of client flows and increases the costs of re-selection.

Ключові слова: приватні заклади охорони здоров'я, людські кадри, людський капітал, управління знаннями, кадри.

Key words: private healthcare institutions, human resources, human capital, knowledge management, personnel.

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

Актуальність людського потенціалу як ключового ресурсу у діяльності приватних закладів охорони здоров'я визначається поєднанням високих очікувань пацієнтів, конкуренцією за довіру та потребою у стабільній якості медичних послуг. Саме фахівці створюють цінність, яку неможливо відтворити обладнанням або процедуральними регламентами без їхньої участі, адже результат лікування, задоволеність пацієнтів і репутація бренду виникають у точці дотику пацієнта з лікарем, медичною сестрою, адміністратором реєстратури та менеджером з комунікацій. Для приватних закладів охорони здоров'я кадри забезпечують безперервність процесів, дотримання клінічних протоколів, контроль ризиків і оперативну адаптацію до змін попиту. Інвестиції у добір, адаптацію, наставництво, розвиток компетентностей та формування спільної культури сервісу повертаються у вигляді зростання середнього чека, збільшення частки повторних звернень та позитивних рекомендацій. Високий рівень емоційного інтелекту персоналу, готовність працювати з уразливими станами пацієнтів і вміння координувати міждисциплінарну взаємодію прямо впливають на тривалість лікування, частоту ускладнень і юридичну безпеку. Саме тому приватні заклади охорони здоров'я ставлять людські кадри в центр стратегічного планування, адже це єдина складова, яка здатна швидко навчатися, удосконалювати процеси і створювати унікальний досвід для клієнта. Важливість людських кадрів у приватних закладах охорони здоров'я

посилюється цифровою трансформацією, що потребує не лише сучасних технологій, а насамперед підготовлених команд, здатних безпечно працювати з медичними даними, впроваджувати онлайн-медичні сервіси і використовувати інструменти аналітики, включно з рішеннями на основі штучного інтелекту. Саме персонал гарантує етичність і прозорість медичних рішень, дотримання стандартів конфіденційності, коректну інтерпретацію результатів досліджень і зрозумілу комунікацію з пацієнтами. Утримання фахівців критично важливе для приватних закладів охорони здоров'я, оскільки втрата досвідченого лікаря або медичної сестри підриває сталість потоків клієнтів і збільшує витрати на повторний добір. Системи управління знаннями, регулярне навчання, запобігання професійному вигоранню, справедлива мотивація та чіткі ключові показники ефективності формують середовище, у якому команди демонструють стале зростання продуктивності. У підсумку приватні заклади охорони здоров'я, що ставлять людей у центр уваги, здатні швидше модернізувати послуги, підтримувати високу якість лікування та будувати міцну довіру, яка забезпечує конкурентну перевагу і фінансову стійкість.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика кадрового забезпечення та кадрової безпеки розглядається українськими дослідниками як базовий чинник економічної стійкості організацій, що дозволяє екстраполювати напрацювання на приватні заклади охорони здоров'я [1—10]. М. М. Пересипкін [1] наголошує на системному вимірі економічної без-

пеки суб'єктів господарювання через якість кадрового забезпечення, що включає добір, адаптацію, контроль ризиків та запобігання втраті компетентностей. Для приватних закладів охорони здоров'я такі засади створюють рамку управління людськими ресурсами, у якій пріоритетом стає безперервність клінічних процесів, стабільність сервісної взаємодії з пацієнтами та готовність колективу до швидкої адаптації. Дискусію про зв'язок кадрового потенціалу з інвестиційною динамікою підсилюють висновки О. З. Сліпи, З. Б. Живко та О. М. Мартина [2], які трактують кадровий потенціал як детермінанту привабливості для інвестицій і джерело модернізації управлінських практик. Для приватних закладів охорони здоров'я це означає пряму залежність між компетентностями клінічних і адміністративних команд та здатністю залучати інвестиції у технології, інфраструктуру і нові послуги. Концептуальні засади кадрової безпеки як підсистеми економічної безпеки підприємства розкрито у роботі О. А. Кириченка та Ю. А. Поскрипка [3], де підкреслено значення превентивних механізмів, процедур ідентифікації загроз та інструментів їх нейтралізації. Для приватних закладів охорони здоров'я така логіка трансформується у практики контрольованого доступу до медичних даних, у стандартизовані протоколи ролей і відповідальностей, у безперервні внутрішні аудити компетентностей і у тренінги з етики клінічних рішень. Л. Черчик [4] деталізує управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу через поєднання інституційних правил і щоденних управлінських дій, що дозволяє приватним закладам охорони здоров'я утримувати ключових фахівців, зменшувати плінність і втрати знань, підтримувати командну згуртованість та знижувати ризики помилок.

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ
(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Мета статті полягає у всебічному обґрунтуванні людських кадрів як ключового ресурсу ефективності приватних закладів охорони здоров'я з урахуванням уроків пандемії COVID-19 та впливу цифрової трансформації, включно з рішеннями на основі штучного інтелекту. Об'єктом дослідження є управління людськими ресурсами у приватних закладах

Таблиця 1. Роль й місце кадрів в діяльності приватних закладів охорони здоров'я

Аспект	Зміст
Стратегічна роль кадрів у приватних закладах охорони здоров'я	Кадри формують ядро стратегічної спроможності приватних закладів охорони здоров'я, адже саме люди перетворюють інфраструктуру та технології на зрозумілу для пацієнта цінність. Лікарі, медичні сестри, фахівці з реабілітації, адміністратори і менеджери якості забезпечують єдність клінічної майстерності та сервісної культури, що підвищує довіру і формує довготривалі відносини з пацієнтами. Кадрова політика охоплює добір, адаптацію, наставництво, розвиток компетентностей і формування етичних стандартів, завдяки чому приватні заклади охорони здоров'я швидко оновлюють практики, інтегрують цифрові рішення і підвищують безпеку.
Місце кадрів в операційних процесах приватних закладів охорони здоров'я	Персонал є носієм процедурної пам'яті та координатором міждисциплінарної взаємодії, від реєстрації і діагностики до лікування і післяпроцедурного супроводу. Саме кадри підтримують безперервність допомоги, коректну комунікацію, управління знаннями і дотримання протоколів. Вони працюють з медичними даними, медичними сервісами і рішеннями на основі штучного інтелекту, забезпечують конфіденційність і зрозуміле пояснення результатів досліджень. Завдяки навичкам командної координації персонал скорочує час очікування, зменшує кількість помилок і підвищує персоналізацію лікування, що безпосередньо відбивається на досвіді пацієнтів.
Економічний та репутаційний вплив кадрів у приватних закладах охорони здоров'я	Рівень підготовки і згуртованості команд впливає на завантаження кабінетів, конверсію звернень у лікування, точність медичної документації та юридичну безпеку. Інвестиції у безперервне навчання, симуляційні тренінги, профілактику професійного вигорання і прозору систему мотивації повертаються через зростання частки повторних візитів, позитивні рекомендації та стабільнішу маржинальність. Сильна команда підвищує репутацію і привабливість для інвестицій, створює підґрунтя для партнерств з освітніми установами і дослідницькими центрами, що у підсумку забезпечує стійкий розвиток приватних закладів охорони здоров'я та довіру з боку суспільства.

Джерело: сформовано автором.

охорони здоров'я як система політик, процесів і компетентностей.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ
ДОСЛІДЖЕННЯ**

В приватному секторі пацієнт обирає не будівлю і не апарат, а конкретну команду та її вміння поєднати клінічну майстерність із сервісною культурою. Від першого контакту з реєстратурою до консультації лікаря і післяпроцедурного супроводу якість взаємодії визначається компетентністю, емпатією та відповідальністю фахівців. Саме тому приватні заклади охорони здоров'я розглядають добір, адаптацію і розвиток працівників як стратегічне інвестування у власну конкурентоспроможність. Високий рівень комунікаційних навичок, дисципліноване дотримання протоколів, здатність працювати у міждисциплінарних командах та швидко засвоювати нові клінічні підходи безпосередньо впливають на задоволеність пацієнтів, лояльність, середній чек і репутацію бренду (табл. 1).

Таблиця 2. Перешкоди у ефективному використанні кадрів як ресурсу в діяльності приватних закладів охорони здоров'я

Дефіцит і плінність кваліфікованих фахівців у приватних закладах охорони здоров'я				
Обмежена пропозиція вузьких спеціалістів у регіонах ускладнює формування повних мультидисциплінарних команд і збільшує ризик затримок у лікуванні	Висока конкуренція за таланти між клініками підвищує вартість найму та посилює залежність від зовнішнього рекрутингу замість розвитку внутрішнього кадрового резерву	Нерівномірне навантаження на персонал спричиняє професійне виснаження і скорочує середню тривалість роботи на одному місці	Відсутність чітких кар'єрних траєкторій і прозорих правил винагородження знижує лояльність та стимулює перехід працівників до конкурентів	Недостатня система наставництва і передачі знань призводить до втрати процедурної пам'яті під час звільнень і ускладнює стандартизацію сервісу
Організаційно-процесні та цифрові бар'єри ефективності				
Розірвані пацієнтські маршрути і неузгоджені протоколи взаємодії між підрозділами збільшують час очікування та кількість помилок у комунікації	Низька цифрова грамотність частини працівників гальмує коректне використання електронних медичних записів, рішень на основі штучного інтелекту	Недосконале управління змінами під час впровадження нових технологій створює опір персоналу і знижує віддачу від інвестицій	Слабкі практики захисту даних і конфіденційності підвищують юридичні ризики та підривають довіру пацієнтів до приватних закладів охорони здоров'я	Відсутність системного моніторингу компетентностей та показників ефективності унеможлиблює своєчасне виявлення прогалин у навичках і точне планування навчання

Джерело: сформовано автором.

Події періоду пандемії COVID-19 стали перевіркою на міцність для приватних закладів охорони здоров'я і остаточно показали, що людські кадри є ключовим ресурсом. Раптова зміна потоків пацієнтів, потреба у перепрофілюванні відділень, дефіцит засобів індивідуального захисту та постійно оновлювані клінічні настанови вимагали від персоналу гнучкості, стресостійкості та здатності приймати обґрунтовані рішення у невизначеності. Команди, які швидко організували триаж, навчилися працювати з дистанційними каналами консультування та запровадили чіткі інфекційні бар'єри, зберегли довіру і забезпечили безперервність допомоги. Саме на людях трималася адаптація графіків, внутрішня логістика, взаємодія з лабораторіями та комунікація з родинами пацієнтів, що стало фундаментом для відновлення після пікових хвиль (табл. 2).

Цифрова трансформація приватних закладів охорони здоров'я посилила вимоги до компетентностей персоналу і відкрила нові можливості підвищення якості послуг. Фахівці мають безпечно працювати з медичними даними, коректно інтерпретувати результати діагностики, використовувати онлайн-медичні сервіси і рішення на основі штучного інтелекту як інструмент підтримки клінічних рішень, зберігаючи при цьому автономність професійного судження. Етичні стандарти, конфіденційність, обізнаність у кібергігієні та уважність до

згоди пацієнта стають частиною повсякденної практики. Там, де керівництво інвестує у навчання роботи з цифровими платформами, у симуляційні тренінги та у системи управління знаннями, підвищується точність діагностики, скорочується час очікування, зменшується кількість помилок і посилюється персоналізація лікування (рис. 1).

Стратегічне значення людських кадрів у приватних закладах охорони здоров'я виходить за межі внутрішніх процесів і визначає місце організації на ринку та у суспільстві. Запити пацієнтів стають складнішими, їхня обізнаність зростає, а конкуренція за довіру посилюється. Там, де керівники створюють умови для розвитку професійної ідентичності, для колаборації між підрозділами, для партнерств із навчальними закладами та для участі у клінічних дослідженнях, формується екосистема майстерності. Саме така екосистема робить приватні заклади охорони здоров'я привабливими для кращих фахівців, забезпечує сталість якості та створює відчутний суспільний ефект, який проявляється у довшому здоровому житті пацієнтів, у зниженні навантаження на госпітальні служби та у підвищенні культури відповідального ставлення до власного здоров'я.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи викладене, людські кадри постають центральною детермінантою стійкості та конкурентоспроможності приватних закладів охорони здоров'я. Саме команди лікарів, медичних сестер, фахівців із реабілітації, адміністраторів і менеджерів якості поєднують клінічну майстерність, сервісну культуру і відповідальне ставлення до безпеки пацієнта, що разом формує унікальний клієнтський досвід і репутаційний капітал. Досвід пандемії COVID-19 став поворотним моментом, адже показав вирішальну роль компетен-



Рис. 1. Ключові параметри, які характеризують кадри як ключовий ресурс в діяльності приватних закладів охорони здоров'я

Джерело: сформовано автором.

тностей, психологічної стійкості та етичної зрілості персоналу у швидкій адаптації маршрутів пацієнтів, у впровадженні бар'єрів інфекційної безпеки і у розгортанні дистанційних форматів допомоги. Цифровізація надала нові інструменти підтримки клінічних рішень, у тому числі рішення на основі штучного інтелекту, проте саме люди забезпечили обґрунтованість інтерпретацій, коректність комунікації і дотримання конфіденційності. Там, де управління талантами, безперервне навчання та системи менторства стали частиною щоденної практики, приватні заклади охорони здоров'я отримали кращі клінічні результати, скорочення помилок і зростання лояльності пацієнтів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням вимірюваних моделей оцінювання впливу людського капіталу на клінічні

та бізнесові результати приватних закладів охорони здоров'я.

Література:

1. Пересипкін М. М. Кадрове забезпечення системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності України в умовах євроінтеграції: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец.: 21.04.02. "Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності". Х., 2018. 24 с.
2. Сліпа О. З., Живко З. Б., Мартин О. М. Кадровий потенціал підприємства як фактор інвестиційного розвитку економіки. Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization: Conference Proceedings: International Scientific-Practical Conference (Klaipeda, 29 January 2016). Baltija Publishing, 2016. P. 149—152.

3. Кириченко О. А., Поскрипко Ю. А. Теоретичні засади системи економічної безпеки кадрового забезпечення суб'єктів господарської діяльності. Економіка та держава. 2010. № 11. С. 36—38.

4. Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. Економічний часопис. 2017. № 4. С. 57—61.

5. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2009. № 1 С. 185—192.

6. Мазур, І., Заболотько, В., & Стешенко, І. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: галузева структура медичних працівників у 2019 р. Українські медичні вісті, (1), 2023, 16—22.

7. Присвітла О. В. Формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. Економічний простір. 2020. № 164. С. 101—105.

8. Криштанович М.Ф. (2023). Сучасні засади системи державного управління у сфері охорони здоров'я. Електронний журнал "Державне управління: удосконалення та розвиток". № 12. — С. 1—9.

9. Криштанович, М. Ф. (2025). Роль державного управління в реалізації програм профілактики у сфері охорони здоров'я: проблеми та перспективи. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування, (16).

10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237.

References:

1. Peresyphkin, M. M. (2018), "Staffing of the economic security system of business entities of Ukraine in the context of European integration", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Kharkiv, Ukraine.

2. Slipa, O. Z., Zhyvko, Z. B., and Martyn, O. M. (2016), "Enterprise human potential as a factor of investment-driven economic development", Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization: Conference Proceedings, Baltija Publishing, Klaipeda, January 29, pp. 149—152.

3. Kyrychenko, O. A., and Poskrypko, Yu. A. (2010), "Theoretical foundations of the economic security system for staffing business entities", Economy and the State, vol. 11, pp. 36—38.

4. Cherchyk, L. (2017), "Personnel security management within the enterprise HR system", Economic Journal, vol. 4, pp. 57—61.

5. Tomanevych, L. M. (2009), "Enterprise personnel security as an object of theoretical research", Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs. Economic Series, vol. 1, pp. 185—192.

6. Mazur, I., Zabolotko, V., and Steshenko, I. (2023), "Human resources potential of the health care system: sectoral structure of medical workers in 2019", Ukrainian Medical News, vol. 1, pp. 16—22.

7. Prysvitla, O. V. (2020), "Building a motivational mechanism in strategic human resource management", Economic Space, vol. 164, pp. 101—105.

8. Kryshtanovych M.F. (2023), "Modern principles of the public administration system in the health sector", Public administration: improvement and development, vol. 12. pp. 1—9.

9. Kryshtanovych, M. F. (2025), "The role of public administration in the implementation of prevention programs in the field of health care: problems and prospects", Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration, vol. 16.

10. Shtangret, A., and Sylkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management under hyperdynamic external environment", Scientific Innovations and Advanced Technologies, vol. 9 (37), pp. 227—237.

Стаття надійшла до редакції 08.10.2025 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток


Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 338.433:636.4:338.245

Ю. В. Премудрий,
аспірант, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4825-6084>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.183

СТІЙКІСТЬ РИНКУ СВИНАРСТВА ДО ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗОВНІШНІХ ШОКІВ

Yu. Premudryi,
Postgraduate student, Tavria State Agrotechnological University named after Dmytro Motorny

RESILIENCE OF THE PIG FARMING MARKET TO MILITARY CHALLENGES AND EXTERNAL SHOCKS

Стаття присвячена аналізу стійкості ринку свинарства України в умовах воєнних викликів та зовнішніх шоків, що суттєво впливають на агропродовольчі системи. Розглянуто економічні, інституційні та соціальні чинники, які визначають адаптаційний потенціал галузі, а також виявлено ключові проблеми, пов'язані зі скороченням поголів'я, зростанням собівартості продукції, обмеженням інвестицій та ускладненням логістики. Особливу увагу приділено впливу зовнішньоекономічних чинників, зокрема коливанням світових цін, змінам у торговельній політиці та залежності від імпорту кормів і племінних ресурсів. Доведено, що формування стійкого ринку свинини можливе лише за умови поєднання державної підтримки, розвитку кооперативних і кластерних форм організації виробництва, впровадження інноваційних технологій та розширення внутрішнього попиту. У статті обґрунтовано стратегічну важливість ринку свинарства для продовольчої безпеки країни та визначено напрями його адаптації до воєнних і післявоєнних трансформацій у контексті євроінтеграції та глобальної нестабільності.

The article is devoted to a comprehensive study of the resilience of Ukraine's pig farming market under wartime challenges and external shocks that significantly transform its functioning mechanisms and affect development prospects. The paper reveals the essence of the concept of "market resilience" in the context of agri-food systems, where the key task is to maintain the ability of the market to meet the population's food needs, support producers' competitiveness, and develop adaptive mechanisms for responding to crisis situations. It is shown that wartime events have acted as a catalyst for structural changes in pig farming: a reduction in livestock numbers, the destruction of production and logistics infrastructure, rising production costs, limited investment, and restricted access to credit resources. Additional external factors exert strong influence as well-world price fluctuations, changes in international trade conditions, competition from imported products, dependence on imported feed and breeding resources, as well as restrictions on the export of Ukrainian pork to certain markets.

The article argues that enhancing the resilience of the pig farming market is impossible without an effective combination of state policy, institutional reforms, and market self-regulation mechanisms. Strategic tools include the development of cooperative and cluster forms of production organization, the establishment of modern storage and processing infrastructure, the expansion of state support programs, and the stimulation of innovation. Emphasis is placed on the need to introduce digital management technologies, agro-monitoring systems, and agricultural insurance as tools for minimizing risks and increasing market transparency. A particular role is assigned to strengthening domestic demand and developing local markets, which may form the basis for stabilizing the sector in the short term.

It is concluded that the resilience of the pig farming market should be understood as a multidimensional category encompassing economic, institutional, social, and environmental aspects. The article substantiates the strategic importance of pig farming for ensuring Ukraine's food security, shaping a balanced structure of agricultural production, and preserving the socio-economic potential of rural areas. Key directions for post-war recovery are defined: modernization of production facilities, integration into European standards, development of export opportunities, and the promotion of innovative technological solutions.

Ключові слова: ринок свинарства; стійкість; воєнні виклики; зовнішні шоки; інституційні механізми; державна підтримка; кооперація; кластери; інновації; цифровізація; агрострахування; продовольча безпека; післявоєнне відновлення.

Key words: pig farming market; resilience; wartime challenges; external shocks; institutional mechanisms; state support; cooperation; clusters; innovations; digitalization; agricultural insurance; food security; post-war recovery.

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

Ринок продукції свинарства в Україні сьогодні перебуває у складній трансформаційній фазі, де поєднуються внутрішні й зовнішні виклики. Його значення важко переоцінити, адже він не лише забезпечує населення країни білковими продуктами, а й формує мультиплікативний ефект для суміжних секторів — кормової промисловості, переробки, транспорту, торгівлі та зайнятості у сільських громадах.

Однак у воєнних умовах функціонування цього сегмента зазнало суттєвих потрясінь. Руйнування виробничої та транспортної інфраструктури призвели до зростання витрат на доставку сировини і готової продукції, а порушення логістичних ланцюгів ускладнили вихід на внутрішні та зовнішні ринки. Суттєвим бар'єром виступає подорожчання енергоресурсів і кормів, що підвищує собівартість виробництва та знижує його конкурентоспроможність. Додатковим дестабілізуючим чинником є скорочення купівельної спроможності населення: споживачі дедалі частіше віддають перевагу дешевшим білковим альтернативам (м'ясу птиці, імпортованим продуктам), що зменшує попит на свинину.

Крім того, обмеження експортних можливостей внаслідок воєнних дій та втрати традиційних ринків збуту ускладнили інтеграцію українського свинарства у міжнародні ланцюги створення вартості. Водночас воєнні ризики й невизначеність інвестиційного клімату знижують зацікавленість приватного капіталу у модернізації виробничих потужностей. Це веде до консервації технологічного відставання та зниження ефективності галузі.

Разом із тим у секторі зберігається потенціал для розвитку. Внутрішній ринок України характеризується високою місткістю, що створює базу для відновлення попиту. Перспективними напрямками є розширення кооперації виробників, диверсифікація каналів збуту, впровадження інноваційних технологій утримання й годівлі тварин, а також посилення державної підтримки у сфері кредитування та страхування агробізнесу. У післявоєнний період, за умови системної політики, галузь свинарства може стати одним із драйверів аграрної відбудови та продовольчої безпеки України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика стійкості ринку свинарства тісно пов'язана з категоріями економічної та фінансової стійкості (Безугла) та інституційними засадами економічного розвитку, які окреслили Д. Норт і О. Вільямсон. Концепція конку-

рентних переваг М. Портера дає можливість оцінити галузь у контексті глобальної конкуренції та зовнішніх викликів. Українські науковці (Дорофеев та ін., Шуст та ін., Нікішина) акцентують на ролі гармонійного управління, фінансово-екологічних аспектів і методиках оцінки відтворювального розвитку агропродовольчих ринків. Праці І. Свиноуса, М. Ібатуліна, М. Ільчука та співавторів розкривають сучасні тенденції виробництва, проблеми галузі та напрями інноваційного розвитку. Загалом, проаналізовані дослідження створюють теоретичне й практичне підґрунтя для оцінки стійкості ринку свинарства України в умовах воєнних викликів і зовнішніх шоків.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у визначенні факторів стійкості ринку свинарства до воєнних викликів та зовнішніх шоків, а також в окресленні перспектив його відновлення та зміцнення у післявоєнний період.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній науковій літературі стійкість ринків розглядається як здатність економічної системи протидіяти зовнішнім шокам, швидко відновлюватися після кризових подій і зберігати ключові функції у довгостроковій перспективі [1]. Це трактування корелює з позиціями Д. Норта та О. Вільямсона, які підкреслювали значення інституційної спроможності як фундаменту економічної стійкості: ефективні формальні й неформальні інститути знижують транзакційні витрати та формують довіру між учасниками ринку [2, 3].

Для ринку свинарства стійкість означає не лише підтримку рівноваги між попитом і пропозицією та забезпечення доступності продукції для споживачів, а й створення умов для збереження та розвитку виробничого потенціалу. Як зазначає Портер (1990), конкурентоспроможність галузі залежить від здатності адаптуватися до змін середовища, впроваджувати інновації та створювати додану вартість на внутрішньому ринку [4]. У цьому контексті українське свинарство потребує впровадження сучасних технологій годівлі й утримання, удосконалення логістики та маркетингових стратегій, що відповідає тезам Ламбена про важливість стратегічного маркетингу для довгострокової життєздатності бізнесу.

Дослідники аграрної економіки підкреслюють, що стійкість аграрних ринків залежить та-

кож від рівня диверсифікації каналів збуту, інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості та ефективності державної підтримки [5]. Для ринку свинарства це означає необхідність балансування між внутрішнім попитом і зовнішніми можливостями, створення страхових та фінансових механізмів захисту від коливань цін і воєнних ризиків.

Таким чином, стійкість ринку свинарства може бути забезпечена лише за умови поєднання економічних, інституційних і технологічних чинників, що відповідає сучасним підходам до розуміння економічної резильєнтності як багатовимірною явища.

Воєнні дії в Україні спричинили низку системних проблем у функціонуванні ринку свинарства, які накладаються одна на одну та суттєво знижують його стійкість.

По-перше, руйнування фермерських господарств і тваринницьких комплексів, особливо у східних і південних регіонах, призвели до різкого скорочення виробничих потужностей. За даними Держстату, якщо у 2021 р. поголів'я свиней становило близько 5,6 млн голів, то у 2023 р. — лише 4,3 млн голів (падіння на понад 20 %). Дослідження науковців підкреслює, що фізичні втрати виробничої інфраструктури мають найбільш руйнівний характер, адже відновлення цих потужностей потребує значних інвестицій і часу [6].

По-друге, логістичні бар'єри у транспортуванні живих тварин, м'яса та кормів істотно ускладнили внутрішній обіг продукції. Вартість перевезення у 2022—2023 рр. зросла у 2-2,5 рази через руйнування доріг і залізниці та подорожчання пального. Унаслідок цього середня ціна свинини для споживачів зросла з 115 грн/кг у 2021 р. до понад 170 грн/кг у 2023 р. Науковці наголошують, що висока чутливість аграрних ринків до логістичних шоків є визначальним чинником втрати конкурентоспроможності [7].

По-третє, дефіцит кормової бази став одним із ключових обмежень розвитку. Через знищення або окупацію посівів зернових та зростання експорту у 2022—2023 рр. ціни на комбікорми зросли майже на 65 %. Це призвело до подорожчання собівартості вирощування свиней на 30—40 %. Свиноус І.В. вказує, що саме стабільність забезпечення кормами є основою рівноваги між попитом і пропозицією на м'ясних ринках [8].

По-четверте, зниження платоспроможності населення суттєво зменшило попит на м'ясні продукти. Якщо у 2013 р. споживання свинини становило близько 19 кг на особу на рік, то у 2022—2023 рр. — лише 12—13 кг. На-

томість зросло споживання більш доступного м'яса птиці. Як зазначають дослідники, структура попиту безпосередньо впливає на галузеву стійкість і визначає стратегічні орієнтири розвитку виробництва [9].

По-п'яте, епізоотичні ризики, зокрема поширення африканської чуми свиней (АЧС), стали додатковим дестабілізуючим чинником. Через обмежений ветеринарний контроль кількість спалахів АЧС у 2022 р. зросла на 50 % порівняно з довоєнними роками. По-шосте, зростання собівартості виробництва через високі ціни на енергоресурси та імпорتنі препарати знизило рентабельність галузі. За оцінками Асоціації "Свинарі України", у 2023 р. вона впала нижче 5 %, що критично для відтворення виробничого потенціалу. Дослідники наголошували, що саме інституційна підтримка (субсидії, кредити, страхування) дозволяє аграрним ринкам адаптуватися у періоди криз [10].

Таким чином, поєднання зазначених чинників підриває стабільність ринку свинарства. Водночас воно формує стимули до його адаптації: виробники дедалі активніше впроваджують енергоощадні технології, локалізують кормову базу, розвивають кооперативні форми збуту та шукають інтеграції з переробними підприємствами. Як відзначають науковці, саме інноваційність і здатність до адаптації забезпечують довгострокову конкурентоспроможність навіть у кризових умовах [11].

Ринок свинарства в Україні справді перебуває під суттєвим впливом міжнародних тенденцій, що визначають як його конкурентоспроможність, так і перспективи розвитку у глобальному середовищі.

По-перше, глобальні цінові коливання на зернові безпосередньо впливають на вартість кормів, яка становить до 60—70 % собівартості виробництва свинини. За даними FAO, у 2022—2023 рр. світові ціни на зернові підскочили на понад 30 % унаслідок війни в Україні та логістичних обмежень на Чорному морі. Це одразу відобразилося на внутрішньому ринку: ціни на комбікорми в Україні зросли майже на 65 % порівняно з довоєнним рівнем. Науковці зазначають, що волатильність цін на ресурси робить аграрні ринки особливо вразливими та підкреслює потребу в страхових і стабілізаційних механізмах [12].

По-друге, зміни у світовій торгівлі м'ясом створюють додаткові виклики для українських виробників. За даними OECD-FAO (2023), найбільшими експортерами свинини залишаються ЄС (понад 4,7 млн т), США (2,9 млн т) та Брази-

лія (1,5 млн т). Україна ж експортує лише незначні обсяги (менше 30 тис. т на рік), що свідчить про її низьку частку на глобальному ринку. Водночас конкуренція з цими країнами ускладнює вихід українських виробників на нові ринки, особливо в умовах воєнних ризиків і високої собівартості.

По-третє, санітарні та фітосанітарні вимоги міжнародних ринків є серйозним бар'єром. Африканська чума свиней (АЧС), яка періодично фіксується в Україні, практично закриває доступ на ринки ЄС та Азії. Білоусько (2022) наголошує, що відсутність належної системи біобезпеки та стабільного ветеринарного контролю є ключовим стримуючим фактором для інтеграції українського свинарства у світові торговельні ланцюги.

По-четверте, інфляційні процеси у світовій економіці посилюють фінансовий тиск на галузь. За даними Світового банку, у 2022—2023 рр. глобальна інфляція сягала 8—9 %, що відобразилося на подорожчанні енергоресурсів, обладнання, ветеринарних препаратів. В Україні собівартість вирощування свиней у 2023 р. зросла майже на 40 %, тоді як рентабельність залишилася нижчою за 5 % (Асоціація "Свинарі України").

У наукових працях підкреслюється, що стійкість ринку свинарства формується на стику внутрішніх і зовнішніх чинників. З одного боку, важливим є розвиток внутрішньої переробки, диверсифікація каналів збуту та зміцнення інституційної бази. З іншого — інтеграція у глобальні ринки потребує адаптації до міжнародних стандартів, впровадження системи простежуваності продукції та підвищення біобезпеки [13].

Таким чином, український ринок свинарства є вразливим як до внутрішніх, так і до глобальних шоків, але водночас має потенціал для посилення своєї позиції у світовій торгівлі за умов модернізації інфраструктури, зниження витрат і гармонізації з міжнародними нормами.

Попри численні виклики воєнного часу та глобальної нестабільності, ринок свинарства України демонструє певний рівень стійкості, що підтверджується як практичними тенденціями, так і науковими дослідженнями.

По-перше, гнучкість виробників, які активно переходять на локальні канали збуту та прямі продажі, допомагає зберегти споживчий попит навіть за умов зниження купівельної спроможності населення. За даними Асоціації "Свинарі України", у 2022—2023 рр. частка ло-

кальних продажів зроста майже на 15 %, особливо через онлайн-канали та ярмаркові платформи. На нашу думку, адаптивність ринкових стратегій і наближення до кінцевого споживача є ключовим чинником виживання бізнесу в умовах кризи.

По-друге, розвиток внутрішньої переробки зменшив залежність від імпорту м'ясної продукції та дозволив утримати додану вартість усередині країни. У 2023 р. частка імпортованої свинини на внутрішньому ринку скоротилася до 4 %, тоді як у 2019 р. вона сягала понад 8 %. Вважаємо, що саме розвиток локальної переробки та створення інтегрованих ланцюгів формують основу продовольчої безпеки.

По-третє, державні програми підтримки відіграють стабілізуючу роль. Зокрема, у 2023 р. було запроваджено механізм часткової компенсації вартості кормів для малих і середніх виробників, а також дотації на утримання племінного поголів'я. За оцінками Мінагрополітики, ці заходи дозволили зберегти близько 300 тис. голів свиней, що становить майже 7 % загального поголів'я.

По-четверте, кооперація та інтеграція фермерів стали помітним трендом. У кількох регіонах (Вінницька, Полтавська, Львівська області) створюються спільні переробні й збутові структури, які дозволяють знизити витрати, підвищити переговорну силу та забезпечити сталість поставок. За даними Укркооперації, у 2022—2023 рр. кількість фермерських об'єднань у секторі свинарства зроста на 12 %. Отже, що кооперативні моделі посилюють конкурентні переваги дрібних і середніх виробників у глобалізованій економіці.

По-п'яте, інноваційні підходи набувають дедалі більшого значення. Використання цифрових платформ для торгівлі, маркетингу та логістики (наприклад, ProZorro Market, локальні аграрні маркетплейси) забезпечило нові канали збуту для понад 200 підприємств свинарської галузі у 2023 р.

Таким чином, стійкість ринку свинарства формується завдяки поєднанню адаптивності виробників, державної підтримки, розвитку кооперації та інноваційних інструментів. У науковій літературі підкреслюється, що довгострокова конкурентоспроможність галузі можлива лише за умови синергії між економічними, інституційними та технологічними чинниками [14].

Для зміцнення ринку свинарства в Україні необхідно реалізувати комплекс заходів, які забезпечать його стійкість і конкурентоспро-

можність у довгостроковій перспективі. Першочерговим завданням є відновлення та модернізація виробничих потужностей, які постраждали внаслідок воєнних дій. Йдеться не лише про реконструкцію зруйнованих господарств, а й про будівництво нових комплексів відповідно до сучасних європейських стандартів, що дозволить підвищити ефективність виробництва, впровадити енергоощадні технології та забезпечити належний рівень біобезпеки.

Важливим напрямом є розвиток кормової бази, адже саме витрати на корми становлять найбільшу частку у собівартості продукції. Для цього слід стимулювати внутрішню переробку зернових культур та виробництво комбікормів, що зменшить залежність від імпорту та створить додаткову додану вартість у межах країни. Особливу увагу варто приділити використанню побічної продукції харчової промисловості як альтернативного джерела кормів.

Не менш значущим є посилення ветеринарного контролю та систем біобезпеки. Африканська чума свиней та інші епізоотії залишаються серйозними загрозами для ринку, тому відновлення ефективної системи моніторингу, лабораторної діагностики й профілактики є критично важливим. Це забезпечить не лише внутрішню стабільність, а й стане умовою доступу до європейських і світових ринків.

Стійкість ринку неможлива без доступних фінансових інструментів. Йдеться про пільгові кредити для відновлення та розширення виробництва, страхування ризиків, зокрема епізоотичних і воєнних, а також розвиток лізингових програм для придбання сучасного обладнання. Така підтримка стимулюватиме інвестиційну активність і сприятиме модернізації галузі.

Особливого значення набуває інтеграція у європейські ринки. Це передбачає гармонізацію санітарних і фітосанітарних стандартів, запровадження системи простежуваності продукції та відповідність високим вимогам до якості. Вихід на ринки ЄС і країн Азії дозволить диверсифікувати експорт та зменшити залежність від внутрішніх обмежень.

Нарешті, майбутнє українського свинарства визначатиметься рівнем інноваційного розвитку. Впровадження біотехнологій, сучасних генетичних програм, автоматизованих систем годівлі та утримання, а також цифрових платформ управління виробництвом і логісти-

кою створює умови для підвищення продуктивності, оптимізації витрат і прозорості бізнес-процесів.

У сукупності ці заходи формують цілісну стратегію, яка дозволить подолати наслідки війни, забезпечити продовольчу безпеку та зробити ринок свинарства одним із драйверів відновлення аграрного сектору України.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Стійкість ринку свинарства України в умовах війни та зовнішніх шоків визначається його здатністю не лише протидіяти руйнівним впливам, а й адаптуватися до нових реалій, зберігати виробничий потенціал і виконувати ключову функцію — забезпечення продовольчої безпеки населення. Попри значні втрати інфраструктури, скорочення поголів'я та падіння купівельної спроможності, ринок свинарства демонструє ознаки поступового відновлення. Це відбувається завдяки внутрішній гнучкості виробників, які переходять на локальні канали збуту, розвитку прямих продажів і налагодженню співпраці з переробними підприємствами. Важливу роль відіграє і державна підтримка у вигляді дотацій, компенсацій вартості кормів та програм пільгового кредитування, що дозволяє утримати мінімально необхідний рівень виробництва.

Особливе значення набувають інноваційні підходи: цифрові платформи для торгівлі та маркетингу, автоматизовані системи управління виробництвом, нові технології годівлі та утримання тварин. Вони дають змогу знижувати витрати, підвищувати ефективність та забезпечувати більшу прозорість бізнес-процесів.

У післявоєнний період розвиток галузі свинарства має спиратися на відновлення й модернізацію інфраструктури, створення сучасних тваринницьких комплексів відповідно до європейських стандартів, а також на розвиток внутрішньої кормової бази, що зменшить залежність від імпорту і світових цінових коливань. Важливим напрямом стане кооперація виробників, яка дозволить об'єднувати ресурси, знижувати трансакційні витрати та формувати спільні переробні й збутові структури. Необхідною умовою інтеграції у європейські та глобальні ринки є гармонізація санітарних і фітосанітарних стандартів, підвищення біобезпеки та впро-

вадження системи простежуваності продукції.

Таким чином, у перспективі реалізація комплексних заходів дасть змогу знизити вразливість ринку свинарства до зовнішніх шоків, зміцнити продовольчу безпеку країни та забезпечити інтеграцію України у світові аграрні ринки. Галузь може стати одним із драйверів відновлення аграрного сектору, створюючи нові робочі місця, збільшуючи експортний потенціал і сприяючи соціально-економічному розвитку сільських територій.

Література:

1. Безугла Т. В. Економічна стійкість та фінансова стійкість. Молодий вчений. 2014. № 3 (06). С. 32—34.
2. North D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
3. Williamson O. E. *Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*. *Journal of Law and Economics*. 1979. Vol. 22, No. 2. P. 233—261.
4. Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990. 875 p.
5. Дорофєєв О. В., Лозинська Т. М., Пасемко Г. П. Застосування принципу гармонійності в стратегічному управлінні суб'єктами економічної діяльності і стійкість аграрного ринку. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 11. С. 168—177.
6. Шуст О. А., Артїмонова І. В., Присяжнюк Н. М. Фінансово-екологічні аспекти діяльності суб'єктів корпоративного сектору аграрної економіки України. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 262—269.
7. Нікішина О. В. Методичні засади оцінювання стійкості відтворювального розвитку агропродовольчих ринків. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 5 (69). С. 63—76.
8. Свиноус І. В., Гура А. М. Сучасні тенденції виробництва продукції свинарства в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 5—10.
9. Варченко О. М., Артїмонова І. В., Герасименко І. О. Формування системи управління результативністю маркетингової діяльності аграрних підприємств на основі системи збалансованих показників. *Економічний дискурс*. 2020. № 2. С. 96—109.
10. Свиноус І. В., Ібатуллін М. І. Сучасний стан свинарства України: проблеми та шляхи їх вирішення. *Продуктивність агропромислового виробництва*. *Економічні науки*. 2015. Вип. 27. С. 63—67.

11. Ільчук М., Свиноус І. Економічні аспекти інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств України. Економічний дискурс. 2023. Вип. 3—4. С. 46—54.

12. Сатир Л. М. Щодо проблеми паритетності цін на промислову і сільськогосподарську продукцію. Економіка та держава. 2013. № 2. С. 35—37.

13. Ібатулін М. Світовий ринок продукції свинарства та місце України в ньому. Вісник аграрної науки. 2017. Т. 95, № 1. С. 62—67.

14. Ільчук М. М., Свиноус І. В., Томашевська О. А. Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу. Агросвіт. 2024. № 22. С. 31—37.

References:

1. Bezuhla, T. V. (2014), "Economic sustainability and financial sustainability", *Molody vchenyj*, vol. 3 (06), pp. 32—34.

2. North, D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.

3. Williamson, O.E. (1979), "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, vol. 22, no. 2, pp. 233—261.

4. Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, USA.

5. Dorofiev, O. V., Lozyn'ska, T. M. and Pasmeko, H. P. (2016), "Application of the principle of harmony in the strategic management of economic entities and the sustainability of the agricultural market", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 11, pp. 168—177.

6. Shust, O. A., Artimonova, I. V. and Prysiazhniuk, N. M. (2023), "Financial and environmental aspects of the activities of entities of the corporate sector of the agricultural economy of Ukraine", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 2 (47), pp. 262—269.

7. Nikishyna, O. V. (2023), "Methodological principles for assessing the sustainability of the reproductive development of agri-food markets", *Ekonomika: realii chasu*, vol. 5 (69), pp. 63—76.

8. Svnous, I.V. and Hura, A.M. (2013), "Current trends in pig production in Ukraine", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 5, pp. 5—10.

9. Varchenko, O. M., Artimonova, I. V. and Herasymenko, I. O. (2020), "Formation of a system for managing the effectiveness of marketing activities of agricultural enterprises based on a system of balanced indicators", *Ekonomichnyj dyskurs*, vol. 2, pp. 96—109.

10. Svnous, I. V. and Ibatullin, M. I. (2015), "The current state of pig farming in Ukraine:

problems and ways to solve them", *Produktyvnist' ahropromyslovoho vyrobnytstva. Ekonomichni nauky*, vol. 27, pp. 63—67.

11. Il'chuk, M. and Svnous, I. (2023), "Economic aspects of innovative activities of agricultural enterprises of Ukraine", *Ekonomichnyj dyskurs*, vol. 3—4, pp. 46—54.

12. Satyr, L. M. (2013), "Regarding the problem of price parity for industrial and agricultural products", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 35—37.

13. Ibatullin, M. (2017), "The world market for pig products and Ukraine's place in it", *Visnyk ahrarnoi nauky*, vol. 95, no. 1, pp. 62—67.

14. Ilchuk, M.M. Svnous, I.V. and Tomashivska, O.A. (2024), "Organizational and economic support of competitiveness of agribusiness enterprises", *Ahrosvit*, vol. 22, pp. 31—37.

Стаття надійшла до редакції 03.10.2025 р.



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

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

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

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

УДК 338.43.02:338.439:005.21(477)

Д. І. Сліпко-Кривуца,
аспірант, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
ORCIDID: [https:// orcid.org/0009-0005-5661-9982](https://orcid.org/0009-0005-5661-9982)

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.190

ФЕРМЕРСТВО І ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА: СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ УКРАЇНИ

D. Slipko-Kryvutsya,
Postgraduate student, Tavia State Agrotechnological University named after Dmytro Motorny

FARMING AND FOOD SECURITY: STRATEGIC GUIDELINES FOR UKRAINE

Стаття присвячена дослідженню взаємозв'язку між розвитком фермерства та забезпеченням продовольчої безпеки України у сучасних умовах. Висвітлено роль фермерських господарств як базового елементу аграрного сектору, що формує пропозицію якісних харчових продуктів, сприяє диверсифікації виробництва та збереженню продовольчої незалежності держави. Розглянуто ключові стратегічні орієнтири розвитку фермерства: посилення державної підтримки, удосконалення інституційного середовища, впровадження інноваційних технологій, розширення експортного потенціалу та адаптація до стандартів ЄС. Наголошено на соціальній функції фермерства, яке забезпечує зайнятість у сільських територіях, підтримує демографічний баланс і сприяє розвитку місцевих громад. Обґрунтовано, що стійкий розвиток фермерських господарств є необхідною умовою зміцнення продовольчої безпеки, підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції та інтеграції України у глобальний економічний простір. Зроблено висновок, що формування ефективної політики підтримки фермерства має стати одним із пріоритетних напрямів національної стратегії продовольчої безпеки.

The article provides a comprehensive analysis of the role of farming in strengthening Ukraine's food security and outlines the strategic guidelines for its development under wartime challenges, global instability, and the processes of European integration. Farming households are considered one of the key elements of the agricultural sector, ensuring the production of high-quality products, diversification of agricultural output, reduction of dependence on imports, and the formation of a stable domestic food market. The article emphasizes that farming performs not only economic but also social and environmental functions: it creates employment opportunities in rural areas, supports demographic balance, preserves cultural traditions, promotes sustainable development of local communities, and ensures the rational use of natural resources.

The strategic priorities for the development of farming are analyzed in detail. Among them are strengthening state support through subsidies, tax incentives, agricultural insurance, and preferential lending programs; improving the institutional environment and forming a favorable business climate; developing cooperative and cluster-based models of production and marketing; and introducing innovative, digital, and energy-efficient technologies. Particular attention is given to the adaptation of farming to European quality and safety standards, which creates new opportunities for entering EU markets while simultaneously strengthening the country's export potential. The study also considers challenges that constrain the stability of the sector: wartime risks, infrastructure destruction, shortages of financial and labor resources, rising production costs, and logistical problems.

It is concluded that farming can become a key driver of ensuring Ukraine's food security in the medium and long term. Its future depends on the state's ability to implement a long-term support strategy, integrate European experience and standards into national practice, create conditions for innovative development,

and stimulate the domestic market. At the same time, farming households can enhance the competitiveness of agricultural production, increase food self-sufficiency, contribute to rural revitalization, and help build a resilient agricultural economy. In this way, farming serves not only as a tool for overcoming wartime and socio-economic crises but also as a foundation for Ukraine's sustainable development and integration into the global food system.

Ключові слова: фермерство; продовольча безпека; стратегічні орієнтири; євроінтеграція; державна підтримка; кооперація; кластери; інноваційні технології; цифровізація; сталий розвиток; сільські території; післявоєнне відновлення.

Key words: farming; food security; strategic guidelines; European integration; state support; cooperation; clusters; innovative technologies; digitalization; sustainable development; rural areas; post-war recovery.

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

Фермерство в Україні є базовим елементом аграрної економіки та одним з ключових чинників забезпечення продовольчої безпеки держави. Воно відіграє важливу роль у виробництві широкого спектра продуктів харчування, підтримує стабільність внутрішнього ринку та сприяє збереженню соціально-економічної рівноваги у сільських громадах. На відміну від великотоварного агробізнесу, фермерські господарства характеризуються більшою гнучкістю у реагуванні на зміни кон'юнктури та здатністю швидше адаптуватися до зовнішніх викликів.

Сучасний розвиток фермерства в Україні визначається комплексом факторів — економічних, соціальних, інституційних і природно-кліматичних. В умовах війни значення фермерських господарств зростає ще більше, адже саме вони забезпечують життєво необхідне продовольство для населення, підтримують функціонування місцевої економіки та виступають важливим елементом гуманітарної стабільності. Крім того, фермери нерідко стають ініціаторами волонтерських та соціальних проєктів, що підсилює їхню роль у збереженні життєздатності сільських територій.

Не менш важливим є внесок фермерства у диверсифікацію аграрного виробництва. Фермерські господарства часто спеціалізуються на нішевих та високорентабельних культурах, органічній продукції, локальних продовольчих брендах, що формує додану вартість і сприяє

виходу української аграрної продукції на зовнішні ринки. У глобальному вимірі саме фермерські господарства є основою сталого розвитку, оскільки поєднують економічну ефективність із соціальною функцією збереження села.

З огляду на глобальні виклики — продовольчі кризи, кліматичні зміни, енергетичну нестабільність — фермерство набуває стратегічного значення. Воно не лише забезпечує продовольчу безпеку країни, але й формує підґрунтя для відновлення й модернізації сільських територій у післявоєнний період. Таким чином, фермерські господарства виступають не просто виробниками сільськогосподарської продукції, а багатофункціональними учасниками економічної, соціальної та екологічної системи держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Література свідчить, що фермерство виступає важливим чинником забезпечення продовольчої безпеки через локальну вбудованість у ринки та здатність диверсифікувати виробництво (Hediger, Knickel, Fuller). Теоретичну основу формують підходи А. Сена щодо доступності їжі як "права доступу", а також інституційні концепції Норта та Вільямсона, що підкреслюють значення інститутів та мінімізації трансакційних витрат. Європейський досвід, представлений у CAP, орієнтується на підтримку фермерів, розвиток сільських територій і контроль якості продукції (Ritson, Harvey, European Commission). Українські дослідження (Мостова, Прунцева, Ільчук та ін.) наголошують на

необхідності кооперації, інноваційності та цифровізації бізнес-моделей. Таким чином, стратегічні орієнтири розвитку фермерства в Україні мають поєднувати інституційну підтримку, фінансові механізми та інтеграцію європейських практик.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення ролі фермерства у забезпеченні продовольчої безпеки України та окреслення стратегічних орієнтирів його розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У науковій літературі продовольча безпека трактується як багатовимірна категорія, що включає доступність харчових продуктів для всіх соціальних груп, стабільність їх постачання у часі та просторі, належну якість і безпеку для здоров'я людини [1]. Ці параметри є основними критеріями оцінки стану продовольчої системи, і саме фермерство виступає ключовим чинником їх забезпечення.

По-перше, фермерські господарства формують локальні ринки, забезпечуючи мінімізацію логістичних витрат і зменшення залежності від глобальних коливань. Близькість між виробником і споживачем гарантує більш оперативне реагування на потреби населення, сприяє розвитку коротких ланцюгів постачання та зменшує ризики перебоїв у кризові періоди. Як зазначає А. Сен, доступність продуктів харчування визначається не лише фізичним виробництвом, але й можливістю їх своєчасного отримання споживачем, що особливо актуально для регіональних ринків [2].

По-друге, фермерство створює диверсифіковану структуру виробництва. На відміну від великих агрохолдингів, які здебільшого спеціалізуються на експортно орієнтованих культурах (зернові, олійні), фермери поєднують виробництво зерна, овочів, молока, м'яса та фруктів, забезпечуючи тим самим збалансовану продовольчу корзину для внутрішнього споживача. За даними FAO, саме фермерські господарства забезпечують до 80 % світового виробництва продовольства, а їхня багатогалузевість є основою стійкості продовольчих систем.

По-третє, фермерство сприяє екологічності та сталості аграрного виробництва. У працях вітчизняних науковців підкреслюється, що

фермери більшою мірою дотримуються принципів ощадливого використання земельних ресурсів, застосовують органічні технології та поєднують виробничу діяльність із природоохоронними заходами [3]. Це формує підґрунтя для сталого розвитку сільських територій і відповідає глобальним трендам "зеленої економіки".

По-четверте, фермерство виконує важливу соціальну функцію, підтримуючи зайнятість і добробут сільського населення. Як стверджують дослідники, мале та середнє фермерство є головним джерелом робочих місць у сільських громадах, забезпечує соціальну згуртованість і знижує рівень міграції [4]. В українських реаліях, особливо під час війни, фермерські господарства стають не лише виробниками продукції, але й стабілізаторами місцевої економіки, підтримуючи сільські громади фінансово та соціально.

Таким чином, у теоретико-методологічному аспекті фермерство розглядається як багатофункціональний інститут, що одночасно забезпечує економічну доступність і різноманітність продуктів харчування, сприяє екологічній стійкості виробництва та підтримує соціальний розвиток сільських територій. Саме завдяки цьому фермерські господарства виступають гарантом продовольчої безпеки в умовах сучасних викликів — глобалізації, кліматичних змін та воєнних ризиків.

Фермерські господарства в Україні посідають важливе місце у структурі аграрного виробництва, проте їхня роль і потенціал залишаються недостатньо реалізованими у порівнянні з великими агрохолдингами. Станом на 2023 рік у країні офіційно зареєстровано близько 47 тис. фермерських господарств, що становить майже 70 % усіх сільськогосподарських підприємств. Водночас їхня частка у використанні земель сільськогосподарського призначення залишається відносно невисокою — близько 6—7 % від загальної площі сільгоспугідь. Це свідчить про високий потенціал зростання фермерського сектору, особливо у післявоєнний період.

У структурі виробництва фермерські господарства роблять відчутний внесок у забезпечення продовольчої безпеки. За даними Держстату, у 2021 році вони забезпечували близько 12 % валового виробництва зернових і зернобобових культур, понад 14 % олійних культур, близько 10 % картоплі та овочів відкритого ґрунту. Їхня частка у виробництві м'яса становила близько 8 %, а молока — 6 %. Попри менші

масштаби у порівнянні з агрохолдингами, фермери формують більш диверсифіковану структуру виробництва, орієнтовану насамперед на внутрішній ринок.

Значну увагу фермерські господарства приділяють нішевим культурам та органічному виробництву. За даними Федерації органічного руху України, саме фермери забезпечують понад 70 % органічної продукції, яка експортується у країни ЄС. Це зміцнює позиції України на міжнародних ринках і одночасно сприяє сталому розвитку сільських територій.

В умовах війни роль фермерства у забезпеченні продовольчої безпеки суттєво зросла. Частина агрохолдингів скоротила діяльність через втрату активів у зонах бойових дій, натомість малі та середні фермерські господарства швидше адаптувалися до нових умов. Вони стали важливими постачальниками продукції для внутрішнього ринку, забезпечуючи продовольчу стабільність навіть у регіонах, що постраждали від війни. Багато фермерів долучилися до гуманітарних програм, постачаючи продукти місцевим громадам і Збройним силам України.

Водночас галузь стикається з низкою викликів. Основними є нестача фінансових ресурсів, обмежений доступ до кредитування, втрати посівних площ і тваринницьких комплексів у прифронтових регіонах. За оцінками Світового банку, лише у 2022—2023 рр. прямі та непрямі втрати фермерських господарств перевищили близько \$8 млрд. Попри це, фермерський сектор залишається більш гнучким і стійким, ніж великотоварне виробництво, що робить його стратегічно важливим для відновлення аграрного сектору після війни.

Таким чином, фермерство в Україні виконує багатофункціональну роль: воно забезпечує населення основними продуктами харчування, диверсифікує виробничу структуру, формує основу для органічного та нішевого виробництва, підтримує зайнятість і життєдіяльність сільських громад. Його значення особливо зростає в умовах воєнних ризиків і необхідності відбудови продовольчих систем.

Фермерство в Україні, попри його стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки та розвитку сільських територій, стикається з низкою глибоких проблем, що обмежують його потенціал [5].

Насамперед найбільш гострою для фермерських господарств є фінансова проблема,

яка є системним бар'єром для їх розвитку. За даними Світового банку та OECD, понад 60 % малих і середніх фермерів в Україні не мають доступу до банківських кредитів через відсутність достатньої застави, високу ризикованість сектору та низький рівень фінансової грамотності. Відсоткові ставки у комерційних банках, що у 2021—2023 рр. коливалися в межах 18—24 %, роблять довгострокові інвестиції фактично недосяжними. Навіть державні програми, такі як "5-7-9 %", охоплюють обмежене коло фермерів, здебільшого тих, хто вже має налагоджене виробництво. У воєнних умовах ситуація ускладнилася: банки скоротили кредитування аграрного сектору на понад 30 %, а інвестори виводять капітали через підвищені ризики. Це призвело до гальмування процесів технічної модернізації та зниження інвестицій у розширення виробництва.

Другим серйозним бар'єром є інституційна слабкість, що проявляється у відсутності комплексної стратегії розвитку фермерства. Незважаючи на існування державних програм підтримки, вони мають фрагментарний характер. Наприклад, у 2021 році лише 15 % фермерських господарств скористалися державною підтримкою, причому більшість із них були середні за розмірами. Натомість малі господарства, які становлять основу сільського населення, залишилися поза увагою. Додатковим фактором є незавершеність земельної реформи та проблеми із забезпеченням прав власності на землю, що обмежує фермерів у можливості використовувати землю як заставу та залучати довгострокові кредити [6].

Важливим викликом є низький рівень розвитку кооперації та інтеграції у ринкові ланцюги. За даними Міністерства аграрної політики, у 2022 році в Україні діяло близько 1,1 тис. сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, але реально ефективно функціонували не більше 25-30 % із них. Це означає, що переважна більшість фермерів продовжує працювати ізольовано, втрачаючи можливості для зниження собівартості через спільне використання техніки чи колективний збут продукції. Для порівняння: у країнах ЄС понад 50 % фермерів входять до складу кооперативів, які забезпечують їм доступ до ринків, переробки та фінансових ресурсів. В Україні ж через слабкість інституцій і низький рівень довіри кооперативний рух розвивається повільно, що негативно позначається на конкурентоспроможності дрібних господарств.

Не менш вагомими є соціальні проблеми, які безпосередньо впливають на кадровий потенціал фермерства. Демографічна криза у сільських територіях, трудова міграція та старіння населення призводять до дефіциту робочої сили [7]. За даними Держстату, з 2010 по 2023 рік чисельність сільського населення скоротилася майже на 1,8 млн осіб. Близько 25 % працездатних селян працюють за кордоном, а середній вік зайнятих у фермерських господарствах перевищує 47 років. Низька якість соціальної інфраструктури — поганий стан доріг, обмежений доступ до медичних і освітніх послуг, слабкий розвиток цифрових технологій — додатково знижує привабливість села для молоді. Як наслідок, відбувається відтік трудових ресурсів, що створює ризики для сталого відтворення людського капіталу.

Війна суттєво посилила всі перелічені проблеми. За оцінками KSE Institute, прямі втрати аграрного сектору від війни перевищили 9 млрд доларів США, з яких значну частку становлять пошкодження дрібних та середніх господарств. Зруйнована логістика, заміновані поля, блокада портів і зростання собівартості виробництва створили умови, за яких фермерські господарства змушені працювати на межі рентабельності. У багатьох громадах фермери стали фактично "рятівниками" продовольчої безпеки, забезпечуючи локальні ринки навіть за відсутності прибутку. Це підтверджує їхню ключову соціально-економічну роль, але водночас виявляє глибоку вразливість фермерського сектору.

Таким чином, фінансові обмеження, інституційна слабкість, низький рівень кооперації, соціальні та воєнні виклики створюють складний комплекс бар'єрів для розвитку фермерства в Україні. Подолати їх можливо лише за умови впровадження системної державної політики, що поєднає фінансові стимули, інституційну модернізацію, соціальні програми й міжнародну підтримку.

Фермерство в Україні, яке є основою продовольчої безпеки та життєздатності сільських територій, стикається з низкою проблем, що мають як довготривалий, так і ситуативний характер. Найбільш критичним чинником останніх років став вплив війни, яка суттєво змінила умови функціонування фермерських господарств.

Насамперед війна призвела до прямих матеріальних втрат. Значна кількість господарств у східних, південних і північних регіонах за-

нала руйнувань виробничих комплексів, втрати сільськогосподарської техніки, складів і тваринницьких приміщень. Частина посівних площ залишається замінованою чи перебуває на окупованих територіях, що унеможлиблює їх використання. Це суттєво скоротило виробничий потенціал і знизило пропозицію на внутрішньому ринку [8].

Другим аспектом є порушення логістики та інфраструктури збуту. Руйнування доріг, мостів, залізничних шляхів і блокада морських портів різко підвищили витрати на транспортування продукції та обмежили доступ до зовнішніх ринків. Для малих і середніх фермерських господарств це стало особливо відчутним, адже вони мають менше можливостей для диверсифікації каналів постачання і залежать від локальних ринків [9].

Третім наслідком війни є дефіцит фінансових ресурсів і зниження ліквідності господарств. Багато фермерів втратили доступ до кредитів через високі ризики неповернення, банки значно посилили умови кредитування, а інвестиційна активність у секторі практично зупинилася. За оцінками Світового банку, сукупні прямі й непрямі втрати фермерських господарств у 2022—2023 рр. перевищили 8 млрд дол. США. Це призвело до неможливості відновлювати основні фонди, оновлювати техніку та впроваджувати інноваційні технології.

Четвертий вимір — соціальні виклики. Війна спричинила масштабне переміщення населення, мобілізацію працездатних чоловіків і виїзд молоді за кордон. Це призвело до гострого дефіциту робочої сили у сільській місцевості. Крім того, фермери у багатьох громадах змушені брати на себе додаткові соціальні функції — допомагати місцевому населенню, підтримувати внутрішньо переміщених осіб і забезпечувати гуманітарні потреби. Усе це підвищує навантаження на їхні обмежені ресурси [10].

П'ятий аспект — цінова та ринкова нестабільність. Витрати на виробництво різко зросли через подорожчання пального, добрив і кормів, а можливості реалізації продукції зменшилися. Це спричинило дисбаланс між собівартістю та відпускними цінами, що знизило рентабельність фермерських господарств. Частина з них працює фактично на межі виживання, орієнтуючись лише на забезпечення власних потреб і місцевих громад.

Таким чином, війна не лише поглибила наявні структурні проблеми фермерства (обме-

жений доступ до фінансів, слабку кооперацію, відставання інституційного розвитку), а й створила нові системні виклики: руйнування виробничих потужностей, втрату земельних ресурсів, порушення логістики, падіння інвестиційної привабливості та демографічну кризу в сільських регіонах. Ці фактори суттєво підривають продовольчу безпеку країни, роблячи відновлення фермерського сектору одним із пріоритетних завдань післявоєнної відбудови.

Світова практика переконливо доводить, що фермерство є стратегічною основою продовольчої безпеки, а його ефективність значною мірою залежить від державної політики, інституційної підтримки та інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості.

У Європейському Союзі значна увага приділяється підтримці фермерів через механізми Спільної аграрної політики (CAP) та програму LEADER [11]. Основний акцент робиться на створенні сприятливих умов для розвитку малих і середніх господарств, підтримці органічного виробництва та стимулюванні кооперації між виробниками. Система грантів і субсидій дозволяє не лише зберегти зайнятість у сільській місцевості, а й сприяє диверсифікації виробництва та впровадженню "зелених" технологій. Як відзначають дослідники, саме завдяки CAP фермерські господарства у ЄС змогли зберегти стабільність доходів навіть під час світових економічних криз [12].

У США головним інституційним механізмом підтримки фермерства виступає Міністерство сільського господарства (USDA). Воно реалізує широкий спектр програм, включаючи надання пільгових кредитів, страхування врожаю, державні закупівлі продукції для формування продовольчих резервів і забезпечення соціальних програм харчування. Особливістю американської моделі є активне використання інструментів біржової торгівлі та розвитку аграрних ф'ючерсів, що дозволяє знижувати цінові ризики для фермерів. Це створює умови для стабільності виробництва й доступності продукції на внутрішньому ринку.

У Канаді ключову роль у підтримці продовольчої безпеки відіграє кооперативний рух. Фермерські кооперативи забезпечують спільний доступ до фінансів, ринків і технологій, що дозволяє дрібним виробникам конкурувати з великими компаніями. Вони також виступають інструментом соціальної згуртованості та розвитку місцевих громад. За даними Canadian Agri-Food Policy Institute

(2020), кооперативи охоплюють понад 50 % ринку молочної продукції, демонструючи високу ефективність у балансуванні попиту та пропозиції.

В країнах Азії — зокрема в Японії, Китаї та Південній Кореї — розвиток фермерства відбувається за рахунок інтеграції виробників у технологічні кластери та агротехнопарки. Державна політика робить акцент на інноваціях, цифровізації аграрного сектору та впровадженні "розумних" технологій у фермерське виробництво. У Японії діє потужна система сільськогосподарських кооперативів JA Group, яка об'єднує виробників, забезпечує їх кредитування, збут продукції та доступ до сучасних технологій. У Китаї фермери отримують масштабні державні субсидії, але водночас інтегруються у регіональні виробничі кластери, що підвищує ефективність та інноваційність виробництва.

Таким чином, міжнародний досвід свідчить, що ефективність фермерства у забезпеченні продовольчої безпеки значною мірою визначається інституційною підтримкою, доступом до фінансових ресурсів, розвитком кооперації та інтеграцією у сучасні інноваційні системи. Для України цей досвід є особливо актуальним, адже він може стати основою для формування власної моделі стійкого фермерства, здатного гарантувати продовольчу незалежність країни в умовах воєнних ризиків і глобальних викликів.

Майбутнє фермерства в Україні визначається його здатністю адаптуватися до викликів війни, глобальних криз та євроінтеграційних трансформацій. Для того щоб фермерські господарства стали реальним драйвером продовольчої безпеки та відновлення сільських територій, необхідно окреслити стратегічні орієнтири, що охоплюють фінансово-кредитний, кооперативний, інноваційний, євроінтеграційний виміри, а також враховують стан державної підтримки.

Фінансово-кредитна підтримка є основою розвитку фермерських господарств. Вона передбачає створення спеціалізованих державних і регіональних фондів кредитування, розвиток аграрного страхування та запровадження програм пільгового кредитування. Важливим напрямом є грантова підтримка молодих і сімейних фермерських господарств, які формують основу соціально-економічного розвитку сільських громад.

Кооперація і кластеризація виступають другим стратегічним пріоритетом. Створення регіональних агрокластерів, що об'єднуюватимуть

фермерів, переробників, логістичні компанії та науково-освітні установи, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності виробництва. Стимулювання розвитку обслуговуючих кооперативів забезпечить можливість спільного використання техніки, зниження витрат та розширення ринкових можливостей. Не менш важливими є дорадчі служби та бізнес-інкубатори, які допомагають фермерам отримувати сучасні знання, консультації та підтримку в управлінні господарством.

Інноваційний розвиток є ключовим фактором підвищення ефективності та екологічності фермерства. Запровадження smart-технологій, точного землеробства й цифрових платформ дозволяє оптимізувати виробничі процеси та знизити витрати. Підтримка органічного виробництва та екологічно безпечних практик формує нові конкурентні ніші для українських фермерів, тоді як розвиток агротуризму й зеленої енергетики створює додаткові джерела доходів і сприяє сталому розвитку сільських територій.

Євроінтеграційний вимір відкриває перед українським фермерством широкі перспективи. Гармонізація стандартів якості та безпечності продукції з нормами ЄС є базовою умовою для виходу на європейські ринки. Важливим завданням стає інтеграція у європейські програми сільського розвитку, такі як EAFRD та Horizon Europe, що забезпечують доступ до грантового фінансування, інноваційних рішень і партнерських проєктів. Розширення експортних можливостей фермерської продукції сприятиме диверсифікації ринків збуту та зниженню залежності від внутрішньої кон'юнктури.

Сучасний стан державної підтримки фермерства в Україні демонструє як позитивні зрушення, так і низку обмежень. У 2017 році було створено Український державний фонд підтримки фермерських господарств, який надає фінансову допомогу у вигляді часткової компенсації відсоткових ставок і цільових кредитів. У 2020—2021 рр. уряд запровадив грантові програми для розвитку сімейних ферм, зокрема на створення молочних ферм і ягідників. У 2022—2023 рр. в умовах війни держава акцентувала увагу на програмах "Доступні кредити 5-7-9%", компенсації вартості сільськогосподарської техніки українського виробництва та підтримці у вигляді грантів для садівництва, тепличного бізнесу та переробки. Водночас обсяги державної допомоги залишаються недостатніми для покриття масштабних потреб сектора: у структурі видатків держбюджету на аграрний сектор фермерство отримує лише близько 10—15 %.

Обмеженням є й нерівномірний доступ до фінансування: великі господарства мають більше можливостей для участі у програмах, тоді як малі фермери часто залишаються поза ними через складні умови чи бюрократичні бар'єри.

Таким чином, стратегічні орієнтири розвитку фермерства в Україні повинні поєднувати удосконалення державної підтримки із запровадженням нових механізмів фінансування, розвитком кооперації та інновацій, а також активною інтеграцією у європейський економічний простір. Лише за таких умов фермерство зможе повністю реалізувати свій потенціал у забезпеченні продовольчої безпеки та стати одним із ключових секторів післявоєнного відновлення країни.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Фермерство виступає стратегічним чинником забезпечення продовольчої безпеки України, оскільки воно поєднує економічну, соціальну та екологічну функції. Фермерські господарства формують основу внутрішнього продовольчого ринку, постачаючи широкий спектр продуктів харчування, від зернових культур і овочів до м'яса та молочної продукції. Вони сприяють збереженню соціальної стабільності у сільських громадах, підтримуючи зайнятість, добробут населення і розвиток локальної економіки. Водночас фермерство відіграє важливу роль у диверсифікації аграрного виробництва, що дозволяє знизити залежність країни від імпорту продовольства й забезпечити його стабільну доступність навіть у кризові періоди.

Сучасні виклики — війна, глобальні продовольчі кризи, кліматичні зміни та зростаюча конкуренція на світових ринках — потребують якісно нової державної політики у сфері підтримки фермерства. Вона має ґрунтуватися на комплексному поєднанні кількох ключових елементів: фінансово-кредитної підтримки (субсидії, гранти, пільгове кредитування), розвитку кооперації та кластеризації як інструментів зміцнення конкурентоспроможності, цифровізації та впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності виробництва. Важливим орієнтиром є також інтеграція у європейський економічний простір шляхом гармонізації стандартів якості та участі в європейських програмах розвитку сільських територій.

Реалізація цих стратегічних орієнтирів дозволить не лише відновити фермерський сектор після воєнних потрясінь, а й суттєво зміцнити його позиції в національній економіці. Украї-

нське фермерство зможе стати драйвером продовольчої безпеки, основою сталого розвитку сільських територій та важливим чинником конкурентоспроможності української аграрної продукції на світовому ринку. У довгостроковій перспективі саме фермерські господарства здатні забезпечити збалансоване поєднання економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної стійкості, що відповідає глобальним тенденціям і стратегічним інтересам України.

Література:

1. Свиноус І. В. Щодо проблеми продовольчої безпеки у контексті зміни умов господарювання. Інноваційна економіка. 2013. № 3. С. 206—210.

2. Sen A. Poverty and Famines: An Essay on Entitlement and Deprivation. Oxford: Clarendon Press, 1981. 257 p.

3. Гнатишин А., Прокопишин О. Інституційне середовище розвитку фермерських господарств. Аграрна економіка. 2017. Т. 10, № 1—2. С. 81—88.

4. Ожелевська Т., Поплавський В. Я. Фермерство в Україні: перспективи розвитку. Молодий вчений. 2018. № 1 (53). С. 942—948.

5. Загребельна І. А., Волкова Н. В., Олійник Є. О. Роль фермерських господарств в аграрному виробництві Полтавської області. Підприємство та інновації. 2019. № 10. С. 46—51.

6. Гарбар Ж. В. Сучасні тенденції формування трудового потенціалу фермерських господарств вінницького регіону в контексті демографічних аспектів розвитку. Colloquium-journal. Warszawa: Polska, 2020. № 23 (75). С. 24—34.

7. Голубєв А. Сучасний стан та проблеми розвитку фермерських господарств. Економічний дискурс. 2018. № 2. С. 42—51.

8. Kraus N., Kraus K., Manzhura O. Фермерство і аграрні підприємства в контексті реалізації стратегічних цілей євроінтеграції та цифровізації економіки України. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2023. Т. 2, № 12. С. 46—64.

9. Нечитайло В. Діяльність фермерських господарств України в умовах війни. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3 (50). С. 365—370.

10. Нісходовська О. Ю. Українське фермерство: стан, перспективи та виклики. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2025. Вип. 46. С. 168—172.

11. Хрипко С. І. Загальна характеристика фермерського господарства за законодавством

Європейського Союзу. Науковий вісник НУБіП України. Серія: Право. 2012. Вип. 173-2. С. 117—123.

12. Мельник Л. Ю. Фермерство в Україні: надбання, проблеми та перспективи. Агросвіт. 2012. № 2. С. 7—12.

References:

1. Svynous, I.V. (2013), "On the problem of food security in the context of changing economic conditions", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 3, pp. 206—210.

2. Sen, A. (1981), *Poverty and Famines: An Essays on Entitlement and Deprivation*, Clarendon Press, Oxford, UK.

3. Hnatyshyn, L. and Prokopyshyn, O. (2017), "Institutional environment for farm development", *Ahrarna ekonomika*, vol. 10, no. 1—2, pp. 81—88.

4. Ozhelevs'ka, T. and Poplavs'kyj, V. Ya. (2018), "Farming in Ukraine: Development Prospects", *Molodyj vchenyj*, vol. 1 (53), pp. 942—948.

5. Zahrebel'na, I. L., Volkova, N. V. and Olijnyk, Ye. O. (2019), "The role of farms in agricultural production in Poltava region", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 10, pp. 46—51.

6. Harbar, Zh. V. (2020), "Current trends in the formation of labor potential of farms in the Vinnytsia region in the context of demographic aspects of development", *Colloquium-journal*, vol. 23 (75), pp. 24—34.

7. Holubiev, A. (2018), "Current state and problems of farm development", *Ekonomichnyj dyskurs*, vol. 2, pp. 42—51.

8. Kraus, N.M., Kraus, K.M. and Manzhura, O.V. (2023), "Farming and agrarian enterprises in the context of the implementation of the strategic goals of European integration and digitalization of the economy of Ukraine", *European scientific journal of economic and financial innovation*, vol. 2, pp. 46—64.

9. Nechytailo, V. (2024), "Activities of ukrainian farms enterprises in the conditions of war", *Sustainable Development of Economy*, vol. 3 (50), pp. 365—370.

10. Niskhodovs'ka, O. Yu. (2025), "Ukrainian farming: status, prospects and challenges", *Podil's'kyj visnyk: sil's'ke hospodarstvo, tekhnika, ekonomika*, vol. 46, pp. 168—172.

11. Khrypko, S. I. (2012), "General characteristics of farming under European Union legislation", *Naukovyj visnyk NUBiP Ukrainy. Serii: Pravo*, vol. 173-2, pp. 117—123.

12. Mel'nyk, L.Yu. (2012), "Farming in Ukraine: Achievements, Problems and Prospects", *Ahrosvit*, vol. 2, pp. 7—12.

Стаття надійшла до редакції 03.10.2025 р.

УДК 338.22(1-22):33.027(477)

Я. В. Яковишин,
аспірант, Таврійський державний агротехнологічний
університет імені Дмитра Моторного
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4024-4835>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.198

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПІДТРИМКИ СІЛЬСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Ya. Yakovyshyn,
Postgraduate Student, Dmytro Motorny Tavrichesky State Agrotechnological University

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN SUPPORTING RURAL ENTREPRENEURSHIP AND THE POSSIBILITIES OF ITS ADAPTATION IN UKRAINE

Стаття присвячена дослідженню міжнародного досвіду підтримки сільського підприємництва як ключового чинника сталого розвитку аграрного сектору та сільських територій. Проаналізовано практики Європейського Союзу, США, Канади та країн Центрально-Східної Європи, спрямовані на стимулювання фермерства, розвиток кооперації, диверсифікацію джерел доходів та інтеграцію інновацій у підприємницьку діяльність. Особливу увагу приділено інституційним та фінансовим механізмам підтримки — субсидіям, податковим пільгам, грантовим програмам, системам пільгового кредитування та інструментам технічної допомоги. Розкрито роль освітніх і консалтингових програм, цифрових платформ, кластеризації та державно-приватного партнерства у зміцненні конкурентоспроможності дрібних та середніх підприємств у сільській місцевості. На основі проведеного аналізу виокремлено можливості адаптації міжнародних підходів в Україні з урахуванням сучасних викликів воєнного часу та перспектив післявоєнного відновлення. Запропоновано напрями удосконалення національної політики підтримки сільського підприємництва, зокрема: посилення доступу до фінансових ресурсів, інституційна підтримка кооперативного руху, розвиток інноваційної та цифрової інфраструктури, інтеграція у європейський ринок. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню стійкості аграрного бізнесу, відновленню сільських територій та забезпеченню продовольчої безпеки України.

The article examines international experience in supporting rural entrepreneurship as an essential factor in the socio-economic development of rural areas and ensuring food security. In the context of globalization and the transformation of agricultural markets, farms and small enterprises remain key food suppliers while facing numerous challenges—limited access to finance, unequal competition with large agrohholdings, insufficient infrastructural and innovation support. This creates a pressing need to study foreign practices of stimulating rural entrepreneurship and to explore opportunities for their adaptation to the Ukrainian context.

The paper analyzes approaches applied in the European Union, the USA, Canada, Japan, and Central and Eastern European countries. It identifies the main instruments of international support, including direct budget financing in the form of subsidies and allowances, state and international grants, preferential credit systems, tax incentives for small businesses, and agricultural risk insurance schemes. Special attention is given to the experience of the EU under the Common Agricultural Policy (CAP), which combines financial support for farmers with measures to diversify incomes, protect the environment, and promote rural community development. Examples from the USA and Canada are highlighted, where strong advisory systems, cooperative movements, and rural innovation clusters play a crucial role.

The article emphasizes the importance of non-financial support tools—professional training, consulting, information services, and digital platforms—that contribute to enhancing entrepreneurial culture and access to knowledge for farmers. It is shown that the involvement of local communities and civil organizations in managing development programs increases the efficiency of state policy and strengthens social capital.

Based on comparative analysis, the article identifies opportunities for implementing international approaches in Ukraine. Considering the specific conditions of wartime and post-war recovery, the focus is placed on ensuring access for farmers and rural entrepreneurs to credit and grant resources, creating an effective agricultural insurance system, developing agricultural cooperatives, and stimulating cluster development and digitalization of production processes. The paper proposes directions for improving national policy, including the formation of a favorable institutional environment, integration into the European market, support for innovation, and the implementation of public-private partnerships.

It is concluded that adapting international experience, taking into account Ukrainian realities, will enhance the resilience of the agricultural sector, foster rural development, create new jobs, and strengthen Ukraine's position in the global food system.

Ключові слова: сільське підприємництво; міжнародний досвід; фермерські господарства; державна підтримка; фінансові інструменти; кооперація; дорадництво; агостраховання; кластеризація; цифровізація; інновації; післявоєнне відновлення; продовольча безпека.

Key words: rural entrepreneurship; international experience; farms; state support; financial instruments; cooperation; advisory services; agricultural insurance; clustering; digitalization; innovations; post-war recovery; food security.

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

Сільське підприємництво є важливим фактором соціально-економічного розвитку територій, оскільки воно сприяє диверсифікації доходів населення, створенню робочих місць, формуванню доданої вартості в аграрному секторі та стимулює розвиток інноваційних рішень. Його значення виходить за межі суто економічної сфери, адже воно забезпечує зміцнення соціального капіталу, збереження культурної спадщини та підвищення якості життя сільського населення. Сільське підприємництво виступає рушієм розвитку місцевих громад, а його ефективність безпосередньо впливає на продовольчу безпеку та конкурентоспроможність національної економіки.

В умовах глобалізації ринки сільськогосподарської продукції та послуг дедалі більше інтегруються у світові економічні системи, що відкриває нові можливості для фермерів і підприємців, але водночас створює й значні виклики. Посилення конкуренції, зміни у торговельній політиці, запровадження екологічних стандартів та зростаюча роль цифрових технологій вимагають від сільських підприємців високого рівня адаптивності.

Воєнні виклики, спричинені повномасштабною агресією РФ проти України, ще більше ускладнили умови функціонування підприємництва на селі. Руїнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, втрата ринків збуту, зниження купівельної спроможності населення та масова міграція стали факторами, що зумовили необхідність пошуку нових моделей розвитку сільських територій. Водночас післявоєнне відновлення України створює унікальне вікно можливостей для формування оновленої системи підтримки сільського підприємництва, здатної забезпечити його стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Особливого значення набуває вивчення та використання міжнародного досвіду підтримки підприємництва на селі. Розвинуті країни застосовують широкий спектр інституційних, фінансових та організаційних інструментів, спрямованих на стимулювання інноваційної активності, розширення доступу до фінансових ресурсів, розвиток кооперації, інфраструктури та соціально орієнтованих форм бізнесу. Наприклад, у країнах ЄС реалізуються програми в рамках Спільної аграрної політики (CAP) та ініціативи LEADER, у США функціонує система кредитних спілок і державних гарантійних програм для фермерів, у Канаді та Японії діють інноваційні моделі агротуризму та соціального підприємництва.

Для України врахування цього досвіду є важливою передумовою для розробки власної комплексної політики підтримки сільського підприємства. Це дозволить не лише відновити економіку після війни, але й закласти підвалини для сталого розвитку сільських територій, орієнтованого на інтеграцію у європейський простір, підвищення інноваційності та зміцнення соціальної згуртованості громад.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Міжнародний досвід свідчить, що підтримка сільського підприємництва базується на поєднанні інституційних механізмів, фінансових інструментів та розвитку соціального капіталу (Fuller, Buchenrieder, Mollers). Європейський Союз реалізує комплексну аграрну політику (CAP), яка передбачає диверсифікацію доходів фермерів, стимулювання плураактивності та інновацій у сільських регіонах (European Commission, Marsden). OECD підкреслює важливість цифрових рішень та багаторівневого управління для підвищення стійкості сільських територій у кризових умовах. Українські дослідники (Скиба, Іванченко, Олійник) відзначають, що для адаптації цього досвіду необхідні мікрофінансові програми, коопе-

рація та інституційна підтримка фермерів. Загалом, інтеграція зарубіжних практик із національною специфікою здатна посилити конкурентоспроможність та сталий розвиток українського сільського підприємництва.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз міжнародного досвіду підтримки сільського підприємництва та визначення можливостей його адаптації в українських умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У працях зарубіжних науковців сільське підприємництво розглядається як комплексна форма економічної діяльності, що виходить за межі традиційного аграрного виробництва [1]. Воно охоплює не лише вирощування сільськогосподарських культур та тваринництво, а й переробку сировини, розвиток сільських послуг, креативних індустрій, агротуризму та екологічно орієнтованих бізнес-моделей. Таким чином, підприємництво на селі стає багатофункціональним явищем, яке поєднує економічні, соціальні та культурні аспекти.

Розвиток цього сектору, як підкреслюють дослідники, напряму залежить від доступу до ресурсів, передусім землі, праці, інноваційних технологій та інфраструктури. Важливим чинником виступає забезпечення фінансовими інструментами — кредитами, грантами, мікрофінансуванням, програмами страхування та гарантійними фондами. OECD акцентує, що саме фінансова інклюзія є однією з ключових умов підвищення підприємницької активності у сільській місцевості [2].

Не менш важливу роль відіграє інституційна підтримка та державна політика. У країнах ЄС це реалізується через Спільну аграрну політику (CAP), де значний акцент зроблено на розвиток малого та середнього сільського бізнесу, підтримку кооперативів та створення кластерних ініціатив. Як зазначає Porter (1990), саме кластеризація створює конкурентні переваги для локальних виробників, оскільки об'єднання зусиль підвищує ефективність, стимулює інновації та формує додану вартість на місцевому рівні [3].

Теоретичну основу розвитку сільського підприємництва становлять концепції "сталого розвитку села", що передбачає поєднання економічних, екологічних і соціальних цілей; "інклюзивного зростання", яке орієнтується на залучення різних груп населення до підприємницької діяльності, включно з жінками та молоддю; а також "кластеризації", що дозволяє формувати конкурентні регіональні екосистеми.

Згідно з баченням сучасних дослідників, сільське підприємництво розглядається як механізм розвитку сільських територій, що здатний

не лише генерувати економічні вигоди, а й зміцнювати соціальну згуртованість, підтримувати культурну спадщину та забезпечувати екологічну рівновагу [4]. Зокрема, наголошується, що розвиток екотуризму, органічного виробництва й креативних індустрій у сільській місцевості створює синергетичний ефект, стимулюючи як економічне зростання, так і формування позитивного іміджу територій.

Таким чином, зарубіжний науковий дискурс визначає сільське підприємництво як багатофункціональне явище, що вимагає комплексного підходу до політики його підтримки. Це означає необхідність поєднання фінансових інструментів, інституційних механізмів і стратегій сталого розвитку з урахуванням соціальної інклюзії та інноваційної орієнтації.

Зарубіжний досвід переконливо доводить, що ефективна підтримка сільського підприємництва можлива лише за умови комплексного поєднання фінансових інструментів, організаційної співпраці, інноваційних практик і децентралізованих моделей управління. Такий підхід забезпечує не лише економічне зростання, а й соціальну стабільність, культурну стійкість та екологічний баланс сільських територій.

Європейський Союз підтверджує результативність стратегій, орієнтованих на децентралізацію та розвиток місцевих ініціатив. За даними Єврокомісії, лише у 2014—2020 рр. через програму LEADER було профінансовано понад 200 тис. локальних проєктів, що сприяли створенню близько 450 тис. робочих місць у сільських громадах ЄС. Крім того, Європейський сільськогосподарський фонд розвитку сільських територій (EAFRD) надав фінансування на суму понад 100 млрд євро, значна частина якого спрямовувалася на малі підприємства, кооперативи, агротуризм та креативні бізнеси. Як підкреслює Porter (1990), саме розвиток локальних кластерів є драйвером формування стійких конкурентних переваг у сільському середовищі.

У США та Канаді акцент робиться на фінансовій інклюзії та кооперації. Наприклад, у 2021 р. Міністерство сільського господарства США (USDA) інвестувало понад 35 млрд дол. у програми розвитку сільських територій, включно з мікрокредитуванням, цифровою інфраструктурою та медичними послугами. У Канаді близько 40 % фермерів є учасниками кооперативів, що дозволяє їм об'єднувати ресурси та спільно виходити на ринок. Дослідження Buchenrieder & Mollers показують, що кооперація не лише знижує трансакційні витрати, а й зміцнює соціальний капітал у громадах [5].

Країни Азії демонструють значення інноваційної інфраструктури та масштабного державного фінансування. У Південній Кореї функціонує понад 50 аграрних технопарків, які поєднують науку, бізнес і освіту, сприяючи швидкому впро-

вадженню smart-технологій. У Китаї державні банки у 2020—2022 рр. видали кредити сільським стартапам на суму понад 1 трлн юанів (150 млрд дол.), що забезпечило розвиток малих фермерських господарств та агротуристичних ініціатив. Як зазначає Marsden (2016), успішність азійських моделей базується на інтеграції підприємництва з державною політикою продовольчої та соціальної безпеки [6].

Для України, яка сьогодні перебуває у стані війни та готується до масштабного післявоєнного відновлення, питання використання міжнародного досвіду підтримки сільського підприємництва набуває особливого значення. Аграрний сектор та підприємницька активність у сільській місцевості можуть стати фундаментом для швидкого економічного підйому, створення робочих місць і відновлення соціальної інфраструктури. Тому вкрай важливо адаптувати найуспішніші моделі зарубіжних країн до українських реалій, поєднуючи перевірені механізми підтримки з урахуванням локальних особливостей.

Вітчизняні дослідники наголошують, що майбутня модель розвитку сільського підприємництва має бути побудована на синергії кількох підходів [7]. Зокрема, європейський акцент на децентралізації дозволить максимально враховувати потреби конкретних територіальних громад, активізувати місцеві ініціативи й надати громадам більшу самостійність у використанні ресурсів. Європейський досвід показує, що саме децентралізація та програми локального розвитку (як-от LEADER) створюють ефективні механізми для підвищення життєздатності сільських територій.

Водночас північноамериканський досвід фінансової інклюзії має стати важливою складовою нової української моделі. Розвиток мікрофінансування, створення гарантійних фондів, запровадження доступних кредитних і страхових інструментів забезпечать фермерам та підприємцям умови для інвестицій у виробництво й інновації. Статистика свідчить, що в Україні у 2022—2023 рр. аграрний сектор отримав лише 6—7 % від загального кредитного портфеля банків, тоді як у країнах ЄС цей показник сягає 15—18 %. Це підтверджує критичну потребу у фінансових механізмах, здатних забезпечити рівні можливості для бізнесу на селі.

Третім компонентом має стати азійський підхід до формування інноваційної інфраструктури. Йдеться про створення сільських бізнес-інкубаторів, аграрних технопарків, цифрових платформ і навчальних центрів, які інтегрують науку, бізнес і освіту. Приклади Південної Кореї та Китаю показують, що інноваційні хаби можуть стати потужним драйвером модернізації сільського підприємництва та залучення молоді до бізнесу. Для України це відкриває шлях до розвитку smart-агро, зеленої енергетики, агротуризму та креативних індустрій у сільських регіонах.

Отже, поєднання європейської децентралізації, північноамериканської фінансової інклюзії та азійської інноваційної моделі дозволить сформувати сучасну систему підтримки сільського підприємництва, яка стане не лише базою для економічного відновлення країни, а й інструментом зростання зайнятості, розвитку місцевих громад і глибшої інтеграції України у європейський та глобальний економічний простір. Така модель здатна забезпечити стійкість сільських територій до майбутніх викликів, сприяти відновленню людського капіталу та перетворити українське село на активного учасника процесів сталого розвитку.

Отже, зарубіжні моделі підтверджують: розвиток сільського підприємництва неможливий без синергії державної підтримки, фінансових механізмів, кооперації, інновацій і місцевої ініціативи. Для України адаптація цих підходів стане фундаментом для побудови сталих, інклюзивних і конкурентоспроможних сільських територій у післявоєнний період.

Аналіз зарубіжних практик підтверджує, що для України, яка сьогодні переживає воєнні виклики та готується до масштабного післявоєнного відновлення, надзвичайно важливим є формування комплексної системи підтримки сільського підприємництва. Використання міжнародного досвіду може стати не лише основою економічного зростання, а й чинником соціальної стабільності, зміцнення продовольчої безпеки та інтеграції у європейський простір.

Першим і одним із найважливіших кроків має стати запровадження програм LEADER-подібного типу, орієнтованих на фінансування локальних ініціатив у громадах. Європейський досвід переконливо доводить, що така модель здатна забезпечити довгостроковий ефект розвитку сільських територій. Лише у 2014—2020 рр. у межах програми LEADER реалізовано понад 200 тис. проєктів, створено близько 450 тис. робочих місць, а місцеві громади отримали нові можливості для розвитку агротуризму, переробки сільськогосподарської продукції та креативних індустрій. Принцип "знизу вгору" передбачає, що ініціативи формуються самими громадами, а фінансова підтримка спрямовується на вирішення локальних проблем і використання місцевих ресурсів.

Для України впровадження подібної практики може стати ключовим інструментом децентралізації та стимулювання місцевого підприємництва, особливо у громадах, що найбільше постраждали від воєнних дій. Вона дозволить мобілізувати людський потенціал, відновити інфраструктуру та активізувати розвиток таких напрямів, як агротуризм, органічне виробництво чи креативні індустрії. У поєднанні з процесом децентралізації, що вже відбувається в Україні, LEADER-подібні програми здатні стати важливим каталізатором економічного і соціального розвитку сільських територій.

Другим важливим напрямом є розвиток кооперативів і кластерів, які забезпечують ефективніше використання ресурсів фермерів і підприємців за рахунок спільного користування технікою, організації переробки сировини та просування продукції на внутрішні й зовнішні ринки. Зарубіжна практика підтверджує успішність цього підходу: у Канаді близько 40 % фермерів є членами кооперативів, а у Франції понад 60 % молочної продукції виробляється саме у рамках кооперативних структур.

В Україні кооперативний рух ще перебуває на етапі становлення, але має великий потенціал. За даними Мінагрополітики, у 2021 р. в Україні офіційно зареєстровано понад 1100 сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, з яких реально діяли лише близько 600—650 (≈55—60 %). Найбільш активними є кооперативи у галузі молочної виробництва, ягідництва та овочівництва. Проте їхня частка у валовому виробництві аграрної продукції поки що не перевищує 3—4 %, тоді як у країнах ЄС цей показник сягає 40—50 %. Це свідчить про наявність значного резерву для розвитку.

Для України розвиток кооперативного руху має надзвичайно важливе значення, оскільки дозволить подолати проблему дрібнотоварності, що обмежує ефективність аграрного виробництва. Крім того, кооперація сприятиме підвищенню доходів малих виробників, забезпечить їм доступ до фінансових і технічних ресурсів, а також створить умови для формування конкурентоспроможних ланцюгів доданої вартості. Водночас це матиме й соціальний ефект — згуртованість громад, посилення ролі соціального капіталу та зменшення рівня економічної нерівності.

Таким чином, поєднання моделі LEADER-подібних програм і розвитку кооперативно-кластерних форм господарювання створює ефективну основу для відновлення та розвитку українського села. Це сприятиме не лише економічному зростанню, але й соціальній стійкості, стимулюючи інтеграцію України у європейський простір сталого розвитку.

Третім важливим завданням для розвитку сільського підприємництва в Україні є створення системи мікрофінансування та гарантійних фондів, які здатні забезпечити малим і середнім бізнесам на селі ширший доступ до кредитних ресурсів. Міжнародна практика доводить високу ефективність таких інструментів. Наприклад, у США діють програми мікрокредитування для фермерів та підприємців-початківців, що дозволяють отримати до 50 тис. доларів на розвиток бізнесу. Водночас гарантійні фонди покривають до 80 % кредитних ризиків, що значно знижує бар'єри для започаткування чи масштабування діяльності [8].

Для України ця проблема є особливо актуальною, оскільки у 2022—2023 рр., за даними НБУ, частка кредитів для аграрного сектору становила лише 6—7 % від загального кредитного портфеля

банків. Для порівняння: у країнах ЄС цей показник сягає 15—18 %. Такий розрив свідчить про критичну нестачу фінансових ресурсів для українських аграріїв і підприємців у сільській місцевості. Запровадження системи мікрофінансування та гарантійних фондів дозволить зменшити інвестиційні ризики, підвищити довіру банків до фермерів, а також стимулювати модернізацію виробництва, розвиток переробки та впровадження інноваційних бізнес-проектів.

Четвертим напрямом, що має стати пріоритетним, є підтримка інноваційних і креативних видів підприємництва, які дають можливість диверсифікувати джерела доходів сільського населення та зменшити залежність від традиційного аграрного виробництва. Європейський Союз активно використовує ці інструменти: лише агротуризм щорічно генерує понад 12 млрд євро доходів і створює десятки тисяч нових робочих місць у сільській місцевості. У Південній Кореї функціонує понад 50 аграрних технопарків, які спеціалізуються на smart-технологіях, цифрових рішеннях і поєднанні науки та бізнесу, що робить сільське підприємництво сучасним і технологічно розвиненим.

Для України перспективними є розвиток агротуризму, зеленої енергетики, органічного виробництва, цифрових сервісів і креативних індустрій. Це дозволить сільським територіям не лише отримувати додаткові джерела доходів, але й позиціонувати себе як конкурентоспроможні та привабливі для інвесторів. Крім того, інноваційні напрями створюють передумови для активнішої участі молоді та жінок у підприємницькій діяльності, що сприятиме підвищенню рівня соціальної інтеграції й розвитку людського капіталу на селі.

Таким чином, поєднання фінансових механізмів підтримки з орієнтацією на інноваційні та креативні напрями діяльності формує нову модель сільського підприємництва в Україні. Вона здатна забезпечити не лише швидке економічне відновлення після війни, але й створити довгострокові умови для стійкого та інклюзивного розвитку сільських територій.

П'ятим важливим кроком у розвитку сільського підприємництва має стати формування бізнес-інкубаторів та освітніх програм, орієнтованих на молодь і жінок. Досвід країн Центральної та Східної Європи доводить ефективність цього підходу. Зокрема, у Польщі та Чехії у рамках програм підтримки ЄС створено понад 300 бізнес-інкубаторів і навчальних центрів, завдяки яким було започатковано тисячі малих бізнесів, орієнтованих на локальні потреби сільських громад. Такі інституції забезпечують підприємців доступом до консалтингу, менторства, юридичної та фінансової підтримки, а також сприяють розвитку інноваційних та соціально орієнтованих проектів.

Для України створення сільських бізнес-інкубаторів означатиме не лише підвищення рівня зайнятості, а й формування нового покоління

підприємців, які здатні працювати в умовах глобальної конкуренції та нестабільного середовища. Особлива увага має приділятися залученню жінок і молоді, адже саме ці групи часто стикаються з бар'єрами у доступі до фінансів, знань та ресурсів. Включення їх у підприємницьку діяльність сприятиме зміцненню людського капіталу, соціальної згуртованості та інноваційного потенціалу сільських громад.

Шостим елементом стратегії розвитку є інтеграція України у європейські програми фінансування та міжнародні партнерства. Це дозволить отримати доступ до потужних ресурсів та передових практик, які вже довели свою ефективність у країнах-членах ЄС. Лише у 2021 р. обсяг фінансування програм розвитку сільських територій у межах Спільної аграрної політики (САР) перевищив 14 млрд євро. Для України поступове долучення до цих ресурсів створює унікальні можливості для модернізації аграрного сектору, розвитку малого та середнього бізнесу, інфраструктурних проєктів і соціально орієнтованих ініціатив.

Крім того, участь у програмах Horizon Europe чи Erasmus+ відкриває додаткові канали для трансферу знань, впровадження інноваційних практик і розвитку міжнародних мереж співпраці. Це сприятиме інтеграції українських підприємців у глобальні ланцюги створення вартості, підвищенню їх конкурентоспроможності та розширенню можливостей для експорту продукції й послуг. Таким чином, міжнародні партнерства можуть стати не лише фінансовим, але й інтелектуальним та організаційним ресурсом для розвитку сільського підприємництва в Україні.

У перспективі поєднання сільських бізнес-інкубаторів, освітніх програм та міжнародних партнерств створить комплексну систему підтримки, яка сприятиме підвищенню інноваційності, соціальної відповідальності та довгострокової стійкості сільських територій. Це стане основою для післявоєнного відновлення України та її інтеграції у європейський і світовий економічний простір.

Аналіз зарубіжного досвіду та його можливостей для адаптації в Україні дозволяє сформувати цілісну стратегію розвитку сільського підприємства, яка охоплює шість ключових напрямів. Кожен із них виконує окрему, але взаємопов'язану функцію, створюючи багаторівневу систему стимулів для зростання економіки сільських територій, зміцнення людського капіталу та інтеграції у європейський простір.

По-перше, запровадження програм LEADER-подібного типу стане інструментом децентралізації, що дозволить громадам самостійно формувати й реалізовувати ініціативи розвитку. Європейський досвід підтверджує, що такий підхід генерує десятки тисяч нових робочих місць і забезпечує мультиплікативний ефект для сільських економік.

По-друге, розвиток кооперативів і кластерів є ключем до підвищення конкурентоспроможності українських аграріїв. Міжнародна практика (Канада, Франція) доводить, що об'єднання виробників у кооперативні структури дозволяє знижувати витрати, зміцнювати переговорні позиції на ринку та інтегруватися у глобальні ланцюги вартості. Для України це також означає підвищення соціальної згуртованості сільських громад.

По-третє, створення системи мікрофінансування та гарантійних фондів здатне подолати бар'єри у доступі малих і середніх підприємців до кредитних ресурсів. Порівняння показників України (6—7 % кредитів для агросектору) та ЄС (15—18 %) підтверджує, що саме фінансова інклюзія є одним із найслабших місць, які потребують нагального вирішення.

По-четверте, підтримка інноваційних і креативних напрямів підприємництва відкриває можливості для диверсифікації доходів та формування сучасного іміджу сільських територій. Приклади ЄС та Південної Кореї демонструють, що агротуризм, зелена енергетика, органічне виробництво й smart-технології здатні стати новими драйверами сільського розвитку.

По-п'яте, формування бізнес-інкубаторів та освітніх програм для молоді й жінок є важливим кроком для залучення нових соціальних груп до підприємництва. Це сприятиме розвитку людського капіталу, підвищенню зайнятості та створенню соціально орієнтованих бізнес-моделей, які мають довготривалий позитивний ефект для громад.

По-шосте, інтеграція у європейські програми фінансування та міжнародні партнерства дозволить Україні отримати доступ до значних фінансових і інтелектуальних ресурсів. Це включає участь у САР, Horizon Europe, Erasmus+ та інших програмах, які не лише фінансують інноваційні проєкти, але й забезпечують трансфер знань та інтеграцію у глобальні ринки.

Таким чином, запропоновані напрями у своїй сукупності формують системну модель підтримки сільського підприємництва, яка базується на децентралізації, фінансовій інклюзії, інноваційності та міжнародній інтеграції. Її реалізація дозволить Україні не лише відновити економічний потенціал села у післявоєнний період, але й забезпечити стійкий розвиток на довгострокову перспективу, зміцнюючи позиції країни у європейському та глобальному економічному просторі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Міжнародний досвід переконливо свідчить, що розвиток сільського підприємства є неможливим без комплексної системи підтримки, яка включає фінансові, організаційні, інституційні та інноваційні інструменти. Така підтримка забезпечує не лише економічне зростання, але й соціаль-

ну стійкість сільських територій, підвищення рівня зайнятості та збереження культурної ідентичності села.

Європейська модель демонструє ефективність децентралізації та грантової підтримки. Програма LEADER і Європейський сільськогосподарський фонд розвитку сільських територій (EAFRD) стали основою для фінансування сотень тисяч проєктів, які сприяли створенню нових робочих місць, диверсифікації сільської економіки та розвитку агротуризму. Цей досвід показує, що саме орієнтація на місцеві потреби та активність громад є запорукою сталого розвитку.

Північноамериканська модель робить акцент на фінансовій інклюзії та розвитку кооперативних форм господарювання. У США й Канаді активно застосовуються мікрокредити, гарантійні фонди, страхування ризиків, що робить фінансові ресурси доступними навіть для дрібних виробників. Розвиток кооперативів і кластерів дозволяє фермерам об'єднувати ресурси, зменшувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Азійська модель, що базується на досвіді Японії, Південної Кореї та Китаю, доводить важливість інтеграції науки, освіти й бізнесу. Створення технопарків, інкубаторів та цифрових платформ сприяє швидкому впровадженню інновацій і підвищує ефективність сільського підприємництва. Масштабні державні інвестиції у поєднанні з технологічними рішеннями формують конкурентні переваги та забезпечують продовольчу безпеку.

Для України доцільним є поєднання цих підходів з урахуванням національних реалій. Необхідно стимулювати кооперацію і кластеризацію, розширювати доступ до мікрофінансування та гарантійних фондів, розвивати бізнес-інкубатори й освітні програми для молоді та жінок, а також підтримувати інноваційні напрями — агротуризм, органічне виробництво, "зелену" енергетику та цифрові сервіси.

Адаптація міжнародних інструментів у вітчизняну практику стане важливим кроком до стійкого відновлення українського села, підвищення його економічної привабливості та розвитку людського капіталу. Це створить передумови для інтеграції України у європейський економічний простір та зміцнить позиції держави у глобальній аграрній системі.

Література:

1. Fuller A. M. From Part-time Farming to Pluriactivity: A Decade of Change in Rural Europe. *Journal of Rural Studies*. 1990. Vol. 6, No. 4. P. 361—373.
2. OECD. The Territorial Impact of COVID-19: Managing the Crisis Across Levels of Government. Paris: OECD Publishing, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1787/d3c95ab2-en>.

3. Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.

4. Скиба Т. В. Детермінанти розвитку сільського підприємництва. *Регіональна економіка*. 2012. № 2. С. 55—63.

5. Buchenrieder G., Mollers J. The role of social capital in agricultural cooperatives: Evidence from transition countries. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 2021. Vol. 92, No. 1. P. 55—77. DOI: <https://doi.org/10.1111/apce.12279>.

6. Marsden T. Exploring the Rural Eco-economy: Beyond Neoliberalism. *Sustainability*. 2016. Vol. 8, No. 11. P. 1—15. DOI: <https://doi.org/10.3390/su8110967>.

7. Іванченко В. О. Організаційно-економічні особливості функціонування підприємництва в сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2020. № 5. С. 41—49.

8. Олійник О. О. Концептуальні підходи щодо побудови системи мікрокредитування аграрного сектору економіки. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2014. Вип. 200 (3). С. 40—47.

References:

1. Fuller, A. M. (1990), "From Part-time Farming to Pluriactivity: A Decade of Change in Rural Europe", *Journal of Rural Studies*, Vol. 6, No. 4, pp. 361—373.
2. OECD (2020), *The Territorial Impact of COVID-19: Managing the Crisis Across Levels of Government*, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/d3c95ab2-en>.
3. Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, USA.
4. Skyba, T. V. (2012), "Determinants of rural entrepreneurship development", *Regional'na ekonomika*, vol. 2, pp. 55—63.
5. Buchenrieder, G. and Mollers, J. (2021), "The role of social capital in agricultural cooperatives: Evidence from transition countries", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 92, No. 1, pp. 55—77. DOI: <https://doi.org/10.1111/apce.12279>.
6. Marsden, T. (2016), "Exploring the Rural Eco-economy: Beyond Neoliberalism", *Sustainability*, Vol. 8, No. 11, pp. 1—15. DOI: <https://doi.org/10.3390/su8110967>.
7. Ivanchenko, V.O. (2020), "Organizational and economic features of the functioning of entrepreneurship in agriculture", *Ekonomika APK*, vol. 5, pp. 41—49.
8. Olijnyk, O. O. (2014), "Conceptual approaches to building a microcredit system for the agricultural sector of the economy", *Naukovyj visnyk Natsional'noho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Serii: Ekonomika, ahraryj menedzhment, biznes*, vol. 200 (3), pp. 40—47.

Стаття надійшла до редакції 04.10.2025 р.