

АГРОСВІТ

№ 21 листопад 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 Анзоревич (Тбілісі, Грузія), доктор економічних, філософських і юридичних наук, професор в галузі суспільних наук, професор Грузинського технічного університету в області Публічного права (Факультет Права і Міжнародних відносин), науковий керівник Інституту Бізнесу і Права факультетів Права і Міжнародних відносин і Бізнестехнологій ГТУ, завідувач відділом економічної теорії Інституту економіки імені П.Гугушвілі Тбіліського державного університету імені Іване Джавахішвілі

Курбацька Лариса Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Лозинський Дмитро Леонідович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, Державний університет «Житомирська політехніка»

Павлова Галина Євгенівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Пантелєєва Наталя Миколаївна, доктор економічних наук, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи, Черкаський навчально-науковий інститут Державного вищого навчального закладу «Університет банківської справи»

Самойленко Алла Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Сегеда Сергій Андрійович, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу та бізнес-аналітики, Донецький національний університет імені Василя Стуса

Трусова Наталя Вікторівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Таврійського державного агротехнологічного університету, Таврійський державний агротехнологічний університет

Федоренко Станіслав Валентинович, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри технологій захисту навколишнього середовища та охорона праці, Київський національний університет будівництва і архітектури, академік академії будівництва України

Фролова Тетяна Олександрівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних фінансів, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Халатур Світлана Миколаївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Череп Олександр Григорович, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, Запорізький національний університет

Цирва Ольга Григорівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Шабатура Тетяна Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства, Одеський державний аграрний університет



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

№ 21 листопад 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 06.11.25 р.

Підписано до друку 06.11.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 31.8

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення №0611/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© АгроСвіт, 2025



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

№ 21 листопад 2025 р.

У НОМЕРІ:

<u>Алексеева К. А., Деліні М. М.</u> Ризик-менеджмент виробничих підприємств України: інвайронментальний пріоритет	4
<u>Купріяничук І. П.</u> Проблеми збалансованого використання та збереження водно-болотних угідь міжнародного значення в Україні	11
<u>Гуцуляк Г. Д., Гуцуляк Ю. Г., Височанська М. Я., Сахарнацька А. І., Ольхович С. Я.</u> Еколого-економічні механізми запобігання та зменшення забруднення довкілля	18
<u>Мардар М. Р., Донець А. Я., Бордун Т. В., Донець А. О.</u> Використання PESTEL- та SWOT-аналізу для формування маркетингових стратегій просування комбікормової продукції на ринок	26
<u>Місевич М. А., Присяжнюк О. Ф.</u> Сучасні тренди адміністрування у транспортній логістиці України	35
<u>Марценюк А. В., Нікіфорова Н. А.</u> Напрями Євроінтеграції морської портової транспортної інфраструктури України	40
<u>Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Карп В. С., Грод М. І.</u> Парадокси і резильєнтність продовольчої політики: когнітивно-раціональні стратегії глобального управління	50
<u>Вінченко І. І., Сітківська А. О., Панчоха О. С.</u> Формування інституціонального забезпечення структурної модернізації національної економіки	61
<u>Халатур С. М., Масюк Ю. В., Дорогий А. В.</u> Відновлення інфраструктури сільських територій як основа їх соціально-економічного розвитку	66
<u>Одрехівський М. В., Коломацький В. В.</u> Соціально-психологічні чинники інноваційного розвитку рекреаційних підприємств	72
<u>Бездушина Ю. С., Романюк Г. В.</u> Аудит процесу калькулювання собівартості виноробної продукції	81
<u>Буяк А. М., Башуцький Р. Б.</u> Пенсійна система як простір соціально-економічного конфлікту: моделі балансу інтересів	86
<u>Рибчук А. В., Свінцов О. М., Дудич М. М., Павлюх Р. М.</u> Формування інституційної архітектури сталого інноваційного розвитку національної економіки	94
<u>Качула С. В., Щербак А. О.</u> Інноваційні фінансові інструменти як механізми підтримки стійкості підприємств у період військових загроз	101
<u>Круп'як І. Й.</u> Фінансова спроможність населення в умовах економічної нестабільності	111
<u>Михайловина С. О., Крочак О. І., Крочак Є. І., Мельниченко М. В.</u> Амортизація основних засобів: відмінності в обліковій політиці суб'єктів підприємницької діяльності та бюджетних установ	118
<u>Гноєвий В. Г., Татарінов В. В., Кравцова І. О., Корень О. М., Малащенко Ю. А.</u> Проектний підхід до впровадження персоналізованого ціноутворення в digital-середовищі	128
<u>Артюшенко О. О., Коваль О. А., Шрамко О. В., Поплавський О. Ф., Белік П. О.</u> Частина податку на доходи фізичних осіб як джерело фінансування сектору безпеки та оборони: причини, механізми та економічні наслідки	134
<u>Олійник А. С., Щербула Є. В., Кривогуз М. О., Лазаренко М. Р., Горобець Д. В.</u> Інноваційно-комунікаційний механізм як драйвер ефективного стратегічного управління	144
<u>Чернецька О. В., Ісак Н. М., Латайко А. В.</u> Облік процесів постачання та витрачання запасів: проблеми відображення й контролю та шляхи їх подолання	153
<u>Дідур К. М., Кобець Є. А., Шаповал О. В.</u> Управління прибутковістю аграрних підприємств як механізм досягнення економічної та продовольчої безпеки держави	159
<u>Якубенко Ю. А., Сірко А. Ю., Земляний Р. В., Семісалов А. О.</u> Інтеграція брендингу та цифрового маркетингу як інструмент підвищення конкурентоспроможності транспортно-логістичних компаній	171
<u>Лаврова-Манзенко О. О., Уманська В. Г., Павлюченко Ю. О.</u> Аналітична цінність фінансової звітності в етичному управлінні відповідальним бізнесом	178
<u>Павленко О. С., Мазанко М. А.</u> Діджиталізація управління персоналом як фактор підвищення ефективності аграрного підприємства	187
<u>Полінькевич С. І., Власенко Ю. Г.</u> Вплив маркетингового середовища на вибір ринкової стратегії	196
<u>Янчик І. М., Кампов Н. С., Жуков І. С.</u> Інноваційні стратегії розвитку логістики та підприємництва в сфері виробництва транспортних, туристичних та готельно-ресторанних послуг	204
<u>Набасов Ю. В.</u> Адаптивні механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни та європейської інтеграції	210
<u>Гурін О. Г.</u> Факторно-потенціальна модель розвитку енергоефективності агросфери в контексті екологічної безпеки	217
<u>Абібуллаєв Р. Е.</u> Роль фінансів у забезпеченні інноваційного розвитку в національній економіці	226
<u>Шермолович В. В.</u> Формування стійких ланцюгів постачання агропідприємств на засадах цифровізації та логістичної інтеграції	235
<u>Волощук О. М.</u> Підвищення ефективності управління виробничими процесами на підприємствах зберігання та переробки зерна шляхом універсальності працівників	242

CONTENTS:

<u>Alekseieva K., Dielini M.</u>	
RISK MANAGEMENT OF PRODUCTION ENTERPRISES IN UKRAINE: ENVIRONMENTAL PRIORITY	4
<u>Kupriianchuk I.</u>	
PROBLEMS OF BALANCED USE AND CONSERVATION OF WETLANDS OF INTERNATIONAL IMPORTANCE IN UKRAINE	11
<u>Hutsuliak H., Hutsuliak Yu., Vysochanska M., Sakharnatska L., Olkhovych S.</u>	
ECOLOGICAL-ECONOMIC MECHANISMS OF ENVIRONMENTAL POLLUTION PREVENTION AND MITIGATION	18
<u>Mardar M., Donets L., Bordun T., Donets A.</u>	
APPLICATION OF PESTEL AND SWOT ANALYSIS IN DEVELOPING MARKETING STRATEGIES FOR COMPOUND FEED MARKET PROMOTION	26
<u>Mysevych M., Prysiazhniuk O.</u>	
THE MODERN TRENDS IN ADMINISTRATION OF THE TRANSPORT LOGISTICS IN UKRAINE	35
<u>Martseniuk L., Nikiforova N.</u>	
DIRECTIONS OF EUROPEAN INTEGRATION OF UKRAINE'S SEA PORT TRANSPORT INFRASTRUCTURE	40
<u>Panchenko V., Reznikova N., Karp V., Grod M.</u>	
PARADOXES AND RESILIENCE OF FOOD POLICY: COGNITIVE-RATIONAL STRATEGIES OF GLOBAL GOVERNANCE	50
<u>Vinichenko I., Sitkovska A., Panchokha O.</u>	
FORMATION OF INSTITUTIONAL ARRANGEMENTS FOR STRUCTURAL MODERNIZATION THE NATIONAL ECONOMY	61
<u>Khalatur S., Masiuk Ju., Dorogii A.</u>	
RESTORATION OF THE INFRASTRUCTURE OF RURAL AREAS AS THE BASIS FOR THEIR SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT	66
<u>Odrekhivskiy M., Kolomatskyi V.</u>	
SOCIO-PSYCHOLOGICAL FACTORS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF RECREATIONAL ENTERPRISES	72
<u>Bezdushna Yu., Romaniuk H.</u>	
AUDIT OF THE COST CALCULATION PROCESS FOR WINE PRODUCTS	81
<u>Buiak L., Bashutskyy R.</u>	
THE PENSION SYSTEM AS A SPACE OF SOCIO-ECONOMIC CONFLICT: MODELS OF INTEREST BALANCE	86
<u>Rybuchuk A., Svintsov O., Dudych M., Pavlyukh R.</u>	
FORMATION OF THE INSTITUTIONAL ARCHITECTURE OF SUSTAINABLE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY	94
<u>Kachula S., Shcherbak A.</u>	
INNOVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS AS MECHANISMS FOR MAINTAINING ENTERPRISE RESILIENCE DURING MILITARY THREATS	101
<u>Krupiak I.</u>	
FINANCIAL CAPACITY OF THE POPULATION UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY	111
<u>Mykhailovyna S., Krochak O., Krochak Y., Melnychenko M.</u>	
DEPRECIATION OF FIXED ASSETS: DIFFERENCES IN THE ACCOUNTING POLICIES OF BUSINESS ENTITIES AND BUDGETARY INSTITUTIONS	118
<u>Hnoievyi V., Tatarinov V., Kravtsova I., Koren O., Malashenko Y.</u>	
A PROJECT APPROACH TO IMPLEMENTING PERSONALIZED PRICING IN THE DIGITAL ENVIRONMENT	128
<u>Artiushenko O., Koval O., Shramko O., Poplavsky O., Belik P.</u>	
PART OF PRIVATE INCOME TAX AS A SOURCE OF FUNDING FOR THE SECURITY AND DEFENCE SECTOR OF UKRAINE: REASONS FOR ITS APPEARANCE, FORMATION PROCESS, AND ECONOMIC IMPACT	134
<u>Oliinyk A., Shcherbula Ye., Kryvoguz M., Lazarenko M., Gorobets D.</u>	
INNOVATION AND COMMUNICATION MECHANISM AS A DRIVER OF EFFECTIVE STRATEGIC MANAGEMENT	144
<u>Chernetska O., Isak N., Lataiko A.</u>	
ACCOUNTING OF SUPPLY AND CONSUMPTION PROCESSES OF STOCK: DISPLAY AND CONTROL PROBLEMS AND WAYS TO OVERCOME THEM	153
<u>Didur K., Kobets Ye., Shapoval O.</u>	
MANAGEMENT OF PROFITABILITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES AS A MECHANISM FOR ACHIEVING ECONOMIC AND FOOD SECURITY OF THE STATE	159
<u>Yakubenko Yu., Sirko A., Zemlianyi R., Semisalov A.</u>	
INTEGRATION OF BRANDING AND DIGITAL MARKETING AS A TOOL FOR ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF TRANSPORT AND LOGISTICS COMPANIES	171
<u>Lavrova-Manzenko O., Umanska V., Pavliuchenko Yu.</u>	
ANALYTICAL VALUE OF FINANCIAL REPORTING IN ETHICAL MANAGEMENT OF RESPONSIBLE BUSINESS	178
<u>Pavlenko O., Mazanko M.</u>	
DIGITALIZATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A FACTOR IN INCREASING THE EFFICIENCY OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE	187
<u>Polinkevych S., Vlasenko Y.</u>	
THE INFLUENCE OF THE MARKETING ENVIRONMENT ON MARKET STRATEGY SELECTION	196
<u>Yanchyk I., Kampov N., Zhukov I.</u>	
INNOVATIVE STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF LOGISTICS AND ENTREPRENEURSHIP IN THE PRODUCTION OF TRANSPORT, TOURISM, AND HOTEL AND RESTAURANT SERVICES	204
<u>Nabasov Yu.</u>	
ADAPTIVE MECHANISMS FOR MANAGING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF WAR AND EUROPEAN INTEGRATION	210
<u>Hurin O.</u>	
FACTOR-POTENTIAL MODEL OF DEVELOPMENT OF ENERGY EFFICIENCY OF THE AGROSHERE IN THE CONTEXT OF ECOLOGICAL SAFETY	217
<u>Abibullayev R.</u>	
THE ROLE OF FINANCE IN ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE NATIONAL ECONOMY	226
<u>Shermolovych V.</u>	
FORMATION OF SUSTAINABLE SUPPLY CHAINS FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON DIGITALIZATION AND LOGISTICS INTEGRATION	235
<u>Voloshchuk O.</u>	
INCREASING THE EFFICIENCY OF PRODUCTION PROCESS MANAGEMENT AT GRAIN STORAGE AND PROCESSING ENTERPRISES BY UNIVERSALIZING EMPLOYEES	242

УДК 005.936.3:005.334:330.34-021.387](477)

К. А. Алексеєва,
д. е. н., доцент,
доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту,
Національний університет біоресурсів та природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1129-0771>
М. М. Деліні,
д. е. н., професор,
професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1016-2305>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.4

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: ІНВАЙРОНМЕНТАЛЬНИЙ ПРІОРИТЕТ

К. Alekseieva,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Production and Investment Management,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
M. Dielini,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Production and Investment Management,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

RISK MANAGEMENT OF PRODUCTION ENTERPRISES IN UKRAINE: ENVIRONMENTAL PRIORITY

У статті визначається інвайронментальний пріоритет у системі ризик-менеджменту виробничих підприємств в Україні. Виокремлені чотири підсистеми виробничого підприємства, в рамках яких виникають ризики, та між якими наявні взаємозв'язки. Це підсистема виробничих та інтелектуальних активів, виробнича підсистема, переробна підсистема та інвайронментальна підсистема.

Впродовж розвитку ринкових відносин у нашій країні вітчизняні виробничі стикалися з ризиками в рамках чотирьох виділених нами підсистем, однак ризики інвайронментальної підсистеми були і залишаються такими, на які найважче вплинути, так як ця система найбільше стосується зовнішнього середовища.

Через постійно наявну в Україні значну геополітичну та макроекономічну турбулентність, що зумовлює необхідність особливої уваги до ризик-менеджменту інвайронментальної підсистеми, тобто на зниження впливу ризиків, спричинених так званими PEEST-факторами зовнішнього середовища.

The article defines the environmental priority in the risk management system of manufacturing enterprises in Ukraine. Four subsystems of a manufacturing enterprise are distinguished, within which risks arise and between which there are interconnections. These are the subsystem of production and intellectual assets, the production subsystem, the processing subsystem and the environmental subsystem.

During the development of market relations in our country, domestic production enterprises have encountered risks within the framework of the four subsystems we have identified, however, the risks of the environmental subsystem have been and remain the most difficult to influence.

Ukraine is constantly experiencing significant geopolitical and macroeconomic turbulence, which necessitates the need for special attention to the risk management of the environmental subsystem, i.e. to reducing the impact of risks caused by the so-called PEEST factors of the external environment. The existing cultural and mental development features, the degree of development of formal and informal institutions of society and others are substantial as well. Within the environmental subsystem there may be risks of changes in legislation, which accordingly leads to changes in the methods of regulating the activities of enterprises, risks of applying new, more progressive technologies that may increase competition with the enterprise's products, various cross-cultural risks, etc.

When determining the factors that affect the subsystems of production enterprises, we proposed the directions of their influence from the point of view of risk management. Suggested factors and they ways they affect are important and not exhaustive towards the risk management of production enterprises, having a direct impact on the activities of companies. Their consideration is a necessary component of the effective functioning of any production enterprises. Certain of these factors are directly related to the environmental subsystem, namely: marketing, product sales, information security, investments, waste disposal. Others, if not directly related to the environmental subsystem of enterprises, have an indirect impact on it through the consequences of action. Therefore, it is important to take them into account when forming a risk management system for manufacturing enterprises.

Ключові слова: виробниче підприємство, взаємозв'язки, інвайронментальна підсистема, підсистеми виробничого підприємства, ризик-менеджмент.

Key words: production enterprise, relationships, environmental subsystem, subsystems of a production enterprise, risk management.

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

Вітчизняні виробничі підприємства впродовж всього періоду існування незалежної України змушені були функціонувати в умовах значної невизначеності та ризиків. Звісно, необхідність пошуку методології управління ризиками виробничих підприємств існує у всіх країнах з ринковою економікою, адже у будь-якому випадку наявним є певний ступінь невизначеності. Водночас, в розвинених країнах світу увага у великій мірі зосереджується на ризиках, які виникають у рамках виробничої та переробної підсистем, а також підсистеми інтелектуальних активів. На нашу думку, в Україні внаслідок перманентної геополітичної та макроекономічної турбулентності важливо приділяти особливу увагу реагуванню на ризики інвайронментальної підсистеми, що і зумовлює актуальність даного дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Загалом, проблеми ризик-менеджменту виробничих підприємств перебувають у полі зору світових та українських вчених. Сучасні іноземні вчені А. Гурту [1], М. Янг [2], А. Емрознеад [3] багато уваги приділяють питанням ри-

зик-менеджменту при організації ланцюгів поставки. Також наявні напрацювання М.Тржечака [4] щодо розвитку концепції "сталого ризик-менеджменту" та Б. Доманьської-Жаруги щодо питання зрілості культури ризик-менеджменту [5]. Колектив українських вчених під керівництвом К. Фокіної-Мезенцевої досліджує проблему визначення зони критичного ризику при здійсненні експортної діяльності [6]. В роботах М. Деліні досліджується проблеми ризик-менеджменту у владі [7], а в роботах К. Алексеєвої [8] увага фокусується на визначенні інструментів зниження ризиків при здійсненні інвестицій. У публікації Н. Рязанової висвітлюється питання формування системи управління ризиками на промислових підприємствах [9].

Водночас, поки що вченими не було виділено пріоритетність управління ризиками інвайронментальної підсистеми виробничих підприємств в умовах значної невизначеності в Україні.

З огляду на це, метою даної статті є визначення інвайронментального пріоритету в системі ризик-менеджменту виробничих підприємств. Відповідно до поставленої мети, пропонується розв'язати наступні завдання:

— виділити підсистеми виробничого підприємства, де виникають ризики



Рис. 1. Ризик-менеджмент підсистем виробничого підприємства

Джерело: створено авторами на основі [10,11, 12].

— акцентувати увагу на ключовій ролі ризик-менеджменту інвayронментальної підсистеми виробничих підприємств України

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виклики та випробування, з якими зіштовхнулася Україна впродовж останніх років, зокрема, економічна криза, спричинена поширенням вірусу COVID-19 по всьому світу, після чого розпочалась широкомасштабна агресія російської федерації на території України, актуалізували необхідність побудови ефективної системи ризик-менеджменту на підприємствах. На сьогодні знову спостерігається сильний спад купівельної спроможності населення, скорочення робочих місць та численні загрози виживанню підприємств на ринку. Звісно, передбачити такі ризики як пандемія або війна вкрай складно, а уникнути практично неможливо, але організації, які приділяють достатньо уваги управлінню ризик-менеджменту мають все-таки більше шансів оперативно розрахувати сценарії розвитку подій та провести низку заходів щодо мінімізації наслідків від сформованих негативних впливів. Взагалі, у разі настання будь-яких надзвичайних ситуацій час реагування на загрози є одним із ключових факторів виживання підприємства. Ризик-менеджмент дозволяє швидко реагувати на змінне внутрішнє та зовнішнє середовище, а також вживати необхідних заходів у межах запланованих витрат.

Що стосується виробничих підприємств, то зниження ступеню невизначеності у внутрішньому та зовнішньому середовищі такого підприємства веде до підвищення якості його управління та передбачуваності результатів діяльності. Варто зазначити, що процес ризик-менеджменту спрямовується не тільки на недопущення та усунення ризиків, але також на детермінування толерантності до ризиків, їх виявлення та вимірювання, моніторинг їх динаміки. На підприємстві впроваджуються практики різноманітних організаційних змін, диверсифікації, оформлення страхування або укладання угод хеджування. В результаті вдається уникнути ризиків, на які керівництво підприємства може впливати, та знижується вплив ризиків, якими складно або неможливо керувати.

Для ідентифікації ризик-факторів, а також для розуміння їх різноманітності на виробничих підприємствах доцільно розглядати такі підприємства як окремі системно-компонентні структури, які умовно складаються з чотирьох підсистем — підсистеми виробничих та інтелектуальних активів, виробничої або технологічної підсистеми, переробної та інвayронментальної підсистеми (підсистеми зовнішнього середовища) (Рис. 1).

Потрібно зазначити, що в літературі можна зустріти інші класифікації підсистем виробничого підприємства. Зокрема, Післявоз Т. М., Глущенко А. Д. [10] виділяють організаційну та економічну підсистеми, в рамках яких виділяють ще інші підсистеми. Погребняк А. Ю., Костюнік О. В., Кліш К. А. [11] використовують традиційний підхід, виділяючи операційну, інвестиційну, фінансову, інформаційну та кадрову підсистеми виробничого підприємства. Кравченко М.О., Уваровський Р.Д. виділяють об'єктну, середовищу, процесну та проектну підсистеми [12]. Зрозумілим для всіх дослідників є той факт, що між підсистемами виникають взаємодії, які визначають унікальні особливості кожного окремо взятого підприємства. Обрання певних методів ризик-менеджменту залежить від аналізу ризиків кожної зазначеної підсистеми виробничого підприємства, а також унікальних взаємодій, які виникають між цими підсистемами.

На нашу думку, підсистема виробничих та інтелектуальних активів включає всі матері-

альні та нематеріальні активи підприємства, тобто місце фізичного розташування підприємства, будівлі та споруди, обладнання, авторські та інтелектуальні права, патенти, гудвіл, ліцензії, тощо. В рамках даної підсистеми виникають ризики пошкодження та знищення активів підприємства, розкрадання або незаконного використання об'єктів інтелектуальної власності. Підсистема виробничого (технологічного) типу пов'язана з технологіями, які використовуються на підприємстві та організацією виробничих процесів. Тут суттєвими є логістичні ризики (різноманітні перебої з постачанням ресурсів), якістю ресурсів, кваліфікацією працівників та плинністю кадрів. Виробничий процес може бути перерваним також внаслідок відключень електроенергії або водопостачання. На сьогодні високими є загрози з боку кіберзлочинців, зокрема, шляхом кібершпигунства можна незаконним шляхом дізнатися про технологію, яка використовується на певному підприємстві, що може спричинити появу нових конкурентів та вимагати зміни технології, яка використовується. В рамках переробної підсистеми суттєвими є ризики не ефективно побудованої організаційної структури підприємства, застарілого неоновленого обладнання, недостатньої кваліфікації персоналу або його плинність, що у своїй сукупності може негативно впливати на якість та кількість кінцевої продукції підприємства. Ризик-менеджмент інвайронментальної підсистеми спрямований на зниження ризиків, спричинених так званими PEEST-факторами зовнішнього середовища, які включають політичні, економічні, екологічні, соціальні та технологічні умови, в яких діє підприємство. Сюди також можна додати наявні культурні та ментальні особливості розвитку, ступінь розвитку формальних та неформальних інститутів суспільства, тощо. В рамках даної підсистеми можуть, наприклад, виникати ризики зміни законодавства, що відповідно призводить до змін у способах регулювання діяльності підприємств, ризики застосування нових, більш прогресивних технологій, які можуть посилити конкуренцію з продукцією підприємства, різноманітні ризики кроскультурного характеру, тощо.

За період розвитку ринкових відносин в Україні виробничі підприємства змушені були реагувати на ризики всіх чотирьох підсистем, водночас, на нашу думку, ризики інвайронментальної підсистеми були і залишаються найвагомішими та такими, дію яких найважче пом'якшити.

У 90-х роках минулого століття, коли Україна стала на ринковий шлях, підприємства мусили швидко адаптуватись до нових умов, зокрема, вчитися "працювати" з невизначеністю, тобто вперше свідомо застосовувати практики ризик-менеджменту. Особлива увага менеджерів зосереджувалась на факторах зовнішнього середовища підприємства, зокрема, на економічних факторах. Економічна кон'юнктура у той період характеризувалась стихійним характером настання подій, зокрема, внаслідок слабкості та нерозвиненості державних інститутів, відсутністю повноцінної законодавчої бази, агресивною конкуренцією та високими макроекономічними ризиками. У той період виробничі підприємства значно знизили обсяги виробництва внаслідок значних проблем зі збутом. Підприємства масово використовували обмін шляхом бартеру, однак, навіть такий радикальний захід не вирішував проблеми збуту, зате ще більше поглиблювалась криза фінансової системи та стрімко розвивались різноманітні тіньові схеми. Окрім того, масштабна невиплата заробітних плат працівникам виробничих та інших підприємств спричинила падіння купівельної спроможності громадян та, відповідно, падіння сукупного попиту в країні на продукцію підприємств [13].

Макроекономічна стабілізація, а потім економічне зростання першої декади поточного століття позитивно вплинули на розвиток виробничих підприємств України, адже в той період суттєво знизилися економічні та фінансові ризики, відбувалась розбудова державних інститутів, зростали доходи населення та, відповідно, платоспроможний попит. Водночас, у той період в Україні зросли геополітичні, політичні та соціальні ризики, що потенційно стало причиною подальших загроз не тільки для виробничих підприємств, але для України загалом.

У сучасних умовах виробничим підприємствам знову слід особливу увагу приділяти ризикам, які виникають в рамках інвайронментальної підсистеми, оскільки значними лишаються геополітичні ризики, пов'язані з війною та перспективами повоєнного відновлення, а також ризики, пов'язані з перспективами євроінтеграції. Також важливо приділяти увагу технологічним ризикам, адже на глобальному рівні шириться таке явище як діджиталізація всіх сфер життя людей. Поряд з позитивними ефектами від діджиталізації господарського життя, суттєвими є ризики, пов'язані з кіберзлочинами, зокрема для виробничих підприємств актуальними є загрози кібершпигунства та крадіж-

Маркетинг	• якісне дослідження ринку дозволяє своєчасно забезпечувати засоби для виробництва продукції
Стратегія підприємства	• дозволяє визначити місце ризику в стратегії управління підприємством та при прийнятті рішень
Портфель проєктів для реалізації	• визначення вимог, якості, термінів, цінової політики для набору продуктів підприємства, що дозволяє планувати процес виробництва та передбачати ризики та дії у разі їх настання
Виробничі фактори	• планування власних та зовнішніх ресурсів в процесі діяльності виробничого підприємства, що дозволяє управляти ризиком
Інформаційна система та безпека	• забезпечує зв'язок між підсистемами підприємства, що дозволяє своєчасне отримання інформації; • налагодження безпечної системи підприємства для управління ризиком витоку інформації, кібербезпеки тощо
Технологія процесів	• дозволяє побудувати технологію процесу виробництва, технічні заходи, які для цього потрібні, що дає можливість управляти технологічним ризиком
Просторова організація процесу	• налаштування технологічних процесів, просторових зв'язків, розташування робочих місць, що дозволяє вчасно виробляти продукцію та якісно обмінюватись інформацією
Планування процесів	• розробка детальних графіків перевірки проєктів, що дозволяє управляти ризиком та своєчасно та якісно виконувати свої роботи
Виробництво	• врахування різних ситуацій, які можуть спричинити ризик, а саме: неякісний підбір робочого колективу, прогули працівників, пошкодження технік та обладнання тощо
Верифікація	• задіяння всіх типів контролю, що дозволяє забезпечувати виконання вимог виробництва та постачання
Продаж продукції	• передбачає якісне проведення маркетингових досліджень та планування відповідних дій реакції на ризик згідно цих досліджень
Утилізація або поводження з відходами	• передбачає планування та управління екологічними ризиками
Інвестиції	• накопичення прибутку та управління фінансовим ризиком

Рис. 2. Чинники та наслідки впливу на ефективність процесів та підсистем виробничого підприємства

Джерело: розроблено та доповнено авторами на основі [14].

ки технологій, а також загрози кібератак на підприємства, які можуть призвести навіть до тимчасового припинення його роботи, тобто внаслідок ризиків для інвайронментальної підсистеми виникають значні ризики для виробничої підсистеми підприємства.

В розвиток нашого дослідження визначимо чинники, які впливають на ефективність діяльності виробничих підприємств, його процесів, підсистем та ризики. На рис. 2 унаочнимо ці чинники та можливості їхнього впливу.

Зазначені чинники мають значний вплив на ризик-менеджмент виробничих підприємств. Так, реалізація маркетингу на підприємстві нап-ряму впливає на те, яким чином буде дослід-

жений ринок й, відповідно, визначений реальний попит на продукцію підприємства. Це дозволить передбачити та уникнути ризику перевиробництва чи недостатнього виробництва продукції, забезпечити насичення ринку відповідною продукцією. Серед інших чинників, які, безумовно, відіграють ключову роль у ризик-менеджменті виробничих підприємств, ми можемо виділити, зокрема, інформаційну систему та безпеку. Даний чинник має надзвичайне значення для ефективного функціонування системи ризик-менеджменту, так як, поперше, він передбачає налагодження інформаційних комунікацій на підприємстві, між його підсистемами, що забезпечує своєчасне отримання інформації. Це допомагає профілювати ризики, а також вчасно виявляти їх та реагувати. Також даний чинник впливає на врахування та попередження настання ризик витоку інформації, кіберзагроз та інших, пов'язаних із цим. В умовах розвитку діджиталізації у світі, війни росії проти України, зростає кількість

кібератак та спостерігається ведення гібридної війни, які безпосередньо можуть вплинути на ризик-систему підприємства. В таких умовах важливим є врахування цього чиннику при формуванні ризик-менеджменту виробничих підприємств.

Також суттєвим чинником є утилізація або поводження з відходами. В сучасному світі, в умовах інтеграції України в ЄС, реалізації Європейського Зеленого Курсу (Green Deal), активного втілення парадигми Сталого розвитку, необхідним є врахування екологічних ризиків. А для виробничих підприємств це набуває особливої актуальності, якщо їхня діяльність безпосередньо пов'язана із виробництвом

готової продукції. Поводження з відходами стає напрямом чинником впливу на імідж компанії, на її статус серед партнерів та конкурентів. Як чинник інваронментальної підсистеми, це є одним із визначальних для побудови сталих партнерських зв'язків.

Інші чинники, які наведено на рисунку, також є важливими та не вичерпними відносно ризик-менеджменту виробничих підприємств, здійснюючи безпосередній вплив на діяльність компаній. Їхнє врахування є необхідною складовою ефективного функціонування будь-яких виробничих підприємств. Певні данні чинники напряму пов'язані із інвайронментальною підсистемою, а саме: маркетинг, продаж продукції, інформаційна безпека, інвестиції, утилізація відходів. Інші, якщо напряму й не пов'язані із інвайронментальною підсистемою підприємств, мають опосередкований вплив на неї через наслідки дії. Тому, важливо їх брати до уваги при формуванні системи ризик-менеджменту виробничих підприємств.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, ризик-менеджмент виробничих підприємств має включати комплекс заходів, спрямованих на запобігання ризикам або зменшення їх впливу на результати роботи виробничого підприємства. В рамках виробничого підприємства умовно можна виділити підсистеми, зокрема виробничу підсистему, підсистему виробничих та інтелектуальних активів, переробну підсистему, інвайронментальну підсистему. В рамках кожної із зазначених підсистем виникають ризики та є необхідність застосування ризик-менеджменту й формування відповідної системи на підприємстві.

В умовах України, особливу увагу варто приділяти ризик-менеджменту інвайронментальної підсистеми виробничого підприємства. Це зумовлено передусім особливостями економічного розвитку України та гострими геополітичними викликами, які наявні сьогодні.

При визначенні чинників, які впливають на підсистеми виробничих підприємств, нами було запропоновано напрямки їх впливу з точки зору ризик-менеджменту. Зазначені чинники безпосередньо впливають на ефективність ризик-менеджменту виробничих підприємств та мають бути враховані при формуванні цієї системи. Також вони здійснюють прямий або опосередкований вплив на інвайронментальну підсистему, що є важливим при розробці стратегії ризик-менеджменту виробничого підприємства. У подальших наукових доробках авторів буде роз-

винуто дослідження інвайронментальної підсистеми виробничих підприємств та визначення специфічних ризиків, які їй притаманні.

Література:

1. Gurtu, A., & Johny, J. (2021). Supply chain risk management: Literature review. *Risks*, 9 (1). <https://doi.org/10.3390/risks9010016>
2. Yang, M., Lim, M. K., Qu, Y., Ni, D., & Xiao, Z. (2023). Supply chain risk management with machine learning technology: A literature review and future research directions. *Computers and Industrial Engineering*, 175. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108859>
3. Emrouznejad, A., Abbasi, S., & Sicakyuz, C. (2023). Supply chain risk management: A content analysis-based review of existing and emerging topics. *Supply Chain Analytics*, 3. <https://doi.org/10.1016/j.sca.2023.100031>
4. Trzeciak, M. (2021). Sustainable risk management in it enterprises. *Risks*, 9 (7). <https://doi.org/10.3390/risks9070135>
5. Domanska-Szaruga, B. (2020). Maturity of risk management culture. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7 (3), 2060—2078. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(41\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(41))
6. Fokina-Mezentseva K., Melnyk T., Diatlova V., Buhas V., & Shatska Z. (2020). Determination of the Critical Risk Zone for the Indicator of Foreign Trade Import Coverage by the Export of Goods and Services Subject to its Normal Distribution. *International journal of scientific & technology research*. Vol. 9. Issue 03, march. Pp. 4843—4847.
7. Dielini, M. M. (2019). Risk-management in public authorities: international aspect. *Business, Economics, Sustainability, Leadership and Innovation*, (3), 31—38. <https://doi.org/10.37659/2663-5070-2019-3-31-38>
8. Алексеева К.А., Слободяник А.М., Цоколь О.П. Обгрунтування інструментів зниження ризиків при здійсненні інвестицій в аграрному секторі. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 2021, Том 32 (71). Виупск № 3. с. 32—37. DOI: 10.32838/2523-4803/71-3-6
9. Рязанова Н.О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. Академічний огляд, 2022, Випуск № 1 (56). DOI: 10.32342/2074-5354-2022-1-56-7
10. Післявот Т.М, Глущенко Л.Д. Організаційно-економічні аспекти системи управління інноваційним розвитком промислового підприємства. Економіка і суспільство, 2018, Виупск № 18/2018, с. 523—530. URL: <https://>

economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/73.pdf (Дата звернення: 17.10.2025 р.).

11. Погребняк А.Ю., Костюнік О.В., Кліш К.А. Економічна сутність управління виробничим потенціалом піжприємства в умовах розвитку соціальної економіки. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інституту", 2024, Випуск № 29, с. 101—105. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/309224/300755> (Дата звернення: 17.10.2025 р.).

12. Кравченко М. О., Уваровський Р.Д. Аналіз ефективності інноваційної діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут", 2017, № 14. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108724> (Дата звернення: 25.10.2025 р.).

13. Воловельська І., Гайдуков Б. Становлення системи управління ризиками у світі та Україні. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2023, Випуск № 81—82, с. 123—128. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/16833/1/Volovelska.pdf> (Дата звернення: 18.10.2025 р.).

14. В. Оцокіліч. Ризик-орієнтований підхід в діяльності виробничого підприємства. LIGA ZAKON. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/228728_rizik-orntovaniy-pdkhd-v-dyalnost-virobnichogo-pdprimstva (Дата звернення: 19.10.2025 р.).

References:

1. Gurtu, A. and Johny, J. (2021), "Supply chain risk management: Literature review", *Risks*, vol. 9 (1). <https://doi.org/10.3390/risks9010016>.

2. Yang, M., Lim, M. K., Qu, Y., Ni, D. and Xiao, Z. (2023), "Supply chain risk management with machine learning technology: A literature review and future research directions", *Computers and Industrial Engineering*, vol. 175. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108859>.

3. Emrouznejad, A., Abbasi, S. and Sicakyuz, C. (2023), "Supply chain risk management: A content analysis-based review of existing and emerging topics", *Supply Chain Analytics*, vol. 3. <https://doi.org/10.1016/j.sca.2023.100031>.

4. Trzeciak, M. (2021), "Sustainable risk management in it enterprises", *Risks*, vol. 9 (7). <https://doi.org/10.3390/risks9070135>.

5. Domanska-Szaruga, B. (2020), "Maturity of risk management culture", *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 7(3), pp. 2060-2078. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(41\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(41)).

6. Fokina-Mezentseva, K., Melnyk, T., Diatlova, V., Buhas, V. and Shatska, Z. (2020). "Determination of the Critical Risk Zone for the Indicator of Foreign Trade Import Coverage by the Export of Goods and

Services Subject to its Normal Distribution", *International journal of scientific & technology research*. Vol. 9. Issue 03, March. pp. 4843—4847.

7. Dielini, M. M. (2019), "Risk-management in public authorities: international aspect", *Business, Economics, Sustainability, Leadership and Innovation*, vol. 3, pp. 31—38. <https://doi.org/10.37659/2663-5070-2019-3-31-38>.

8. Alekseieva K.A., Slobodyanyk A.M. and Tsokol' O.P. (2021), "Justification of risk reduction tools when making investments in the agricultural sector", *Vcheni zapysky Tavriys'koho natsional'noho universytetu im. V.I. Vernads'koho. Seriya: Ekonomika i upravlinnya*, iss. 32 (71), vol. 3, pp. 32 — 37. DOI: 10.32838/2523-4803/71-3-6.

9. Ryazanova N.O. (2021), "Formation of a risk management system at industrial enterprises", *Akademichnyy ohlyad*, vol. 1 (56). DOI: 10.32342/2074-5354-2022-1-56-7.

10. Pisyavoz T.M. and Hlushchenko L.D. (2018), "Organizational and economic aspects of the innovative development management system of an industrial enterprise", *Ekonomika i suspilstvo* [Online], vol. 18/2018, pp. 523—530, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/73.pdf (Accessed 17 October 2025).

11. Pohrebnyak A.YU., Kostyunik O.V. and Klishch K.A. (2024), "The economic essence of managing the production potential of an enterprise in the conditions of the development of the social economy", *Ekonomichnyy visnyk NTUU "Kyyiv-s'kyy politekhnichnyy instytutu"*, vol. 29, pp. 101-105, available at: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/309224/300755> (Accessed 17 October 2025).

12. Kravchenko M. O. and Uvarov's'kyj R.D. (2017), "Analysis of the effectiveness of innovation activity of domestic machine-building enterprises", *Ekonomichnyj visnyk NTUU "Kyyiv-s'kyy politexnichnyy instytut"*, available at: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108724> (Accessed 25 October 2025).

13. Volovel's'ka I. and Haydukov B. (2023), "Formation of the risk management system in the world and Ukraine", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 81—82, pp. 123—128, available at: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/16833/1/Volovelska.pdf> (Accessed 18 October 2025).

14. V. Otsokolich. (2024), "Risk-oriented approach in the activities of a manufacturing enterprise", *LIGA ZAKON*, available at: https://biz.ligazakon.net/analytics/228728_rizik-orntovaniy-pdkhd-v-dyalnost-virobnichogo-pdprimstva (Accessed 19 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 27.10.2025 р.

УДК 502.4:556.5:574.2(477)

I. Kupriianchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Land Management,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1348-2128>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.11

PROBLEMS OF BALANCED USE AND CONSERVATION OF WETLANDS OF INTERNATIONAL IMPORTANCE IN UKRAINE

І. П. Купріяничук,
д. е. н., професор, професор кафедри управління земельними ресурсами,
Національний університет біоресурсів та природокористування України

ПРОБЛЕМИ ЗБАЛАНСОВАНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ВОДНО-БОЛОТНИХ УГІДЬ МІЖНАРОДНОГО ЗНАЧЕННЯ В УКРАЇНІ

The article presents a comprehensive study of the current state, challenges and ways to improve the management of wetland ecosystems in the context of European integration, climate change and military threats.

Wetlands are among the most valuable natural ecosystems, performing important functions in preserving biodiversity, regulating the hydrological regime, purifying water and combating climate change. Ukraine has 50 wetlands of international importance included in the Ramsar List, with a total area of over 800,000 hectares. The article analyses current issues of sustainable use and conservation of these areas in the context of European integration, climate change challenges and armed aggression against Ukraine.

The study focuses on the main threats to wetlands: land drainage and reclamation, intensive agriculture, urbanisation, invasive species, as well as the consequences of military actions that cause the destruction of hydraulic structures and the degradation of ecosystems. It reveals the imperfection of spatial planning, the fragmentation of the monitoring system, and the institutional weakness of environmental management.

It substantiates the need to integrate an ecosystem approach to wetland management in accordance with the provisions of the Ramsar Convention. A concept of integrated management has been proposed, which provides for the creation of a national database for the ecological certification of wetlands, the introduction of spatial planning taking into account ecological zoning, the development of an eco-monitoring system, and the active involvement of communities in joint management processes.

The results of the study can be used to improve state policy in the field of wetland protection, to develop comprehensive spatial development plans for local communities, and to develop environmental safety and climate change adaptation programmes. The proposed approaches are consistent with the UN Sustainable Development Goals, in particular SDG 13 (Climate Action) and SDG 15 (Life on Land), and contribute to the formation of Ukraine's environmental security system in the context of growing climatic and anthropogenic risks.

У статті представлено комплексне дослідження сучасного стану, викликів і шляхів удосконалення управління водно-болотними екосистемами у контексті європейської інтеграції, зміни клімату та воєнних загроз.

Водно-болотні угіддя є одними з найцінніших природних екосистем, які виконують важливі функції у збереженні біорізноманіття, регулюванні гідрологічного режиму, очищенні води та боротьбі зі зміною клімату. В Україні налічується 50 водно-болотних угідь міжнародного значення, включених до Рамсарського списку, загальною площею понад 800 тисяч гектарів. Стаття присвячена аналізу сучасних проблем збалансованого використання та збереження цих територій у контексті процесів європейської інтеграції, викликів зміни клімату та збройної агресії проти України.

У дослідженні зосереджено увагу на основних загрозах для водно-болотних угідь: осушення та меліорація земель, інтенсивне сільське господарство, урбанізація, інвазивні види, а також наслідки військових дій, що спричиняють руйнування гідротехнічних споруд та деградацію екосистем. Виявлено недосконалість просторового планування, фрагментацію системи моніторингу та інституційну слабкість управління навколишнім середовищем.

Обґрунтовано необхідність інтеграції екосистемного підходу до управління водно-болотними угіддями відповідно до положень Рамсарської конвенції. Запропоновано концепцію інтегрованого управління, яка передбачає створення національної бази даних для екологічної сертифікації водно-болотних угідь, впровадження просторового планування з урахуванням екологічного зонування, розвиток системи екомоніторингу та активне залучення громад до процесів спільного управління.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення державної політики у сфері охорони водно-болотних угідь, формування комплексних планів просторового розвитку територіальних громад, а також при розробці програм екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату. Запропоновані підходи узгоджуються з Цілями сталого розвитку ООН, зокрема ЦСР 13 (Боротьба зі зміною клімату) і ЦСР 15 (Збереження екосистем суші), та сприяють формуванню системи екологічної безпеки України в умовах зростаючих кліматичних і антропогенних ризиків.

Key words: wetlands; Ramsar Convention; ecosystem approach; spatial planning; climate change; land reclamation; environmental security; biodiversity; environmental monitoring; ecosystem services.

Ключові слова: водно-болотні угіддя; Рамсарська конвенція; екосистемний підхід; просторове планування; зміна клімату; меліорація земель; екологічна безпека; біорізноманіття; екологічний моніторинг, екосистемні послуги.

STATEMENT OF THE PROBLEM

Wetlands are among the most valuable ecosystems on the planet, performing essential functions such as ecological regulation, climate moderation, water purification, and the preservation of biodiversity. Ukraine is home to more than 50 wetlands of international importance that are included in the Ramsar List, including the Shatsk Lakes, the Tuzly Lagoons, and the Danube River Delta wetlands, among others. However, the conservation of these areas in a favourable ecological state faces numerous challenges of both natural and anthropogenic origin.

Increasing pressure on natural resources from agricultural activities, land reclamation, urbanization, infrastructure development, and the impacts of climate change — such as desiccation, declining groundwater levels, and ecosystem degradation — have led to the deterioration of the natural environment in wetland areas. A significant portion of these ecosystems is experiencing fragmentation, salinization, and disruption of hydrological regimes, all of which directly undermine their ecological integrity and biodiversity.

The urgency of the problem has been further exacerbated by the ongoing war in Ukraine, which has introduced new threats to protected areas. These include the destruction of hydrotechnical infrastructure, disruptions to the protective regime of conservation zones, and the inability to conduct systematic monitoring and effective management. At the same time, Ukraine's integration into the European environmental governance space necessitates the implementation of modern approaches to sustainable wetland management in accordance with EU directives and the Ramsar Convention.

The core scientific and practical issue lies in the search for effective models of wetland use that harmonize ecological conservation with the principles of rational natural resource management. This requires significant improvements in spatial planning of watershed basins, ecosystem-based zoning of territories, economic valuation of ecosystem services, and the establishment of appropriate legal frameworks to safeguard wetlands at both national and regional levels.

Consequently, there is a critical need to develop a comprehensive concept for the balanced management of wetlands of international importance in Ukraine — one that accounts for ecological, socio-economic, and legal dimensions and aligns with international environmental protection standards.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

The sustainable use and conservation of wetlands, particularly those of international importance, have become a central concern of both international environmental governance and national policy-making in Ukraine. The Ramsar Convention (1971), ratified by Ukraine in 1991, provides the foundational legal and strategic framework for wetland protection. According to the Convention on Wetlands of International Importance especially as Waterfowl Habitat [2], the member states commit to maintaining the ecological character of designated wetlands and promoting their wise use.

The Ramsar Sites Information Service (RSIS) [8] serves as a global repository of designated wetlands and their ecological profiles. As of 2025, Ukraine hosts 50 Ramsar sites, covering over 800,000 hectares, yet challenges persist in terms of mo-

monitoring, management efficiency, and adaptation to climate change impacts. The Strategic Framework and Guidelines for the Future Development of the List of Wetlands of International Importance (Resolution VII.11) [10] emphasizes the need for representativeness, ecological functionality, and conservation priority in selecting and managing Ramsar sites.

Additionally, the RSIS [8] outlines the principles for site designation, ecological characterization, and integrated governance. It calls for improved coordination between national authorities, scientific institutions, and local communities in the preparation of site dossiers and management plans. Recommendation 4.7 [11] further encourages contracting parties to enhance national capacities through institutional reforms and by embedding Ramsar priorities into national legislation and policy frameworks.

From a typological perspective, Resolution VI.5 [9] expands the classification of wetlands to include subterranean karst wetlands—an ecologically significant type relevant to Ukraine's Polissia and Carpathian regions, yet still underrepresented in national inventories. Within the Ukrainian scholarly discourse, researchers such as N. V. Dehtiar (2012) and B. O. Sydoruk (2016) have emphasized the need to transition toward ecosystem-based management of wetlands. Their work aligns with the Ramsar vision of "wise use," highlighting the need to preserve ecosystem services, biodiversity, and climate regulation functions of wetlands. Sydoruk, in particular, notes the importance of integrating wetlands into spatial planning and ecological networks, while Dehtiar advocates for adaptive management models that respond to climate vulnerabilities. [4,12].

The classification and mapping of wetlands, as undertaken by Klymenko et al. (2021) for the Shatsk National Nature Park, correspond with the Ramsar requirement for ecological inventories and habitat representativeness. Their work demonstrates the diversity of wetland types in the Shatsk region and the need for differentiated conservation strategies. Efforts toward ecological passportization, as proposed by Bondar and Konishchuk (2012), are vital for compiling standardized data on wetland status and threats. This approach resonates with Ramsar's guidelines for site documentation and monitoring, and offers a framework for evidence-based restoration efforts. Regional case studies, such as those presented by Danylchenko and Herasymenko (2020) and Karpiuk et al. (2021), provide important insights into local conservation challenges, community involvement, and institutional gaps in wetland

governance in Volyn and Sumy regions. These examples underscore the need to link national Ramsar obligations with local implementation capacities. [1, 3, 6, 7].

However, as highlighted in recent analyses, the issues of integrated ecosystem-based management, ecological assessment, adaptation to climate change, and the incorporation of local socio-environmental contexts require more in-depth research. The ultimate objective remains the development of an effective national policy for wetland protection as a critical element of Ukraine's environmental security, in alignment with international obligations and local realities.

FORMATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE

The purpose of this article is to substantiate the theoretical and methodological foundations for ensuring the sustainable use and effective conservation of wetlands of international importance in Ukraine through the integration of the ecosystem-based approach, the provisions of the Ramsar Convention, climate change adaptation strategies, and consideration of local environmental and social factors.

RESEARCH METHODS

In the process of studying the problems of balanced use and conservation of wetlands of international importance in Ukraine, a complex of general scientific, economic, environmental and special methods was applied, which ensured a multifaceted study of the issue under study. In particular, the analysis of regulatory and legal documents, statistical analysis, and comparative analysis of European practices were used.

RESULTS OF THE STUDY

The nature of Ukraine is characterized by a high degree of diversity — there are steppes, forests, mountain ranges, swamps, rivers, estuaries, alpine meadows, fresh and salt lakes, sea coasts, as well as many unique and rare biotopes. A special group among them is wetlands, which, according to the provisions of the Ramsar Convention (ratified by Ukraine), include both wetlands and freshwater or brackish water bodies with a depth of up to six meters at low tide.

According to the obligations of the Ramsar Convention, member states must identify and protect national lands of international importance, preserve waterfowl, and create nature conservation sites. Today, 2,372 Ramsar sites have been registered in the world, of which 50 are located in Ukraine. They cover an area of 789,702.2 hectares. [14, 15]

In the General Scheme of Territorial Planning of Ukraine, these lands are classified as natural territories that are important for the preservation of landscape and biological diversity. They are included in the national ecological network, as they ensure sustainable development of territories, contribute to the formation of a favorable living environment and support the natural and historical identity of regions. [16]

According to Part 8 of Article 16-1 of the Law of Ukraine "On Regulation of Urban Planning Activities", information on water fund objects, including wetlands, is the starting point for the development of a comprehensive plan for the spatial development of communities. This plan, which combines the functions of urban planning and land management documentation, determines the spatial organization of the territory, its functional purpose, directions for the development of transport, social and engineering infrastructure, measures for civil protection and environmental protection, including components of the natural environment and cultural heritage sites. In addition, as stipulated in Part 10 of Article 16-1 of the same Law, the design decisions of the comprehensive plan must include data on wetland ecosystems, which allows them to be integrated into the general model of spatial planning and conservation of the natural environment. [17]

In order to integrate the ecosystem approach to spatial planning and nature management in wetland areas, which will contribute to increasing the ecological sustainability of landscapes and reducing anthropogenic load, it is worth analyzing the threats to wetlands of Ukraine. Based on the synthesis of data from international and Ukrainian sources, the main anthropogenic and climatic threats to wetlands of Ukraine have been identified.

Drainage and land reclamation. In the 20th century, Ukraine actively implemented a policy of reclamation of wetlands, which provided for the drainage of territories in order to attract them to agricultural cultivation. According to estimates, more than 3.5 million hectares of land have been drained in Ukraine, of which about 1 million hectares are peatlands. The largest areas of drained territories are concentrated in the regions of Polissya (Volyn, Rivne, Zhytomyr regions) and in the northern parts of Kyiv region. These measures were often carried out without proper environmental assessment, which led to a number of environmental and socio-economic problems. Drainage of the wetland areas, especially in Polissya and the Dnieper basin, is the most significant threat.

Agriculture. Ukraine is one of the largest agrarian countries in Europe: about 69% of land is

used for agriculture, of which only 6% is irrigated, which adds to the burden on the wetland areas during irrigation and the use of chemical fertilizers. [5]

Climate change. An analysis of 40-year meteorological data showed (1982—2022) that the average temperature of the growing season increased by +0.8-1.2°C, with a decrease in precipitation in Polissya — this causes more frequent aridity and degradation of biotopes.

Invasive species. New fauna and flora arriving as a result of environmental changes are displacing native species, especially in protected areas of the Shatsk and Odessa estuaries — detailed assessments of the level of invasion are still lacking.

Pollution. At least 490 cases of damage to wetlands have been recorded as a result of hostilities. Low institutional capacity. A systematic analysis showed that 44% of key protected areas remain uncontrolled as a result of armed conflict, and the management structure has remained centralized and ineffective for decades.

Today, there are significant differences between the approaches of the European Union and Ukraine to wetland conservation. The EU implements an integrated environmental policy, in which wetlands are considered not only as natural areas, but also as elements of infrastructure that provide ecosystem services. Systematic planning, effective monitoring, community involvement and stable financing allow EU countries to successfully implement strategies for the conservation and restoration of such areas. (Table 1).

At the same time, in Ukraine, despite the presence of international obligations and positive initiatives, the fragmentation of the institutional system, lack of data and the absence of full-scale wetland restoration programs persist. The transition to European approaches requires strengthening institutions, implementing integrated management and increasing the priority of wetlands in state environmental policy.

Modern urban planning policy in Ukraine, in particular the provisions of the updated legislation on spatial development of territorial communities, opens up new opportunities for integrating environmental components into strategic planning of territories. In this context, wetlands should be considered not only as valuable natural centers, but also as an infrastructure of ecological security. According to the provisions of the Laws of Ukraine "On Regulation of Urban Planning Activities" and "On the Ecological Network of Ukraine", wetlands should be taken into account in the structure of the ecological network as key elements that ensure the connectivity of natural areas, the preservation of ecosystem processes and the genetic fund of biota.

Table 1. Comparison of the European Union and Ukrainian approaches to wetland conservation

Criterion	European Union	Ukraine
Legal framework	EU Directives: Water Framework Directive, Habitats Directive, Birds Directive, Biodiversity Strategy 2030	Ramsar Convention (1991), Law on Environmental Protection, Cabinet of Ministers of Ukraine, Resolution № 1287 (2002)
Ecosystem approach	Integrated into EU policy (green infrastructure, ecosystem services, Natural Capital Accounting)	Initiated but fragmented; traditional conservation model still prevails
Spatial planning	Natura 2000, GIS tools, zoning, buffer zones	General Spatial Planning Scheme of Ukraine, integrated community plans (since 2021 include wetlands)
Monitoring and data	Copernicus, satellite observation, indicators from the European Environment Agency	Limited monitoring; partial integration with RSIS, GIS databases under development
Wetland conservation funding	LIFE Programme, agri-environment payments under CAP, PES mechanisms	State and donor funding (GEF, UNDP projects), PES not implemented
Public participation	Advanced co-management tools, ecotourism, environmental education	Growing role of local communities and initiatives, but lacks systemic support
Ecosystem restoration	Rewilding, large-scale peatland restoration programmes, 2030 targets	Individual initiatives (for example in Polissia), no national restoration programme
Institutional coordination	Unified system within EU environmental policy	Decentralized structure, fragmented authority across agencies
Climate adaptation	Integrated in all nature protection strategies, dedicated funds	Some legal provisions exist, but not a priority in wetland policy

This means that they should be considered as restrictions for urban development of the territory or as zones subject to a special use regime.

The challenge on this path is the lack of spatial databases that would fully take into account the characteristics of wetlands, their ecological status, hydrological regime, degree of anthropogenic load, etc. Currently, such information is only partially integrated into cadastral and urban planning documentation. In this regard, it is advisable to develop:

— a single geoinformation monitoring da-

tabase for wetlands, integrated with the State Land Cadastre and RSIS (Ramsar Sites Information Service);

— ecological zoning standards within the framework of comprehensive spatial development plans that would take into account the specifics of wetlands as objects of sustainable management;

— indicators of ecological sustainability of wetlands, which can be used to make decisions on permissible loads, use regimes, restoration or restrictions on economic activity.

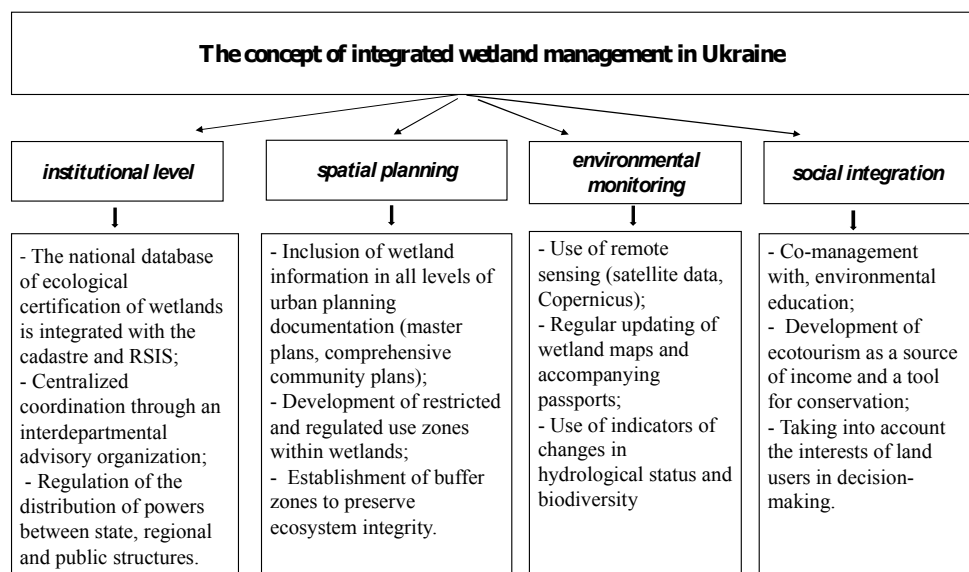
Effective management of wetlands requires not only spatial identification, but also proper interagency coordination. Today, wetland ecosystems in Ukraine are managed within the framework of the powers of the Ministry of Environmental Protection and Natural Resources, the State Water Agency, state forestry enterprises, nature reserve fund institutions, and local governments. However, the dispersion of functions, the lack of clear mechanisms for transferring information and coordinating decisions between structures often make it impossible to take a comprehensive approach.

The main areas of improving institutional interaction include:

— creation of a single coordinating body;
— introduction of co-management programs with local communities and environmental organizations;

— coordination of urban planning, environmental, and water management strategies at the level of territorial communities;

— development of ecosystem management tools, including eco-monitoring, certifica-


Fig. 1. A model of integrated management of wetlands

tion, and ecological certification of territories.

Wetland conservation is not an end in itself — it is part of a broader transformation of the nature management system in Ukraine. In the context of climate change adaptation, biodiversity loss, and the reduction of the hydrological stability of basins, the implementation of an ecosystem approach to spatial planning becomes not just a recommended practice, but a necessary condition for the formation of national ecological security.

Accordingly, based on the analysis, a model of integrated management of wetlands is proposed, which includes the institutional level, spatial planning, environmental monitoring, and social integration. (see Fig. 1).

CONCLUSION

Wetlands of Ukraine have extraordinary ecological, climatic and socio-cultural value, performing key functions in maintaining hydrological balance, preserving biodiversity and adapting to climate change. The state of implementation of the provisions of the Ramsar Convention in Ukraine is fragmentary, with a predominantly declarative nature without an effective implementation mechanism in spatial planning and nature management. Therefore, it is necessary to introduce a national system of certification, monitoring and spatial integration of wetlands as mandatory elements in urban planning, environmental and land management documentation.

It is the ecosystem approach that should become the methodological basis for reforming planning, financing and management tools for natural areas at all levels — from national to community.

The proposed conceptual management model will be able to ensure multisectoral integration and will allow for balanced use of wetland resources while preserving their ecosystem functions.

Література:

1. Бондар, О. І., Коніщук, В. В. Наукові основи екологічної паспортизації боліт, торфовищ та осушених земель України. Екологія боліт і торфовищ (Т. 1, с. 27—40). 2012. Київ: ДІА.
2. Конвенція про водно-болотні угіддя, що мають міжнародне значення, особливо як місце проживання водоплавних птахів (Рамсарська конвенція). (1971). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_031
3. Данильченко, О. С., Герасименко, М. М. Водно-болотні угіддя як унікальні природні об'єкти (на регіональному та місцевому рівнях).

Наукові записки Сумського державного педагогічного університету. Географічні науки, 2, 2020, 39—48 с.

4. Дехтяр, Н. В. Екосистемні принципи управління водно-болотними угіддями. Ефективна економіка, (9), 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1405>

5. Дорош, О., Купріянич, І., Дорош, Ю., Бутенко, Ю. Українське сільське господарство в умовах війни: аналіз програм підтримки. Дослідження в галузі аграрної економіки, 126 (2), 2024, 84—89. <https://doi.org/10.7896/j.2875>

6. Карпюк, З. К., Фесюк, В. О., Антипюк, О. В., Качаровський, Р. Є. Охорона болотних екосистем у мережі природних заповідників Волинської області у Шацькому болотно-озерному масиві в умовах зміни клімату. Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2021.

7. Клименко, М. О., Клименко, О. М., Ковальчук, С. В. Класифікація водно-болотних угідь Шацького національного природного парку. Сільське та лісове господарство, (22), 2021, с. 135—144.

8. Інформаційна служба Рамсарських угідь. URL: <https://rsis.ramsar.org/>

9. Секретаріат Рамсарської конвенції. (1996). Резолюція VI.5: Включення підземних карстових водно-болотних угідь як типу водно-болотних угідь до системи класифікації Рамсарської конвенції. URL: https://www.ramsar.org/sites/default/files/documents/pdf/res/key_res_vi.05e.pdf

10. Секретаріат Рамсарської конвенції. (1999). Резолюція VII.11: Стратегічна основа та керівні принципи для майбутнього розвитку Списку водно-болотних угідь міжнародного значення. URL: https://www.ramsar.org/sites/default/files/documents/library/key_res_vii.11e.pdf

11. Секретаріат Рамсарської конвенції. (1990). Рекомендація 4.7: Механізми для покращення застосування Рамсарської конвенції. URL: https://www.ramsar.org/sites/default/files/documents/library/key_rec_4.07e.pdf

12. Сидорук, Б. О. Забезпечення сталого використання водно-болотних угідь та торфовищ на основі екосистемного підходу. Стале використання природи, (1), 2016, с. 16—21.

13 "Про порядок надання водно-болотним угіддям статусу водно-болотних угідь міжнародного значення". Кабінет Міністрів України, постанова № 1287 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1287-2002-%D0%BF#Text>

14. "Про затвердження надання водно-болотним угіддям статусу водно-болотних угідь

міжнародного значення". Кабінет Міністрів України, постанова № 147-URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/147-2011-%D1%80#Text>

15. "Про затвердження надання водно-болотним угіддям статусу водно-болотних угідь міжнародного значення". Кабінет Міністрів України, Постанова № 895-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/895-2011-%D1%80#Text>

16. "Про затвердження Генерального плану планування території України". Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3059-14#Text>

17. "Про регулювання містобудівної діяльності". Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>

References:

1. Bondar, O. I. and Konischuk, V. V. (2012), "Scientific basis for ecological certification of bogs, peatlands and drained lands of Ukraine", *Ekologhiia bolit i torfovysch*, vol. 1, pp. 27—40.

2. Verkhovna Rada of Ukraine (1971), "Convention on Wetlands of International Importance, especially as Waterfowl Habitat (Ramsar Convention)", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_031 (Accessed 15 Oct 2025).

3. Danyl'chenko, O. S. and Herasymenko, M. M. (2020), "Wetlands as unique natural objects (at regional and local levels)", *Naukovi zapysky Sums'koho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu. Heohrafichni nauky*, vol. 2, pp. 39—48s.

4. Dekhtiar, N. V. (2012), "Ecosystem principles of wetland management", *Efektivna ekonomika*, vol. (9), available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1405> (Accessed 15 Oct 2025).

5. Dorosh, O., Kupriianchuk, I., Dorosh, Yu. and Butenko, Yu. (2024), "Ukrainian agriculture in wartime: analysis of support programs", *Doslidzhennia v haluzi aharnoї ekonomiky*, vol. 126 (2), pp. 84—89. <https://doi.org/10.7896/j.2875>

6. Karpiuk, Z. K., Fesiuk, V. O., Antypuk, O. V. and Kacharovs'kyj, R. Ye. (2021), *Okhorona bolotnykh ekosystem u merezhi pryrodnykh zapovidnykiv Volyn's'koi oblasti u Shats'komu bolotno-ozernomu masyvi v umovakh zminy klimatu* [Protection of swamp ecosystems in the network of nature reserves of Volyn region in the Shatsk swamp-lake massif under climate change], Volyn's'kyj natsional'nyj universytet imeni Lesi Ukrainky, Luts'k, Ukraine.

7. Klymenko, M. O., Klymenko, O. M., and Koval'chuk, S. V. (2021), "Classification of wetlands of Shatsk National Nature Park", *Sil's'ke ta*

lisove hospodarstvo, vol. (22), pp. 135—144.

8. Ramsar Information Service (2025), available at: <https://rsis.ramsar.org/> (Accessed 15 Oct 2025).

9. Ramsar Convention Secretariat (1996), "Resolution VI.5: Inclusion of underground karst wetlands as a wetland type in the Ramsar Convention classification system", available at: https://www.ramsar.org/sites/default/files/documents/pdf/res/key_res_vi.05e.pdf (Accessed 15 Oct 2025).

10. Ramsar Convention Secretariat (1999), "Resolution VII.11: Strategic framework and guidelines for the future development of the List of Wetlands of International Importance", available at: https://www.ramsar.org/sites/default/files/documents/library/key_res_vii.11e.pdf (Accessed 15 Oct 2025).

11. Ramsar Convention Secretariat (1990), "Recommendation 4.7: Mechanisms to improve the implementation of the Ramsar Convention", available at: https://www.ramsar.org/sites/default/files/documents/library/key_rec_4.07e.pdf (Accessed 15 Oct 2025).

12. Sydoruk, B. O. (2016), "Ensuring the sustainable use of wetlands and peatlands based on an ecosystem approach", *Stale vykorystannia pryrody*, vol. (1), pp. 16—21.

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2002), Resolution "On the procedure for granting wetlands the status of wetlands of international importance", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1287-2002-%D0%BF#Text> (Accessed 15 Oct 2025).

14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), Resolution "On the procedure for granting wetlands the status of wetlands of international importance", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/147-2011-%D1%80#Text> (Accessed 15 Oct 2025).

15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), Resolution "On the procedure for granting wetlands the status of wetlands of international importance", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/895-2011-%D1%80#Text> (Accessed 15 Oct 2025).

16. Verkhovna Rada of Ukraine (2002), The Law of Ukraine "On the General Scheme for Planning the Ukrainian Territory", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3059-14#Text> (Accessed 15 Oct 2025).

17. Verkhovna Rada of Ukraine (2011), The Law of Ukraine "On the regulation of urban development activities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (Accessed 15 Oct 2025).

Стаття надійшла до редакції 13.10.2025 р.

УДК 330.15

Г. Д. Гуцуляк,

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

Прикарпатська державна сільськогосподарська дослідна станція

Інституту сільського господарства Карпатського регіону НААН

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-8263-1636>

Ю. Г. Гуцуляк,

д. е. н., с. н. с. Прикарпатська державна сільськогосподарська дослідна станція,

Інституту сільського господарства Карпатського регіону НААН

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-2031-2987>

М. Я. Височанська,

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

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2116-9991>

Л. І. Сахарнацька,

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

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

С. Я. Ольхович,

н. с., Інститут агроєкології і природокористування НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0550-7797>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.18

ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ЗМЕНШЕННЯ ЗАБРУДНЕННЯ ДОВКІЛЛЯ

Н. Hutsuliak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Corresponding Member of NAAS,

Precarpathian State Agricultural Experimental Station of Institute of Agriculture of Carpathian Region of NAAS

Yu. Hutsuliak,

Doctor of Economic Sciences, Senior Research Fellow, Precarpathian State Agricultural Experimental

Station of Institute of Agriculture of Carpathian Region of NAAS

M. Vysochanska,

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

L. Sakharnatska,

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

S. Olkhovych,

Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

ECOLOGICAL-ECONOMIC MECHANISMS OF ENVIRONMENTAL POLLUTION PREVENTION AND MITIGATION

У статті представлено результати комплексного дослідження взаємозалежності природно-ресурсного потенціалу та стану навколишнього середовища. На основі системного аналізу ідентифіковано ключові детермінуючі чинники екологічної безпеки, що впливають на ефективність регулювання процесів оздоровлення довкілля. Доведено необхідність врахування цих факторів при формуванні нової парадигми соціально-економічного розвитку в повоєнний період.

На підставі проведеного дослідження розроблено концептуальні засади екологічної стратегії, що базуються на принципах сталого розвитку, циркулярної економіки та еколого-орієнтованого управління. Запропоновано механізми інтеграції екологічних пріоритетів у галузеві та регіональні програми відбудови, що забезпечить синергію між економічним відновленням, соціальною стабільністю та екологічною безпекою в довгостроковій перспективі.

Окрему увагу приділено розробці інноваційних інструментів еколого-економічного регулювання, зокрема — впровадженню адаптованої системи екологічного оподаткування, створенню стимулів для зеленого інвестування та розвитку відновлюваної енергетики. Запропоновано методику оцінки економічної ефективності заходів щодо відновлення природно-ресурсного потенціалу, що дозволяє оптимізувати витрати на екологічні проекти в умовах обмежених фінансових ресурсів.

У висновках обґрунтовано необхідність створення інтегрованої системи моніторингу ефективності природокористування, яка поєднуватиме екологічні, економічні та соціальні індикатори. Визначено пріоритетні напрями подальших досліджень, пов'язаних із розробкою механізмів компенсації екологічної шкоди та адаптації європейських стандартів екологічної політики до умов повоєнного відновлення України. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню конкурентної, ресурсо-енергоєфективної економіки з мінімальним навантаженням на довкілля.

The article presents the results of a comprehensive study on the interdependence between natural resource potential and the state of the environment. Through a systems analysis, key determining factors of environmental security were identified, which influence the effectiveness of environmental remediation regulation. The necessity of considering these factors when forming a new paradigm for socio-economic development in the post-war period is substantiated.

Based on the conducted research, the conceptual foundations of an environmental strategy have been developed, grounded in the principles of sustainable development, circular economy, and eco-centric management. Mechanisms for integrating environmental priorities into sectoral and regional recovery programs are proposed, which will ensure synergy between economic revival, social stability, and environmental security in the long term.

Particular attention is paid to the development of innovative eco-economic regulatory instruments, specifically the implementation of an adapted environmental taxation system, the creation of incentives for green investment, and the development of renewable energy. A methodology for assessing the economic efficiency of natural resource potential restoration measures is proposed, allowing for the optimization of costs for environmental projects under conditions of limited financial resources.

The conclusions substantiate the necessity of creating an integrated monitoring system for the effectiveness of nature management, which would combine environmental, economic, and social indicators. Priority directions for further research are defined, related to the development of mechanisms for environmental damage compensation and the adaptation of European environmental policy standards to the conditions of Ukraine's post-war recovery. The implementation of the proposed measures will contribute to the formation of a competitive, resource— and energy-efficient economy with minimal environmental impact.

Ключові слова: природно-ресурсний потенціал, ландшафти, екологічна стратегія, агро-технічні заходи, сільські території, моніторинг, еколого-економічний механізм.

Key words: natural capital, landscape systems, environmental policy, agricultural practices, rural areas, environmental monitoring, ecological-economic instruments.

ВСТУП

Актуальність дослідження еколого-економічних механізмів запобігання забрудненню довкілля значно зросла у зв'язку зі збройною агресією росії, яка спричинила катастрофічні екологічні наслідки. Військові дії супроводжуються руйнуванням інфраструктури, пожежами на промислових об'єктах, забрудненням водних ресурсів та ґрунтів токсичними речовинами, що призводить до гострих екологічних криз. У цих умовах розробка ефективних економічних інструментів (наприклад, компенсаційних механізмів, екологічного страхування, податкових стимулів для відновлення екосистем) стає критично необхідною для мінімізації збитків та забезпечення швидкої екологічної реабілітації.

Окрім того, війна загострила проблему ресурсного дефіциту, зокрема енергетичного, що актуалізує необхідність переходу на відновлювальні джерела енергії та замкнуті виробничі цикли. Еколого-економічні механізми, такі як "зелені" інвестиції, карбонові податки або торгівля квотами на викиди, можуть стати ключо-

вими інструментами відбудови економіки в умовах воєнного стану. Вони не лише сприятимуть зменшенню антропогенного навантаження, а й забезпечать довгострокову стійкість регіонів, постраждалих від бойових дій, інтегруючи екологічні вимоги у процес їхнього економічного відновлення.

Інтенсивний індустріальний розвиток і масштабний видобуток мінерально-сировинних та енергетичних ресурсів, посилений наслідками збройної агресії росії, спричинили значне посилення антропогенного навантаження на довкілля. Це призвело до прискореної деградації природних екосистем, зменшення біорізноманіття та виснаження окремих ресурсів. Такі зміни суттєво впливають на умови життєдіяльності людини, трансформуючи не лише природні (у тому числі кліматичні) процеси, а й якісні характеристики навколишнього природного середовища.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є комплексне дослідження природно-ресурсного потенціалу та його

трансформаційного впливу на стан навколишнього середовища. У контексті завдання формування збалансованих моделей землекористування як детермінуючого чинника екологічної якості, робота спрямована на обґрунтування принципів еколого-орієнтованої стратегії соціально-економічного відновлення в повоєнний період.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Екологічні проблеми тісно взаємопов'язані між природокористуванням, особливо, земле- та водокористуванням, створенням стійких, саморегульованих високопродуктивних агроландшафтів і негативним впливом на ланцюг життя — "сонце — повітря — вода — ґрунт — рослина — тварина — людина". Ці проблеми є предметом дослідження багатьох науковців, які вивчають стан природокористування та його вплив на навколишнє природне середовище, зокрема Амонс С.Е. [1], Прокопенко О.В., Кліменко О.В., Марочко С.С. [2], Андрєєва Н.М. [3], Мішенін Є.В., Ярова І.Є. [4], Тищенко О.М., Антоненко С.В. [5], Гадзало А.Я. [6], Бендасюк О.О., Зіновчук Н.В. [7], Палапа Н.В. [8]. Науковий доробок вчених, щодо покращення екологічної ситуації у повоєнний час, висвітлюється в наукових виданнях.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Теоретично-інформаційною основою дослідження були: наукові праці вітчизняних і закордонних учених у галузі використання природно-ресурсного потенціалу, особливо земельних і водних ресурсів в цілому та їх охорона, законодавчі й нормативні акти, методологічні та інструктивні матеріали, дані власних досліджень за попередні роки щодо екологічних ситуацій. Для виконання поставлених завдань використовували такі методи досліджень: монографічного аналізу — для вивчення та узагальнення існуючих наукових підходів до проблеми землекористування; абстрактно-логічного аналізу — для уточнення сутності основних категорій, понять і визначень у галузі природокористування, і, зокрема, землекористування, земельних відносин та землеустрою; розрахунково-аналітичний — при дослідженні еколого-економічного та організаційно-правового стану використання земель; порівняльний; методи вивчення природокористування.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

Стратегії запобігання забрудненню довкілля ґрунтуються на впровадженні низьковуг-

лецевих технологій та модернізації виробничих процесів. Ключовим аспектом є перехід на відновлювальні джерела енергії (сонячну, вітрову, гідроенергетику), що дозволяє істотно знизити емісії парникових газів. Сучасні підходи передбачають оптимізацію виробничих циклів через застосування принципів циркулярної економіки, де відходи трансформуються у вторинну сировину. Це супроводжується впровадженням ресурсоефективних технологій, які мінімізують утворення промислових відходів.

Важливим інструментом управління якістю довкілля є комплексні системи моніторингу, що базуються на супутниковому зондуванні, IoT-сенсорах та аналітичних платформах з використанням штучного інтелекту. Такі системи забезпечують оперативне виявлення джерел забруднення та прогнозування екологічних ризиків. Паралельно реалізуються соціально-освітні ініціативи, спрямовані на формування екологічної компетентності населення через інтеграцію екопідходів у освітні програми та стимулювання еко-поведінки за допомогою економічних інструментів (зелені тарифи, податкові пільги). Синергія технологічних, інституційних та просвітницьких механізмів становить основу сталого екоменеджменту.

На нинішньому етапі цивілізації рівень та ефективність використання ПРП є найважливішим мірилом, критерієм економічного розвитку країни. Якість довкілля, екологічна чистота території, насамперед природних ресурсів — головний показник відповідності суспільного виробництва. Тому не буде перебільшенням твердження, що в екологічному стані навколишнього середовища, як крізь призму, відображаються характер взаємовідносин людини й суспільного виробництва з природним середовищем, екологічність та ефективність господарської діяльності.

Стратегічною метою соціально-економічного розвитку, в повоєнний час, має бути нова агроекологічна політика, цілеспрямоване переведення національного АПК на модель збалансованого, екологорівноваженого, екологічно безпечного й ефективного розвитку, виробництво екологічно чистих продуктів харчування та всебічна охорона ПРП, а відповідно і навколишнього природного середовища. Реалізація зазначених завдань повинна здійснюватися на основі розроблених заходів для формування біосфери сумісної матеріально-технічної бази в сільськогосподарському виробництві, застосування природо- і ресурсозберігаючих, безвідходних або маловідходних технологій, раціоналізації й екологічної оптимізації ПРП, на-

самперед земле- та водокористування, створення стійких, саморегульованих високопродуктивних агроландшафтів [9].

Таким чином, враховуючи складність екологічної ситуації, Верховна Рада України організувала парламентські слухання на тему: "Пріоритети екологічної політики Верховної Ради України на наступні п'ять років", які відбулися 27 листопада 2019 року. Відзначають високу актуальність теми обговорення та гостроту питання захисту довкілля для українського суспільства. Конституція України визначає права та свободи людини як найвищий пріоритет для нашої держави. У статті 50 Конституції України закріплено, що кожен має право на безпечне для життя і здоров'я довкілля та на відшкодування завданої порушенням цього права шкоди. Якість життя, стан здоров'я, можливість сталого розвитку і добробуту людини — це все залежить від якості довкілля.

За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, хімічне і біологічне забруднення повітря, води, ґрунтів, антропогенна зміна клімату та зміна екосистем є одним з чинників, які безпосередньо впливають на стан здоров'я людей. Процеси глобалізації та суспільних трансформацій підвищили пріоритетність питань захисту довкілля та їх значення для забезпечення сталого розвитку нашої держави. Верховна Рада України 28 лютого 2019 року прийняла Закон України "Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року" в якому зазначено "Процеси глобалізації та суспільних трансформацій підвищили пріоритетність збереження довкілля, а отже, потребують від України вжиття термінових заходів. Протягом тривалого часу економічний розвиток держави супроводжувався незбалансованою експлуатацією природних ресурсів, низькою пріоритетністю питань захисту довкілля, що унеможливлювало досягнення збалансованого розвитку.

Першопричинами екологічних проблем України є:

- а) підпорядкованість екологічних пріоритетів економічній доцільності;
- б) неврахування наслідків для довкілля у законодавчих та нормативно-правових актах, зокрема у рішеннях Кабінету Міністрів України та інших органів виконавчої влади;
- в) переважання ресурсо- та енергоємних галузей у структурі економіки із здебільшого негативним впливом на довкілля, що значно посилюється через неврегульованість законодавства при переході до ринкових умов господарювання;
- г) фізичне та моральне зношення основних фондів у всіх галузях національної економіки;

г) неефективна система державного управління у сфері охорони навколишнього природного середовища та регулювання використання природних ресурсів, зокрема неузгодженість дій центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, незадовільний стан системи державного моніторингу навколишнього природного середовища;" [10].

Стратегією визначено основні цілі та завдання державної екологічної політики, що базуються передусім на виявлених причинах екологічних проблем України та фінансовій спроможності держави до їх вирішення з урахуванням завдань, визначених в Угоді про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, поетапне наближення природоохоронного законодавства до відповідних директив ЄС.

Новий порядок денний зі сталого розвитку та його 17 цілей, прийняті у 2015 році в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН, поставили перед Україною низку завдань, виконання яких дозволить забезпечити державі необхідне підґрунтя для розбудови усіх сфер її життя відповідно до викликів, які стоять перед нею. На початку XXI століття світовою спільнотою визнано, що зміна клімату є однією з основних проблем світового розвитку, з потенційно серйозними загрозами для глобальної економіки та міжнародної безпеки, внаслідок підвищення прямих і опосередкованих ризиків, пов'язаних з енергетичною безпекою, забезпеченням продовольством і питною водою, стабільним існуванням екосистем, ризиками для здоров'я і життя людей.

З метою реалізації вище згаданих завдань, необхідно реалізувати комплекс заходів з подолання екологічної кризи та оздоровлення ПРП і, відповідно, навколишнього середовища як на національному, так і на регіональному та локальному рівнях, які визначаються в основному трьома групами чинників. Перша — найбільш важлива — це економічна та науково-технічна програма (НТП). Сьогодні переважна кількість підприємств, об'єднань, фірм, як і регіонів, навіть при бажанні вирішувати екологічні проблеми відчувають гостру нестачу коштів. Друга група — це великий дефіцит вітчизняного екологічного обладнання, який стримує інвестування природоохоронних програм і окремих заходів. Тобто має місце обмеженість як фінансових ресурсів, так і матеріальної основи їх реалізації. В ряді випадків, навіть за умов економічної кризи, деякі

підприємства та галузі не можуть використати кошти, що виділяються на охорону природи й удосконалення природокористування, а також поліпшення відтворення ПРП. Третя група чинників, які визначають обсяги затрат на вирішення екологічних проблем, оздоровлення природи, це — діючий механізм формування інвестиційних фондів екологічного призначення та існуючі методи оцінки економічної ефективності затрат на природоохоронні заходи. Стосовно останнього, до цього часу переважає точка зору, що інвестиції в природоохоронні заходи доцільні лише тоді, коли ефект від зменшення економічної шкоди, зумовленої забрудненням або деградацією природного середовища, перевищує сукупні затрати. Такий підхід сьогодні неприйнятний, особливо, зважаючи на те, що методологія та методи визначення такої шкоди надто недосконалі й мають суттєві недоліки. При цьому необхідно враховувати, насамперед, шкоду від воєнних дій, яка завдається трудовим ресурсам, трудовому потенціалу суспільства і здоров'ю людини, забруднення та погіршення якості ПРП, що безпосередньо впливає на навколишнє природне середовище не тільки в Україні, але і на всю планету Земля. А тому, ніякі економічні вигоди не можуть бути виправданням зростання захворюваності, інвалідності та смертності населення, погіршення його фізичного і психічного здоров'я.

Водночас вкрай потрібні системність і комплексність у вирішенні завдань з раціоналізації природокористування та охорони природи, оскільки, остання є надзвичайно складною єдиною інтегральною системою. Системність і комплексність, про яку останнім часом суспільство чомусь почало забувати, важливі ще й тому, що окремі галузі та сфери суспільного виробництва ставлять різні, нерідко прямо протилежні вимоги до одних і тих самих природних ресурсів або умов навколишнього середовища. Причому основну увагу вони зосереджують, як правило, на використанні ПРП і умов довкілля, а питання їх охорони, збереження та відтворення залишають суспільству. Чітка спрямованість і послідовність дій щодо регулювання якості навколишнього природного середовища залежить від цілого ряду чинників, серед яких, крім згаданих в Законі України [10], першочергове значення мають наступні:

а) організація моніторингу земель (забруднення і джерела забруднення, визначення рівнів забруднення всіх складових елементів та ресурсів природного середовища і виявлення місць з підвищеною небезпекою впливу на населення; трансформація ландшафтів й агролан-

дшафтів, зміна стану наземних і водних екосистем під впливом антропогенних навантажень; і т.п.);

б) оцінка негативних впливів на людину й екосистеми стосовно граничнодопустимих і критичних рівнів забруднень та антропогенних навантажень, а також розроблення критеріїв допустимості й критичності цих впливів на різні елементи біосфери й людину;

в) оцінка екологічної, економічної, соціальної й естетичної шкоди, яка завдається навколишньому середовищу його забрудненням і деградацією;

г) прогноз динаміки антропогенних впливів і навантажень на біосферу, а також оцінка негативних наслідків, що виникають при цьому;

г) обґрунтування пріоритетних напрямів природоохоронної діяльності та вирішення екологічних проблем соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади, регіону, області й району з урахуванням вимог ресурсо-екологічної безпеки;

д) розроблення ефективних та екологобезпечних техніко-технологічних рішень, оптимальне розміщення підприємств і виробництв, що дасть можливість істотно зменшити негативні навантаження на природу;

ж) визначення напрямів, способів і методів реструктуризації та модернізації еколого-небезпечних виробництв і підприємств.

Отже, виникає необхідність створення єдиної системи регіонального управління, регулювання та контролю за дотриманням екологічних стандартів, обмежень і вимог щодо природокористування та забезпечення якості навколишнього середовища. У природи має бути один господар. Однак, це ніяк не означає, що природні ресурси, зокрема земля, ліси й окремі водойми, не можуть бути у приватній власності. Йдеться тут про те, що відповідним органам необхідно більш відповідально ставитися до своїх обов'язків, щоб ефективно й цілеспрямовано регулювати та контролювати процеси природокористування, відтворення, збереження, охорони й примноження природних ресурсів, підтримання на належному рівні якості навколишнього середовища, а також реалізацію заходів екологічного призначення відповідно до чинного законодавства.

Крім того, щоб ефективно й цілеспрямовано діяти в сфері природо-користування та охорони природи в кожному районі, області, необхідно створити моніторинг земель. Згідно зі ст. 191 Земельного кодексу України, моніторинг земель — це система спостереження за станом земель з метою своєчасного виявлення

змін, їх оцінки, запобігання та ліквідації наслідків негативних процесів. Такий моніторинг має функціонувати не лише на рівні району та області, а й у розрізі окремих ОТГ і земельних чи лісових масивів, щоб мати можливість спостерігати за їх забрудненням, ходом відтворювальних процесів тощо.

Система моніторингу земель, як складова загальнодержавної макросистеми з моніторингу навколишнього природного середовища, створюється для забезпечення органів державного управління та науково-виробничих організацій необхідною, своєчасною та достовірною інформацією з метою: регулювання процесу екологічно безпечного розвитку в умовах ринкових відносин; створення для людей екологічно безпечного навколишнього середовища, чистих продуктів харчування і предметів побуту; дієвої участі в розв'язанні глобальних екологічних проблем.

Тому, система моніторингу земель охоплює спостереження за: станом навколишнього природного середовища по всій території (акваторії); вплив конкретних джерел (об'єктів) на навколишнє природне середовище, зокрема, на землі, з контролем цих джерел щодо дотримання ними екологічних стандартів, норм і правил; джерелами (об'єктами) впливу.

Таким чином, у процесі організації державної системи екологічного моніторингу і здійснення системи моніторингу земель обов'язково охоплюють екологічні та антропогенні чинники. До останніх відносять усі види впливу на суспільне середовище, тобто ті форми діяльності людини, які зумовлюють зміни в житті та побуті. Екологічними чинниками вважають елементи середовища, які істотно впливають на живий організм. Їх поділяють на три групи:

а) абіотичні — чинники неживого середовища (кліматичні, ґрунтові, гідрофізичні, гідрохімічні, топографічні);

б) біологічні — сумарний вплив живих організмів (бактерій, рослин, тварин), передусім — топічні взаємовідносини через їхнє сумісне існування (антагонізм мікроорганізмів) і топічне поїдання (автотрофи і гетеротрофи);

в) генетичні — відносини на базі розмноження.

У зв'язку з цим, основним принципом здійснення системи моніторингу земель є системний підхід, як до об'єкта дослідження — території, так і до предмета вивчення — способів спостереження за станом земель і змінами в їхній структурі [11].

Для успішного вирішення зазначених завдань потрібно: щодо атмосферного повітря —

розробити стандарти якості атмосферного повітря, що узгоджені з міжнародною системою стандартів; модернізації обладнання та очисних споруд на підприємствах — встановлення основних вимірювальних приладів контролю за якістю повітря; зменшення кількості викидів від автотранспортних засобів.

Земельні ресурси — зменшення розораності земель, з метою припинення деградації ґрунтів, підвищення їх родючості; досягнення екологічно збалансованого співвідношення угідь в зональних системах землекористування; дотримання екологічних вимог охорони земель при землеустрої; оптимізації і підвищення ефективності використання та охорони земельних ресурсів в Україні; зниження вмісту радіоактивних елементів у рослинній і тваринній продукції [12].

Водокористування — покращання водозабезпечення населення, збереження водоресурсних систем, як унікальних складових природного середовища; пріоритетність у водокористуванні соціальної сфери, забезпечення прав людини на якісну питну воду та сприятливе водне середовище; цілісність в управлінні водогосподарською та водоохоронною діяльністю за басейновим принципом у взаємозв'язку з іншими компонентами навколишнього середовища; екологічно адаптований за водним фактором розвиток економічного потенціалу областей і регіонів; запровадження водозберігаючих форм розвитку економіки; надання переваги використанню водоресурсних об'єктів у природному стані; оптимальне поєднання загальнодержавних і регіональних інтересів, з урахуванням екологічної місткості водоресурсних джерел; пріоритетність економічних важелів регулювання водокористування та охорони вод.

Лісистість території — встановлення збалансованості між обсягами відтворення і експлуатації лісових ресурсів; збільшення площі лісів, як за рахунок лісового фонду, так і заліснення неугідь та вилучення з сільськогосподарського користування низькопродуктивних земель; розширення в кожному населеному пункті мереж природоохоронних територій, за рахунок найбільш цінних ділянок, що залишились у природному стані і найменш порушені господарською діяльністю; забезпечення належної охорони та збереження лісових ресурсів і екосистем; посилення природоохоронної функції лісів; здійснення комплексу лісогосподарських заходів щодо зниження радіоактивного забруднення лісового фонду.

Збереження біорізноманіття — послідовне втілення основних принципів Конвенції ООН по

біорізноманіттю, з метою його збереження, відтворення та раціонального використання. Розробка Національної стратегії збереження біорізноманіття — проведення на державному рівні оцінки стану біорізноманіття в Україні, сприяння ресурсозахисним системам ведення сільського та лісового господарства, що захищають чи примножують біологічні види, сприяння відновленню деградованих екосистем і біологічних видів, які знаходяться на межі зникнення.

Надзвичайно важливе завдання — це розроблення принципово нової екологічної стратегії соціально-економічного розвитку держави в цілому, конкретного регіону та області, визначення національних, регіональних і місцевих пріоритетів у сфері екології. З метою усунення першопричин екологічних проблем України, згаданих у Законі України [10], вважаємо за необхідне, в основу екологічної стратегії соціально-економічного розвитку покласти наступні принципи:

а) раціональне поєднання ринкових і державних економічних та адміністративних інструментів і важелів регулювання екологічних відносин, тобто відносин між суспільством і природою;

б) оптимальне та взаємоузгоджене застосування методів галузевого та територіального управління природокористуванням й охороною навколишнього природного середовища, перенесення центру ваги та відповідальності за розв'язання ресурсо-екологічних проблем на місцеві органи влади й управління;

в) інтеграція екологічного та економічного підходів до розвитку і розміщення продуктивних сил у єдиний еколого-економічний підхід, шляхом розроблення та застосування у практиці господарської діяльності еколого-економічних нормативів, показників, стандартів і вимог;

г) чітке визначення національних, регіональних та місцевих екологічних пріоритетів на "глибину" прогнозування соціально-економічного розвитку та основних напрямів вирішення екологічних проблем.

ВИСНОВКИ

1. Незважаючи на незначні позитивні досягнення, які були в минулому, треба відверто констатувати, що в результаті дуже низької еколого-економічної свідомості значної частини українського суспільства, відсутність комплексного підходу до вирішення питань щодо природокористування та охорони навколишнього середовища, спостерігаємо критичну екологічну ситуацію.

2. Екологічний розвиток продуктивних сил необхідно вирішувати в площині екологічної парадигми економіки, яка при цьому розглядається як інструмент впорядкування взаємодії людини і природи.

3. Доведено необхідність оптимізації природного середовища, що включає раціональне, науково обгрунтоване і технологічно досконале використання природних ресурсів, охорону природних комплексів, тобто їх захист від техногенних навантажень у різних формах, та активне науково обгрунтоване регулювання природних процесів. Мета такої оптимізації полягає в знаходженні збалансованого відношення між експлуатацією, консервацією та меліорацією природного середовища. Наукова теорія оптимізації природного середовища повинна виходити, перш за все, з уявлення про середовище не як випадкового набору різноманітних предметів та явищ, а як організованого цілого, тобто ця теорія неминує повинна бути організаційною.

4. Людство має усвідомити, що вкрай необхідно раціонально та економно використовувати природні ресурси у всіх галузях і сферах діяльності. При цьому слід максимум зусиль докладати до оздоровлення ПРП, збереження та відтворення ресурсів біосфери, охорони навколишнього середовища від забруднення, виснаження, деградації і втрати ним екологічної чистоти.

5. Розширення масштабів міжнародної співпраці у сфері ефективного вирішення глобальних екологічних проблем і завдань сталого розвитку, підвищення його результативності й ефективності, застосування в національній економіці найновіших світових досягнень науково-технологічного та соціально-екологічного прогресу.

Література:

1. Амонс С.Е. Організаційно-економічний механізм екологічного регулювання: Методичні рекомендації. Вінниця: РВВ ВНАУ, 2018. 64 с.

2. Прокопенко О.В., Кліменко О.В., Марочко С.С. Економічне стимулювання реалізації екологічної політики інвестиційного забезпечення природокористування. Ефективна економіка № 7, 2010. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=257> (дата звернення 05.10.2025).

3. Андреева Н.М. Теоретико-методологічні засади екологізації інвестиційної діяльності: автореф. дис. ... д-ра. екон. наук: 08.00.06. Одеса, 2007. 33 с.

4. Мішенін Є.В., Ярова І.Є. Системна оцінка результативності екологічного оподаткування у контексті соціально-еколого-економічної безпеки просторового розвитку. Збалансоване природокористування. 2019. № 1. С. 41—46. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.1.-2019.170589>.

5. Тищенко О.М., Антоненко С.В. Дослідження ефективності податкової політики у сфері охорони атмосферного повітря. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2012. Vol. 1. № 12. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.vli12.28859>.

6. Бендасюк О.О., Зіновчук Н.В., Сахарнацька Л.І. Екологічні інновації як фактор сталого соціально-економічного сільського розвитку. Збалансоване природокористування. 2022. № 4. С. 15—23. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.4.2022.275029>.

7. Палапа Н.В., Гончар С.М. Екологічні ризики, пов'язані із сільськогосподарською діяльністю людини. Агроекологічний журнал. 2022. № 1. С. 68—80. DOI: <https://doi.org/10.33730/2077-4893.1.2022.255189>.

8. Гуцуляк Г. Д. Еколого-економічні проблеми сталого розвитку природокористування. Чернівці: Прут, 2009. 164 с.

9. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року. Закон України від 28 лютого 2019 року. № 2697-VIII. Відомості Верховної Ради, 2019, № 16, ст.70. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> (дата звернення 05.10.2025).

10. Гуцуляк Ю. Г. Основні засади концепції створення системи моніторингу земель. Чернівці: Прут, 2003. 64 с.

11. Гуцуляк Г.Д., Височанська М.Я. Еколого-економічні принципи оцінки проблемних екологічних ситуацій. Збалансоване природокористування: традиції, перспективи та інновації. Частина 1. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 18—19 травня, 2023 р.). Київ, 2023. С. 76 — 78.

References:

1. Amons, S.E. (2018), Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm ekolohichnoho rehulivannia: Metodychni rekomendatsii [Organisational and economic mechanism of environmental regulation: Methodological recommendations], RVV VNAU, Vinnytsia, Ukraine.

2. Prokopenko, O.V., Klimenko, O.V. and Marochko, S.S. (2010), "Economic stimulation to realization ecological policy of investment support for Nature", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 7,

available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=257> (Accessed 5 October 2025).

3. Andrieieva, N.M. (2007), "Theoretical and methodological foundations of greening investment activities", Abstract of Doctor dissertation, Economics, Odesa, Ukraine.

4. Mishenin, Ye.V. and Yarova, I.Ie. (2019), "System evaluation of the result of environmental taxation in the context of socio-environmental and economic security of the spatial development", Zbalansovane pryrodokorystuvannia, vol. 1, pp. 41—46. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.1.2019.170589>.

5. Tyshchenko, O.M. and Antonenko, S.V. (2012), "Research on the effectiveness of tax policy in the field of atmospheric air protection", Financial and credit activity: problems of theory and practice, [Online], vol. 1, no. 12. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.vli12.28859>.

6. Bendasiuk, O.O., Zinovchuk, N.V. and Sakharnatska, L.I. (2022), "Ecological innovations as a factor of sustainable socio-economic rural development, Zbalansovane pryrodokorystuvannia, vol. 4, pp. 15—23. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.4.2022.275029>.

7. Palapa, N.V. and Honchar, S.M. (2022), "Environmental risks associated with human agricultural activities", Ahroekolohichnyi zhurnal, vol. 1, pp. 68—80. DOI: <https://doi.org/10.33730/2077-4893.1.2022.255189>.

8. Hutsuliak, H. D. (2009), Ekoloho-ekonomichni problemy staloho rozvytku pryrodokorystuvannia [Ecological and economic problems of sustainable development of natural resource use], Prut, Chernivtsi, Ukraine.

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Law of Ukraine "On the Basic Principles (Strategy) of Ukraine's State Environmental Policy for the Period until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> (Accessed 5 October 2025).

10. Hutsuliak, Yu. H. (2003), Osnovni zasady kontseptsii stvorennia systemy monitorynhu zemel [Basic principles of the concept for creating a land monitoring system], Prut, Chernivtsi, Ukraine.

11. Hutsuliak, H.D. and Vysochanska, M.Ia. (2023), "Ecological and economic principles for assessing problematic environmental situations", Zbalansovane pryrodokorystuvannia: tradytsii, perspektyvy ta innovatsii. Chastyna 1 [Balanced nature management: traditions, prospects and innovations. Part 1], Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Materials of the International Scientific and Practical Conference], Kyiv, 18-19 May, pp. 76—78.

Стаття надійшла до редакції 16.10.2025 р.

УДК 636.085:339.138:339.13.012.42

М. Р. Мардар,

д. т. н., професор, професор кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі,

Одеський національний технологічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0831-500X>

Л. Я. Донець,

к. т. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі,

Одеський національний технологічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6113-3702>

Т. В. Бордун,

к. т. н., доцент, доцент кафедри технології зерна і комбікормів,

Одеський національний технологічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9522-5090>

А. О. Донець,

к. т. н., старший науковий співробітник Науково-дослідного інституту,

Одеський національний технологічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3999-2337>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.26

ВИКОРИСТАННЯ PESTEL- ТА SWOT-АНАЛІЗУ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРОСУВАННЯ КОМБІКОРМОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК

M. Mardar,

Doctor of Technical Sciences, Professor, Professor of the Department of Marketing, Business and Trade, Odesa National University of Technology

L. Donets,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Entrepreneurship and Trade, Odesa National University of Technology

T. Bordun,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Grain and Feed Technology, Odesa National University of Technology

A. Donets,

PhD in Technical Sciences, Senior Research of the Scientific Research Institute, Odesa National University of Technology

APPLICATION OF PESTEL AND SWOT ANALYSIS IN DEVELOPING MARKETING STRATEGIES FOR COMPOUND FEED MARKET PROMOTION

Стаття присвячена питанню використання PESTEL- та SWOT-аналізу для формування маркетингових стратегій просування комбікормової продукції на ринок. Проаналізовано основні зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства, а саме, політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові. Розроблено PESTEL-аналіз підприємства по виробництву кормів для коней, а також запропоновані стратегічні рішення. Представлено SWOT-аналіз підприємства, виявлено як сильні, так і слабкі сторони на основі яких визначали можливості й загрози, які впливають на його діяльність.

На основі проведених PESTEL- та SWOT-аналізів запропоновані рішення щодо стратегії просування підприємства комбікормової галузі на споживчий ринок, це дозволить підвищити лояльність клієнтів за рахунок гарантій якості та екологічної відповідальності; забезпечити стійкість бізнесу, мінімізуючи вплив економічних, політичних та правових загроз.

The article is devoted to the issue of using PESTEL and SWOT analysis to formulate marketing strategies for promoting compound feed products to the market. The main external factors influencing the enterprise's activity—namely, political, economic, social, technological, environmental, and legal—are analyzed. A PESTEL analysis was developed for an enterprise producing horse feed, and corresponding strategic solutions were proposed. It is established that, on one hand, military actions, inflation, and legislative instability create serious threats to the company's development. On the other hand, the opening of new markets due to European integration processes, the increased demand for high-quality and eco-friendly products, and the active implementation of innovative technologies and the development of B2B online platforms form additional opportunities.

A SWOT analysis of the enterprise is presented, based on which both strengths and weaknesses were identified, which served to determine the opportunities and threats affecting its operations. It was found that the enterprise needs to: invest in equipment modernization and process automation, utilizing modern technologies and its own raw material base to expand the product range and enhance feed quality; actively promote products online and increase brand awareness by investing in digitalization and promotion via B2B online platforms; ensure a flexible pricing policy and inform clients about product updates; actively develop export directions and conquer new product segments (organic products, premium-class compound feeds); and use internet marketing (personalized advertising messages) for quick communication with the consumer (contextual advertising, social networks like Facebook, Instagram, etc.).

Based on the conducted PESTEL and SWOT analyses, solutions for the promotion strategy of the compound feed enterprise in the consumer market are proposed. The main ones include: the promotion of compound feeds must focus on the creation and marketing of "Premium and Eco-Feeds," emphasizing their scientific rationale and safety, and offering a comprehensive solution (feed + consultations) rather than just the product; communication should maximize the use of Digital channels (targeting, SEO, webinars) instead of expensive offline campaigns; guaranteeing clients stability in quality and price through long-term contracts; and simultaneously promoting the value of premium feed as a tool to reduce overall veterinary expenses, among others.

The proposed marketing strategies allow the enterprise to: increase customer loyalty by guaranteeing quality and environmental responsibility; and ensure business sustainability, minimizing the impact of economic, political, and legal threats.

Ключові слова: PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, маркетингові стратегії, просування товарів, комбікормова галузь.

Key words: PESTEL analysis, SWOT analysis, marketing strategies, product promotion, compound feed industry.

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

На сучасному висококонкурентному та динамічному ринку, успіх будь-якого виробника, особливо в галузі комбікормів, залежить від чітко розробленої та гнучкої маркетингової стратегії. Успіх компанії визначається не лише якістю сировини чи ефективністю виробничих ліній, а й здатністю до швидкого реагування на зовнішні зміни. Цей стратегічний підхід дозволяє не просто адаптуватися до поточних викликів, але й ефективно використовувати нові ринкові можливості та мінімізувати потенційні загрози. Фундаментом для такої стратегії слугує комплексний аналіз макросередовища. Гли-

боке дослідження політичних, економічних, правових, соціальних, технологічних та екологічних факторів є вирішальним, оскільки саме ці зовнішні чинники диктують загальні умови діяльності підприємства, впливають на споживчу динаміку та визначають рівень конкуренції [1, 2].

Актуальність дослідження обумовлена постійними трансформаціями, що відбуваються як на вітчизняному, так і на світовому ринках сільськогосподарської продукції. Зміни в законодавстві, коливання цін на сировину, технологічні інновації у виробництві кормів, а також зростаючі вимоги споживачів до якості продукції — все це вимагає від підприємств комбікормової галузі не реактивного, а проактивного підходу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченню теоретичних і практичних аспектів використання PESTEL-аналізу та SWOT-аналізу при формуванні маркетингових стратегій розвитку промислових підприємств присвячено роботи багатьох вітчизняних та закордонних вчених. Так, Петровська С., Яківченко А. визначили, що SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні сили і слабкості, можливості та загрози підприємств, у свою чергу PESTLE-аналіз аналізує вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових і екологічних факторів на маркетинг. Врахування цих факторів визначає можливості адаптувати маркетингові стратегії підприємств до змін і залишатися конкурентоспроможними на ринку [1]. А. Гарастовська, О. Петухова показали, що на основі результатів SWOT-аналізу та PEST-аналізу можна сформулювати успішну маркетингову стратегію розвитку, в якій особливий акцент робиться на визначення наявних проблем та пошуку перспективних шляхів розвитку підприємств в межах конкурентної ринкової ситуації [3]. Мадуреїра Т., Нунес Ф. та ін. провели дослідження та визначили роль SWOT-аналізу в організації ефективної роботи підприємств агроподовольчого сектору [4]. Узтюрк Д., Бююкезкан Г. вивчали, як стратегічний аналіз за допомогою SWOT/PESTLE моделі впливає на розвиток розумного сільськогосподарства [5].

Незважаючи на значний внесок науковців і практиків у розгляд теоретичних та практичних основ дослідження використання PESTEL-аналізу та SWOT-аналізу при формуванні маркетингових стратегій розвитку промислових підприємств, залишаються недостатньо розглянутими питання щодо вивченні їх впливу на розвиток підприємств по виробництву комбікормів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — дослідити та обґрунтувати механізм використання PESTEL-аналізу та SWOT-аналізу як ключового інструментарію для розробки гнучких і конкурентоспроможних маркетингових стратегій просування комбікормової продукції на споживчий ринок.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ринок кормів для коней є високоспеціалізованим сегментом комбікормової продукції, який вимагає особливої уваги та підходу в роз-

робці маркетингових стратегій. Його значення для сучасного агробізнесу та спортивної індустрії постійно зростає, це обумовлено тим, що коні є високоцінними активами — як у професійному кінному спорті (скачки, конкур, виїздка), так і в племінній справі. Якість годівлі безпосередньо впливає на спортивні показники, здоров'я, репродуктивну функцію та довголіття тварин. Отже, преміальні, науково-обґрунтовані корми дозволяють власникам максимізувати віддачу від своїх інвестицій. Розмір ринку кормів для коней оцінюється в 16,04 млрд. доларів США у 2025 році та, як очікується, досягне 21,66 млрд. доларів США до 2030 року зі середньорічним темпом зростання 6,20% протягом прогнозованого періоду (2025—2030) [6, 7].

Глобальний ринок кормів для коней розширюється завдяки інтеграції із сільським господарством, тваринництвом та кінною галуззю, включаючи перегони, спорт, дозвілля та терапевтичну діяльність. Зростання ринку зумовлено досягненнями в галузі годування у тваринництві та підвищеним попитом на спеціалізовані корми. Потреба у високоякісних кормах зростає, оскільки коні залишаються важливими в різних видах економічної діяльності, включаючи сільськогосподарську роботу, спорт та туризм. Розширення ринку додатково підтримується інтеграцією якісного кормління та сталого виробництва кормів [6, 7].

Також на відміну від промислового тваринництва, власники коней часто мають сильний емоційний зв'язок зі своїми тваринами. Це перетворює вибір корму на більш емоційний процес, орієнтований на довіру до бренду, рекомендації ветеринарів та відчуття "турботи", що є потужним маркетинговим інструментом.

Враховуючи специфіку кінного ринку, PESTEL-аналіз набуває особливої значущості, оскільки дозволяє адаптувати загальні стратегії просування комбікормів до унікальних вимог цієї ніші. Зокрема, у комбікормовій промисловості PESTEL допомагає: прогнозувати економічні ризики (наприклад, інфляцію цін на сировину та компоненти) та адаптувати цінову політику; ідентифікувати соціальні та екологічні тренди (зростання попиту на органічні та спеціалізовані корми) для позиціонування продукту; враховувати правові обмеження (норми сертифікації, допінг-контроль для кормів для коней та ін.) при формуванні комунаційної політики.

Дослідження проводили на прикладі підприємства по виробництву кормів для тварин ПП "Зерноторговий дім "Павлівський", яке зас-

Таблиця 1. Зведена таблиця PESTEL-аналізу ПП "Зерноторговий дім "Павлівський"

Фактори		Значення	Фактори		Значення
Політичні фактори	Ведення воєнних дій на території України	-0,30	Соціокультурні фактори	Зростання попиту на органічну та екологічно чисту продукцію, інтересу до кінного спорту, підвищенням стандартів утримання тварин	0,26
	Державна підтримка аграрного сектору у вигляді програм кредитування, компенсацій та пільг	0,26		Посилення ролі корпоративної соціальної відповідальності	-0,15
	Участь України в міжнародних організаціях та домовленості з партнерами (зокрема ЄС)	0,30		Міграційні процеси та скорочення працездатного населення в сільській місцевості	-0,16
	Разом	0,86		Разом	0,57
Економічні фактори	Коливання світових цін на зернові культури	-0,28	Правові фактори	Нестабільність законодавчої бази	-0,25
	Рівень інфляції в Україні	-0,30		Вимоги щодо сертифікації продукції для експорту в країни ЄС та інші міжнародні ринки	-0,24
	Валютні коливання	-0,26		Удосконалення механізмів захисту прав власності та цифровізація державних реєстрів	0,15
	Разом	0,84		Разом	0,64
Технологічні фактори	Активне впровадження інноваційних технологій	0,30	Екологічні фактори	Підвищення вимог до екологічної безпеки згідно вимог екологічного законодавства	-0,23
	Використання цифрових платформ для моніторингу ринкових цін та планування логістики	0,15		Глобальні зміни клімату	-0,05
	Автоматизація виробничих процесів	0,26		Використання сучасних технологій зберігання та виробництва	0,29
	Разом	0,71		Разом	0,57

Джерело: сформоване автором.

новане в 2003 року [8]. Для підприємства, яке спеціалізується на заготівлі, зберіганні, переробці та експорті кормів та зернових культур, застосування PESTEL-аналізу дає змогу виявити ключові можливості та загрози, що формують конкурентоспроможність компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Основними політичними факторами макросередовища, які впливають на діяльність підприємства, є: ведення воєнних дій на території України, що суттєво впливають на логістичні ланцюги, експортні можливості та доступ до портової інфраструктури; позиція державних органів влади щодо підтримки бізнесу та інші. Зокрема, політична нестабільність в країні підвищує ризик соціальних потрясінь, що в кінцевому підсумку може негативно вплинути на роботу та розвиток підприємства.

Щодо економічних факторів, то вони також мають вагомий вплив на діяльність ПП "Зерноторговий дім "Павлівський". До таких факторів можна віднести: коливання світових цін на зернові культури та компоненти кормів, транспортні тарифи, вартість енергоносіїв, обмінний курс, рівень інфляції, рівень економічного розвитку країни, що безпосередньо впливає на діяльність підприємства.

Важливий вплив на діяльність досліджуваного підприємства мають соціальні фактори:

зростання попиту на органічну та екологічно чисту продукцію, інтерес до кінного спорту, підвищенням стандартів утримання тварин, що формує нові сегменти ринку для підприємства; міграційні процеси та скорочення працездатного населення в сільській місцевості зумовлюють дефіцит кваліфікованих кадрів у сільському господарстві та підприємстві; посилення ролі корпоративної соціальної відповідальності вимагає від компанії також участі в соціальних проектах.

До технологічних факторів, які впливають на діяльність ПП "Зерноторговий дім "Павлівський", належать: активне впровадження інноваційних технологій, сучасних рецептур та автоматизації процесів у сфері виробництва комбікормів. Впровадження науково-технічних змін у виробництво вимагає значних капіталовкладень, проте сприяє підвищенню конкурентних позицій на ринку за рахунок використання новіших технологій.

У сучасному світі до важливих факторів, які впливають на виробництво комбікормів відносять також екологічні фактори, зокрема: глобальні зміни клімату, що впливають на врожайність зернових культур та створює додаткові ризики для підприємства; рівень вимог щодо зменшення викидів в екологічному законодавстві країни; рівень екологічної відпові-

дальності компанії; зростання попиту на екологічні продукти. Для просування "екологічних" продуктів та підкреслення своєї екологічної відповідальності компанії активно використовують інноваційні маркетингові інструменти, що дозволяє ефективно комунікувати зі споживачами, акцентуючи увагу на екологічних сертифікаціях та перевагах продукції для довкілля.

Правові фактори визначають, яким чином підприємство має вести справи, які податки виплачувати та за що відповідати. Основними правовими факторами, які впливають на підприємство, є: нестабільність законодавчої бази, зокрема у сфері оподаткування та земельних відносин, що створює додаткову невизначеність для аграрного бізнесу; вимоги щодо сертифікації продукції для експорту в країни ЄС та інші міжнародні ринки. Ці фактори мають вагомий вплив на діяльність підприємства, оскільки потребують значних фінансових і організаційних витрат.

Після вибору основних факторів, які впливають на діяльність підприємства, оцінили вплив кожного фактора. Сила впливу фактора оцінювали за шкалою від 1 до 3, де: 1 — вплив фактора незначний; 2 — вплив фактора помірний; 3 — вплив фактора критичний (високий). Далі проводили оцінку ймовірності зміни факторів в майбутньому. Ймовірність змін оцінювали за 5-ти бальною шкалою, де 1 — означає мінімальну ймовірність зміни фактора зовнішнього середовища, а 5 — максимальну ймовірність зміни (тобто практично з 100% вірогідністю це станеться) [1, 2]. Зведена таблиця результатів PESTEL-аналізу ПП "Зерно-торговий дім "Павлівський" наведена у табл. 1.

З таблиці 1 можна побачити, що найбільший вплив має політичні (0,86) та економічні фактори (0,84). Військові дії та євроінтеграційні процеси мають значний вплив на стабільність бізнесу. Що стосується економічних факторів (0,84), через економічну нестабільність, яка спричинена інфляційними процесами, зростанням цін на логістику, енергоносії, сировину, а також високою конкуренцією в аграрній сфері є головними викликами для підприємства. Група технологічних факторів (0,71), свідчить про можливість для розвитку, а саме розвиток цифрових технологій, автоматизація виробничих процесів сприятиме зменшенню енерговитрат, підвищенню якості кормів та збільшенню продуктивності технологічної лінії. Правові фактори (0,64), обумовлюють виклики у сфері регулювання, тому що відповідність кормів вимогам якості, сертифікація продукції вимагає до-

даткових витрат, але водночас забезпечує довіру з боку клієнтів і підвищує репутацію компанії, а також можливість розширення ринку збуту продукції. Вплив екологічних факторів обумовлює підвищення свідомості споживачів (кінних клубів, агрохолдингів та приватних фермерів) щодо екологічності та безпеки кормів. (0,57). Навіть у B2B-сегменті фіксується підвищений попит на "органічні" та "натуральні" корми. Розширення виробництва екологічної продукції, використання енергоефективного обладнання та підтримка сталих ініціатив можуть стати конкурентною перевагою підприємства.

Розроблений PESTEL-аналіз демонструє ключові впливи на галузь та підприємство, а також необхідність оперативних стратегічних рішень. При розгляді політичних факторів найбільш значний негативний вплив (Ступінь впливу: — 0.30) має ведення воєнних дій на території України, що призводить до дестабілізації логістики та експортних поставок на рівні галузі. Для підприємств це створює загрозу, щодо стабільності виробництва та підвищує ризики безпеки. У відповідь на це, стратегічні рішення вимагають диверсифікації постачальників і ринків, а також захисту або релокації активів із зон ризику. Водночас, державна підтримка аграрного сектору (кредитування, компенсації) має помірний позитивний вплив (0.26), покращуючи фінансові умови галузі та надаючи підприємствам можливість залучати дешевші кредити або дотації. Державна підтримка кінного спорту чи агротуризму може стимулювати зростання попиту. Тому доцільно активно залучати державні програми та оптимізувати інвестиції. Третім значним фактором (0.30) є участь України в міжнародних організаціях та домовленості з партнерами (зокрема ЄС), що відкриває перспективи для зростання експорту готової продукції. Це, зокрема, дозволяє підприємствам експортувати корми та вимагає стратегічної співпраці з новими міжнародними партнерами.

Відносно економічних факторів, то коливання світових цін на зернові культури, які є основною сировиною для кормів для коней мають помірний негативний вплив (ступінь впливу: — 0.28), викликаючи нестабільність прибутковості підприємств та ускладнення планування доходів. Стратегічні рішення у відповідь включають хеджування цінових ризиків та укладання довгострокових контрактів. Рівень інфляції в Україні чинить також негативний тиск (ступінь впливу: — 0.30), спричиняючи зменшення попиту на продукцію та зниження

рентабельності. Для протидії цьому необхідно оптимізувати витрати та впроваджувати енергоефективні технології. Нарешті, валютні коливання (ступінь впливу: — 0.26) впливають на вартість вітчизняної та імпоротної сировини, яка використовуються в якості компонентів кормів, вимагаючи коригування цін в умовах зміни курсу. Доцільні стратегії передбачають використання фінансових інструментів — ф'ючерсів та опціонів. Також, оскільки утримання коней є дорогим, економічні кризи можуть призводити до скорочення кількості коней у приватному володінні або переходу на більш дешеві корми. Доцільна стратегія — розробка економічних лінійок для аматорів або, навпаки, акцент на високоефективних преміум-кормах, які зменшують загальні ветеринарні витрати власника у довгостроковій перспективі.

Соціально-культурні фактори відкривають нові можливості, але й створюють виклики. Зростання попиту на органічну та екологічно продукцію, популяризації холістичного підходу до здоров'я тварин, разом із підвищенням стандартів утримання тварин є значним позитивним фактором (0.26), оскільки він спричиняє зміну структури споживання і появу нових ринкових можливостей. Стратегічно важливо отримати сертифікацію продукції та розвивати органічний сегмент. Для просування продукції доцільно використовувати лідерів думок (відомі кіннозаводчики, ветеринари) та створювати індивідуальні програм годівлі. Маркетинговий фокус переноситься з "кілограмів корму" на "здоров'я та результативність коня". Посилення ролі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) має помірний вплив (0.15), оскільки веде до зростання вимог до сталого розвитку та надає репутаційні переваги при дотриманні принципів КСВ. Тут необхідні розробка та реалізація КСВ-стратегії та прозорість бізнесу. Водночас, міграційні процеси та скорочення працездатного населення в сільській місцевості є негативним фактором, що призводить до дефіциту робочої сили і зниження конкурентоспроможності. Доцільним рішенням є створення умов повернення людей та створення нових робочих місць.

Технологічні фактори є переважно позитивними рушіями, спрямованими на підвищення ефективності виробництва та конкурентоздатності. Активне впровадження інноваційних технологій у виробництві та просуванні продукції має позитивний вплив, сприяючи підвищенню ефективності та зростанню конкурентоздатності. Стратегічне рішення полягає в інвестуванні в нові технології, використанні

новітніх наукових розробок (наприклад, пробіотики, пребіотики, нові форми БАР) у рецептурах для коней, розвиток B2B онлайн-платформ та ін. Використання цифрових платформ для моніторингу ринкових цін та планування логістики має помірний вплив (0.15), оскільки оптимізує ланцюги постачання і дозволяє знижувати витрати та покращувати аналітику. Це вимагає впровадження цифрових рішень у планування та управління. Нарешті, автоматизація виробничих процесів (0.26) сприяє підвищенню ефективності, якості та безпеки виробництва, а також підвищенню продуктивності підприємства.

Екологічні фактори включають як виклики, так і можливості для підприємства, так наприклад, підвищення вимог до екологічної безпеки виробництва з одного боку спричиняє підвищення витрат на відповідність вимогам та необхідність адаптаційних процесів, а з іншого боку підвищує конкурентні переваги підприємства. Стратегічні заходи включають впровадження екологічних стандартів та проведення екологічного аудиту на підприємстві. Глобальні зміни клімату мають мінімальний негативний вплив (ступінь впливу: — 0.05), але все ж створюють ризики неврожаїв та нестабільність виробництва. Для мінімізації цих ризиків доцільно використовувати кліматостійкі культури та агрострахування. На противагу цьому, використання сучасних технологій зберігання та виробництва комбікормів є позитивним фактором (0.29), що дозволяє зменшити шкідливий вплив на довкілля та оптимізувати використання зернових ресурсів. Для реалізації цього потенціалу необхідне впровадження екологічно чистих технологій. Компанія, яка демонструє відповідальність, отримує лояльність від клієнтів, чутливих до екології.

Правові фактори формують важливі ризики та можливості для захисту бізнесу. Нестабільність законодавчої бази є помірним негативним фактором (ступінь впливу: -0.25), що створює правову невизначеність та підвищення юридичних ризиків. У відповідь на це, стратегічні дії вимагають залучення юридичних консультантів та гнучкості у стратегіях. Подібний вплив мають і вимоги щодо сертифікації та маркування комбікормів для експорту в країни ЄС та інші міжнародні ринки (0.24), оскільки вони ставлять бар'єри для експорту та вимагають відповідності міжнародним стандартам. Доцільні стратегії передбачають інвестування в сертифікацію та адаптацію до вимог ринку. Також, жорсткість допінг-контролю у кінному спорті вимагає від виробника абсолютної

Таблиця 2. Матриця можливостей та загроз ПП "Зерноторговий дім "Павлівський"

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	Наявність власної сировинної бази Висока технологічність виробництва Наявність власної лабораторії та співпраця з науковими інститутами для розробки інноваційних кормів Спеціалізація на високоякісних кормах для коней Розгалужена система логістики з доставкою по всій Україні.	Неможливість самостійно регулювати закупівельні ціни на зерно. Обмежений маркетинговий бюджет (слабка комунікація через соціальні мережі, рекламу та інші канали) Застаріла система управління запасами: Недостатня кваліфікація персоналу Недостатня інформованість про новий асортимент. Зростання витрат на енергоносії, транспорт і логістику. Потреба у постійному оновленні обладнання.
Можливості (O)	SO-рішення	WO-рішення
Зростання попиту на органічну та «зелену» продукцію Експортний потенціал Діджиталізація агросектору (впровадження онлайн-платформ B2B та систем годівлі) Державні програми підтримки агросектору Розвиток ніші кінного спорту та туризму	Використати сучасні технології та власну сировинну базу для розширення асортименту та підвищення якості кормів. Розвивати експортний потенціал завдяки наявності. Вивчати нові ринки збуту, у тому числі сегмент органічної продукції.	Вирішити проблему обмеженого маркетингового бюджету, інвестуючи у діджиталізацію та просування через онлайн-платформи B2B. Вкласти кошти у модернізацію обладнання. Використання персоналізованих рекламних повідомлень: наприклад якісна продукція для кінних клубів, ласощі для коней
Загрози (T)	ST-рішення	WT-рішення
Військовий стан та економічна нестабільність в країні. Коливання світових цін на зерно та залежність від експорту. Посилення конкуренції. Нестабільне законодавство та обмеження експорту. Зниження купівельної спроможності населення. Зміни клімату, епізоотичні ризики.	Використовувати високу технологічність виробництва для мінімізації втрат та оптимізації собівартості. Використовувати якість і надійність як конкурентну перевагу в умовах конкуренції. Виходити на нові ринки (експорт), щоб знизити ризики внутрішнього попиту. Проводити гнучку цінову політику.	Провести диверсифікацію сировини та географічної присутності для зменшення ризиків від економічних криз та залежності від постачальника/ринку. Слідкувати за змінами в законодавстві та використовувати програми державної підтримки. Розробляти асортимент продукції середнього цінового сегмента. Використовувати інтернет-маркетингу для швидкої комунікації зі споживачем (контекст-реклама, соціальні мережі Facebook, Instagram)

Джерело: сформоване автором.

прозорості складу корму та гарантій відсутності заборонених речовин. Це стає ключовим елементом маркетингового позиціонування — бренд, якому довіряють спортсмени.

PESTEL-аналіз показує, що зовнішнє середовище діяльності ПП "Зерноторговий дім "Павлівський" є складним і водночас багатовекторним. З одного боку, воєнні дії, інфляція та нестабільність законодавства створюють серйозні загрози для розвитку компанії. З іншого боку, відкриття нових ринків унаслідок євроінтеграційних процесів, підвищення попиту на якісну та екологічну продукцію, а також активне впровадження інноваційних технологій, розвиток B2B онлайн-платформ формують додаткові можливості.

SWOT-аналіз вважається одним із найпоширеніших методів дослідження, що дозволяє виявляти та структурувати як сильні, так і слабкі сторони підприємства, а також визначати можливості й загрози, які впливають на його діяльність. SWOT-аналіз ПП "Зерноторговий дім "Павлівський" наведено у табл. 2.

З наведеного SWOT-аналізу можна зробити наступні висновки — для підвищення ефективності діяльності "Зерноторговому дому "Павлівський" необхідно: інвестувати у модернізацію обладнання та автоматизацію процесів, використовуючи сучасні технології та власну сировинну базу для розширення асортименту та підвищення якості кормів; активно просувати продукцію через інтернет і підвищувати

впізнаваність бренду, інвестуючи у діджиталізацію та просування через онлайн-платформи B2B; забезпечувати гнучку цінову політику та інформування клієнтів про оновлення асортименту; активно розвивати експортні напрямки та освоювати нові сегменти продукції (органічна продукція, комбікорми преміум-класу); використовувати інтернет-маркетинг (персоналізовані рекламні повідомлення) для швидкої комунікації зі споживачем (контекст-реклама, соціальні мережі Facebook, Instagram та ін.).

Проведене дослідження підтверджує, що ефективна розробка маркетингових стратегій для просування комбікормової продукції на висококонкурентному та динамічному ринку неможлива без глибокого розуміння як зовнішнього макросередовища, так і внутрішнього потенціалу підприємства. На основі проведених PESTEL- та SWOT-аналізів, стратегії просування підприємства комбікормової галузі мають бути сфокусовані на використанні сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей та нейтралізації загроз. Нами запропоновано наступне:

- при просування продукції акцентувати увагу на якості, а саме, створення та активне просування лінійки "Преміум-кормів" (наприклад, для кінного спорту) або "Органічних/Еко-кормів". Маркетингова комунікація повинна базуватися на науковій обґрунтованості розроблених рецептур та гарантіях безпечності пропонованої продукції;

- просування не просто корму для коней, а інтегрованого рішення, а саме, пропонуємо — рекламу індивідуальних консультацій з фахівцями з кормління коней та використання онлайн-калькуляторів/додатків для розрахунку раціонів, підкреслюючи перевагу наших кормів;

- підкреслення здатності утримувати стабільну якість та мінімізувати різкі цінові стрибки завдяки власній сировинній базі. Просування довгострокових контрактів із фіксованою ціною як гарантії для кінських клубів, фермерів;

- при розробці рекламних кампаній для преміум кормів, робити акцент на тому, що використання якісного, але дорожчого преміум-корму знижує загальні ветеринарні витрати та підвищує ефективність коней (наприклад, витривалість, швидкість та інші). Продаж цінності, а не лише ціни;

- максимальне використання інтернет-маркетингу (таргетована реклама для кінських клубів, агросектору; SEO; контент-маркетинг). Замість дорогих офлайн-кампаній — просуван-

ня через онлайн-вебінари, тренінги та галузеві онлайн-ресурси, де потенційний клієнт шукає професійні знання;

- просування на нові ринки невеликими кроками, фокусуючись на спеціалізованих продуктах (наприклад, високоспеціалізовані корми для коней), де вища маржа виправдовує початкові логістичні витрати;

- акцент на контролі якості та прозорості ланцюга постачання, запровадження системи простежуваності продукції. Створення програм лояльності або довгострокових партнерств з ключовими кінськими клубами, фермерськими господарствами для мінімізації ризику переходу клієнтів до конкурентів під час кризи.

Кінцевим результатом застосування цих інструментів є не лише підвищення конкурентоспроможності, але й забезпечення стійкого розвитку підприємства комбікормової промисловості, здатного ефективно реагувати на глобальні виклики та успішно просувати свою продукцію на цільові ринки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі проведених досліджень показано розробка маркетингових стратегій просування, особливо для нішевих сегментів (кормів для коней), залежить від інтеграції PESTEL- та SWOT-аналізів, тому що перетворює підприємство з простого виробника на стратегічного партнера для своїх клієнтів. Розроблені на їх основі стратегії просування продукції дозволяють: підвищити лояльність клієнтів за рахунок гарантій якості та екологічної відповідальності; забезпечити стійкість бізнесу, мінімізуючи вплив економічних, політичних та правових загроз. Тільки такий проактивний підхід дозволить перетворювати зовнішні виклики на чистий прибуток та зберігати лідерство на ринку.

Література:

1. Петровська С., Яківченко А. PESTLE — аналіз як інструмент розвитку та впровадження інноваційного маркетингу промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 5. С. 219—224.
2. Берницька Д.І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. Економічний аналіз. 2012. № 11(2). С. 41—45.
3. Гарастовська А., Петухова О. Формування маркетингових стратегій розвитку підпри-

ємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Економіка та суспільство. 2023. (57).

4. Мадурейра Т., Нунес Ф., Мата Ф., Ваз-Велью М. SWOT-аналіз організації у секторі агропродовольчого ланцюга з Північного регіону Португалії з використанням рамок моделей PESTEL та MEETHS. Сільське господарство. 2024. № 14 (9): 1554. <https://doi.org/10.3390/agriculture14091554>

5. Узтюрк Д., Бююкезкан Г. Стратегічний аналіз для розвитку розумного сільського господарства за допомогою аналітичної SWOT/PESTLE моделі: приклад Туреччини. Сільське господарство. 2023. 13(12):2275. <https://doi.org/10.3390/agriculture13122275>

6. Horse Feed Market Size & Share Analysis — Growth Trends & Forecasts (2025 — 2030) Source. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-horse-feed-market> (дата звернення 14.04.2025).

7. Global Horse Feed Market — Industry Trends and Forecast to 2030. URL: <https://www.databridgemarketresearch.com/reports/global-horse-feed-market> (дата звернення 17.04.2025).

8. Офіційний сайт підприємства. URL: <https://ztdpavlivskiy.com.ua/> (дата звернення 19.04.2025).

References:

1. Petrovska, S. and Yakivchenko, A. (2024), "PESTLE-analysis as a tool for the development and implementation of innovative marketing of an industrial enterprise", Herald of Khmelnytskyi National University, vol. 5, pp. 219—224.

2. Bernytska, D.I. (2012), "Strategic analysis of the external environment of an enterprise using the PEST/STEP analysis method", Ekonomichnyy analiz, vol. 11 (2), pp. 41—45.

3. Garastovska, A. and Petukhova, O. (2023), "Formation of marketing strategies for the development of dairy industry enterprises using SWOT analysis and PEST analysis", Economy and Society, vol. (57).

4. Madureira, T., Nunes, F., Mata, F. and Vaz-Velho, M. (2024), "A SWOT Analysis of Organizations in the Agri-Food Chain Sector from the Northern Region of Portugal Using the PESTEL and MEETHS Frameworks", Agriculture, vol. 14(9):1554. <https://doi.org/10.3390/agriculture14091554>.

5. Uzturk, D. and Buyukozkan, G. (2023), "Strategic Analysis for Advancing Smart Agriculture with the Analytic SWOT/PESTLE Framework: A Case for Turkey", Agriculture, vol. 13

(12):2275. <https://doi.org/10.3390/agriculture13122275>.

6. Mordor Intelligenc (2025), "Horse Feed Market Size & Share Analysis — Growth Trends & Forecasts (2025 — 2030) Source", available at: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-horse-feed-market> (Accessed 14 April 2025).

7. Data Bridge Market Research (2023), "Global Horse Feed Market — Industry Trends and Forecast to 2030", available at: <https://www.databridgemarketresearch.com/reports/global-horse-feed-market> (Accessed 17 April 2025).

8. Official website of the company "ZTD Pavlivskiy" (2025), available at: <https://ztdpavlivskiy.com.ua/> (Accessed 19 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 16.10.2025 р.

ІНВЕСТИЦІЇ.

ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

<https://nayka.com.ua>



Науково-практичний журнал

Виходить 24 рази на рік

Передплатний індекс: 23892

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

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

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

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

УДК 656.1/.5:658.7

М. А. Місевич,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,

Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2018-4834>

О. Ф. Присяжнюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,

Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0066-9065>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.35

СУЧАСНІ ТРЕНДИ АДМІНІСТРУВАННЯ У ТРАНСПОРТНІЙ ЛОГІСТИЦІ УКРАЇНИ

M. Mysevych,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management
and Marketing, Polissia National University, Zhytomyr

O. Prisiazhniuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management
and Marketing, Polissia National University, Zhytomyr

THE MODERN TRENDS IN ADMINISTRATION OF THE TRANSPORT LOGISTICS IN UKRAINE

У статті проведено комплексний аналіз сучасних тенденцій в адмініструванні транспортної логістики України, що зазнала фундаментальних трансформацій внаслідок повномасштабного вторгнення в Україну. Досліджено ключові виклики, пов'язані з руйнуванням інфраструктури, блокадою морських портів та зміною географії ланцюгів постачання. Визначено та систематизовано основні тренди, що характеризують адаптацію логістичної системи до умов воєнного стану.

Проаналізовано вимушену переорієнтацію вантажних потоків із морських шляхів на залізничний та автомобільний транспорт, що призвело до стрімкого розвитку логістичної інфраструктури в західних регіонах України. Розглянуто державну політику та адміністративні заходи, спрямовані на підтримку галузі, зокрема лібералізацію вантажних перевезень з ЄС ("транспортний безвіз"), цифровізацію митних та прикордонних процедур (система "еЧерга"), а також запровадження механізмів страхування воєнних ризиків.

Особливу увагу приділено ролі цифрових технологій як ключового інструменту підвищення ефективності та прозорості адміністрування. Висвітлено вплив гуманітарної та військової логістики на цивільний сектор та загострення кадрової кризи в галузі. У статті представлено статистичні дані щодо зміни обсягів вантажоперевезень за видами транспорту та оцінки завданих інфраструктурних збитків. Визначено перспективи подальших наукових досліджень у цій сфері.

The article provides a comprehensive analysis of current trends in the administration of transport logistics in Ukraine, which has undergone fundamental transformations as a result of the full-scale invasion of Ukraine. The key challenges related to the destruction of infrastructure, the blockade of seaports, and the changing geography of supply chains were explored. The main trends characterizing the adaptation of the logistics system to martial law conditions have been identified and systematized. The forced reorientation of cargo flows from sea routes to rail and road transport, which led to the rapid development of logistics infrastructure in the western regions of Ukraine, is analyzed. The state policy and administrative measures aimed at supporting the industry were considered, in particular, the liberalization of freight transportation with the EU ("visa-free transport"), the digitalization of customs and border procedures ("e Queue" system), as well as the introduction of military risk insurance mechanisms. The particular attention is paid to the role of digital technologies as a key tool for increasing the efficiency and transparency of administration. The impact of humanitarian and military logistics on the civilian sector and the worsening personnel crisis in the industry are highlighted. The article presents statistical data on changes in freight volumes by mode of transport and an assessment of infrastructure damage. The prospects for further scientific research in this area are identified. The promising directions are the development of

theoretical models of anti-crisis administration of logistics systems based on the unique Ukrainian experience, which may be useful for other countries in the geopolitical risk zone; the quantitative analysis of the efficiency of new logistics hubs in western Ukraine, assessment of their throughput capacity, the impact on the cost and speed of cargo delivery; the research into the long-term impact of the "transport visa-free regime" on the competitiveness of Ukrainian carriers and the integration of Ukraine's transport system into the EU market; the modeling scenarios for post-war restoration of transport infrastructure, including the role of seaports in the new geo-economic reality and the development of multimodal transportation.

Ключові слова: транспортна логістика, державне адміністрування, воєнний стан, ланцюги постачання, цифровізація, транспортний безвіз, eЧерга, логістичні хаби, інфраструктурні втрати.

Key words: transport logistics, state administration, martial law, supply chains, digitalization, visa-free travel, e-Queue, logistics hubs, infrastructure losses.

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

Транспортно-логістична система є однією з ключових артерій національної економіки, що забезпечує функціонування промисловості, сільського господарства, торгівлі та соціальної сфери. Її ефективність та стійкість безпосередньо впливають на конкурентоспроможність держави, її інтеграцію у світові ринки та рівень життя населення. До 2022 року логістична галузь України демонструвала стабільний розвиток, активно інтегруючись у транс'європейські транспортні мережі (TEN-T), ключову роль у яких відігравали морські порти Чорного та Азовського морів.

Повномасштабне військове вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року стало безпрецедентним викликом для всієї держави і, зокрема, для її транспортно-логістичної системи. Блокада ключових морських портів, масштабні руйнування транспортної інфраструктури (доріг, мостів, залізничних вузлів, аеропортів), тимчасова окупація значних територій та загальна мілітаризація економіки спричинили тектонічні зсуви у традиційних моделях адміністрування та функціонування логістичних ланцюгів.

В умовах, коли традиційні маршрути стали недоступними або вкрай небезпечними, виникла нагальна потреба у кардинальній перебудові всієї системи вантажних перевезень. Цей процес вимагав від державних органів влади та приватного бізнесу не лише швидкого реагування на нові загрози, але й розробки та впровадження принципово нових адміністративних підходів, регуляторних механізмів та інфраструктурних рішень. Актуальність даного дослід-

ження зумовлена необхідністю наукового осмислення та систематизації цих нових трендів в адмініструванні, які формуються в режимі реального часу і визначатимуть контури транспортної логістики України на роки вперед. Розуміння цих процесів є критично важливим для розробки ефективної державної політики, спрямованої на підвищення стійкості, гнучкості та ефективності логістичної галузі в умовах довготривалих геополітичних ризиків та повоєнного відновлення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління транспортною логістикою є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Класичні теорії логістики та управління ланцюгами постачання, викладені у працях Д. Бауерсокса, Д. Клосса, К. Ріхтера, закладають фундаментальні принципи оптимізації матеріальних потоків. Питанням державного регулювання транспортної галузі присвячені роботи українських науковців, таких як Є.М. Сич, О.М. Полякова, В.П. Грошев.

Однак, переважна більшість існуючих наукових праць розглядає адміністрування логістики в умовах стабільної економіки та мирного часу. Фундаментальні трансформації, спричинені повномасштабною війною, ще не знайшли повного відображення в академічній літературі, що створює певний науковий вакуум. Існуючі дослідження здебільшого фокусуються на теоріях кризового менеджменту та стійкості ланцюгів постачання в загальному контексті, без глибокого аналізу унікального українського досвіду.

Тому основу для даної статті склали переважно аналітичні звіти профільних міністерств

(Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України), дані Державної служби статистики України, публікації провідних галузевих асоціацій (Європейська Бізнес Асоціація), а також численні аналітичні статті та експертні коментарі у фахових українських та міжнародних виданнях за період 2022—2025 років. Ці джерела, хоч і не є класичними академічними працями, дозволяють отримати найбільш оперативну та релевантну інформацію про динамічні зміни в адмініструванні української логістики. Таким чином, дана стаття є спробою узагальнити та науково осмислити емпіричний матеріал, що активно формується, та закласти основу для подальших, більш глибоких академічних досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексний науковий аналіз та систематизація сучасних трендів в адмініструванні транспортної логістики України, що сформувалися в умовах воєнного стану (2022—2025 рр.), та оцінка їх впливу на розвиток галузі.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання дослідження:

1. Проаналізувати вплив воєнних дій на стан транспортної інфраструктури та зміну структури вантажопотоків.
2. Систематизувати ключові адміністративні та регуляторні заходи, впроваджені Урядом України для адаптації логістичної галузі до нових реалій.
3. Дослідити роль цифрових технологій як інструменту кризового адміністрування та підвищення ефективності логістичних процесів.
4. Визначити основні напрямки інфраструктурної перебудови логістичної системи, зокрема розвиток хабів на заході країни.
5. Оцінити вплив супутніх факторів, таких як гуманітарна логістика та кадровий дефіцит, на адміністрування цивільних перевезень.
6. Сформулювати перспективи подальших наукових досліджень у сфері управління транспортною логістикою в умовах геополітичної нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Повномасштабне вторгнення спричинило кардинальні зміни в адмініструванні транспортної логістики України, змусивши державу та бізнес адаптуватися до нової реальності. Аналіз цих змін дозволяє виділити декілька ключових трендів.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз обсягів вантажних перевезень в Україні за видами транспорту (млн тонн)

Вид транспорту	2021 р.	2023 р.	Зміна, %	1-е півріччя 2025*
Залізничний	314.3	148.4	-52.8%	79.7
Автомобільний	240.5	135.0	-43.9%	56.8
Трубопровідний	59.8	29.5	-50.7%	18.4
Водний	5.3	4.6	-13.2%	0.4
Всього	619.9	317.5	-48.8%	155.3

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України Примітка: дані за 2025 рік є попередніми.

1. Примусова переорієнтація вантажопотоків та зміна модальної структури перевезень. Найбільш руйнівним наслідком війни для логістики стала фізична та військова блокада українських портів на Чорному та Азовському морях, через які до 2022 року проходило понад 70% усього експорту та імпорту країни. Це змусило терміново перенаправляти мільйони тонн вантажів (зерно, метали, руда) на західні сухопутні кордони з країнами ЄС [5]. Відбулася кардинальна зміна модальної структури перевезень: різко скоротилася частка морського транспорту на користь залізничного та автомобільного (рис. 1).

Як видно з таблиці, загальний обсяг перевезень зазнав катастрофічного падіння. Водночас, відносна частка залізничного та автомобільного транспорту у структурі перевезень значно зросла. Ця зміна стала величезним адміністративним та інфраструктурним викликом, оскільки наземні прикордонні переходи не були розраховані на такі обсяги вантажу.

2. Державне адміністрування та регуляторна лібералізація. В умовах кризи держава взяла на себе роль ключового модератора та адміністратора логістичних процесів. Було впроваджено низку екстрених заходів, спрямованих на спрощення та прискорення перевезень через західний кордон (табл. 2).

Ці заходи свідчать про перехід від жорсткого контролю до гнучкого, сервісного адміністрування, де держава виступає як партнер, що усуває бар'єри для бізнесу.

3. Цифровізація як ключовий інструмент ефективного адміністрування. В умовах хаосу перших місяців війни та необхідності швидко керувати величезними потоками вантажів та гуманітарної допомоги, цифровізація стала не просто трендом, а інструментом виживання. Окрім вже згаданої системи "єЧерга", активно впроваджуються:

3.1. Системи управління транспортом (TMS) та складом (WMS). Приватні компанії масово інвестують у програмне забезпечення, що доз-

Таблиця 2. Ключові адміністративні заходи в транспортній логістиці України (2022–2025 рр.)

Захід	Суть заходу	Очікуваний / Досягнутий ефект
<i>Угода про лібералізацію вантажних автоперевезень з ЄС («транспортний безвіз»)</i>	Скасування необхідності отримання дозволів для українських перевізників на двосторонні та транзитні перевезення в країни ЄС.	Різне збільшення кількості автоперевезень, усунення корупційної складової при розподілі дозволів, стимулювання експорту. Зростання автомобільного експорту на 11% за тоннажем та на 48% за вартістю у перший рік дії.
<i>Впровадження електронної черги перетину кордону («eЧерга»)</i>	Створення єдиної онлайн-системи для реєстрації та управління рухом вантажівок і автобусів через пункти пропуску.	Усунення фізичних черг, що сягали десятків кілометрів; підвищення прозорості перетину кордону; зменшення корупційних ризиків; скорочення часу простою транспорту. 70% автобусів перетинають кордон у заброньований час.
<i>Спрощення митних та фітосанітарних процедур</i>	Впровадження спільного митного контролю з сусідніми країнами (Польща, Румунія), цифровізація декларацій, визнання українських сертифікатів.	Прискорення проходження митних формальностей, зменшення бюрократичного навантаження на бізнес.
<i>Запровадження механізмів страхування воєнних ризиків</i>	Створення (за підтримки міжнародних партнерів) програм страхування для морських суден (в рамках «зернового коридору») та для наземних вантажів.	Підвищення готовності міжнародних та українських перевізників працювати в умовах підвищеного ризику, зниження вартості фрахту та страхування для бізнесу.

Джерело: складено автором на основі [3, 4].

воляє в режимі реального часу відстежувати вантажі, оптимізувати маршрути з урахуванням безпекової ситуації та ефективно управляти складськими запасами.

3.2. Використання AI та Big Data. Прогресивні логістичні оператори починають використовувати штучний інтелект для прогнозової аналітики, планування оптимальних маршрутів з урахуванням заторів, стану доріг та комендантської години.

3.3. Інтеграція з державними цифровими сервісами. Бізнес активно інтегрує свої ERP-системи з митними та податковими порталами, що дозволяє автоматизувати подачу звітності та декларацій [2].

Цифровізація дозволила підвищити прозорість, керованість та швидкість логістичних операцій в екстремально складних умовах.

4. Інфраструктурна перебудова: розвиток логістичних хабів на заході України. Перенаправлення вантажопотоків на захід стимулювало стрімкий розвиток логістичної інфраструктури у Львівській, Закарпатській, Волинській та Чернівецькій областях. Основним трендом стало будівництво так званих "сухих портів" —

мультимодальних логістичних комплексів, що дозволяють:

— перевантажувати вантажі з широкої української залізничної колії (1520 мм) на вузьку європейську (1435 мм) і навпаки.

— здійснювати митне оформлення, складування, консолідацію та розподіл вантажів.

— поєднувати залізничні та автомобільні перевезення.

Ці хаби стали новими логістичними "воротами" України в Європу, перебираючи на себе функції, які раніше виконували морські порти. Їх розвиток є прикладом державно-приватного партнерства та швидкої адаптації інфраструктури до нової геоекономічної реальності.

5. Вплив супутніх факторів: гуманітарна логістика та кадровий дефіцит. Адміністрування транспортної логістики в Україні неможливо розглядати у відриві від двох потужних факторів:

5.1. Гуманітарна та військова логістика. З перших днів війни виникла колосальна потреба у доставці гуманітарної допомоги, евакуації населення та забезпеченні потреб Збройних Сил. Це створило додаткове навантаження на транспортну систему, але водночас стимулювало розвиток волонтерських логістичних мереж та швидку адаптацію комерційних перевізників до роботи з нетиповими вантажами.

5.2. Кадрова криза. Мобілізація значної частини чоловічого населення, зокрема професійних водіїв, логістів, експедиторів, спричинила гострий дефіцит кадрів у галузі. Ця проблема змушує компанії інвестувати в автоматизацію, підвищувати заробітні плати, а також ініціювати програми з навчання та залучення жінок до традиційно "чоловічих" професій у логістиці [6].

Ці фактори ускладнюють процес адміністрування, вимагаючи від менеджерів та державних органів гнучкості та нестандартних рішень.

Величезні масштаби руйнувань ставлять перед системою адміністрування довгострокове завдання не лише оперативного управління потоками, а й стратегічного планування відновлення та модернізації всієї транспортної мережі країни.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження окреслює ключові тренди в адмініструванні транспортної логістики

ки України, що сформувалися в умовах безпрецедентної кризи. Водночас, динамічність ситуації та глибина трансформацій залишають широке поле для подальших наукових розвідок. Перспективними напрямками є:

1. Розробка теоретичних моделей антикризового адміністрування логістичних систем на основі унікального українського досвіду, що може бути корисним для інших країн у зоні геополітичних ризиків.

2. Кількісний аналіз ефективності нових логістичних хабів на заході України, оцінка їх пропускнуої здатності, впливу на вартість та швидкість доставки вантажів.

3. Дослідження довгострокового впливу "транспортного безвізу" на конкурентоспроможність українських перевізників та інтеграцію транспортної системи України в ринок ЄС.

4. Аналіз ефективності та шляхів вдосконалення цифрових адміністративних інструментів, таких як "єЧерга", та їх потенційної інтеграції з відповідними системами країн ЄС.

5. Моделювання сценаріїв повоєнного відновлення транспортної інфраструктури, включаючи роль морських портів у новій гео економічній реальності та розвиток мультимодальних перевезень.

Література:

1. Барський М. Система гнучкого управління стратегіями логістичних витрат в умовах нестабільності та високих ризиків. URL: <https://logist.fm/publications/sistema-gnuchkogo-upravlinnya-strategiyami-logistichnih-vitrat-v-umovah-nestabilnosti> (дата звернення 15.10.2025).
2. Барановський В. Як зберегти керованість логістики. URL: <https://logist.fm/publications/yak-zberegti-kerovanist-logistiki-poradi-viktora-baranovskogo> (дата звернення 14.10.2025).
3. "Логістика в епоху змін". URL: <https://logist.fm/publications/logistika-v-epohu-zmin> (дата звернення 15.10.2025).
4. "Логістика під час воєнного стану — досвід SYNEX LOGISTICS". URL: <https://trademaster.ua/articles/313567> (дата звернення 14.10.2025).
5. Пономаренко Ю. Гнучкість та адаптивність стали конкурентною перевагою українського бізнесу. URL: <https://delo.ua/business/gnuckist-ta-adaptivnist-stali-konkurentnoyu-perevagoyu-ukrayinskogo-biznesu-ab-inbev-efes-ukraine-436821> (дата звернення 15.10.2025).
6. Репіч Т. А. Особливості використання логістичної концепції логістики кризових ситуацій. Ефективна економіка. 2020. No 3. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

Таблиця 3. Прямі збитки транспортної інфраструктури України внаслідок війни (станом на початок 2025 року)

Категорія інфраструктури	Оціночна сума збитків, млрд USD
Автомобільні дороги та мости	28.3
Залізнична інфраструктура	4.3
Авіаційна галузь (аеропорти)	2.0
Портова інфраструктура	0.85
Всього	35.45

Джерело: складено автором на основі [1, 7].

?op=1&z=7713 (дата звернення: 12.10.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.54

7. Сененко А. Логістика в умовах війни: актуальні ризики та страхування вантажів". URL: <https://logist.fm/publications/logistika-v-umovah-viyni-aktualni-riziki-ta-strahuvannya-vantazhiv> (дата звернення 12.10.2025).

References:

1. Bars'kyj, M. (2023), "A system for flexible management of logistics cost strategies in conditions of instability and high risks", available at: <https://logist.fm/publications/sistema-gnuchkogo-upravlinnya-strategiyami-logistichnih-vitrat-v-umovah-nestabilnosti> (Accessed 15.10.2025).
 2. Baranovs'kyj, V. (2024), "How to Maintain Manageability of Logistics", available at: <https://logist.fm/publications/yak-zberegti-kerovanist-logistiki-poradi-viktora-baranovskogo> (Accessed 14.10.2025).
 3. logist.fm (2025), "Logistics in an era of change", available at: <https://logist.fm/publications/logistika-v-epohu-zmin> (Accessed 15.10.2025).
 4. Trade Master (2022), "Logistics during Martial Law — Experience of SYNEX LOGISTICS", available at: <https://trademaster.ua/articles/313567> (Accessed 14.10.2025).
 5. Ponomarenko, Yu. (2024), "Flexibility and adaptability have become a competitive advantage for Ukrainian business", available at: <https://delo.ua/business/gnuckist-ta-adaptivnist-stali-konkurentnoyu-perevagoyu-ukrayinskogo-biznesu-ab-inbev-efes-ukraine-436821> (Accessed 15.10.2025).
 6. Repich, T. (2020), "Features of using logistics concept in the logistics of crisis situations", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7713> (Accessed 12.10.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.54
 7. Senenko, A. (2024), "Logistics in wartime: current risks and cargo insurance", available at: <https://logist.fm/publications/logistika-v-umovah-viyni-aktualni-riziki-ta-strahuvannya-vantazhiv> (Accessed 12.10.2025).
- Стаття надійшла до редакції 16.10.2025 р.

УДК 338

А. В. Марценюк,

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

Н. А. Нікіфорова,

к. т. н., доцент, Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1922-8614>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.40

НАПРЯМИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ МОРСЬКОЇ ПОРТОВОЇ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

L. Martseniuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Ukrainian State University of Science and Technologies

N. Nikiforova,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Ukrainian State University of Science and Technologies

DIRECTIONS OF EUROPEAN INTEGRATION OF UKRAINE'S SEA PORT TRANSPORT INFRASTRUCTURE

У статті розглянуто основні напрями євроінтеграції морської портової транспортної інфраструктури України в контексті сучасних викликів, спричинених глобалізаційними процесами та військовими подіями. Визначено роль портового комплексу як ключового елемента національної економіки, що забезпечує інтеграцію України до міжнародної транспортно-логістичної системи. Акцентовано увагу на важливості імплементації норм і стандартів Європейського Союзу в управлінні портами, зокрема у сфері безпеки мореплавства, екологічного контролю, енергоефективності та цифровізації операцій.

Дослідження показало, що основними напрямками євроінтеграції є: приєднання до транс'європейської транспортної мережі TEN-T; модернізація портової інфраструктури; розвиток державно-приватних проєктів; розбудова мультимодальних логістичних хабів; впровадження "зелених" технологій та цифрових інструментів управління. Визначено, що такі зміни сприятимуть зростанню конкурентоспроможності українських портів, розширенню транзитного потенціалу та інтеграції до європейського економічного простору.

Разом з тим окреслено низку проблем, які гальмують інтеграційні процеси: руйнування портової інфраструктури через воєнні дії, дефіцит фінансових ресурсів, бюрократичні бар'єри, відсутність системної державної підтримки та ризики для іноземних інвесторів. Автори наголошують на необхідності створення стійкої нормативно-правової бази, запровадження ефективних механізмів страхування і гарантування інвестицій, а також активізації співпраці з міжнародними фінансовими інституціями та організаціями морської безпеки.

Обґрунтовано, що подальша євроінтеграція морських портів України має здійснюватися через поєднання державного регулювання, приватних інвестицій та міжнародного партнерства. Перспективним є напрям розвитку "розумних" і "зелених" портів, які відповідають екологічним стандартам ЄС та сприяють переходу України до моделі сталого економічного зростання. Отримані результати мають практичне значення для органів державного управління, інвесторів і наукових установ, що займаються проблемами транспортної політики, безпеки та інтеграції України до європейського транспортного простору.

The article examines the main directions of European integration of Ukraine's maritime port transport infrastructure in the context of modern challenges caused by globalization processes and military conflicts. The role of the port sector as a key component of the national economy ensuring Ukraine's integration into the global transport and logistics system is highlighted. Particular attention is paid to the implementation of European Union norms and standards in port management, including maritime safety, environmental protection, energy efficiency, and digitalization of operational processes.

The research identifies several key integration directions: accession to the Trans-European Transport Network (TEN-T); modernization of port infrastructure; development of concession and public-private partnership projects; creation of multimodal logistics hubs; and implementation of green technologies and smart management tools. These initiatives are expected to enhance the competitiveness of Ukrainian ports, expand transit capacity, and strengthen Ukraine's inclusion in the European economic space.

However, the study also identifies a number of obstacles that slow down integration processes: destruction of port facilities due to warfare, limited access to financing, bureaucratic constraints, insufficient state support, and high risks for foreign investors. The authors emphasize the importance of establishing a stable legal and institutional framework, introducing effective mechanisms for investment insurance and protection, and fostering cooperation with international financial institutions and maritime safety organizations.

The article argues that further European integration of Ukraine's maritime ports should rely on a balanced combination of state regulation, private capital, and international partnerships. A particularly promising direction is the development of smart and green ports that comply with EU environmental standards and contribute to the country's transition toward sustainable economic growth. The results obtained have practical relevance for policymakers, investors, and research institutions working in the fields of transport policy, logistics, and European integration of Ukraine's maritime sector.

Ключові слова: євроінтеграція; морські порти; транспортна інфраструктура; TEN-T; концесійні проекти; "зелені" технології; мультимодальні перевезення.

Keywords: European integration; seaports; transport infrastructure; TEN-T; concession projects; green technologies; multimodal transportation.

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

23 червня 2022 року Україна офіційно отримала статус кандидата на членство в ЄС. Це стало потужним поштовхом для імплементації європейських законодавчих норм в Україні. Українські фахівці оцінили, імплементації що потребують сотні актів права ЄС в різних галузях, в тому числі й на транспорті. Зауважимо, що транспорт відіграє в Україні провідну роль, забезпечуючи зв'язком регіони з різними ресурсами. У даному дослідженні хочемо зосередити свою увагу на поточному стані темпів євроінтеграції та перспективах розвитку українських морських портів, адже вони є важливою частиною транспортного комплексу України, та здатні виконувати важливі завдання, спрямовані на користь держави (а в світі 90% перевезень вантажів виконуються саме морським транспортом, тож актуальність обраної тематики надзвичайно висока). Окрім того, в "Білій книзі європейської оборони" значну увагу при-

ділено розвитку військової мобільності, яка передбачає модернізацію близько 500 інфраструктурних об'єктів транспортної інфраструктури різних видів транспорту, в тому числі й масштабну реконструкцію морських портів країн ЄС (на ці потреби впродовж п'яти років заплановано виділити приблизно 75 мільярдів євро) [1].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В дослідженні [2] науковець В.О. Степаненко слушно зауважує, що підвищенню інвестиційної привабливості морських портів та усуненню перешкод в підвищенні конкурентоспроможності морської галузі сприятиме усунення перешкод в першу чергу, інституціональних засад управління на різних рівнях — від мега до мікро. Мова йде про те, щоб на кожному рівні кожен відповідальний за той чи інший напрям роботи неухильно дотримувався чи то норм законодавства морського права чи то норм антикорупційної діяльності тощо.

Дослідник А.А. Пальченко відзначає, що рух України до ЄС в контексті розвитку морського транспорту гальмують ряд об'єктивних причин (в першу чергу, війна і як наслідок — небажання інвесторів вкладати кошти в ризиковані проекти), які заважають країні подолати технологічну відсталість [3]. Безумовно, євроінтеграція України в окресленому контексті є важливою не тільки для самої України, а й для інших країн, адже водні шляхи є найоптимальнішими в контексті обміну вантажами між країнами, а це означає, що підвищення конкурентоспроможності українських морських портів є важливим і необхідним і для інших країн, яких Україна забезпечує (частково) своїми ресурсами (в більшій мірі зерновими).

В наступному дослідженні [4] йде мова про політико-правові заходи протидії росії в морських просторах України, в тому числі про необхідність утворення нового регіонального чорноморського військово-морського з'єднання з метою забезпечення свободи судноплавства в Чорному та Азовському морях і Керченській протоці, тісній співпраці з іншими країнами стосовно підтримки України в контексті організації безпечних морських перевезень, стягненні з росії коштів за спричинені збитки морській галузі.

В науковій статті [5] автор стверджує, що вкрай необхідно підтримувати свободу відкритого моря, захищати державний суверенітет у внутрішніх морських водах та інших територіальних морських зонах.

Наступна стаття присвячена дослідженню правового забезпечення безпеки в рамках Міжнародної організації морського супутникового зв'язку [6]. Особлива увага приділена правовим принципам діяльності Глобальної морської системи зв'язку під час лиха та для забезпечення безпеки мореплавства.

Науковець А.А. Купрій зосередив свою увагу на такому важливому питанні, як пошук рятування на воді у період збройного конфлікту [7].

У дослідженні [8] автори слушно наполягають, що у країнах, де відбуваються воєнні конфлікти, забезпечення водної безпеки, яка є складовою національної безпеки, є значною проблемою. Обмеження у доступі до води та екологічні збитки водним ресурсам, що завдаються такими діями, ставлять під загрозу безпеку населення загалом, роблячи повернення до мирного життя більш тривалим та складним. Науковці акцентують увагу на тому, що є потреба в розробці ефективного механізму захи-

сту водних об'єктів, а також розробці та упорядкуванні показників, за допомогою яких можливо оцінити реальну шкоду водним ресурсам внаслідок збройних конфліктів [8].

Науковці О.С. Костюк та Ю.С. Костюк слушно наголошують, що для ефективної та інтенсивної євроінтеграції в транспортній сфері вкрай необхідним є залучення усіх зацікавлених сторін [9].

Стосовно повоєнного відновлення, професорка Л. Траченко говорить (і ми з цим цілком погоджуємося) про необхідність збільшення пропускної спроможності українських портів та максимальну інтеграцію водних транспортних шляхів у міжнародні коридори [10].

Таким чином, як бачимо, в науковій літературі є дослідження, які стосуються аналізу та розробці інституційних та інших норм в галузі морського права на різних рівнях — міжнародному та внутрішньому, також є дослідження стосовно захисту та реагування на агресію росії по відношенню до України, зокрема в частині захисту морських портів.

Разом з тим, на нашу думку, є потреба в узагальненні проаналізованих досліджень з урахуванням останніх дій українського уряду, фахівців морського транспорту України, вчених, що працюють в галузі морського права та необхідності розвитку морської транспортної інфраструктури в широкому сенсі та шляхів залучення міжнародних партнерів в контексті євроінтеграції України для окреслення подальших дієвих напрямів розвитку морського транспорту України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Аналіз напрямів та перспектив Євроінтеграції морської портової транспортної інфраструктури України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Одним з основних програмних документів, в яких закріплені напрями розвитку українських морських портів, є Стратегія розвитку морських портів України, яка була прийнята ще у 2013 році, але оновлена вже у 2020 році. Разом з тим, деякі потенційно швидкі для впровадження напрями розвитку стали неможливи у поточній перспективі внаслідок повномасштабного вторгнення російського агресора в 2022 році. Заплановано було залучити більше 50 млрд гривень приватних інвестицій, в основному, на умовах концесії, але враховуючи сьо-

годнішні великі ризики ведення бізнесу, а тим паче в сфері розбудови морських портів, зрозуміло, що залучити заплановану суму інвестицій в найближчий час не вдасться. Наразі триває робота з підготовки нових концесійних проєктів у порту Чорноморськ, серед яких — концесія контейнерного терміналу, першого терміналу та паромного комплексу, але поки що це ще не в таких масштабах, які реально потребує галузь. З настанням стабільності та миру в Україні стане можливим залучення достатнього обсягу інвестицій на модернізацію, на створення нових робочих місць, на відкриття нових напрямів роботи та покращення рівень глобального індексу конкурентоспроможності, який оцінює якість роботи морських портів. Варто відзначити, що вже сьогодні концесіонерам пропонують доволі вигідні умови, включаючи можливість користування не тільки об'єктами портової інфраструктури, а й земельними ділянками для будівництва. Стратегія передбачає масштабний розвиток цифровізації та побудову смарт-інфраструктури з урахуванням "зелених технологій" [11].

В червні 2025 року міністр економіки, довкілля та сільського господарства України Олексій Соболев у штаб-квартирі ООН у Нью-Йорку підписав Угоду про відкрите море. Відтепер Україна стала учасницею нового міжнародного механізму захисту океанічних екосистем і сталоного використання морських ресурсів у міжнародних водах.

Таким чином, підписання Угоди про відкрите море не тільки підтверджує проєвропейський курс держави та підтримку ключових дипломатичних пріоритетів Європейського Союзу, а й сприяє досягненню цілей Конвенції про охорону біологічного різноманіття, яка передбачає збереження 30% територій і океанів до 2030 року; узгоджується з Паризькою кліматичною угодою в частині обговорення вуглецю, що поглинається морськими екосистемами, дозволяє впливати на глобальні рішення з охорони морського середовища; відкриває нові можливості для науки та різних галузей економіки; приверне увагу світу до негативного впливу, який чинить росія на довкілля Криму та Чорного моря [12].

Повномасштабне вторгнення росії в Україну негативно вплинуло на роботу морських портів — з 13 портів, які працювали до війни, зараз працюють лише 3 на Дунаї та 3 в акваторії Чорного моря, окрім того, ворог значно пошкодив інфраструктуру (зруйновано приблизно 400 об'єктів). Враховуючи це, зрозуміло, що змінилися і род вантажів, що відправляються, і

обсяги вантажів, які курсують між пунктами призначення із застосуванням морських портів [13].

Українські морські порти потребують комплексної модернізації, яка охопить і будівництво нових терміналів, і поглиблення акваторій для прийому ще більших суден, і автоматизованих систем навантаження/розвантаження, це дозволить збільшити пропускну здатність портів. Своїм коштом Україна, враховуючи великі фінансові потреби країни на оборону та національну безпеку, об'єктивно не зможе осучаснити існуючі морські порти. Допомога іноземних партнерів вкрай важлива. Задля залучення іноземних інвестицій, потрібно посилити дії в напрямі імплементації європейського законодавства в українське (це і міжнародне морське право, і технічні регламенти, і екологічні стандарти, спрощення митних процедур), адаптація до стандартів Міжнародної морської організації та Конференції ООН з торгівлі та розвитку аби підвищити довіру іноземних потенційних інвесторів та виступати в якості надійного партнера.

Важливим напрямом розвитку вітчизняних морських портів є інтеграція в транзитні коридори ЄС з повноцінним включенням до транспортної мережі TEN-T. Потрібно додати, що влітку 2022 року Європейська комісія внесла зміни до індикативних мап TEN-T, додавши українські шляхи та виключивши російські та білоруські (зокрема, внесено наступні зміни: Північно — Балтійський коридор продовжено через Львів та Київ до Маріуполя; Балто-Чорноморсько — Егейський коридор продовжено через Львів, Чернівці (Румунію і Молдову) до Одеси коридори Балтійське море — Адриатичне море та Рейн — Дунай проходять через Львів) [14].

В жовтні 2025 року представники Європейської та Дунайської комісій разом з українськими колегами домовилися про реалізацію спільних інфраструктурних проєктів та впровадження передових технологій на українській ділянці Дунаю задля забезпечення безперебійної роботи "Зеленого коридору" для України. В цьому контексті заплановано підсилювання днопоглиблювальних спроможностей, запровадження Центру морських безпілотних систем, навчання висококваліфікованого персоналу (як в ЄС, так і на базі українських закладів освіти) [15].

Європейський Союз надає Україні регулярну технічну допомогу у впровадженні норм та стандартів з безпеки на морі. Так, співробітники Адміністрації судноплавства, Міністерства

розвитку громад та територій України, державних підприємств "Адміністрація морських портів України" і "Класифікаційне товариство Регістр судноплавства України" відвідали один з найбільших портів Італійської Республіки — Ліворн та пройшли відповідне навчання по охороні суден, портових засобів та загальної припортової інфраструктури. Подібні навчання є корисним інструментом отримання необхідних знань працівниками транспортної галузі в сфері організації морських перевезень України задля запобігання терористичним актам та будь-яким незаконним втручанням на судна та до інфраструктури морських портів [16].

Незважаючи на постійні обстріли потенційні загрози, морські порти України працюють, там побудовано стаціонарні та обладнані мобільні укриття, мужні працівники забезпечують безперебійну роботу портів (і результати цього вражають — через Український морський коридор пройшло більше 150 мільйонів тонн вантажу, лівова частина з яких — це зернові, які прямували у 55 країн світу) [17].

Щодо перспектив розвитку, то в Транспортній стратегії до 2030 року передбачено, що першочерговим завданням (і поки що складно досяжним внаслідок відсутності достатнього фінансування) в контексті розвитку портової галузі є побудова високоефективних сучасних транспортних шляхів, інтегрованих в європейську транспортну мережу з урахуванням розвитку інфраструктури Військово-морських Сил та прикордонної служби. Передбачається поетапний розвиток інфраструктури морських портів, в тому числі й за рахунок запровадження концесії. Ґрунтовне дослідження стосовно доцільності запровадження концесії знаходимо в дослідженні [18].

Задля швидкого аналізу та впорядкування суден заплановано запровадження інформаційної системи по принципу "єдиного вікна", що дозволить спростити формальності під час організації міжнародних перевезень [19].

Розвиток контейнерних перевезень водними шляхами є одним із пріоритетів на найближчу перспективу. Незважаючи на високі ризики, цей напрям має місце бути і під час повномасштабного вторгнення росії в Україну. Так, враховуючи, що порт Одеси має річну пропускну спроможність в 40 мільйонів тонн вантажів, українські виробники та транспортники разом з міжнародними партнерами із застосуванням спеціального страхування та відповідним забезпеченням з боку Військово-морських сил, організовують контейнерні перевезення в тих

обсягах, які можливі на даний час з урахуванням безпекових вимог. Через морський коридор, що з'єднує порти Великої Одеси (Одеса, Чорноморськ, Південний) із Босфором, з серпня 2023 року до березня 2024 року було експортовано 34 мільйони тонн вантажів. У 2025 році темп не знижується. Провідні глобальні оператори, такі як Maersk і MSC, відновили заходи суден до портів Великої Одеси. Зокрема, Maersk запустив новий сервіс, що з'єднує Чорноморськ із портом Констанца (Румунія) та Порт-Саїд (Єгипет). Порт Чорноморськ в теперішній час активно розвивається як мультимодальний хаб, інтегруючи морські, залізничні та автомобільні перевезення. Потрібно відмітити, що хаби, безумовно, є ефективним засобом взаємодії різних видів транспорту, які спрямовані на задоволення вимог усіх стейкхолдерів, що дуже важливо [20]. Контейнери, що прибувають до Чорноморська, можуть бути відправлені залізницею до внутрішніх логістичних центрів протягом 1-2 діб. Очікується, що в 2026 році обсяги перевалки в Чорноморську досягнуть 700 000 TEU.

Розвиток "сухих портів" є важливим напрямом розвитку транспортного коридору України. "Сухі порти" є в різних містах України, вони дозволяють швидко доставляти контейнери до промислових центрів та успішно інтегруються із залізничними та автомобільними мережами.

Контейнерні потоки в 2025 році не обмежуються Чорним морем. Порти на Дунаї, такі як Рені та Ізмаїл, відіграють дедалі більшу роль у транзиті вантажів до Балкан і Туреччини [21].

В погоні за новітніми технологіями вкрай важливо пам'ятати про економічну безпеку транспортних підприємств (і водного, і залізничного, і автомобільного, і авіаційного транспорту) як важливої частини національної безпеки [22—26]. Крім того, потрібно ідентифікувати стратегічні та юридичні ризики окремих напрямів євроінтеграції задля вчасного та ефективного реагування відповідних структур [27—29].

Узагальнимо окреслені вище напрями в таблиці 1.

Таким чином, можна зробити такі висновки: Євроінтеграція морської портової транспортної інфраструктури України є багатовимірним процесом, що поєднує правові, економічні, технічні та екологічні аспекти. Вона спрямована на модернізацію портів відповідно до стандартів ЄС, розбудову сучасної логістичної мережі та підвищення ефективності управ-

Таблиця 1. Напрями євроінтеграції морської портової транспортної інфраструктури України

Напрями євроінтеграції українських морських портів	Переваги для України	Проблеми / стримуючі фактори	Шляхи вирішення перешкод
Імплементація європейського законодавства та стандартів (морське право, технічні регламенти, екологічні норми, стандарти IMO, UNCTAD)	Підвищення довіри міжнародних інвесторів; зростання безпеки мореплавства; гармонізація з нормами ЄС, збільшення конкурентоспроможності транспортного сектору України на міжнародній арені	Низький рівень адаптації національних актів; недостатня інституційна спроможність; корупційні ризики	Активна участь у програмах технічної допомоги ЄС; підготовка кадрів на базі існуючих закладів освіти та в спеціалізованих навчальних центрах, в тому числі і за кордоном; цифровізація контрольних процедур («єдине вікно»).
Інтеграція до транс'європейської транспортної мережі TEN-T	Розширення міжнародних логістичних маршрутів; збільшення транзитного потенціалу; участь у спільних інфраструктурних проєктах	Руйнування частини портів під час війни та великі ризики повторного ушкодження; недостатня пропускна спроможність; висока вартість реконструкції	Залучення грантів та інвестицій ЄС; модернізація портів за концесійними угодами; розвиток мультимодальних хабів, в тому числі й «сухих» портів.
Розвиток концесійних проєктів у портах (державно-приватне партнерство)	Мобілізація приватного капіталу; ефективніше управління портами; підвищення конкурентоспроможності	Ризики ведення бізнесу під час війни; недовіра інвесторів; нестабільність законодавства	Гарантування прав інвесторів; страхування ризиків; удосконалення концесійного законодавства.
Модернізація портової інфраструктури та «зелені» технології	Енергоефективність; зниження викидів; покращення екологічної ситуації; доступ до «зелених» фондів ЄС	Висока вартість технологічного оновлення; застарілі потужності; обмежений доступ до фінансування	Використання програм «Green Deal»; створення смарт-портів; участь у європейських екопроєктах.
Розвиток контейнерних і мультимодальних перевезень (Одеса, Чорноморськ, Південний, Дунайські порти)	Підвищення ефективності логістики; створення робочих місць; розвиток «сухих портів»	Пошкодження логістичних ланцюгів; високі страхові ризики; нестача контейнерного обладнання	Відновлення співпраці з глобальними операторами (Maersk, MSC); розвиток хабів; співпраця з ЄС у сфері страхування перевезень.
Підвищення рівня безпеки мореплавства та підготовка кадрів	Запобігання терористичним загрозам; відповідність вимогам ЄС та IMO; підвищення кваліфікації персоналу	Військові загрози; нестача систем охорони; недостатня підготовка фахівців	Спільні навчання Twinning; оснащення системами контролю; міжнародні стажування персоналу, підготовка кадрів для портової галузі за стандартами ЄС.
Участь у міжнародних угодах (Угода про відкрите море, Паризька кліматична угода, Конвенція про біорізноманіття)	Посилення ролі України в глобальній морській політиці; нові можливості для науки й бізнесу; захист морського середовища	Недостатнє фінансування природоохоронних заходів; відсутність моніторингу морських екосистем	Розвиток «блакитної економіки»; залучення екологічних фондів ЄС та ООН; співпраця з міжнародними дослідницькими центрами.
Забезпечення економічної та юридичної безпеки портової діяльності	Зменшення ризиків фінансових втрат; стабільність інвестиційного клімату; довіра до держави	Високі стратегічні та юридичні ризики; недосконала система управління ризиками; вплив війни	Розробка моделей економічної безпеки; створення бізнес-екосистем; ідентифікація та моніторинг ризиків.

Джерело: сформовано авторами на підставі [2—9; 18—22].

ління через концесійні та державно-приватні проєкти. Попри наявні проблеми, наприклад, воєнні ризики, нестачу фінансування й застарілу інфраструктуру, все ж таки інтеграція до TEN-T, упровадження "зелених" технологій, навчання кадрів сучасним знанням та технологіям і розвиток мультимодальних перевезень

відкривають для України нові можливості економічного зростання.

Подальші зусилля стейкхолдерів мають бути спрямовані на удосконалення законодавства, залучення міжнародних інвестицій, підготовку фахівців європейського рівня та впровадження екологічно безпечних і цифрових рішень у портах.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Важливими напрямками є підготовка та реалізація дієвих заходів щодо безпеки на воді, підготовки моряків, запобігання забрудненню вод. Окреме важливе питання — побудова "розумних" портів, здатних за допомогою цифрових технологій в разі прискорювати існуючі операції. При цьому цифровізація передбачає запровадження комплексного підходу до антикризового управління об'єктами транспортної галузі [30].

Євроінтеграція морської портової транспортної інфраструктури України є ключовим напрямом забезпечення її економічної стійкості, підвищення конкурентоспроможності та посилення ролі України у світовій логістичній системі. Впровадження європейських стандартів управління, технічних регламентів, екологічних норм і цифрових рішень створює умови для ефективнішої взаємодії з партнерами ЄС та залучення іноземних інвестицій.

Основними досягненнями можна вважати початок імплементації норм ЄС, активізацію концесійних проєктів, участь у розвитку транс'європейської транспортної мережі TEN-T та поступовий перехід до "зелених" технологій у портах. Водночас існують проблеми, пов'язані з наслідками воєнних дій, обмеженням фінансуванням і недостатньою координацією між державними структурами та бізнесом.

Подальші розвідки у цьому напрямі мають бути спрямовані на: удосконалення механізмів державно-приватного партнерства в портовому секторі; розроблення моделей економічної та екологічної безпеки портів в умовах воєнних ризиків; поглиблення інтеграції з європейськими транспортними коридорами; впровадження концепції "розумного" та "зеленого" порту; підготовку кадрів відповідно до міжнародних стандартів морської галузі.

Таким чином, євроінтеграційний вектор розвитку морських портів України є стратегічно важливим не лише для транспортної сфери, а й для відновлення економіки країни та її подальшого включення у глобальні ланцюги постачання.

Література:

1. ЄС готує масштабну модернізацію портів для потенційної війни з РФ. URL: <https://military.com/uk/news/yes-gotuye-mashtabnu-modernizatsiyu-portiv-dlya-potentsijnoyi-vijny-z-rf/>

2. Степаненко В. О. Інституціонально-правові засади управління морською транспортною інфраструктурою України в умовах євроінтеграції. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8660> (дата звернення: 23.10.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.201

3. Пальченко А. А. Євроінтеграція України та морське право країн європейського союзу. Південноукраїнський правничий часопис. 2022. № 4, т. 3. С. 191—196.

4. Устименко, Б. М. Агресія Російської Федерації в морських просторах України: політико-правові заходи протидії. Політикус. 2022. № 3. С. 110-117

5. Бельо А. Ю. Цивільно-правовий аналіз національних інтересів України у сфері морської безпеки. Право і суспільство. 2024. № 2. С. 73—78.

6. Переверзєва, О. С. Правове забезпечення безпеки мореплавства в рамках міжнародної організації мобільного супутникового зв'язку (ІНМАРСАТ/ІМСО). Часопис Київського університету права. 2021. № 3. С. 304—308.

7. Купрій А. А. Вплив збройного конфлікту на дію міжнародного зобов'язання з пошуку та рятування на морі. Альманах міжнародного права. 2022. № 28. С. 34—42.

8. Пащенко О. М., Гоштинар С. А. Міжнародно-правові засади гарантування водної безпеки під час воєнних конфліктів. Екологічне право України. 2022. № 3/4. С. 57—62.

9. Костюк О. С., Костюк, Ю. С. Strategic vectors of the development of the transport system of Ukraine in the conditions of european integration. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2023. № 39. С. 167—175. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/998>

10. Траченко А. Проблеми та можливості для розвитку бізнесу морської галузі України в повоєнний період. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-31>

11. Схвалено оновлену Стратегію розвитку морських портів до 2038 року, — Владислав Криклій. URL: <https://mindev.gov.ua/news/32499-sxvaleno-onovlenu-strategiiu-rozvitku-morskix-portiv-do-2038-roku-vladislav-kriklii>

12. Україна підписала угоду про відкрите море: деталі. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/ukrayina-pidpisala-kgodu-pro-vidkrite-more-detali.html>

13. На оновлення морської інфраструктури України потрібні десятки мільйонів євро. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina-na-onovlen>

nya-morskoji-infrastrukturi-ukrajini-potribni-desyatki-milyoniv-yevro

14. ЄС включив українські логістичні шляхи до Транс'європейської транспортної мережі. URL: <https://mindev.gov.ua/news/33618-jes-vkliuciv-ukrayinski-logisticni-sliaxi-do-transjevropetskoyi-transportnoyi-merezi>

15. З Єврокомісією узгоджено кроки співпраці щодо розвитку українських дунайських портів. URL: https://www.zerno-ua.com/news/z-yevrokomisiyeyu-uzgodzheno-kroky-spivpraci-shhodo-rozvytku-ukrayinskyh-dunajskyh-portiv/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=z-yevrokomisiyeyu-uzgodzheno-kroky-spivpraci-shhodo-rozvytku-ukrayinskyh-dunajskyh-portiv

16. Черговий етап реалізації українсько-італійського проекту Twinning: навчальний візит з питань морської охорони. URL: <https://marad.gov.ua/ua/news/chergovij-etap-realizaciyi-ukrayinsko-italijskogo-proyektu-twinning-navchalnij-vizit-z-pitan-morskoyi-ohoroni>

17. 150 мільйонів тонн вантажів уже пройшли через український морський коридор, — Олексій Кулеба. URL: <https://mindev.gov.ua/news/150-milioniv-tonn-vantazhiv-uzhe-proishly-cherez-ukrainskyi-morskyi-korydor-oleksii-kuleba>

18. Марценюк Л.В., Міщенко М.І., Черно-ва Н.С. Визначення доцільності залучення інвестицій на концесійній основі на залізничному транспорті в Україні. Ефективна економіка. 2020. № 9. С. 4—11. DOI: 10.32702/2306-6806-2020.9.4 URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2020/3.pdf

19. Відновлення портової інфраструктури. URL: https://cfts.org.ua/articles/transportna-strategiya_2030_yakim_bachat_rozvitok_portovo_galuzi_2089

20. Pshinko O., Charkina T., Martseniuk L., Orlovska O. Hubs as a Key Tool for Improving the Quality of the Service and Development of Multimodal Passenger Traffic. *Transport Problems*. 2022. Vol. 17, Iss. 1. P. 201—214. DOI: 10.20858/trp.2022.17.1.17.

21. Повернення до моря: як Україна відновлює порти у 2025 році для контейнерних перевезень. URL: <https://cfts.org.ua/blogs/povernennya-do-morya-yak-ukrana-vidnovlyue-porti-u-2025-rotsi-dlya-konteynernikh-perevezen-731#>

22. Марценюк Л.В., Файфер С.М. Комплексний підхід до створення бізнес-екосистеми економічної безпеки підприємств України в умовах воєнної економіки та післявоєнного

відновлення. *Агросвіт*. 2025. № 4. С. 56—63. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5660/5718> DOI: 10.32702/2306-6792.2025.4.56

23. Марценюк Л.В., Файфер С.М. Розробка інтегрованої моделі економічної безпеки України в умовах цифровізації. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.35%20> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7296/7419>

24. Марценюк Л.В. Важливість збереження економічної безпеки українських залізниць в умовах реформування та відновлення. *Науковий вісник ДДУВС*. 2023. № 3. С. 26—33. DOI: 10.31733/2078-3566-2023-3-26-33 URL: https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2023/10/3/nv_3-2023-26-33.pdf

25. Файфер С., Марценюк Л. Економічна безпека бізнесу в умовах війни: виклики, стратегії адаптації та шляхи розвитку. *Управління проектами. Перспективи розвитку проектного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій: зб. наук. пр. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (27—28 берез. 2025 р.) / за ред. В. О. Петренка, В. М. Молоканової, П. Г. Перерви, Г. К. Дорожка; УДУНТ, УКРНЕТ, НДІВ НАПрН України. Електрон. вид. Дніпро: УДУНТ, 2025. 1153 с. С. 654—659.*

26. Файфер С., Марценюк Л. Напрями адаптації бізнесу у воєнний час. *Актуальні проблеми та тренди розвитку систем управління в сучасних умовах [Текст]: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 26 березня 2025 р. / за заг. ред. Ю. Проїдака. Укр. держ. ун-т науки і технологій. Дніпро, 2025. 255 с. С. 153—155. https://diit.ust.edu.ua/documents/files/uploads/materialy-konferencziyi-26.03.-2025-udunt-.pdf*

27. Ivanov, M.; Martseniuk, L.; Angelova, M.; Faifer, S. Strategic Risk Management of Digital Transformation in the Economic Security of Industrial Enterprises. *Economics Ecology Socium*. 2025. № 9. P. 124—141. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.2-9>

28. Марценюк Л. В., Наливайко Л.Р. Мінімізація юридичних ризиків суб'єктів господарювання як важливий аспект національної безпеки України. *Herald of Zaporizhzhia National University. Jurisprudence*. 2021. No. 2. С. 11—18. DOI <https://doi.org/10.26661/2616-9444-2021-2-02> URL: <http://www.law.journalsofznu.zp.ua/archive/visnik-2-2021/2.pdf>

29. Марценюк А. В., Корольов Д. С. Управління ризиками та можливостями у процесі організаційних змін на підприємствах. Ефективна економіка. 2024. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.12.12.

30. Марценюк А.В., Чаркіна Т.Ю. Комплексний підхід до антикризового управління з урахуванням інструментів діджитал менеджменту. Агросвіт. 2025. № 8. С. 23—29. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.23> <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6117>

References:

1. Safronov, T. (2025), "EU Prepares Large-Scale Modernization of Ports for Potential War With Russia", available at: <https://military.com/uk/news/yes-gotuye-masshtabnu-modernizatsiyu-portiv-dlya-potentsijnoyi-vijny-z-rf/> (Accessed 10 Oct 2025).

2. Stepanenko, V. (2021), "Institutional and legal framework for managing the ukrainian maritime transport infrastructure in the context of european integration", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8660> (Accessed 10 Oct 2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.201

3. Pal'chenko, A.A. (2022), "European integration of Ukraine and maritime law of the European Union countries", *Pivdenoukrains'kyj pravnychyj chasopys*, vol. 4, no. 3, pp. 191—196.

4. Ustymenko, B.M. (2022), "Aggression of the Russian Federation in the maritime spaces of Ukraine: political and legal countermeasures", *Politykus*, vol. 3, pp. 110—117.

5. Bel'o, L.Yu. (2024), "Civil and legal analysis of the national interests of Ukraine in the field of maritime security", *Pravo i suspil'stvo*, vol. 2, pp. 73—78.

6. Pereverzieva, O.S. (2021), "Legal support of navigation safety within the framework of the International Mobile Satellite Communications Organization (IHMAPCAT/IMCO)", *Chasopys Kyivs'koho universytetu prava*, vol. 3, pp. 304—308.

7. Kuprij, A.A. (2022), "The impact of armed conflict on the effect of the international obligation to search and rescue at sea", *Al'manakh miznarodnoho prava*, vol. 28, pp. 34—42.

8. Paschenko, O.M. and Hoshtynar, S.L. (2022), "International legal principles for guaranteeing water safety during military conflicts", *Ekolohichne pravo Ukrainy*, vol. 3/4, pp. 57—62.

9. Kostiuk, O.S. and Kostiuk, Yu.S. (2023), "Strategic vectors of the development of the trans-

port system of Ukraine in the conditions of european integration", *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, vol. 39, pp. 167—175, available at: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/998> (Accessed 10 Oct 2025).

10. Trachenko, L. (2025), "Problems and opportunities for business development in the maritime industry of Ukraine in the post-war period", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-31>

11. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine (2020), "The updated Strategy for the Development of Seaports until 2038 has been approved, — Vladislav Kryklii", available at: <https://mindev.gov.ua/news/32499-sxvaleno-onovlenu-strategiiu-rozvitku-morskix-portiv-do-2038-roku-vladislav-kriklii> (Accessed 10 Oct 2025).

12. Sobolev, O. (2025), "Ukraine has signed an agreement on the high seas: details", available at: <https://yur-gazeta.com/golovna/ukrayina-pidpisala-kgodu-pro-vidkrite-more-detali.html> (Accessed 10 Oct 2025).

13. Agroportal (2025), "Tens of millions of euros are needed to update Ukraine's maritime infrastructure", available at: <https://agroportal.ua/news/ukraina/na-onovlennya-morskoji-infrastrukturi-ukrajini-potribni-desyatki-milyoniv-yevro> (Accessed 10 Oct 2025).

14. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine (2022), "The EU has included Ukrainian logistics routes in the Trans-European Transport Network", available at: <https://mindev.gov.ua/news/33618-jes-vkliuciv-ukrayinski-logisticni-sliaxi-do-transjeuropejskoyi-transportnoyi-merezi> (Accessed 10 Oct 2025).

15. Zerno-UA (2025), "Steps agreed with the European Commission cooperation on the development of Ukrainian Danube ports", available at: https://www.zerno-ua.com/news/z-yevrokomisiyeyu-uzgodzheno-kroky-spivpracy-shhodo-rozvytku-ukrayinskyh-dunajskyh-portiv/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=z-yevrokomisiyeyu-uzgodzheno-kroky-spivpracy-shhodo-rozvytku-ukrayinskyh-dunajskyh-portiv (Accessed 10 Oct 2025).

16. State Service for Maritime, Inland Waterway Transport and Shipping of Ukraine (2025), "The next stage of the implementation of the Ukrainian-Italian Twinning project: a study visit on maritime security", available at: <https://marad.gov.ua/ua/news/chergovij-etap-realizaciyi-ukrayinsko-italijskogo-proyektu-twinning-navchalnij-vizit-z-pitan-morskoyi-ohoroni> (Accessed 10 Oct 2025).

17. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine (2025), "150 million tons of cargo have already passed through the Ukrainian sea corridor, — Oleksii Kuleba", available at: <https://mindev.gov.ua/news/150-milioniv-tonn-vantazhiv-uzhe-proishly-cherez-ukrainskyi-morskyi-korydor-oleksii-kuleba> (Accessed 10 Oct 2025).

18. Martseniuk, L. Mishchenko, M. and Chernova, N. (2020), "Determination of the feasibility of attracting investments on a concession basis in railway transport in Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9, pp. 4—11, available at: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2020/3.pdf (Accessed 10 Oct 2025). DOI: 10.32702/2306-6806.2020.9.4

19. Muravs'kyj, A. (2025), "Restoration of port infrastructure", available at: https://cfts.org.ua/articles/transportna_strategiya_2030_yakim_bachat_rozvitok_portovo_galuzi_2089 (Accessed 10 Oct 2025).

20. Pshinko, O. Charkina, T. Martseniuk, L. and Orlovska, O. (2022), "Hubs as a Key Tool for Improving the Quality of the Service and Development of Multimodal Passenger Traffic", *Transport Problems*, vol. 17 (1), pp. 201—214. DOI: 10.20858/tp.2022.17.1.17.

21. Kurshakov, O. (2025), "Return to the sea: how Ukraine restores ports in 2025 for container transportation", available at: https://cfts.org.ua/blogs/povernennya_do_morya_yak_ukrana_vidnovlyue_porti_u_2025_rotsi_dlya_konteynernikh_perevezen_731# (Accessed 10 Oct 2025).

22. Martseniuk, L.V. and Fajfer, S.M. (2025), "A comprehensive approach to creating a business ecosystem of economic security of enterprises of Ukraine in the conditions of the war economy and post-war recovery", *Ahrosvit*, vol. 4, pp. 56—63, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5660/5718> (Accessed 10 Oct 2025). DOI: 10.32702/2306-6792.2025.4.56

23. Martseniuk, L.V. and Fajfer, S.M. (2025), "Development of an integrated model of economic security of Ukraine in conditions of digitalization", *Efektivna ekonomika*, vol. 8, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7296/7419> (Accessed 10 Oct 2025). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.35%20>

24. Martseniuk, L.V. (2023), "The importance of maintaining the economic security of Ukrainian Railways in the conditions of reform and reconstruction.", *Naukovyj visnyk DDUVS*, vol. 3, pp. 26—33, available at: https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2023/10/3/nv_3-2023-26-33.pdf (Accessed 10 Oct 2025). DOI: 10.31733/2078-3566-2023-3-26-33

25. Fajfer, S. and Martseniuk, L. (2025), "Economic security of business in wartime: challenges,

adaptation strategies and development paths", *Upravlinnia proiektamy. Perspektyvy rozvytku proiektnoho ta nejromenedzhmentu, informatsijnykh tekhnologij upravlinnia, tekhnologij stvorennia ta vykorystannia ob'ektiv prava intelektual'noi vlasnosti, transfer tekhnologij*: zb. nauk. pr. VII Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. [Project management. Prospects for the development of project and neuromanagement, information management technologies, technologies for creating and using intellectual property rights, technology transfer: collection of scientific papers of the VII International Scientific and Practical Internet Conference], UDUNT, UKRNET, NDIIV NAPrN Ukrainy, Dnipro, Ukraine, pp. 654—659.

26. Fajfer, S. and Martseniuk, L. (2025), "Directions of business adaptation in wartime", *Aktual'ni problemy ta trendy rozvytku system upravlinnia v suchasnykh umovakh: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Actual problems and trends in the development of management systems in modern conditions: materials of the International Scientific and Practical Conference], *Ukr. derzh. un-t nauky i tekhnologij*, Dnipro, Ukraine, pp. 153—155, available at: <https://diit.ust.edu.ua/documents/files/uploads/materialy-konferencziyi-26.03.2025-udunt-.pdf> (Accessed 10 Oct 2025).

27. Ivanov, M. Martseniuk, L. Angelova, M. and Faifer, S. (2025), "Strategic Risk Management of Digital Transformation in the Economic Security of Industrial Enterprises", *Economics Ecology Socium*, vol. 9, pp. 124—141. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.2-9>

28. Nalyvajko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2021), "Minimizing legal risks of business entities as an important aspect of Ukraine's national security", *Herald of Zaporizhzhia National University. Jurisprudence*, vol. 2, pp. 11—18, available at: <http://www.law.journalsofznu.zp.ua/archive/visnik-2-2021/2.pdf> (Accessed 10 Oct 2025). DOI: <https://doi.org/10.26661/2616-9444-2021-2-02>

29. Martseniuk, L.V. and Korolyov, D.S. (2024), "Risk and opportunity management in the process of organizational change in enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol. 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.12>.

30. Martseniuk, L.V. and Charkina, T.Yu. (2025), "A comprehensive approach to crisis management, taking into account digital management tools", *Ahrosvit*, vol. 8, pp. 23—29, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6117> (Accessed 10 Oct 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.23>

Стаття надійшла до редакції 25.10.2025 р.

УДК 339.9:32:005.21:338.43(100)

V. Panchenko,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and International Economic Relations, Mariupol State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5578-6210>

N. Reznikova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of World Economy and International Economic Relations, Educational and Scientific,

Institute of International Relations, Taras Shevchenko National University of Kyiv

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

V. Karp,

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

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2231-8517>

M. Grod,

PhD in international economic relations, Associate Professor, Department of Management, Marketing and Public Administration, National Academy of Statistics, Accounting and Audit

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7539-5778>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.50

PARADOXES AND RESILIENCE OF FOOD POLICY: COGNITIVE-RATIONAL STRATEGIES OF GLOBAL GOVERNANCE

В. Г. Панченко,

д. е. н., доцент, професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Маріупольський державний університет

Н. В. Резнікова,

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

В. С. Карп,

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

М. І. Грод,

доктор філософії зі спеціальності "Міжнародні економічні відносини", доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління, Національна академія статистики, обліку та аудиту

ПАРАДОКСИ І РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПРОДОВОЛЬЧОЇ ПОЛІТИКИ: КОГНІТИВНО-РАЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ГЛОБАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

The purpose of this article is to explore the cognitive-rational strategies of global governance for managing food policy paradoxes and to substantiate the theoretical foundations for integrating instrumental and communicative rationality in the field of food security. The study proceeds from the idea that the contemporary food system functions as a complex adaptive network in which contradictions are not anomalies but structural features of the interaction between economic, political, and cognitive factors.

The scientific hypothesis of the article is based on the assumption that effective governance of food security at the global level requires the combination of two types of rationality: instrumental rationality, oriented toward systemic consistency, sequential logic, and measurability of policy decisions (J. Tinbergen), and communicative rationality, aimed at achieving understanding, trust, and cognitive coherence among policy actors (T. Slembeck). This creates the need to reinterpret the phenomenon of the "paradox" from the standpoint of food security and policy resilience, where contradictions are viewed not as errors but as points of intellectual growth for the system.

This approach has led to several conclusions. First, the paradox in food policy is an inherent outcome of structural interdependence rather than a deviation from rational design. Its presence indicates the limits of existing policy models and signals the necessity for cognitive renewal. Second, the resilience of food policy does not lie in maintaining stability but in the system's ability to learn from its own contradictions while preserving internal coherence. In this sense, resilience represents a form of reflective reasoning that unites rationality and self-awareness.

Third, the cognitive-rational strategies of global governance for food paradox management are defined as a set of analytical and communicative mechanisms designed not to eliminate contradictions but to use them constructively to strengthen the adaptability of the global food system. These strategies include: systemic reflection, recognizing the interdependence of all levels of food policy — from farm decisions to international agreements; cognitive coordination, aligning knowledge, expectations, and beliefs among scientific communities, governments, producers, and consumers; institutional communicativity, transforming international organizations from data administrators into centers of collective reasoning; adaptive feedback, ensuring the capacity of policy to self-correct through continuous monitoring and intermediate evaluation.

Метою статті є дослідження когнітивно-раціональних стратегій глобального управління продовольчими парадоксами, а також обґрунтування теоретичних засад інтеграції інструментальної та комунікативної раціональності у сфері продовольчої політики. В основі дослідження лежить ідея про те, що сучасна продовольча система функціонує як складна адаптивна мережа, у якій суперечності не є випадковими, а становлять структурну рису взаємодії економічних, політичних і когнітивних чинників. Це передбачає обґрунтування концептуальної моделі осмислення парадоксів продовольчої політики як форм прояву внутрішньої складності соціально-економічних систем, а також розроблення інтегрованого когнітивно-раціонального підходу до їх подолання. Наукова гіпотеза статті базується на припущенні, що ефективне управління продовольчою безпекою у глобальному масштабі потребує поєднання двох типів раціональності: інструментальної, орієнтованої на системність, послідовність і вимірюваність політичних рішень (Я. Тінберген), та комунікативної, спрямованої на досягнення взаєморозуміння, довіри і когнітивної узгодженості між суб'єктами політики (Т. Слембек). Це формує запит на переосмислення феномену "парадокс" з позицій продовольчої безпеки і резильєнтності політики, коли суперечності розглядаються не як помилки, а як точки інтелектуального росту системи.

Це дало можливість дійти ряду висновків. По-перше, парадокс у продовольчій політиці є невід'ємним наслідком структурної взаємозалежності рішень, а не відхиленням від норми. Його наявність сигналізує про межу ефективності існуючих підходів і потребу когнітивного оновлення системи. По-друге, резильєнтність продовольчої політики полягає не у стабільності, а у здатності системи навчатися на власних суперечностях, зберігаючи цілісність у процесі змін. Резильєнтність у такому контексті постає як форма мислення, що поєднує раціональність і самоусвідомлення. По-третє, когнітивно-раціональні стратегії глобального управління продовольчими парадоксами визначаються як комплекс аналітичних і комунікативних механізмів, спрямованих не на усунення протиріч, а на їх конструктивне використання для посилення адаптивності світової продовольчої системи.

Key words: global imperative, paradox, contradiction, regularity, crisis, volatility, economic policy, economic system, food security, food risks, food crisis, food policy, tax policy, tax system, taxes, fiscal incentives, investment policy, investment activity, investment strategy, financial market, futures contract, speculative capital, hunger, humanism, sustainability, resilience, productivity, differentiation, justice, rationality, structural changes, management.

Ключові слова: глобальний імператив, парадокс, суперечність, закономірність, криза, волатильність, економічна політика, економічна система, продовольча безпека, продовольчі ризики, продовольча криза, продовольча політика, податкова політика, податкова система, податки, фінансові стимули, інвестиційна політика, інвестиційна діяльність, інвестиційна стратегія, фінансовий ринок, ф'ючерсний контракт, спекулятивний капітал, голод, гуманізм, стійкість, резильєнтність, продуктивність, диференціація, справедливість, раціональність, структурні зміни, управління.

INTRODUCTION

The problem of food policy belongs to the most complex issues in modern socio-economic discourse, as it combines material, political, and value dimensions. The processes of food production,

distribution, and consumption simultaneously determine economic efficiency, social justice, and political stability. Therefore, any attempt to organize food relations encounters a series of contradictions that cannot be reduced to purely

technical or administrative solutions. These contradictions take the form of paradoxes-logically justified yet practically conflicting situations in which the achievement of one goal undermines the possibility of achieving another.

Scholarly thought defines a paradox as a statement or phenomenon that seems to contradict common sense but at the same time reveals the inner regularity of the system that generates it. In a logical sense, a paradox is the result of a formally correct reasoning that leads to opposing conclusions. In a philosophical sense, it represents the moment of truth for a system-when its own principles cease to ensure internal coherence. In socio-economic terms, a paradox emerges when political or economic decisions that appear rational according to established criteria produce irrational consequences.

The emergence of paradoxes in the food sphere is not a sign of incompetence or disorder. On the contrary, it indicates the complex and multi-layered nature of a system in which market, governmental, ecological, and cultural factors interact. These elements form not just a collection of parts but a dynamic network of interconnections, where each level influences the others. Within such a system, paradoxes are inevitable manifestations of the internal logic of complex order.

The contemporary global food crisis, which repeatedly re-emerges in different forms, vividly demonstrates this complexity. Food production exceeds historical records, yet millions of people remain hungry. States proclaim food security strategies, yet every attempt at stabilization produces new risks. A system that strives for control becomes a hostage of its own mechanisms. This situation is not accidental-it reflects the very nature of food policy as a policy shaped within a world of limited resources, competing interests, and cognitive constraints.

THE REVIEW OF THE LITERATURE

The literature review outlines the conceptual and empirical framework for analyzing food policy as a system combining instrumental rationality and cognitive coherence. The theoretical basis is the goal-instrument consistency approach, viewing public policy as a system of managed interdependencies and measurable effects [1]. The cognitive-evolutionary perspective extends this by emphasizing that decisions emerge within a communicative field of beliefs and expectations, linking policy quality to shared understanding [2]. The problem of time inconsistency shows that even optimal plans fail without stable rules that protect

long-term priorities [3]. The resilience paradigm interprets sustainability as adaptive learning and transformation rather than static equilibrium [4]. Broader debates on globalization and inequality highlight the duality of openness-growth opportunities alongside systemic instability [5; 6]. Sustainable development integrates productivity, inclusion, and ecological limits [7]. Institutional theory links economic and food security outcomes to governance quality and power distribution [8]. The human development approach reframes food security through freedom and capability, beyond output metrics [9].

The Ukrainian scholarly corpus provides empirical grounding for these ideas. Studies of economic security stress the systemic nature of risks and the need for integrated monitoring, relevant for food availability and access [10; 11]. Research on megatrends and resilience-based policy details external shocks and internal vulnerabilities requiring cognitively coordinated tools [12]. Comparative analyses of post-war recovery emphasize institutional prerequisites for restoring food systems at the local level [13]. Works on globalization outline the strategic framework for open economies, linking the agri-food sector to value chains and quality standards [14]. Historical studies of leapfrog and catching-up development offer insights into industrial and trade instruments applicable to agri-food clusters [15; 16]. Methodological syntheses and textbooks provide tools for integrating quantitative models with strategic planning [17]. Foresight research demonstrates the importance of feedback and anticipatory governance in food markets with long investment and supply lags [18; 19]. Studies on digital transformation connect inclusion and data security with logistics transparency and market trust [20]. Analyses of new growth centers and structural modernization reveal that food policy becomes strategic when aligned with investment cycles and sustainable financing [21—23]. Together, international and national scholarship marks a shift from static governance models toward a cognitive-rational paradigm of food policy, where analytical precision aligns with institutional trust and adaptive learning ensures the system's resilience [1—9; 10—23].

THE PURPOSE OF THE ARTICLE

The purpose of the article is to substantiate a conceptual model for understanding the paradoxes of food policy as manifestations of the internal complexity of socio-economic systems, and to develop an integrated cognitive-rational approach to overcoming them. To achieve this goal, the study

conducts a comparative analysis of J. Tinbergen's structural-analytical approach [1] and T. Slembeck's cognitive-communicative approach [2], applying systemic and resilience-based frameworks to reinterpret the fundamental paradoxes of food policy.

RESEARCH RESULTS

In traditional logic, a paradox emerges when a line of reasoning leads to conclusions that contradict its own premises. In economic policy, however, a paradox has a different nature. It not only exposes the limits of logic but also reflects the interaction between rationality and context. In the real world, decisions are never purely technical: they always possess cognitive and ethical dimensions. Therefore, a paradox in food policy is not a flaw in reasoning but a manifestation of its ultimate tension. Paradoxes can be destructive if the system fails to recognize them, or productive if they become points of self-reflection. In the latter case, the paradox serves as a catalyst for development — a moment when the system becomes aware of its boundaries and begins to learn. This understanding forms the basis of the present analysis.

Food policy, as an intersection of economics, governance, and social ethics, contains multiple internal contradictions that take the form of paradoxes. The most evident among them are the food paradox, the food policy paradox, the food security paradox, and the regulatory paradox of food policy. Each has its own logic of emergence, yet together they form a system in which solving one problem often gives rise to another.

The complexity of food policy lies in its constant position between the rational and the social, the economic and the ethical. Every decision has at least a dual effect: strengthening one subsystem often weakens another. This duality produces paradoxical outcomes that reappear across different historical and political contexts. Four core types can be identified.

The food paradox represents the contradiction between global overproduction and persistent undernourishment. This is not only an economic but also a moral dilemma: the efficiency of production systems does not ensure accessibility of results. It reveals a structural imbalance between production, distribution, and consumption. Surplus in some regions coexists with scarcity in others, showing that both market and policy jointly reproduce inequality as a mechanism of systemic stability.

The problem of hunger today reflects not a lack of food, but structural distortions in tax and investment policies. In many developing economies, tax

systems prioritize fiscal imperatives that guarantee short-term stability but constrain investment in sustainable agriculture and local infrastructure. In advanced economies, excessive concentration of capital in speculative financial instruments detaches investment flows from the real sector. This asymmetry reproduces the paradox of hunger amid abundance: resources accumulate where they are profitable, not where they are essential. Overcoming this cycle requires differentiated tax mechanisms that stimulate investment activity in productive, innovative, and socially oriented sectors of the food economy. Such integration of fiscal and investment policy can transform taxation and investment into systemic tools of food security and global justice.

A crucial dimension of modern food policy is the growing influence of speculative capital and futures trading in global agrarian markets. Financialization increasingly turns food commodities into speculative assets, detaching prices from real production costs and creating additional risks for food security. Futures contracts, once designed to protect producers from price volatility, are now often used for short-term profit-taking. This leads to a phenomenon of "price illusion", where fluctuations in speculative expectations trigger socially sensitive distortions in real food markets. As a result, speculative capital generates a new paradox — the paradox of financial vulnerability, where excess liquidity, instead of stabilizing markets, amplifies volatility. Overcoming this requires fiscal mechanisms that limit windfall profits from short-term operations and investment policies directed toward the real food economy. Under these conditions, futures strategies can regain their original purpose — serving long-term stability rather than fueling crisis cycles.

The food policy paradox arises when state interventions intended to correct market imbalances create new ones. Classic examples include subsidies, protectionism, and selective regulations that benefit certain producers or consumers but distort systemic equilibrium. Stabilization policies meant to reduce risks often generate new ones by weakening self-regulatory mechanisms. This paradox exposes the conflict between efficiency and equity, short-term political gains and long-term structural consequences.

The food security paradox lies in the tendency of control mechanisms, designed to ensure stability, to create new vulnerabilities. The more the system seeks to protect itself, the less flexible it becomes. Excessive centralization, stockpiling, and market closure reduce adaptability and raise the risk of collapse in the face of external shocks. Thus,

Table 1. Basic Paradoxes of Food Policy

Type of Paradox	Logical Essence	Cause	Consequences	Core Contradiction
Food Paradox	Overproduction coexists with hunger	Imbalance between production, distribution, and access	Social inequality, spatial asymmetry	Efficiency vs. Equity
Food Policy Paradox	Stabilization policies generate new instabilities	Mismatch between goals and instruments	Economic inconsistency, structural inertia	Stability vs. Flexibility
Food Security Paradox	Control over resources creates vulnerability	Excessive centralization and system closure	Loss of adaptability, new risks	Security vs. Freedom
Regulatory Paradox	Expansion of regulatory institutions reduces governance efficiency	Institutional inertia, bureaucratization	Slowness, loss of trust	Procedure vs. Outcome

Source: compiled by the authors.

policies intended to enhance security produce a new form of insecurity — institutional fragility.

The regulatory paradox of food policy arises when attempts to improve governance efficiency produce the opposite effect. As institutions, procedures, and norms multiply, the political system loses responsiveness. Bureaucratization, duplication of functions, and distorted information flows turn regulation into a self-serving process. This paradox shows that excessive rationalization can become a new form of irrationality.

Together, these paradoxes form an interconnected logic. They are not isolated anomalies but parts of a cyclical structure: solving one paradox often activates another. Addressing the food paradox through intensified state intervention produces the policy paradox; solving that through regulatory expansion generates bureaucratic inertia; and striving for stability through control results in vulnerability. Hence, food policy reproduces its contradictions cyclically, remaining trapped within its own structural logic (Table 1).

This typology reveals that the paradoxes of food policy are not random or technical failures. They have a systemic nature: each arises at the intersection of two logics — rational and cognitive. Policy rationalizes reality through models and data, while society perceives it through ideas, beliefs, and expectations. Where these logics diverge, a paradox emerges.

However, such paradoxes can be not only observed but also analyzed dynamically. When considered within broader frameworks of systemicity and resilience, they display different depths and varying potentials for resolution. Each paradox transforms when viewed through the lenses of systemic thinking and resilient policy,

opening the way toward a new theory of food stability.

The contemporary era imposes new demands on economic and political reasoning. Static models built on assumptions of predictability and control increasingly prove inadequate. Reality is characterized by complexity, interdependence, and uncertainty. Food systems, combining economic, biological, social, and technological dimensions, epitomize this complexity. Therefore, the analysis of paradoxes in this field must rely not only on the logic of stability but also on the logic of systemic interaction and adaptive resilience.

The concept of systemicity allows us to perceive food policy as a network of interconnected subsystems, where no decision can be entirely local. Every economic, environmental, or social action produces cascading effects at other levels. Within such a system, a paradox is not a random failure but an intrinsic property of interaction among its parts. A systemic paradox is a contradiction embedded in the structure of relationships, where strengthening one element inevitably weakens another.

Resilience, in turn, introduces the temporal dimension. It describes a system's capacity not only to preserve but also to restore its functions after disruption. Yet the very pursuit of resilience can generate new vulnerabilities. A resilient paradox arises when measures designed to enhance stability limit flexibility and weaken adaptability. In this sense, paradox does not negate resilience but serves as its internal mechanism — a moment of tension through which the system learns by being tested.

Applying these two perspectives to the core paradoxes reveals how each evolves: they cease to be isolated contradictions and become dynamic forms of systemic self-movement.

Table 2. Transformation of Food Policy Paradoxes in Systemic and Resilient Dimensions

Basic Paradox	Systemic Interpretation	Resilient Interpretation	Logical Shift
Food Paradox	Overproduction and hunger as interdependent outcomes of the global structure	Self-sufficiency reducing flexibility and increasing vulnerability	From local contradiction to dynamic disequilibrium
Food Policy Paradox	Intervention in one subsystem destabilizes others	Adaptive mechanisms gradually turning into rigid dependencies	From functional logic to evolutionary logic
Food Security Paradox	Control reducing adaptability	Pursuit of stability creating new risks	From control to the dialectic of stability and change
Food Policy Regulation Paradox	Institutional proliferation sustaining structural complexity	Stabilization procedures blocking renewal	From bureaucratic stability to cognitive aging

Source: compiled by the authors.

The systemic food paradox shows that overproduction and hunger are not independent phenomena but interlinked through global mechanisms of trade, finance, and politics. Surplus in one region sustains scarcity in another — a structural logic of an imbalanced world. The systemic food policy paradox illustrates that any intervention — subsidies, quotas, or restrictions — produces multidimensional effects. Efforts to stabilize one indicator often destabilize others, making stabilization itself a source of instability.

The resilient food security paradox demonstrates how attempts to ensure stability through centralization and control can undermine flexibility. In crises, excessive regulation or stockpiling may delay adaptation, while decentralized and network-based coordination fosters genuine resilience. The resilient policy regulation paradox shows that institutions created for flexibility tend to harden over time, losing adaptability and reproducing inefficiency. Resilience without cognitive renewal becomes mere imitation of vitality. Thus, systemicity and resilience do not eliminate paradoxes — they make them conscious. They shift the discourse from how to avoid contradiction to how to live within contradiction without losing the capacity to evolve (Table 2).

Systemic logic teaches us to see the structure of interdependencies, while resilient logic reveals the dynamics of time and change. Together, they form a double mirror of policy: one shows how the system is organized, the other — how it reacts. Only when both mirrors are aligned can we see the complete image of the food world—not as an object of governance, but as a living, thinking system that learns from its own paradoxes. The complexity of modern food policy exposes the limits of one-dimensional thinking. Traditional quantitative

tools that strive for predictability often overlook the cognitive, cultural, and emotional nature of political decision-making. Conversely, purely communicative or behavioral models that interpret actions through beliefs and perceptions fail to ensure measurement accuracy and systemic coherence. Therefore, policy requires the integration of analytical and cognitive dimensions — what may be called a rational-humanistic synthesis.

One line of this synthesis is represented by J. Tinbergen [1], who transformed political thinking into an engineering of goals and means. His logic rests on the principle of consistency: the number of policy goals must correspond to the number of independent instruments. In this view, policy is a system of equations in which objectives can be measured, instruments adjusted, and outcomes verified. For Tinbergen, effective policy is one that can translate moral intentions into a rational form. Yet this logical strength has its limits: models assume complete information, stable behavioral reactions, and predictable social contexts. In reality, political decisions are made amid incomplete data, cognitive biases, and competing interests. Where Tinbergen sees equations, society often sees conflicts of meaning.

The other line is represented by T. Slembeck [2], who begins from the opposite intuition. For him, policy is not a sum of decisions but a communicative process in which economic advice, ideological beliefs, and cognitive expectations interact, creating a shared field of meaning. He rejects the "decisionist" model, where the economist offers ready-made solutions to the policymaker, and instead proposes a "co-thinking" model in which the advisor and policymaker jointly define both goals and instruments within the

Table 3. Applicability of J. Tinbergen's and T. Slembeck's Approaches to Addressing Food Policy Paradoxes

Type of Paradox	J. Tinbergen's Approach (Structural–Analytical)	T. Slembeck's Approach (Cognitive–Communicative)	Integrated Cognitive–Rational Approach
Food Paradox	Identifies structural imbalance between production and distribution; proposes alignment of goals and instruments	Explains social perceptions and behavioral barriers to access and consumption	Combines analytical balance with cognitive trust; builds a framework of fair distribution
Food Policy Paradox	Detects technical inconsistencies among policy instruments	Explains why political actors act against rational logic due to ideological patterns	Aligns models with the actual belief systems of political stakeholders
Food Security Paradox	Points to an excess of goals and lack of adaptive mechanisms	Reveals cognitive fears and responses to uncertainty	Creates a model of adaptive security balancing stability and flexibility
Food Policy Regulation Paradox	Proposes reducing institutional redundancies	Identifies cognitive inertia and habits of excessive control	Combines structural simplification with cognitive renewal; fosters self-organization

Source: compiled by the authors.

society's real cognitive horizon. This perspective helps explain why even the most precise analytical recommendations often fail to be implemented — they do not fit into the cognitive framework of those who make decisions. However, excessive emphasis on communication risks turning policy into an endless process of negotiation devoid of analytical grounding.

Both approaches -Tinbergen's and Slembeck's — are not opposites but complements. The first provides structure; the second, living flexibility. One seeks equilibrium; the other, learning. Together, they form two halves of a unified mode of thought essential for understanding and overcoming food policy paradoxes (Table 2).

This synthesis shows that systemic and cognitive paradigms, when united, allow food policy to evolve beyond static management toward an adaptive, learning-oriented framework where efficiency and understanding reinforce one another. The analysis shows that J. Tinbergen's approach is most effective for addressing structural paradoxes, where conflicts arise from imbalances between goals and instruments, while T. Slembeck's approach reveals cognitive paradoxes related to the limits of perception and trust. Yet only the integration of these logics allows us to see that food policy is not merely a set of decisions, but a form of collective learning within society. Thus, the integrated cognitive-rational approach is not a compromise between two schools of

thought, but a qualitatively new level of reasoning. It enables the system to combine analytical transparency with cognitive comprehensibility-forming the foundation of resilient policy capable of self-correction and ethical balance.

When the analysis of paradoxes leads to the point where technical solutions lose their effectiveness, it becomes evident that food policy requires a different kind of intellect-not just rational, but reflexive. Rationality seeks coherence, yet in reality, coherence is attainable only through a process of continual self-adjustment. Here begins the domain of cognitive-rational resilience-a logic in which thinking and action form a single learning cycle.

Within this domain, J. Tinbergen and T. Slembeck appear not as representatives of two separate schools, but as two poles of a shared evolutionary dynamic. The first ensures structural consistency, emphasizing that any policy must balance objectives, instruments, and outcomes. The second ensures cognitive coherence, demonstrating that any decision must be legitimate in the minds of those who design and implement it. When these two dimensions merge, policy becomes not only systemically sound but also psychologically acceptable-not only efficient but also meaningful.

The integrated cognitive-rational approach operates on three principal levels.

The first is analytical, where the system reflects on its own structure. This is the Tinbergen level:

Table 4. Overcoming Systemic and Resilient Paradoxes of Food Policy within the Integrated Cognitive-Rational Approach

Type of Paradox	Analytical Level (J. Tinbergen)	Cognitive Level (T. Slembeck)	Integrated Level (Cognitive-Rational Resilience)
Systemic Food Paradox	Identifying structural imbalance between production, distribution, and access	Revealing social perceptions that sustain distorted views of scarcity	Aligning distribution models with cognitive maps of fairness; building trust in global balance
Systemic Paradox of Food Policy	Harmonizing objectives and instruments; avoiding redundant interventions	Explaining ideological expectations and cognitive biases in decision-making	Institutionalizing communicative formats of governance; combining structural and cognitive coherence
Resilient Paradox of Food Security	Assessing system stability, risks, and time lags	Identifying fears and social responses to threats; restoring trust	Transitioning to adaptive governance, where security is achieved through flexibility and communication
Resilient Paradox of Food Policy Regulation	Optimizing institutional architecture; reducing excessive administrative layers	Recognizing cognitive inertia of control; fostering a culture of self-correction	Transforming control into coordination; enabling institutional learning through dialogue

Source: compiled by the authors.

aligning means and ends, measuring efficiency, and establishing systemic equilibrium. The second is cognitive, where the system becomes aware of its representations, limitations, and distortions. This is the Slembeck level: building trust, achieving mutual understanding, and recognizing the boundaries of rationality. The third is integrative, where the system transforms contradictions into learning instruments. This is the level of resilience, where policy acquires the ability to learn without self-destruction. At this level, paradox ceases to be a threat and becomes an indicator of a boundary that the system can convert into a resource. If Tinbergen teaches us to see where equilibrium is disrupted, and Slembeck explains why such balance is not perceived as fair, then the integrated approach answers the question of how a system can maintain equilibrium without losing its capacity for change (Table 4).

This matrix shows that only at the integrated level does a paradox cease to be an antagonism and instead become a driving force for development. In a traditional analytical model, it is an "anomaly" to be corrected; in a cognitive model, an "illusion" to be understood; in an integrated model, it is the moment of systemic transformation-the threshold through which a system evolves into a higher state of coherence and resilience.

Conclusions. The article demonstrates that the fundamental paradoxes of food policy-the food, political, security, and regulatory paradoxes-transform into mechanisms of interdependence in

a systemic dimension and into indicators of adaptability in a resilience-oriented one. Instead of attempting to eliminate contradictions, it is necessary to learn to think within them, turning the tension between stability and flexibility into a source of development. Sustainable development in this context emerges as a practical manifestation of cognitive-rational resilience. It requires not only maintaining equilibrium among economic, social, and environmental goals but also the continuous renewal of meanings that grant these goals legitimacy. In food policy, this means that sustainability cannot be achieved without justice, and efficiency cannot exist without trust. Sustainable development thus appears not as a final state but as a process of reconciling the rational and ethical dimensions of policy, where the system's capacity for self-learning becomes the key condition of its durability.

In practical terms, this logic demands the differentiation of tax systems and the rethinking of global imperatives of investment activity. The tax system becomes not only a tool of fiscal balancing but also a means of intelligent management of behavioral incentives within the food sphere. Its differentiation should consider not only production volumes or profitability but also the social and environmental value of activities. Reducing the tax burden on small producers, supporting those who introduce sustainable practices, or imposing additional rates on resource-inefficient sectors does not create redistribution-it establishes a

cognitive architecture of trust in which taxes are perceived as a form of mutual responsibility rather than coercion.

In this context, forming a tax-investment balance becomes a key element of global food strategy. Fiscal incentives aimed at supporting innovative agricultural projects, environmentally friendly technologies, and socially responsible producers serve as mechanisms for preventing hunger not only through direct financing but also by creating a system of predictable economic signals. At the same time, tax policy oriented toward long-term sustainability must take into account the global investment imperatives associated with the transition to a green economy, the diversification of capital sources, and the minimization of speculative capital's influence on food markets. This approach forms the basis of a new cognitive-rational paradigm in which tax and investment decisions function not merely as instruments of economic policy but as tools for the evolution of global food thinking.

Such an understanding of tax policy brings it closer to the logic of resilience: it maintains the balance between fiscal stability and flexibility in responding to new challenges, ensuring the system's adaptive capacity. Tax policy thus becomes a channel of communication between the state, business, and society, where transparency and predictability replace control and sanctions. Investment activity, in turn, should align with the global imperatives of long-term sustainability. This means shifting the focus from short-term profitability to the formation of intellectual and social capital-investments in science, innovation, infrastructure, and food education. Such an approach combines financial rationality with humanistic responsibility, transforming sustainable development into a practical mechanism of global food stability.

In this context, the integration of the approaches of J. Tinbergen and T. Slembeck acquires fundamental significance. The former provided policy with instrumental rationality; the latter endowed it with the cognitive capacity for mutual understanding. Their combination does not produce a mechanical synthesis but rather a new paradigm of thought—a cognitive-rational humanism in which efficiency and justice, structure and communication, system and human coexist and reinforce one another. Cognitive-rational resilience emerging from this synthesis represents not merely the capacity of policy to recover after crises. The differentiation of tax systems ensures a fair balance between fiscal stability and social equity while creating incentives for sustainable

practices in the food sector. This entails adaptive taxation mechanisms that account not only for economic outcomes but also for the environmental and social effects of activities. Simultaneously, the global imperatives of investment activity must shift from short-term profitability toward supporting structural transformations, innovation, and food security. Such an approach integrates economic efficiency with humanistic responsibility, strengthening cognitive trust among the state, business, and society.

Література:

1. Tinbergen J. On the Theory of Economic Policy. Amsterdam: North-Holland, 1952.
2. Slembeck T. The Formation of Economic Policy: Cognitive-Evolutionary Perspectives. *Journal of Socio-Economics*. 2003. Vol. 31. P. 243—256.
3. Kydland F. E., Prescott E. C. Rules Rather than Discretion: The Inconsistency of Optimal Plans. *Journal of Political Economy*. 1977. Vol. 85 (3). P. 473—491. <http://www.jstor.org/stable/1830193>
4. Walker B., Holling C. S., Carpenter S. R., Kinzig A. Resilience, Adaptability and Transformability in Social-Ecological Systems. *Ecology and Society*. 2004. Vol. 9 (2). Article 5.
5. Rodrik D. The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy. New York: W.W. Norton, 2011.
6. Stiglitz J. E. The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future. New York: W.W. Norton, 2012.
7. Sachs J. D. The Age of Sustainable Development. New York: Columbia University Press, 2015.
8. Acemoglu D., Robinson J. A. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. New York: Crown Publishers, 2012.
9. Sen A. Development as Freedom. Oxford: Oxford University Press, 1999.
10. Булатова О. В., Захарова О. В., Карпенко О. І., Федоров Е. В. Економічна безпека країн в умовах сучасних глобальних трансформацій: виклики, загрози, ризики / за заг. ред. д.е.н., проф. О. В. Булатової. Київ: МДУ, 2024. 290 с.
11. Булатова О. В., Федоров Е. В. Виклики, загрози та ризики формування національної економічної безпеки: глобальний та національний рівень. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 23. С. 52—65. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2022-12-23-52-65>.
12. Булатова О., Панченко В., Іващенко О. Мегатренди міжнародного економічного розвитку і виклики економічній безпеці: потенціал управління політикою стійкості та протидії

ризиком. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 2. С. 215—222. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-29>.

13. Дугінець Г., Яценко О., Панченко В. Міжнародний досвід повоєнного відновлення: тригери соціально-економічного розвитку в умовах децентралізації. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 328 (2). С. 497—505. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-74>.

14. Лук'яненко Д.Г. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: монографія. К.: КНЕУ, 2001. 538 с.

15. Панченко В., Птащенко О. В., Резнікова Н. В., Карп В. С. Міжнародні стратегії зменшення економічних, соціальних і технологічних розривів між країнами: історичні паралелі адаптації моделей стрибкоподібного і наздоганяючого розвитку. 2025. Агросвіт. № 7 (квітень). С. 4—15. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.7.4>

16. Панченко В., Птащенко О., Резнікова Н., Карп В. (2025). Стрибокподібний і наздоганяючий розвиток як імператив модернізації та структурної трансформації азійських країн: історичні аспекти реалізації політики стимулювання експорту. Агросвіт, 6, 17—29. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.17>

17. Панченко В., Резнікова Н. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навчальний посібник. Київ: АграрМедіа, 2025. 471 с.

18. Панченко В., Резнікова Н., Іващенко О. Стратегічний форсайт як інструмент протидії сучасним глобальним викликам економічній безпеці і нерівності: досвід ЄС для України у сприянні стійкості та сталості. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. 2023. № 4 (320). С.31—39. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-5>

19. Панченко В.Г., Резнікова Н.В., Іващенко О.А. Форсайт як інструмент відповідального державного управління і стратегування міжнародної економічної політики в умовах загострення глобальних проблем розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2024. № 326 (1). С. 350—358. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-55>

20. Птащенко О. В., Кириленко О. П., Курцев О. Ю. Вплив цифрових трансформацій на розвиток сучасного економічного простору: людський капітал, інклюзія, безпека. Бізнес Інформ. 2024. № 7. С. 180—190. URL: https://www.businessinform.net/article/?year=2024&-abstract=2024_7_0_180_190

21. Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Перспективи формування нових центрів економічного зростання в умовах нової норми світової економіки як прояв незалежності. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 11. С. 5—9.

22. Резнікова Н., Панченко В. Репортажі із цивілізаційних фронтів. На передовій міжнародної економічної політики. К.: Аграр Медіа Груп, 2023. 234 с.

23. Яценко О., Дугінець Г., Панченко В. Євроінтеграційні імперативи повоєнного відновлення України на засадах сталості: у пошуках джерел фінансування. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 334 (5). С. 616—623. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-93>.

References:

1. Tinbergen, J. (1952), On the Theory of Economic Policy, North-Holland, Amsterdam.

2. Slembeck, T. (2003), "Ideologies, beliefs, and economic advice: A cognitive-evolutionary view on economic policy-making", The Evolutionary Analysis of Economic Policy, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK & Northampton, MA, pp. 128—159.

3. Kydland, F. E. and Prescott, E. C. (1977), "Rules Rather than Discretion: The Inconsistency of Optimal Plans", Journal of Political Economy, vol. 85 (3), pp. 473—491, available at: <http://www.jstor.org/stable/1830193>

4. Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R. and Kinzig, A. (2004), "Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems", Ecology and Society, vol. 9 (2), art. 5.

5. Rodrik, D. (2011), The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy, W.W. Norton, New York, USA.

6. Stiglitz, J. E. (2012), The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future, W.W. Norton, New York, USA.

7. Sachs, J. D. (2015), The Age of Sustainable Development, Columbia University Press, New York, USA.

8. Acemoglu, D. and Robinson, J. A. (2012), Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty, Crown Publishers, New York, USA.

9. Sen, A. (1999), Development as Freedom, Oxford University Press, Oxford, UK.

10. Bulatova, O. V., Zakharova, O. V., Karpenko, O. I. and Fedorov, E. V. (2024), Ekonomichna bezpeka krain v umovakh suchasnykh hlobalnykh transformatsii: vyklyky, zahrozy, ryzyky [Economic Security of Nations amid

Contemporary Global Transformations: Challenges, Threats, and Risks], MDU, Kyiv, Ukraine.

11. Bulatova, O. V. and Fedorov, E. V. (2022), "Challenges, threats and risks of shaping national economic security: global and national level", *Visnyk Mariupols'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, vol. 23, pp. 52–65, <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2022-12-23-52-65>

12. Bulatova, O., Panchenko, V. and Ivashchenko, O. (2023), "Megatrends of international economic development and challenges to economic security: the potential of resilience and risk management policy", *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 2, pp. 215–222, <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-29>

13. Duhynets, H., Yatsenko, O. and Panchenko, V. (2024), "International experience of post-war recovery: triggers of socio-economic development in the context of decentralization", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 328 (2), pp. 497–505, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-74>

14. Lukianenko, D. H. (2001), *Stratehii ekonomichnoho rozvytku v umovakh hlobalizatsii* [Strategies of Economic Development under Globalization], KNEU, Kyiv, Ukraine.

15. Panchenko, V., Ptashchenko, O. V., Reznikova, N. V. and Karp, V. S. (2025), "International strategies to reduce economic, social and technological gaps between countries: historical parallels of leapfrog and catching-up development models", *Ahrosvit*, vol. 7, pp. 4–15, <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.7.4>

16. Panchenko, V., Ptashchenko, O., Reznikova, N. and Karp, V. (2025), "Leapfrog and catching-up development as an imperative of modernization and structural transformation in Asian countries: historical aspects of export promotion policy", *Ahrosvit*, vol. 6, pp. 17–29, <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.17>

17. Panchenko, V. and Reznikova, N. (2025), *Mizhnarodni stratehii ekonomichnoho rozvytku: navchalnyi posibnyk* [International Strategies of Economic Development: A Textbook], Ahrar Media, Kyiv, Ukraine.

18. Panchenko, V., Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2023), "Strategic foresight as a tool to counter current global challenges to economic security and inequality: EU experience for Ukraine in fostering resilience and sustainability", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 4(320), pp. 31–39, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-5>

19. Panchenko, V. H., Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2024), "Foresight as a tool of

responsible public governance and strategic planning of international economic policy under escalating global development problems", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 326 (1), pp. 350–358, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-55>

20. Ptashchenko, O. V., Kyrylenko, O. P. and Kurtsev, O. Yu. (2024), "The impact of digital transformations on the development of the modern economic space: human capital, inclusion, security", *Business Inform*, vol. 7, pp. 180–190, available at: https://www.businessinform.net/article/?year=2024&abstract=2024_7_0_180_190 (Accessed 22 July 2025)

21. Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2017), "Prospects for the emergence of new centers of economic growth under the 'new normal' of the global economy as a manifestation of neo-dependence", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 11, pp. 5–9.

22. Reznikova, N. and Panchenko, V. (2023), *Reportazhi iz tsyvilizatsiinykh frontiv. Na peredovii mizhnarodnoi ekonomichnoi polityky* [Reports from the Frontlines of Civilization: At the Forefront of International Economic Policy], Ahrar Media Hrup, Kyiv, Ukraine.

23. Yatsenko, O., Duhynets, H. and Panchenko, V. (2024), "European integration imperatives of Ukraine's post-war recovery on the basis of sustainability: in search of financing sources", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 334 (5), pp. 616–623, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-93>

Стаття надійшла до редакції 29.10.2025 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 334.75

I. Vinichenko,
 Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Economics,
 Dnipro State Agrarian and Economic University
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9527-1625>
 A. Sitkovska,
 Doctor of Economic Sciences,
 Dnipro State Agrarian and Economic University
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1892-6314>
 O. Panchokha,
 Postgraduate student of the Department of Economics,
 Dnipro State University of Agrarian and Economics
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1482-4287>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.61

FORMATION OF INSTITUTIONAL ARRANGEMENTS FOR STRUCTURAL MODERNIZATION THE NATIONAL ECONOMY

I. I. Вініченко,
 д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки,
 Дніпровський державний аграрно-економічний університет
 А. О. Сітковська,
 д. е. н., професор кафедри економіки,
 Дніпровський державний аграрно-економічний університет
 О. С. Панчоха,
 аспірант кафедри економіки,
 Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРУКТУРНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Under the conditions of globalization, it has been established that most sectors of the national economy require state support and regulation of development processes, taking into account the conditions for the arrangement of an optimal level of organizational, economic, informational, production, environmental, financial, investment, foreign economic and economic stability.

It is justified that the use of an institutional approach to the structural modernization of the national economy determines its multi-criteria context. The scientific pre-conditions for such an approach are the identification of effective institutional determinants for the arrangement of the structural modernization of the national economy and the search for a starting point for creating hypotheses and theories in system analysis.

Institutional determinants of structural modernization of the national economy are proposed to be interpreted as the process of formation and functioning of a system of social institutions whose functions are to structure relations between economic participants, coordinate their interests, forming motivational and behavioral mechanisms of an innovative and social nature, providing guarantees to minimize the impact of threats in the economic environment, and promoting the secure and stable development of enterprises in the national economy in compliance with the requirements of national and international organizations (standards).

The effective influence of institutions on ensuring structural modernization of the national economy allows for diversification of production and transition to new business models, which should take into account probable risks and threats. The implementation of institutional principles should ensure the structural modernization of the national economy in the context of globalization and minimize external and internal crises, as well as guarantee the stability of their functioning in the following areas: adaptability, discontinuity, effectiveness, reasonableness, comprehensiveness, efficiency and safety.

Встановлено, що в умовах глобалізаційних змін, більшість галузей національної економіки потребують державної підтримки та урегулювання процесів розвитку з урахуванням умов забезпечення належного рівня організаційно-економічної, інформаційної, виробничої, екологічної, фінансово-інвестиційної, зовнішньоекономічної та економічної стабільності.

В еволюції теоретичних аспектів структурної модернізації національної економіки в умовах глобалізації домінуючу роль відіграє інституціональний підхід, який має враховувати децентралізоване географічне положення господарюючих суб'єктів, безпечне використання природних, матеріальних і нематеріальних ресурсів як джерела забезпечення потреб та сприйняття економічної безпеки як незалежності суб'єкта господарювання.

Обґрунтовано, що використання інституціонального підходу до структурної модернізації національної економіки визначає багатокритеріальний її контекст. Науковими передумовами такого підходу є виявлення дієвих інституційних детермінантів забезпечення структурної модернізації національної економіки та пошук певної відправної точки відліку для створення гіпотез і теорій в системному аналізі.

Інституційні детермінанти структурної модернізації національної економіки запропоновано трактувати як процес становлення та функціонування системи суспільних інституцій, функціями яких є структурування взаємовідносин між господарюючими суб'єктами, узгодження їх інтересів, формування мотиваційно-поведінкових механізмів інноваційного та соціального характеру, надання гарантій мінімізації впливу загроз в економічному середовищі та сприяння безпеково-стабільному розвитку підприємств національної економіки відповідно до вимог національних і міжнародних організацій (стандартів).

Аргументовано, що ефективний вплив інституцій на забезпечення структурної модернізації національної економіки дозволяє забезпечити диверсифікацію виробництва та перейти до нових бізнес-моделей, які повинні враховувати ймовірні ризики та загрози. Імплементация інституційних принципів має забезпечувати структурну модернізацію національної економіки в умовах глобалізації та мінімізацію кризових явищ зовнішнього та внутрішнього середовища, а також гарантувати стабільність їх функціонування за наступними напрямками: адаптивності, безперервності, економічності, доцільності, комплексності, оперативності та безпечності.

Key words: business models, globalization, economic safety, institutions, institutional support, national economy, structural modernization, resources, risks.

Ключові слова: бізнес-моделі, глобалізація, економічна безпека, інституції, інституційне забезпечення, національна економіка, структурна модернізація, ресурси, ризики.

INTRODUCTION

In the context of globalization, Ukraine is reclaiming its right to independence, sovereignty, and stability, and is ensuring that it fulfills its obligations to its partners in both domestic and global markets for goods and services. The economic crisis caused by the war has led to a significant decline in the country's economic potential and has negatively affected the development of the national economy. Most sectors of the national economy require the state support and regulation of development processes, taking into account the conditions for arrangement of an adequate level of organizational, economic, informational, production, environmental, financial, investment, foreign economic and economic stability. The structural modernization of the national economy is determined, first and foremost, by various models of developing a

competitive economic system, which provides for a decisive condition for stable development—ensuring the highest level of economic security for economic entities in the context of globalization.

The institutional approach plays a dominant role in the evolution of theoretical aspects of structural modernization of the national economy in the context of globalization. The orientation of the national economy at the institutional level of development generates some discussions, but also gives rise to new concepts and postulates of security-oriented development. Any direction of the arrangement of the structural modernization of the national economy in modern society, including at various levels of aggregation of this problem, is decided by basic institutions that use appropriate instruments of influence for this purpose.

In economic theory, the impact of institutional arrangement on the structural modernization of

the national economy is examined from various aspects, as reflected in the scientific works of I. Vinichenko, O. Goncharenko, E. Danilov, K. Didur, O. Inshakov, O. Korobchinsky, D. Nort, I. Ostapenko, N. Trusova, O. Shpykulyak, and others, and is broadly used in the spheres of public activity. Therefore, the development of principles and methodological aspects of institutional arrangement for the structural modernization of the national economy in the context of globalization is becoming relevant for economic science and practice.

RESEARCH RESULTS

An institution is the moving force behind any purposeful activity and a basic category of institutional theory. An institute, on the other hand, is a more complex concept. An institute can be interpreted as a functional organization through which a specific system of homogeneous institutions is implemented. In other words, institutes should be understood as factors of interaction between institutions and economic entities within the economic (business) system. Institutions are typical complexes that are functional genotypes of organizations, models that have evolved with a specific functional structure [4, p. 97]. Accordingly, each institution has a specific set of institutions within its structure, which makes it possible to vary the forms of interaction with economic entities.

In the interpretation of O. Shpykulak, institutions are rules, traditions, established stereotypes, while institutes are organizationally formalized entities that support rules and institutions, determine the conditions of life and the possibilities of social existence [9, p. 163]. D. Nort mentions the existence of effective and ineffective institutions, the relationship between which determines the real environment of the national economy [6, p. 68]. Therefore, the formation of institutions must be grounded in reason, and only those institutions that function effectively and interact with economic entities should be implemented. The main institutions for the arrangement of the structural modernization of the national economy include: the institution of property, the institution of state regulation, the institution of entrepreneurship, the institution of contracts (agreements), the institution of competition, the institution of knowledge, etc. Informal institutions include customs, traditions, religious preferences, moral principles, stereotypes of economic behavior, etc.

Examining the evolution of approaches to the arrangement of the structural modernization of the national economy in the context of con-

temporary institutional changes, we note the need to take into account special social institutions. In addition, a new approach to the arrangement of the structural modernization of the national economy in the context of globalization should be explored in the context of personal and public safety. At the same time, an important element that may protect and simultaneously control the state of structural modernization of the national economy in the chain of economic relations between state institutions is the public as the basis for the formation of public policy. Therefore, the arrangement for the structural modernization of the national economy should be considered in the context of the relationship between the state, enterprises, the scientific sector, and the public. At the same time, the scientific sector facilitates the formation of an innovative resource for ensuring the structural modernization of the national economy in the context of globalization.

The implementation of an institutional approach to the structural modernization of the national economy determines its multi-criteria context. The scientific precondition for such an approach is the identification of effective institutional determinants for the structural modernization of the national economy. This task is quite complex, as it involves finding a specific starting point for creating hypotheses and theories in system analysis [2; 3; 5]. The scope of this system is very broad, as it includes economics, public administration, law, politics, science and the public sphere. The main elements that support and control its level are the components of the chain of relations between the state, enterprises, science, and the public. The long historical evolution of informal rules of conduct for institutions of the national economy, using scientific approaches to the interaction of market institutions in the existing social structure (culture, traditions, customs, knowledge, demographic and national characteristics, infrastructure, etc.) has resulted in the behavior of institutions of the national economy focusing on preventing crises in the activities of economic entities and their economic development. In the context of our research, we have identified key institutional determinants for ensuring the structural modernization of the national economy, which are detailed in terms of the level of security coordination and the level of influence of institutions on the stability of economic entities.

Based on the results of the study, we propose to interpret the institutional determinants of structural modernization of the national economy as a process of formation and functioning of a system of social institutions whose functions are

to structure relations between economic entities, coordinate their interests, forming motivational and behavioral mechanisms of an innovative and social nature, providing guarantees to minimize the impact of threats in the economic environment, and promoting the safe and stable development of enterprises in accordance with the requirements of national and international organizations (standards). Modern institutional theory of structural modernization of the national economy should take into account such attributes as: decentralized geographical location of economic entities, safe use of natural and intangible resources as a source of arrangement for meeting the needs of enterprises, perception of the idea of economic security as the independence of an economic entity.

Attributes of institutional arrangement for structural modernization of the national economy also include identifying the institutional environment for economic activity. This primarily involves the implementation of property rights to land and means of production, economic relations between social groups, and control over the interaction between local communities and economic entities. In conditions of external instability, negative trends in the development of national economic sectors, and overcoming the consequences of war, the effective functioning of national economic enterprises can only be achieved through the application of principles of sustainable economic security for economic entities at the institutional level. During wartime, national economic enterprises are forced to operate in conditions of threat and uncertainty. First of all, this is explained by the instability of market infrastructure, rising prices, the seasonal nature of production, and its dependence on restrictions on the use of available resources. This requires the formation of a stable state of economic security for enterprises in the national economy in the context of globalization changes.

The effective role of institutions in the arrangement of the structural modernization of the national economy in the context of globalization allows for the diversification of production and the transition to new business models that must take into account a significant number of risks and unpredictable threats. To ensure the structural modernization of the national economy, it is necessary to follow a certain system of institutional principles that influence their interaction with other economic entities. A principle is a fundamental starting position, a rule that forms the basis of any enterprise's activities and contributes to the formation of its stable position in the arrangement of economic security under the influence of real

and hidden crisis conditions [3, p. 23]. The impact of real and hidden crisis processes on the limitation of resource flows in the economic cycle causes a pre-crisis and crisis state of development of enterprises in the national economy in the context of globalization.

The institutional principles of structural modernization of enterprises of the national economy form the protection of their property assets, personnel, and information resources from possible threats, provided that "material and financial and credit processes are coordinated" [8]. In addition, the unity of principles is ensured by a production of modern dialectics of cognition — a security system [1, p. 21], which should operate on a permanent basis, protecting the interests of enterprises of the national economy in conditions of open trade with European partners. Institutional principles in the activities of national economy enterprises must be implemented on the basis of current regulations. All security measures must be based on legal arrangement, which simplifies the process of compensation for losses and grounds the criteria for the viability of economic entities based on their level of economic stability.

To maximize future results, the main measures for the arrangement of the structural modernization of the national economy based on the institutional principles of openness and confidentiality must be known to all participants in the economic process. This will allow for the timely identification and prevention of potential and actual crises, risks, and threats. However, a whole range of ways, measures, and methods for ensuring the structural modernization of the national economy in the context of globalization must be known to a wide range of participants in the economic cycle. This makes it possible to more effectively minimize both internal and external threats and to prevent possible losses to national economy enterprises in a timely manner [7; 8, p. 214].

CONCLUSIONS

The impact of structural modernization on the development of the national economy and its individual sectors is realized through the use of available resources to minimize the effects of threats and risks and is determined by the nature of economic relations and their components. The implementation of institutional principles should provide for the structural modernization of the national economy in the context of globalization and minimize crisis phenomena (threats) in the external and internal environment, as well as

ensure the stability of their functioning in the following areas: adaptability, continuity, cost-effectiveness, efficiency, complexity, efficiency, and safety.

Література:

1. Вініченко І.І., Дідур К. М., Дідур О.В. Значення ресурсного потенціалу аграрного підприємства в забезпеченні продовольчої безпеки країни. Агросвіт. 2023. № 16. С. 20—27.
2. Гончаренко О.В., Остапенко І.Г. Інституціональне забезпечення формування інноваційного бізнесу в Україні. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2022. № 1 (4). С. 7—13.
3. Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства: монографія. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2020. 342 с.
4. Іншаков О. В. Інституційна архітектура і механізми економічного розвитку інститутів. Економічна теорія. 2015. № 1. С. 94—116.
5. Коробчинський О.А. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 4. С. 41—45.
6. Норт Д. Інститути, інституційні зміни та функціонування економіки. Мукачево: ПНЦ "Інф-Прат", 1997. 200 с.
7. Остапенко І.Г., Гончаренко О.В., Халатур С. М. Трансформація інституціональної ролі держави в контексті повоєнного відновлення економіки. Ефективна економіка. 2022. № 8.
8. Трусова Н.В., Сакун А.Ж. Трансформація інституційної бізнес-моделі аграрного виробництва з траєкторією до "зеленої" економіки. Modern Economics. 2024. № 44. С. 213—220.
9. Шпикуняк О. Г. Економічні інституції та інститути у розвитку теорії ринку. Економіка АПК. 2010. № 1. С. 159—165.

References:

1. Vinichenko, I.I. Didur, K.M. and Didur, O. V. (2023), "The importance of the resource potential of an agricultural enterprise in ensuring the country's food security", Ahrosvit, vol. 16, pp. 20—27.
2. Honcharenko, O. V. and Ostapenko, I. H. (2022), "Institutional support for the formation of innovative business in Ukraine", Ekonomichnyy visnyk Dniprovs'koho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu, vol. 1 (4), pp. 7—13.
3. Danilova, E. I. (2020), Kontseptsiya systemnoho pidkholdu do upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpryyemstva [The concept of a systematic approach to managing the economic

security of an enterprise], Yevropeys'ka naukova platforma, Vinnytsia, Ukraine.

4. Inshakov, O. V. (2015), "Institutional architecture and mechanisms of economic development of institutions", Ekonomichna teoriya, vol. 1, pp. 94—116.

5. Korobchyns'kyi, O. L. (2019), "Methodology for forming an enterprise economic security system", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 4, pp. 41—45.

6. Nort, D. (1997), Instytuty, instytutsiyni zminy ta funktsionuvannya ekonomiky [Institutions, institutional changes and the functioning of the economy], PNTS Inf-Prat, Mukachevo, Ukraine.

7. Ostapenko, I. H. Honcharenko, O. V. and Khalatur, S. M. (2022), "Transformation of the institutional role of the state in the context of post-war economic recovery", Efektyvna ekonomika, vol. 8.

8. Trusova, N. V. and Sakun, A. ZH. (2024), "Transformation of the institutional business model of agricultural production with a trajectory towards a "green" economy", Modern Economics, vol. 44, pp. 213—220.

9. Shpykulyak, O. H. (2010), "Economic institutions and institutes in the development of market theory", Modern Economics, vol. 1, pp. 159—165.

Стаття надійшла до редакції 15.10.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 330.3:338.49:631.1.016

С. М. Халатур,
д. е. н., професор,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8331-3341>
Ю. В. Масюк,
к. е. н., професор,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6339-3011>
А. В. Дорогий,
здобувач гр. МгФБС-24,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0085-5978>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.66

ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ЯК ОСНОВА ЇХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

S. Khalatur,
Doctor of Economic Sciences, Full Professor,
Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Dniprovsk State Agrarian University of Economics
Ju. Masiuk,
PhD in Economics, Full Professor,
Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University
A. Dorogii,
Student of the gr. MgFBS-24, Dnipro State Agrarian and Economic University

RESTORATION OF THE INFRASTRUCTURE OF RURAL AREAS AS THE BASIS FOR THEIR SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT

Стаття присвячена дослідженню проблем відновлення інфраструктури сільських територій як основа їх соціально-економічного розвитку. Авторами висвітлено сутність та ключові напрями відновлення інфраструктури сільських територій в контексті соціально-економічного розвитку. В статті окреслено основні проблеми, які необхідно вирішити в першу чергу для забезпечення соціально-економічного розвитку та відновлення інфраструктури сільських територій. В межах врахування практичного досвіду соціально-економічного розвитку сільських територій запропоновано перелік конкретних рекомендацій для громад, обласної та державної влади для більш ефективного відновлення інфраструктури сільських територій. Отже, відновлення інфраструктури сільських територій є важливим інструментом стабілізації економіки країни та виступає стратегічною інвестицією у людський потенціал, локальну економіку і національну безпеку.

Rural areas play a critical role in the development of a country: they provide food, preserve cultural heritage, and provide environmental stability, as well as potential for tourism and renewable energy. However, many villages face a lack of basic infrastructure — roads, water and sanitation networks, access to healthcare, education, energy, etc. The devastating effects of the war have only exacerbated these problems: roads have been destroyed, homes have been

damaged, and many villages have no stable electricity or communications. Restoring rural infrastructure is not just a matter of returning to its previous state — it is an opportunity for modernization, improved quality of life, decentralization, business attraction, and job creation. The article is devoted to the study of the problems of restoring the infrastructure of rural areas as the basis of their socio-economic development. The authors highlight the essence and key areas of restoring the infrastructure of rural areas in the context of socio-economic development. The article outlines the main problems that need to be solved first of all to ensure socio-economic development and restoring the infrastructure of rural areas. Within the framework of taking into account the practical experience of socio-economic development of rural areas, a list of specific recommendations for communities, regional and state authorities for more effective restoration of the infrastructure of rural areas is proposed. Restoring the infrastructure of rural areas is not just a repair or reconstruction of facilities: it is a strategic investment in human potential, local economy and national stability. When there are normal roads, electricity, clean water, a hospital or school in a village — people have the motivation to stay, develop farms, business, tourism. Ukrainian examples prove that even in difficult conditions, an effective combination of the will of the authorities, the capabilities of donors and the activity of communities for real restoration and development is possible. For further movement, it is necessary to concentrate efforts on sustainability, quality of implementation, on innovative solutions and maximum participation of communities.

Ключові слова: сільські території, соціально-економічний розвиток, інфраструктура, відновлення.

Key words: rural areas, socio-economic development, infrastructure, recovery.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сільські території відіграють критичну роль у розвитку держави: вони забезпечують продукти харчування, збереження культурної спадщини, екологічну стабільність, а також можуть бути джерелом потенціалу для туризму й відновлюваної енергетики. Однак багато сіл стикаються з дефіцитом базової інфраструктури — доріг, мереж водопостачання та каналізації, доступу до охорони здоров'я, освітніх закладів, енергопостачання тощо. Руйнівні наслідки війни тільки поглибили ці проблеми: знищені дороги, пошкоджені житлові будинки, відсутність стабільного електропостачання чи зв'язку в багатьох селах. Відновлення інфраструктури сільських територій не лише питання повернення до попереднього стану — це можливість модернізації, підвищення якості життя, децентралізації, залучення бізнесу та створення нових робочих місць.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика соціально-економічного розвитку сільських територій досліджувалась відомими науковцями, серед яких слід відокремити наступних: Берданова О. В., Вакулєнко В. М., Валєнтюк І. В., Ткачук А. Ф., Богданов Д. С., Вольська О. М., Кирилов Ю. Є., Потравка Л. О., Лазарева О. В., Рябоконь В. П., Рарок А. А., Талавириє М., Косач І., Цвігун І. [1—7]. Однак багато наукових праць в контексті соціально-економічного розвитку сільських територій розглядали лише теоретичні аспекти відновлення інфраструктури.

МЕТА СТАТТІ

Метою цієї статті є вивчення проблем та пошук ефективних засобів системного відновлення інфраструктури сільських територій як основи їх соціально-економічного розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сільські території є основою продовольчої безпеки, екологічної рівноваги та культурної спадщини України. Проте багато сіл потерпають від занепаду інфраструктури — зруйнованих доріг, нестачі водопостачання, обмеженого доступу до медичних і освітніх послуг. Особливо гостро ці проблеми проявилися після масштабних руйнувань, спричинених війною. Відновлення інфраструктури сільських територій — це не лише повернення до довоєнного стану, а й можливість модернізації та створення нової якості життя [5, с.61].

Основні напрями відновлення інфраструктури сільських територій в контексті соціально-економічного розвитку відобразимо на рисунку 1.

Отже, інфраструктура стала основою соціально-економічного розвитку, треба працювати по кількох ключових напрямках:

1. Транспортна та комунікаційна інфраструктура:

— Автомобільні дороги сільського значення, мости, шляхопроводи.

— Зв'язок (мобільний, інтернет), забезпечення широкосмугового інтернету.

— Транспортні зв'язки: пасажирські маршрути, доступ до центрів медицини, освіти.



Рис. 1. Напрями відновлення інфраструктури сільських територій

Джерело: складено авторами.

2. Житлово-комунальне господарство і базові послуги:

- Водопостачання, водовідведення, очистка стоків.
- Електропостачання, вуличне освітлення, енергозбереження.
- Системи теплопостачання, опалення, особливо в зимовий період.

3. Соціальна інфраструктура:

- Школи, дитсадки, лікарні, ФАП (фельдшерсько-акушерські пункти).
- Культурні та адміністративні центри, бібліотеки.
- Спортивні та дозвільні простори.

4. Інжинірингова та "зелена" інфраструктура:

- Ірригаційні системи, меліорація, заходи з відновлення ґрунтів.
- Проєкти з енергоефективності та відновлюваної енергетики.
- Захист від стихійних небезпек і кліматичних змін (паводки, посухи).

5. Електронне управління, цифрові рішення:

- Цифрові сервіси для громад, наприклад, онлайн-конструктори проєктів, електронні послуги.

- Моніторинг пошкоджень, планування відбудови з використанням ГІС, супутникового спостереження.

6. Фінансування, управління та участь громади:

- Залучення міжнародних фінансів, ЄІБ, донорські програми.
- Реформи місцевого самоврядування, делегування повноважень, грантові програми.
- Активна участь мешканців у плануванні, прозорість витрат.

Прикладом успішного відновлення є проєкт Європейського інвестиційного банку у Вінницькій області, де реконструкція каналіза-

ційного колектора в Жмеринці покращила санітарні умови для понад 30 000 мешканців. Також у Київській області впроваджено архітектурний "онлайн-конструктор" для швидкого відновлення приватних будинків, що дозволяє громадам ефективно планувати забудову. Важливо, щоб процес відновлення відбувався за участі самих громад, з урахуванням їхніх потреб і прозорим використанням коштів. Поєднання державного, місцевого й міжнародного фінансування, а також залучення при-

ватного сектору, є запорукою сталого результату [1, с. 54].

Отже, відновлення інфраструктури сільських територій — це не лише фізична реконструкція, а стратегічний шлях до підвищення добробуту, повернення населення та зміцнення економічної незалежності країни [6, с. 87].

Перед відновленням інфраструктури сільських територій стоять такі основні проблеми:

- велика кількість зруйнованих чи пошкоджених об'єктів — житлових будинків, лікарень, доріг;
- обмежені фінансові ресурси, конкуренція за них між громадами;
- недостатня технічна спроможність громад: фахівці, матеріали, логістика;
- бар'єри нормативно-правового характеру: дозволи, стандарти, власність;
- сильна залежність від зовнішньої допомоги, що може бути нестабільною;
- високі ризики безпеки в прифронтових сільських територіях — загроза руйнувань, загроз життю;

- демографічні проблеми — відтік мешканців до міст або за кордон, старіння населення.

В складних умовах війни та ринкового тиску відновлення справді стало базою соціально-економічного розвитку, тому важливо дотримуватись таких принципів і підходів щодо стратегії ефективного відновлення [7, с. 139]:

1. Пріоритетність і планування:

- Визначити, які об'єкти і послуги мають критичне значення для життя громади (наприклад, доступ до лікаря, питна вода, опалення).

- Створювати карти потреб і руйнувань, або оцінити масштаби і пріоритети.

- Поєднувати відновлення з модернізацією: не просто відбудувати, а зробити краще ніж було, з урахуванням сучасних стандартів.

Таблиця 1. Впровадження програм соціально-економічного розвитку інфраструктури сільських територій

Приклад	Що зроблено / що роблять	Який ефект / що важливо
Фінансування ЄІБ на 55 млн євро	Програма від ЄІБ з гарантіями ЄС: реконструкція соціальної інфраструктури — лікарень, шкіл, систем опалення, водопостачання та водовідведення. Зокрема, каналізаційний напірний колектор у Жмеринці — оновлено 2,64 км труб, забезпечено санітарні умови для понад 33 тис. мешканців.	Підвищення якості життя, здоров'я населення. Ефект на екологію. Довгострокова стійкість інфраструктури.
Онлайн-конструктор від balbek bureau для відбудови сільських домівок	Розроблено архітектурний “конструктор” з великою кількістю типових конфігурацій будинків (на Київщині), що полегшує і пришвидшує відбудову/проектування пошкоджених або зруйнованих будинків.	Зниження витрат часу і ресурсів, дозволяє громадам, постраждалим домогосподарствам оперативно обирати рішення, які відповідають потребам і бюджету.
Відновлення інфраструктури у звільнених населених пунктах Донеччини	У селах Святогірської громади: відновлення електропостачання, зв'язку, відкриття магазинів, підключення відділень банків, встановлення соцавтобусів.	Забезпечення базових потреб селян, повернення можливості вести звичне життя, відновлення підприємницької діяльності, економічної активності.
Проекти “соціальне житло” та LED-освітлення	Агентство відновлення: планується збудувати муніципальне житло для 20 територіальних громад (близько 10 тисяч осель); заміна застарілого вуличного освітлення на LED-світильники — проекти енергоефективності.	Зниження експлуатаційних витрат, підвищення комфорту, стимулювання людей повернутись або не виїжджати, покращення умов життя.
Муніципальні центри відновлення в найбільш постраждалих регіонах	За підтримки USAID й Асоціації міст України — проєкт створення таких центрів, які координуватимуть відновлення на місцях, допомагатимуть громадам у плануванні та реалізації проєктів.	Покращення координації, зменшення бюрократії, кращий доступ громад до допомоги і ресурсів.

Джерело: складено та систематизовано авторами.

2. Мультиекторний підхід:

— Відновлення інфраструктури має йти в комплексі: транспорт, енергія, комунальні послуги, соціальні заклади.

— Сполучення державної, місцевої влади, громади, бізнесу і міжнародних донорів.

3. Залучення ресурсів:

— Фінансування з державного бюджету, міжнародних організацій (наприклад, ЄІБ, донорські фонди).

— Публічно-приватне партнерство.

— Гранти для громади, ініціативи малих місцевих підприємців.

Наведемо нижче декілька реальних проєктів, які вже впроваджуються або завершені, що ілюструють підходи до практичного впро-

вадження програм соціально-економічного розвитку інфраструктури сільських територій.

4. Участь громади і прозорість:

— Громадські консультації, участь мешканців у проєктному плануванні.

— Забезпечення прозорості витрат, відкритості інформації, контролю за використанням ресурсів.

— Навчання місцевих спеціалістів і працівників для управління інфраструктурою.

5. Інновації та цифрові технології:

— Використання онлайн-інструментів, типових архітектурних рішень.

— Моніторинг інфраструктурних об'єктів, аналітика, ГІС, мобільні додатки.

— Енергоефективні рішення, відновлювана енергетика.

6. Стійкість і адаптивність:

— Рішення повинні враховувати кліматичні ризики, можливі надзвичайні ситуації або конфлікти.

— Енергоефективність, локальна автономність (наприклад, сонячна енергія, резервні генератори).

— Використання місцевих матеріалів та ресурсів [3,4].

В межах врахування практичного досвіду соціально-економічного розвитку інфраструктури сільських територій пропонуємо перелік конкретних рекомендацій для громад, обласної та державної влади для більш ефективного відновлення інфраструктури сільських територій та їх соціально-економічного розвитку:

1. Оцінка пошкоджень та інвентаризацію. Кожна громада має створити детальний реєстр пошкоджених об'єктів інфраструктури з фотографіями, технічними описами, пріоритетами.

2. Розробка довгострокового плану відновлення

План, охоплюючий 3—5 років, який включає транспорт, енергетику, житло, соціальну сферу; із зазначенням ресурсів, термінів, відповідальних.

3. Створення чи укріплення інституційного середовища:

— Центри/офіси відновлення на місцях (міські чи сільські центри).

— Пов'язування з обласними та державними програмами.

— Забезпечення чітких процедур, дозволів, нормативів.

4. Фінансова модель + залучення партнерів:

— Поєднання державних коштів, міжнародної допомоги, грантів.

— Заохочення бізнесу до участі — наприклад, приватні інвестиції в інфраструктуру або послуги.

— Механізми співфінансування з громадами.

5. Контроль якості та прозорість:

— Система моніторингу (звітів, контрольних візитів).

— Заохочення громадської участі, аудиту.

— Публічність договорів, закупівель, проєктів.

6. Фокус на людський капітал:

— Забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я, культурної та соціальної інфраструктури.

— Залучення молоді, створення умов, аби люди не їхали з села.

— Підтримка фермерів, підприємців, малого бізнесу [2, с. 93].

ВИСНОВКИ

Відновлення інфраструктури сільських територій — це не просто ремонт чи реконструкція об'єктів: це стратегічна інвестиція у людський потенціал, локальну економіку і національну стабільність. Якщо сільські території забезпечені відповідною інфраструктурою, а в селі є нормальні дороги, електропостачання, чиста вода, лікарня чи школа — люди мають мотивацію лишатися, розвивати господарства, бізнес, туризм. Український досвід доводить, що навіть у складних умовах можливе ефективне поєднання волі влади, можливостей донорів і активності громад для реального відновлення і розвитку. Для подальшого руху потрібно концентрувати зусилля на сталості, якості виконання, на інноваційних рішеннях і максимальній участі громад.

Література:

1. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. Київ: 2017. 121 с.

2. Богданов Д. С. інфраструктурний розвиток сільських територій Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 24. С. 92—95. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2017/17.pdf (дата звернення: 30.09.2025).

3. Вольська О. М. Соціально-економічний розвиток сільських територій України: навч. посібник. Вольська О. М., Кирилов Ю. Є., Потравка Л. О. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 184 с.

4. Лазарева О. В. Соціально-економічний розвиток сільських територій: навч. посіб. / О. В. Лазарева. — Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. — 128 с.

5. Рябоконт В.П., Рарок А.А. Розвиток соціальної інфраструктури сільських територій. Економіка АПК. 2016. № 4. С. 56—65 (дата звернення: 27.09.2025).

6. Талавиря М., Косач І. Сучасні аспекти розвитку інфраструктури сільських територій. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. Вип. 2 (30), С. 85—92. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2\(30\)-85-92](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2(30)-85-92) (дата звернення: 29.09.2025).

7. Цвігун І. Основні завдання та принципи сталого розвитку сільських територій України в умовах війни. Економічний дискурс Міжнародний електронний науковий журнал. 2024. Вип. 3—4. С.132—141. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-2-12> (дата звернення: 30.09.2025).

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: 30.09.2025).

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. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.52.2023.4169.4096> (дата звернення: 28.09.2025).

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: 28.09.2025).

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. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19> (дата звернення: 27.09.2025).

References:

1. Berdanova, O. V., Vakulenko, V. M., Valentyuk, I. V. and Tkachuk, A. F. (2017), *Stratehichne planuvannya rozvytku ob'yednanoi terytorial'noyi hromady: navch. posib* [Strategic planning of the development of a united territorial community: a textbook], Kyiv, Ukraine.

2. Bogdanov, D. S. (2017), "Infrastructure development of rural areas", Investments: practice and experience, vol. 24, pp. 92—95, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2017/17.pdf (Accessed September 30, 2025).

3. Volska, O. M. Kyrylov, Yu. E. and Potravka, L. O. (2019), *Sotsialno-ekonomichnyy rozvytok sil'skykh terytoriy Ukrayiny: navch. posibnyk* [Socio-economic development of rural areas of Ukraine: a textbook], OLDI-PLUS, Kherson, Ukraine.

4. Lazareva, O. V. (2021), *Sotsial'no-ekonomichnyy rozvytok sil'skykh terytoriy: navch.*

posib. [Socio-economic development of rural areas: teaching aids], Publishing house of Petro Mohyla National University of Ukraine, Mykolaiv, Ukraine.

5. Ryabokon, V.P. and Rarok, L.A. (2016), "Development of social infrastructure of rural areas", Economics of the Agricultural Industry, vol. 4, pp. 56—65.

6. Talavirya, M. and Kosach, I. (2023), "Modern aspects of the development of infrastructure of rural areas", Problems and prospects of economics and management, vol. 2 (30), pp. 85—92. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2\(30\)-85-92](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2(30)-85-92).

7. Tsvigun, I. (2024), "Main tasks and principles of sustainable development of rural areas of Ukraine in wartime", Economic Discourse International Electronic Scientific Journal, vol. 3—4, pp. 132—141. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-2-12>.

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 06.10.2025 р.

УДК 33.65.338.4.379.8

М. В. Одрехівський,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту і міжнародного
підприємництва, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3165-4384>
В. В. Коломацький,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6658-6861>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.72

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

М. Odrekhivskyi,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management and International Business, National University "Lviv Polytechnic"
V. Kolomatskyi,
PhD student, National University "Lviv Polytechnic"

SOCIO-PSYCHOLOGICAL FACTORS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF RECREATIONAL ENTERPRISES

У статті досліджено соціально-психологічні чинники інноваційного розвитку (ІР) рекреаційних підприємств (РП), які формують не лише внутрішню мотивацію працівників, але й загальний психологічний клімат, стиль управління, культуру організації та суспільні очікування. До основних соціально-психологічних чинників ІРПП запропоновано віднести такі чинники: мотиваційні; організаційно-культурні; комунікативні; лідерство; соціально-психологічний клімат; особистісні та зовнішні соціальні впливи. Мотиваційні чинники розглянуто як основу соціально-психологічного впливу на ІРПП. Зовнішні соціальні впливи — як чинники, що стимулюють впровадження сучасних технологій та сервісів, визначають напрями для інноваційних проєктів відповідно до потреб ринку, формують імідж інноваційного та соціально відповідального РП. Подальші наукові дослідження запропоновано зосередити на проблемах гармонізації соціально-психологічних чинників ІРПП, оцінюванні та прогнозуванні їхніх впливів на ІРПП, з метою підтримки прийняття та реалізування оптимальних управлінських рішень.

The article explores the socio-psychological factors of the innovative development (ID) of recreational enterprises (REs), both positive and negative, that influence IDRE and shape not only employees' internal motivation but also the overall psychological climate, management style, organizational culture, and societal expectations. The study identifies the following key socio-psychological factors of IDRE: motivational, organizational and cultural, communicative, leadership-related, socio-psychological climate, personal, and external social influences. Motivational factors are considered the foundation of socio-psychological influence on IDRE. Organizational and cultural factors are examined in terms of fostering an innovation-oriented environment, enhancing employee motivation for creativity, ensuring adaptability to change, and creating a modern, competitive image of the enterprise. Communicative factors are analyzed as those that strengthen teamwork within the RE, reduce the risk of conflicts, promote the rapid dissemination of innovative ideas, and help form a creative environment. Leadership is examined through its ability to influence employee behaviour and consciousness toward achieving shared goals. The socio-psychological climate is studied with respect to its role in creating a positive image of the enterprise for both employees and clients. Personal factors are viewed as those

that encourage initiative and creative behaviour among RE employees, while external social influences are seen as drivers of modern technology and service implementation, determinants of innovation project directions in line with market needs, and contributors to forming the image of an innovative and socially responsible enterprise. The article substantiates the necessity of harmoniously combining these factors to create a favourable climate for generating and implementing innovations. Future research is proposed to focus on harmonizing the socio-psychological factors of IDRE, assessing and forecasting their impacts, to support effective managerial decision-making and implementation.

Ключові слова: інноваційний розвиток, комунікація, лідерство, мотивація, організаційна культура, соціально-психологічні чинники, рекреаційні підприємства.

Key words: innovative development, communication, leadership, motivation, organizational culture, socio-psychological factors, recreational enterprises.

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

Дослідження соціально-психологічних чинників інноваційного розвитку (ІР) рекреаційних підприємств (РП) зумовлено великою сукупністю позитивних і негативних впливів їхнього внутрішнього та зовнішнього середовищ, зорієнтованих на систему цінностей, мотивацію та поведінку їхнього кадрового потенціалу, на міжособистісні відносини та корпоративну культуру загалом [3, 8, 20]. Забезпечення ІРРП сьогодні вимагає визначати та формувати здатність колективу РП генерувати, сприймати та впроваджувати нові ідеї. Тому доцільним є дослідження тих соціально-психологічних чинників, які безпосередньо впливають на ІРРП. До таких чинників можна віднести мотиваційні, організаційно-культурні та комунікативні чинники, лідерство, соціально-психологічний клімат, особистісні та зовнішні соціальні впливи, які й потребують більш глибокого дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню соціально-психологічних чинників інноваційного розвитку підприємств присвячено багато наукових праць вітчизняних та закордонних учених. Andrij Antochov [3] досліджував соціально-психологічні фактори ефективності системи управління організацією. Oleh Aharkov, Liudmyla Prisniakova, Nadiia Harets, Maryna Varakuta та Inna Tarasevych [22] вивчали соціально-психологічні фактори, що впливають на сталий розвиток підприємств. Shukanova A., Vishnikina L., Volodko O., Dudnyk S. [20] запропонували соціально-психологічні чинники управління персоналом у контексті розвитку туристичних підприємств. Amabile T. M.

i Pillemer, J. [1] зосередили свої дослідження на мотиваційних чинниках управління персоналом, зокрема на перспективах мотивування творчості працівників, а Yuliia Ben i Lesya Leshchii [5] — на мотивації персоналу, як складовій інноваційної культури підприємств. Galina Chaban i Vitaliy Chaban [6] досліджували мотивації працівників управлінського апарату до підвищення інноваційної активності підприємств. Наукові дослідження Hazem Shayah i Sun Zehou [10] зорієнтовані на організаційну культуру та інновації, Katimertzopoulos, F., Vlahos, C., та Koutroukis, T. [11] — на інноваційну культуру, Mingaleva Z., Shironina E., Lobova, E., Olenev V., Plyusnina, L. та Oborina A. [14] — на управління організаційною культурою, як елементом інноваційного та сталого розвитку підприємств. Scott S. G. i Bruce R. A. [19] досліджували комунікативні чинники і вважали їх детермінантами інноваційної поведінки на шляху до індивідуальних інновацій. Rassin M. [16] вивчав інноваційний розвиток малих курортних міст як комунікативну триаду науки, бізнесу та освіти, Robbins S. i Judge, T. [17] — розглядали комунікативні чинники як складові організаційної поведінки, а Schein E. H. i Schein, P. A. [18] — досліджували їхній вплив на організаційну культуру загалом. Florida, R. [9] досліджував лідерство та управлінські стилі, які притаманні креативному класу, з позицій трансформації роботи, дозвілля, громади та повсякденного життя, а West M. A. i Farr J. L. [26] — досліджували лідерство у формуванні психологічних та організаційних стратегій впровадження інновацій та формування креативності у роботі. Northouse, P. G. [13] сформував теоретичні засади лідерства та їхнє практичне застосування, а Bass, B. M. i Riggio, R. E. [4] дослідили трансформаційне лідерство. Амурова Я. В. i Момот М. А. [2] дослідили чинники комфортного соціально-психологічного кліма-

Таблиця 1. Соціально-психологічні чинники інноваційного розвитку рекреаційних підприємств

№ з/п	Чинники	Сутність	Вплив на інноваційний розвиток
1	Мотиваційні	Внутрішня та зовнішня мотивація персоналу, система стимулів	Підвищує зацікавленість працівників у впровадженні нових ідей та технологій
2	Організаційно-культурні	Корпоративна культура, орієнтована на інновації та зміни	Формує готовність колективу до впровадження нових практик
3	Комунікативні	Ефективність внутрішньої та зовнішньої комунікації, зворотний зв'язок	Сприяє швидкому поширенню інноваційних рішень та врахуванню потреб клієнтів
4	Лідерство та управлінські стилі	Демократичний та партнерський стиль керівництва	Стимулює ініціативність, креативність і готовність до змін
5	Соціально-психологічний клімат	Рівень довіри, згуртованість, психологічна безпека	Знижує опір нововведенням, підтримує колективну креативність
6	Особистісні	Креативність, відкритість до нового, готовність до ризику	Забезпечує генерування нових ідей і впровадження інноваційних підходів
7	Зовнішні соціальні впливи	Суспільний попит, культурні цінності, конкуренція	Формують потребу в інноваційних послугах і стимулюють розвиток підприємства

Джерело: розроблено на основі [3, 8, 20].

ту в колективі, Amabile T. M. i Pillemer J. [1] — перспективи соціально-психологічних чинників у творчості, Sternberg R. J. i Lubart, T. I. [23] — перспективи та парадигми креативності, а Левицький В. — моделі організації креативного менеджменту на підприємстві у контексті управління стратегічними змінами та розвитком. Ушкаренко І. і Соловйов А. [24] дослідили зовнішні соціальні впливи з позицій соціальних інновацій у системі сталого розвитку, Drucker, P. i Maciariello, J. [7] — вплив інновацій на підприємництво, а Побігун С. А., Макаренко А. А. та Момот В. А. [15] — синергію інноваційного роз-

Таблиця 2. Мотиваційні чинники інноваційного розвитку рекреаційних підприємств

№ з/п	Мотиваційний чинник	Сутність	Вплив на інноваційний розвиток
1	Матеріальна мотивація	Оплата праці, бонуси, премії, відсотки від прибутку	Стимулює активну участь працівників в інноваційних процесах
2	Нематеріальна мотивація	Визнання, повага, кар'єрне зростання, розвиток творчості	Формує відданість, креативність і лояльність персоналу
3	Професійний розвиток	Навчання, тренінги, стажування, підтримка самоосвіти	Підвищує компетентність і готовність впроваджувати нові практики
4	Соціально-психологічні стимули	Участь у прийнятті рішень, згуртованість колективу, психологічна безпека	Сприяє генеруванню ідей і зменшує опір нововведенням
5	Місія та цінності підприємства	Орієнтація на якість послуг та інноваційність, значущість праці	Підсилює внутрішню мотивацію та залученість персоналу

Джерело: розроблено на основі [5, 6, 25].

витку та соціальної відповідальності підприємств туристичної галузі в парадигмі сталого розвитку. Однак залишаються не достатньо вивченими соціально-психологічні чинники ІРРП, які формують не лише внутрішню мотивацію працівників, але й загальний психологічний клімат, стиль управління, організаційну культуру та суспільні очікування, які разом формують сприятливе середовище для ІРРП.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження соціально-психологічних чинників ІРРП, які формують внутрішню мотивацію працівників, загальний психологічний клімат, стиль управління, культуру організації та суспільні очікування. Завдання статті: проаналізувати основні соціально-психологічні чинники ІРРП, зокрема: мотиваційні, організаційно-культурні, комунікативні, лідерство, соціально-психологічний клімат, особистісні та зовнішні соціальні впливи; запропонувати напрям подальших наукових досліджень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Соціально-психологічні чинники інноваційного розвитку (ІР) рекреаційних підприємств (РП), пропонується розглядати як сукупність внутрішніх і зовнішніх впливів, зорієнтованих на систему цінностей, мотивацію та поведінку їхнього кадрового потенціалу, на міжособистісні відносини та корпоративну культуру загалом [3, 8, 20]. Вони визначають здатність колективу РП генерувати, сприймати та впроваджувати нові ідеї. Основні соціально-психологічні чинники, що впливають на інноваційний розвиток РП, можна згрупувати за кількома ключовими напрямками (табл. 1).

Мотиваційні чинники можна розглядати як сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають працівників до активної інноваційної діяльності, спрямованої на досягнення цілей РП, зокрема на реалізацію інноваційних процесів та впровадження нововведень [1]. Вони зорієнтовані на професійний розвиток працівників, їхнє кар'єрне зростання та самореалізацію і представляють собою систему

стимулювання (матеріальну та нематеріальну) за впровадження нових ідей

У контексті ІРПП мотиваційні чинники визначають рівень готовності персоналу до: генерування нових ідей; участі у трансформації ідей у інноваційні продукти та продукцію; участі у змінах; реалізування інноваційних проєктів; підвищення якості послуг [5, 6, 25]. Найважливіші мотиваційні чинники, які впливають на ІРПП подані у табл. 2.

Таким чином, мотиваційні чинники можна вважати основою соціально-психологічного впливу на інноваційний розвиток РП, адже саме вони формують внутрішню готовність працівників до інновацій та забезпечують рівень ініціативності, креативності та залученості персоналу РП у інноваційні процеси.

Організаційно-культурні чинники доцільно розглядати як сукупність норм, цінностей, традицій, стилів управління та внутрішніх правил, які формують корпоративну культуру підприємства та безпосередньо впливають на його здатність до інноваційного розвитку [10, 11, 14]. Тобто до них можна віднести інноваційно орієнтовану корпоративну культуру, толерантність до нових підходів, готовність до змін, підтримку командної роботи, обмін знаннями та досвідом. Основні характеристики організаційно-культурних чинників подані у таблиці 3.

Таким чином, організаційно-культурні чинники інноваційного розвитку РП сприяють формуванню інноваційно-орієнтованого середовища, підвищують мотивацію персоналу до креативності, забезпечують швидку адаптацію до змін та формують імідж підприємства як сучасного й конкурентоспроможного.

Комунікативні чинники ІРПП можна розглядати як сукупність умов, інструментів та процесів взаємодії та обміну інформацією між працівниками та керівництвом РП, які визначають ефективність співпраці та впливають на рівень їхньої інноваційності [16—18].

Основні комунікативні чинники ІРПП подані у табл. 4. Для РП важливою тут є ефективність внутрішньої комунікації (вертикальної й горизонтальної), зворотний зв'язок між керівництвом і персона-

Таблиця 3. Організаційно-культурні чинники інноваційного розвитку рекреаційних підприємств

№ з/п	Чинники	Сутність	Вплив на інноваційний розвиток
1	Цінності та місія підприємства	Визначають стратегічні орієнтири, пріоритетність інновацій і розвиток персоналу.	Формують інноваційно-орієнтоване середовище, підвищують лояльність працівників.
2	Стиль управління	Методи та підходи керівників у взаємодії з підлеглими (демократичний, авторитарний, змішаний).	Впливають на готовність персоналу брати участь у прийнятті рішень та впровадженні інновацій.
3	Корпоративні традиції та ритуали	Формальні й неформальні практики підтримки командного духу та згуртованості колективу.	Сприяють згуртованості працівників, створюють позитивне середовище для креативності.
4	Організаційний клімат	Атмосфера взаємодовіри, відкритості та підтримки інноваційних ініціатив.	Підвищує рівень інноваційної активності персоналу та знижує опір змінам.
5	Готовність до змін	Здатність підприємства адаптуватися до нових технологій, ринкових вимог і управлінських підходів.	Забезпечує швидку інтеграцію інновацій та підвищує конкурентоспроможність.
6	Система комунікацій	Якість, швидкість і прозорість обміну інформацією всередині організації.	Сприяє оперативному прийняттю рішень та успішному впровадженню інновацій.

Джерело: розроблено на основі [10, 11, 14].

лом, взаємодія з клієнтами та врахування їхніх очікувань від рекреаційних інноваційних процесів.

Таким чином, комунікативні чинники підвищують злагодженість у роботі колективу, зменшують ризики конфліктів, сприяють швидкому поширенню інноваційних ідей та формують творче середовище.

Таблиця 4. Комунікативні чинники інноваційного розвитку рекреаційних підприємств

№ з/п	Чинник	Сутність	Вплив на інноваційний розвиток
1	Якість комунікацій	Чіткість і зрозумілість переданої інформації.	Забезпечує правильне розуміння цілей та завдань інноваційних змін.
2	Швидкість обміну інформацією	Оперативність взаємодії у колективі.	Прискорює ухвалення рішень та впровадження нововведень.
3	Відкритість і прозорість	Доступність та рівний доступ до інформації.	Знижує опір змінам, підвищує довіру персоналу.
4	Зворотний зв'язок	Механізми оцінювання ідей та результатів.	Підвищує залученість працівників у інноваційний процес.
5	Використання сучасних ІТ технологій	CRM, месенджери, цифрові платформи.	Полегшує інтеграцію команд, сприяє дистанційній роботі.
6	Комунікативна культура персоналу	Толерантність, конструктивний діалог, слухання.	Формує позитивний клімат та творчу атмосферу.

Джерело: розроблено на основі [16—18].

Таблиця 5. Лідерство та управлінські стилі інноваційного розвитку рекреаційних підприємств

№ з/п	Стиль/тип лідерства	Сутність	Вплив на інноваційний розвиток
1	Трансформаційне лідерство	Надихає працівників на зміни, підтримує інновації, орієнтоване на розвиток потенціалу персоналу.	Сприяє генерації нових ідей, підвищує мотивацію та залученість у впровадження інновацій.
2	Транзакційне лідерство	Базується на винагородах і покараннях, ефективне при чітких структурованих завданнях.	Допомагає швидко виконувати конкретні завдання, але обмежує креативність.
3	Харизматичне лідерство	Залежить від особистих якостей лідера, який надихає колектив.	Підвищує ентузіазм, стимулює інноваційні ініціативи, формує позитивну атмосферу.
4	Службове лідерство	Спрямоване на підтримку персоналу та створення сприятливих умов для роботи.	Забезпечує комфортні умови для творчості та впровадження нових ідей.
5	Авторитарний стиль	Одноосібне ухвалення рішень, жорсткий контроль.	Ефективний у кризових ситуаціях, але знижує ініціативу та креативність.
6	Демократичний стиль	Колегіальність, участь працівників у прийнятті рішень.	Стимулює креативність, підвищує лояльність та залученість персоналу.
7	Ліберальний стиль	Мінімальне втручання керівника, свобода дій для персоналу.	Підтримує креативність, але може призводити до хаосу та зниження дисципліни.
8	Ситуаційний стиль	Поєднання різних стилів залежно від умов та потреб колективу.	Забезпечує адаптивність і оптимальну реакцію на динамічне середовище, сприяє впровадженню інновацій.

Джерело: розроблено на основі [4, 9, 13].

Лідерство та управлінські стилі представляють собою систему взаємодії керівництва з підлеглими, яка визначає способи впливу на колектив, мотивування працівників та реалізування стратегічних цілей, зокрема розроблення та впровадження рекреаційних інноваційних

продуктів та продукції [4, 13, 18]. Основні характеристики лідерства та управлінських стилів ІРПП подані у табл. 5. Важливим тут є характер керівництва, наприклад, демократичний стиль стимулює інноваційність. Лідерство має надихати та підтримувати ініціативність працівників, вміння керувати змінами та долати опір нововведенням.

Таким чином, лідерство можна розглядати як здатність впливати на поведінку та свідомість людей для досягнення спільних цілей. У РП воно є ключовим чинником формування інноваційного середовища. Розрізняють такі види лідерства: трансформаційне, яке надихає працівників на зміни, підтримує інновації; транзакційне — базується на винагородах і покараннях, підходить для чітких процесів; харизматичне — орієнтується на особисті якості лідера; службове — спрямоване на підтримку персоналу та створення сприятливих умов для роботи.

Управлінський стиль розглядається як сукупність методів і прийомів керівника у взаємодії з колективом [18,21]. До основних стилів управління належать: авторитарний, який ха-

рактеризується одноосібним ухваленням рішень, жорстким контролем; демократичний — колегіальність, участь працівників у прийнятті рішень; ліберальний (пасивний) — мінімальне втручання керівника; ситуаційний — поєднання різних стилів залежно від умов. Щодо впли-

Таблиця 6. Соціально-психологічний клімат та його вплив на інноваційний розвиток рекреаційних підприємств

№ з/п	Чинник	Сутність	Вплив на інноваційний розвиток
1	Довіра	Рівень впевненості працівників у керівництві та колегам.	Сприяє відкритості до нових ідей та швидкому прийняттю інновацій.
2	Згуртованість колективу	Спільність цінностей та готовність підтримувати один одного.	Підвищує ефективність командної роботи та реалізування інноваційних проєктів.
3	Психологічна безпека	Можливість висловлювати ідеї, сумніви або помилки без страху покарання.	Створює сприятливе середовище для креативності та впровадження нових ідей.
4	Морально-психологічна підтримка	Взаємодопомога та позитивне ставлення у колективі.	Підвищує мотивацію та залученість персоналу до інноваційних процесів.
5	Емоційна стабільність	Мінімізація конфліктів та стресових ситуацій на робочому місці.	Забезпечує стійкість та ефективність інноваційних процесів РП.

Джерело: розроблено на основі [1, 2, 17].

Таблиця 7. Особистісні чинники інноваційного розвитку рекреаційних підприємств

№ з/п	Чинник	Сутність	Вплив на інноваційний розвиток
1	Потреба у досягненнях	Сильне прагнення досягати високих результатів та реалізовувати складні завдання.	Сприяє ініціативності та прагненню впроваджувати нововведення.
2	Креативність та інноваційність	Здатність генерувати нові ідеї, бачити нестандартні рішення.	Сприяє розробленню та реалізуванню інноваційних проєктів.
3	Гнучкість та адаптивність	Здатність швидко пристосовуватися до змін, нових технологій та вимог ринку.	Забезпечує успішне інтегрування інноваційних рішень.
4	Відповідальність та самодисципліна	Усвідомлення наслідків власних дій та дотримання робочих норм.	Підвищує якість реалізування інноваційних завдань.
5	Мотивація до розвитку	Бажання особистісного та професійного росту.	Стимулює навчання, освоєння нових підходів та технологій.
6	Толерантність до ризику та невизначеності	Здатність приймати рішення в умовах неповної інформації та невизначеності.	Підвищує ефективність реалізування інноваційних проєктів.

Джерело: розроблено на основі [9, 12, 23].

ву на інноваційний розвиток РП, то: трансформаційне лідерство та демократичний стиль сприяють генерації нових ідей; авторитарний стиль може бути ефективним при швидкому впровадженні змін; ліберальний стиль корисний у креативних командах, але вимагає самодисципліни; ситуаційний підхід забезпечує оптимальну реакцію на динамічне середовище.

Соціально-психологічний клімат можна вважати сукупністю взаємних психологічних та соціальних відносин у колективі, що визначають емоційну атмосферу, рівень довіри, згуртованості та психологічного комфорту працівників [1, 2, 17]. Основні характеристики соціально-психологічного клімату та його впливу на інноваційний розвиток рекреаційних підприємств подані у табл. 6.

Таким чином, соціально-психологічний клімат сприяє РП у: зниженні опору нововведенням та страху до змін; створенні середовища для креативності та генерації ідей; підвищенні ефективності командної роботи та швидкості впровадження інновацій; формуванні позитивного іміджу підприємства для працівників та клієнтів.

Особистісні чинники розглядають як сукупність психологічних, мотиваційних та поведінкових характеристик працівників, які впливають на їхню готовність до нововведень, адаптування до змін та ефективність участі у інноваційному розвитку підприємства [9, 12, 23]. Основні особистісні чинники інноваційного розвитку рекреаційних підприємств подані у табл. 7. Актуальними вважаються креативність,

Таблиця 8. Зовнішні соціальні впливи на інноваційний розвиток рекреаційних підприємств

№ з/п	Чинники	Сутність	Вплив на інноваційний розвиток
1	Соціальні тенденції та моделі поведінки	Поширення культурних цінностей, стилів життя та соціальних норм у суспільстві.	Впливає на попит щодо інноваційних продуктів та рекреаційних послуг
2	Вимоги та очікування споживачів	Прагнення клієнтів до сучасних, зручних та технологічних рішень.	Стимулює РП до інновацій у сервісі та послугах.
3	Вплив професійних спільнот та асоціацій	Обмін знаннями, досвідом та стандартами з іншими підприємствами.	Сприяє впровадженню кращих практик та інновацій.
4	Регуляторні та нормативні вимоги	Соціальні норми, законодавчі акти та стандарти безпеки.	Формують рамки для розвитку інновацій та стимулюють їхнє легітимне впровадження.
5	Медіа та громадська думка	Вплив ЗМІ, соціальних мереж та рейтингових систем на репутацію підприємства.	Підвищує необхідність швидкого реагування та впровадження інновацій для підтримки позитивного іміджу.

Джерело: розроблено на основі [7, 15, 17].

відкритість до нового, готовність до ризику, професійна компетентність та інноваційний потенціал співпрацівників, емоційний інтелект та здатність до ефективної взаємодії.

Таким чином, особистісні чинники інноваційного розвитку рекреаційних підприємств формують ініціативну та креативну поведінку працівників, підвищують готовність до змін та впровадження нововведень, сприяють ефективній реалізації рекреаційних інноваційних проєктів.

Зовнішні соціальні впливи включають чинники з навколишнього середовища, які формують систему цінностей, поведінку та мотивацію працівників підприємства загалом, впливають на їхню здатність впроваджувати інновації [7, 15, 17]. У РП вони визначають, як зовнішні соціальні умови та суспільні тенденції стимулюють або обмежують інноваційний розвиток. Основні зовнішні соціальні впливи на інноваційний розвиток рекреаційних підприємств подані у табл. 8. Важливим тут є: суспільний попит на інноваційні рекреаційні послуги; соціальні цінності та культурні традиції, що формують ставлення до відпочинку та дозвілля; тиск конкурентного середовища та очікування споживачів.

Отже, зовнішні соціальні впливи на ІРПП стимулюють впровадження сучасних технологій та сервісів, визначають напрями для інноваційних проєктів відповідно до потреб ринку, формують імідж інноваційного та соціально відповідального підприємства.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Соціально-психологічні чинники формують не лише внутрішню мотивацію працівників, але й загальний психологічний клімат, стиль управління, культуру організації та суспільні очікування, які разом формують сприятливе або несприятливе середовище для ІРПП. Тому ІРПП значною мірою залежить від соціально-психологічних чинників. До основних соціально-психологічних чинників ІРПП пропонується віднести такі чинники: мотиваційні; організаційно-культурні; комунікативні; лідерство; соціально-психологічний клімат; особистісні та зовнішні соціальні впливи. Мотиваційні чинники є основою соціально-психологічного впливу на інноваційний розвиток РП, адже саме вони формують внутрішню готовність працівників до інновацій та забезпечують рівень ініціативності, креативності та залученості персоналу РП у інноваційні процеси. Організаційно-культурні чинники сприяють формуванню інноваційно-

орієнтованого середовища, підвищують мотивацію персоналу до креативності, забезпечують швидку адаптацію до змін та формують імідж РП як сучасного та конкурентоспроможного. Комунікативні чинники підвищують злагодженість у роботі колективу РП, зменшують ризики конфліктів, сприяють швидкому поширенню інноваційних ідей та формують творче середовище. Лідерство характеризує здатність впливати на поведінку та свідомість працівників РП для досягнення спільних цілей. Соціально-психологічний клімат сприяє РП у: зниженні опору нововведенням та страху до змін; створенні середовища для креативності та генерації ідей; підвищенні ефективності командної роботи та швидкості впровадження інновацій; формуванні позитивного іміджу підприємства для працівників та клієнтів. Особистісні чинники формують ініціативну та креативну поведінку працівників РП, підвищують готовність до змін та впровадження нововведень, сприяють ефективній реалізації інноваційних проєктів. Зовнішні соціальні впливи стимулюють впровадження сучасних технологій та сервісів, визначають напрями для інноваційних проєктів відповідно до потреб ринку, формують імідж інноваційного та соціально відповідального РП. Гармонійне поєднання цих чинників створює сприятливий клімат для генерування та впровадження інновацій. Тому особливий інтерес для подальших наукових досліджень викликають проблеми гармонізації соціально-психологічних чинників ІРПП, оцінювання та прогнозування їхніх впливів на ІРПП, на стратегічному, тактичному та операційному рівнях, прийняття та реалізування оптимальних управлінських рішень.

Література:

1. Amabile T. M., Pillemer J. Perspectives on the social psychology of creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 2012. Vol. 46. № 1. P. 3—15.
2. Амурова Я. В., Момот М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія, 2023. № 2. С. 17—20.
3. Antochov A., Klevchik L., Luste O. Sociopsychological factors of the effectiveness of the organization's management system // *Економічний простір*, 2022. № 180. С. 134—138.
4. Bass B. M., Riggio R. E. *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, 2006. 296 p.
5. Ben Y., Leshchii L. Staff Motivation and Innovative Culture of an Enterprise // *Business*,

Economics, Sustainability, Leadership and Innovations. Joint Scientific Journal, 2023. № 11. P. 76—81.

6. Chaban G., Chaban V. Motivating employees of the management apparatus to increase the innovative activity of the enterprise // University Economic Bulletin, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Faculty of Financial, Economic and Vocational Education, 2022. Vol. 55. P. 17—23.

7. Drucker P., Maciariello J. Innovation and entrepreneurship. Routledge. 2014. 368 p.

8. Економіка рекреації та туризму: навч. посіб. / О. А. Сущенко та ін. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 346 с.

9. Florida R. The Rise of the Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. New York: Basic Books, 2002. 404 p.

10. Hazem S., Zehou S. Organizational culture and innovation: A literature review. Advances in Social Science, Education and Humanities Research: proceedings of the 2019 3rd International Conference on Education, Culture and Social Development (ICECSD 2019), 2019. 8 p. <https://doi.org/10.2991/icecsd-19.2019.58>

11. Katimertzopoulos F., Vlado C., Koutroukis, T. Business and Regional Innovation Culture: An Overview of the Conceptualization of Innovation Culture // Administrative Sciences, 2023. Vol. 13. № 11. P. 237. <https://doi.org/10.3390/admsci13110237>

12. Левицький В. Моделі організації креативного менеджменту на підприємстві у контексті управління його стратегічними змінами та розвитком // Економіка та суспільство, 2024. Вип. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-18>

13. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. Sage Publications, 2025. 576 p.

14. Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises / Z. Mingaleva and ot. // Sustainability, 2022. № 14. P. 6289. <https://doi.org/10.3390/su14106289>

15. Побігун С. А., Макаренко А. А., Момот В. А. Синергія інноваційного розвитку та соціальної відповідальності підприємств туристичної галузі в парадигмі сталого розвитку // Актуальні питання економічних наук, 2025. № 11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15351329>

16. Rassin M. Innovative development of small resort towns: the triad of science, business, and education // Front. Sustain. Cities. Sec. Urban Economics, 2024. Vol. 6. <https://doi.org/10.3389/frsc.2024.1296493>

17. Robbins S., Judge T. Organizational Behavior. United Kingdom: Pearson Education, 2024. 798 p.

18. Schein E. H., Schein P. A. Organizational Culture and Leadership. Wiley, 2017. 416 p.

19. Scott, S. G. and Bruce, R. A. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace // Academy of Management Journal, 1994. Vol. 37(3). P. 580—607.

20. Shukanova A., Vishnikina L., Volodko O., Dudnyk S. "Sociopsychological factors of personnel management in the context of tourist enterprises development // Галицький економічний вісник, 2022. Тернопіль: ТНТУ. Том 76. № 3. С. 42—47.

21. Смирнова Н. В., Веселовська О. Є. Соціально-психологічні аспекти формування ефективного інноваційного колективу // Економічний простір, 2024. № 194. С. 92—95.

22. Socio-psychological factors affecting sustainable development / O. Aharkov and ot. // E3S Web Conf., 2024. Vol. 587. 10 p. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202458705008>

23. Sternberg R. J., Lubart T. I. The concept of creativity: Prospects and paradigms // Handbook of creativity. Cambridge: Cambridge University Press, 1999. № 1. Pp. 3—15.

24. Ушкаренко І., Соловйов А. Соціальні інновації у системі сталого розвитку // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023. № 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-05>

25. Viswanath P., Reddy A. S. Exploring the motivating factors for opportunity recognition among social entrepreneurs: a qualitative study // New England Journal of Entrepreneurship, 2024; <https://doi.org/10.1108/NEJE-05-2023-0034>

26. West M. A., Farr J. L. Innovation and Creativity at Work // Psychological and Organizational Strategies. Chichester: Wiley, 1990. 349 p.

References:

1. Amabile, T. M. and Pillemer, J. (2012), "Perspectives on the social psychology of creativity", The Journal of Creative Behavior, vol. 46 (1), pp. 3—15.

2. Amurova, Ya. V. and Momot, M. A. (2023), "Factors of a comfortable socio-psychological climate in the team", Naukovyj visnyk Uzhhorodskoho natsional'noho universytetu. Seriya: Psykholohiia, vol. 2, pp. 17—20.

3. Antochov, A. Klevchik, L. and Luste, O. (2022), "Socio-psychological factors of the effectiveness of the organizations management system", Ekonomichnyi prostir, vol. 180, pp. 134—138.

4. Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006), *Transformational Leadership*, Psychology Press, New York, USA. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
5. Ben, Y. and Leshchii L. (2023), "Staff Motivation and Innovative Culture of an Enterprise", *Business, Economics, Sustainability, Leadership and Innovations. Joint Scientific Journal*, vol. 11, pp. 76—81.
6. Chaban, G. and Chaban, V. (2022), "Motivating employees of the management apparatus to increase the innovative activity of the enterprise", *University Economic Bulletin, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Faculty of Financial, Economic and Vocational Education*, vol. 55, pp. 17—23.
7. Drucker, P. and Maciariello, J. (2014), *Innovation and entrepreneurship*, Routledge, London, UK. <https://doi.org/10.4324/9781315747453>
8. Sushchenko, O. A. Stryzhak, O. O., Dekhtiar, N. A. and ot. (2021). *Ekonomika rekreacii ta turyzmu: navch. posib [Economics of recreation and tourism: a textbook]*, Kharkivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet im. S. Kuznetsia, Kharkiv, Ukraine, available at: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26223> (Accessed 25 Sept 2025).
9. Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books, New York, USA.
10. Hazem, S. and Zehou, S. (2019), "Organizational culture and innovation: A literature review", *Conference: Proceedings of the 2019 3rd International Conference on Education, Culture and Social Development (ICECSD 2019)*, Atlantis Press, Paris, France, pp. 465—472. <https://doi.org/10.2991/icecscd-19.2019.58>
11. Katimertzopoulos, F. Vlado, C. and Koutroukis, T. (2023), "Business and Regional Innovation Culture: An Overview of the Conceptualization of Innovation Culture", *Administrative Sciences*, [Online], vol. 13 (11). <https://doi.org/10.3390/admsci13110237>
12. Levyts'kyj, V. (2024), "Models of organizing creative management at an enterprise in the context of managing its strategic changes and development", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-18>
13. Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, London, UK.
14. Mingaleva, Z. Shironina, E. Lobova, E. Olenov, V. Plyusnina, L. and Oborina, A. (2022), "Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises". *Sustainability*, [Online], vol. 14 (10). <https://doi.org/10.3390/su14106289>
15. Pobihun, S. A. Makarenko, A. L. and Momot, V. L. (2025), "Synergy of innovative development and social responsibility of tourism enterprises in the paradigm of sustainable development", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, [Online], vol. 11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15351329>
16. Rassin, M. (2024), "Innovative development of small resort towns: the triad of science, business, and education", *Front. Sustain. Cities*, [Online], vol. 6. <https://doi.org/10.3389/frsc.2024.1296493>
17. Robbins, S. and Judge, T. (2024), *Organizational Behavior*. Pearson Education, London, UK.
18. Schein, E.H. and Schein, P.A. (2017), *Organizational Culture and Leadership*, Wiley & Sons, San Francisco, USA.
19. Scott, S. G. and Bruce, R. A. (1994), "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace". *Academy of Management Journal*, vol. 37(3), pp. 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>
20. Shukanova, A. Vishnikina, L. Volodko, O. and Dudnyk, S. (2022), "Sociopsychological factors of personnel management in the context of tourist enterprises development", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 76 (3), pp. 42—47.
21. Smyrnova, N.V. and Veselovska, O.Ie. (2024), "Socio-psychological aspects of forming an effective innovative team", *Ekonomichnyi prostrir*, vol. 194, pp. 92—95.
22. Aharkov, O. Prisniakova, L. Harets N. Varakuta M. and Tarasevych I. (2024), "Sociopsychological factors affecting sustainable development", *International Scientific Conference on Green Energy (GreenEnergy 2024)*, E3S Web Conf., [Online], vol. 587. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202458705008>
23. Sternberg, R. J. and Lubart, T. I. (1999), "The concept of creativity: Prospects and paradigms", *Handbook of creativity*, vol. 1, pp. 3—15.
24. Ushkarenko, I. and Soloviov, A. (2023), "Social innovations in the system of sustainable development", *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, [Online], vol. 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-05>
25. Viswanath, P. and Reddy, A. S. (2024), "Exploring the motivating factors for opportunity recognition among social entrepreneurs: a qualitative study", *New England Journal of Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1108/NEJE-05-2023-0034>
26. West, M. A. and Farr, J. L. (1990), *Innovation and Creativity at Work. Psychological and Organizational Strategies*, Wiley Chichester, London, UK.

Стаття надійшла до редакції 09.10.2025 р.

УДК 330.3

Ю. С. Бездушна,
д. е. н., професор, завідувач відділу обліку та оподаткування,
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5924-0805>
Г. В. Романюк,
аспірант відділу обліку та оподаткування,
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-1424-853X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.81

АУДИТ ПРОЦЕСУ КАЛЬКУЮВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ВИНОРІБНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Yu. Bezduشنا,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting and Taxation,
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"
H. Romaniuk,
Postgraduate student, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

AUDIT OF THE COST CALCULATION PROCESS FOR WINE PRODUCTS

У статті обґрунтовано методичні засади аудиту калькулювання собівартості продукції у виноробній сфері в умовах трансформації української системи обліку відповідно до міжнародних стандартів. Актуальність дослідження обумовлена потребою підвищення достовірності облікової інформації з метою оптимізації використання ресурсів та розвитку системи управління. У роботі визначено предмет і об'єкт аудиту. Відображено основні завдання аудиту процесу калькулювання собівартості виноробної продукції. Визначено джерела аудиту калькулювання собівартості виноробної продукції. Запропоновано послідовність аудиту калькулювання собівартості, які охоплюють підготовчо-аналітичну, перевірочну та заключну фази. Детально проаналізовано зміст робіт і очікувані результати кожного етапу. Приділено увагу формуванню критеріїв оцінювання достовірності калькулювання (повнота, достовірність, відповідність нормативам, раціональність, своєчасність, прозорість), що сприятиме проведенню комплексної оцінки правильності розрахунку й оформленню собівартості. Запропонований методичний підхід створить умови для уніфікації процедур аудиту, підвищення аналітичної цінності аудиторських висновків і сприятиме гармонізації фінансового й управлінського обліку. У результаті вдосконалено систему контролю, що дозволить підвищити ефективність здійснення витрат, знизить ризики викривлення собівартості й фінансових результатів та створить єдину інформаційну базу для прийняття управлінських рішень.

The article substantiates the methodical foundations of auditing the calculation of production costs in the wine-making sector in the context of the transformation of the Ukrainian accounting system in accordance with international standards. The relevance of the study is determined by the need to improve the reliability of accounting information in order to optimize the use of resources, develop the management system, and ensure transparency of reporting. The paper defines the subject and object of the audit. It reflects the main tasks of auditing the process of calculating the cost of wine production. The sources of auditing the calculation of costs in the wine industry are identified. A sequence of stages of cost calculation auditing is proposed, covering the preparatory-analytical, verification, and final phases. The content of the work, audit methods, analytical procedures, and expected results of each stage are analyzed, ensuring the systematic

and consistent nature of the audit. Attention is paid to the formation of criteria for assessing the reliability of costing (completeness, reliability, compliance with regulatory requirements, rationality, timeliness, transparency), which contributed to a comprehensive assessment of the correctness of the calculation and registration of costs. A methodological approach is proposed that will create conditions for a unified audit procedure, increase the analytical value of audit conclusions, and contribute to the harmonization of financial and management accounting. As a result of the study, the control system has been improved, which will increase the efficiency of expenditures, reduce the risks of distortion of costs and financial results, and create a unified information base for management decision-making.

Ключові слова: аудит, собівартість, оцінка виноробства, витрати, калькулювання, облік, управління, управлінський контроль.

Key words: audit, cost price, winemaking, expenses, costing, accounting, management control.

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

Сучасні умови функціонування виноробної галузі України вимагають створення уніфікованої методичної бази для визначення собівартості продукції та її аудиту. Законодавчі зміни, гармонізація з міжнародними стандартами фінансової звітності та зростання конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках обумовлюють необхідність удосконалення підходів до планування, обліку і контролю витрат. Виноробство є специфічною галуззю, для якої характерні сезонність, тривалі виробничі цикли та значна частка непрямих витрат, що ускладнює визначення реальної собівартості продукції.

За таких умов посилюється актуальність розробки ефективної методики аудиту процесу калькулювання собівартості, яка буде здатна забезпечити достовірність і повноту облікової інформації. Крім того, сучасні виклики, які пов'язані з диджиталізацією облікових процесів, гармонізацією міжнародних норм та потребою в максимальній прозорості звітності в умовах сталого розвитку, вимагає від виноробних підприємств переосмислення підходів до методики калькулювання собівартості та специфіки відображення даних в обліку загалом. Тому виникає потреба в розробці системи аудиту, що враховуватиме специфічні особливості галузі, технологічних процесів та буде задовольняти інформаційні запити менеджменту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Над питанням аудиту та облікового узагальнення витрат у виробничій сфері, зокрема виноробній галузі, працювали як вітчизняні так і іноземні науковці.

В. Моссаковський і С. Булик висвітлювали економічні особливості виноробних підприємств і їхній вплив на облікове забезпечення

визначення витрат і калькулювання собівартості [1]. М. Дунаєва зосереджувалась на формуванні собівартості виготовленої продукції у виноробній промисловості [2]. Євтушевська О. порівнює практики обліку й оцінки у виноробній галузі за національними й міжнародними стандартами [3]. I. Martins, M. Major, A. Fernandes працювали над розробкою системи обліку витрат у виноробному підприємстві [4]. Водночас аудит процесу калькулювання у виноробній галузі залишається майже не дослідженим.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є обґрунтування й розробка методичних підходів до аудиту процесів калькулювання собівартості виноробної продукції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виноробна галузь одна з найскладніших і ресурсноємких сфер агропромислової сфери, де економічна ефективність безпосередньо залежить від точності обліку витрат і правильності калькулювання собівартості продукції. Процес виробництва вина характеризується багатостадійністю, тривалим періодом дозрівання, використанням натуральної сировини й біологічних компонентів, що в сукупності зумовлює необхідність використання специфічних методичних підходів до формування витрат. За таких умов аудит процесу калькулювання собівартості продукції виступає вагомим інструментом для забезпечення достовірності облікової інформації та контролю за ефективним використанням ресурсів і дотриманням норм законодавства.

У порівнянні з традиційними підходами до аудиту виробничих підприємств, аудит у виноробстві потребує глибшого аналітичного підхо-

ду, котрий враховує не лише фінансові показники, а й технологічні, біохімічні та агрономічні фактори, що впливають на собівартість і якість кінцевого продукту.

За методологічним підходом аудит у виноробній галузі трактується як комплексна система перевірки достовірності, правильності, точності й економічної доцільності формування витрат, які пов'язані з виробництвом вино-матеріалів і готової продукції. Його метою виступає підтвердження відповідності суто облікових даних і калькуляції фактичного виробничого стану та оцінка використання всіх ресурсів (матеріальних, фінансових і трудових).

У вузькому розумінні аудит у виноробній галузі виступає процесом перевірки правильності калькулювання собівартості виноробної продукції, враховуючи обґрунтоване включення витрат до певного етапу виробництва. За ширшого бачення він охоплює оцінку внутрішньої контрольної, управлінської й планової систем, що беруть участь у процесі формування фінансових результатів.

Загалом аудит у виноробній галузі є спеціалізованим видом фінансово-економічного контролю, котрий поєднує традиційні принципи аудиторської діяльності з галузевими особливостями виноробної галузі. Його трактування розширюється за традиційні межі простої перевірки облікових записів і охоплює оцінку ефективності всього процесу розрахунку й відображення собівартості.

Метою аудиту є перевірка достовірності формування виробничої собівартості виноробної продукції, правильності відображення витрат у бухгалтерському обліку та відповідності методики калькулювання вимогам Національних положень

Перевірка структури собівартості продукції	• Аналізуються складові собівартості та внутрішні регламенти підприємства. Особлива увага приділяється включенню всіх витрат у собівартість продукції.
Оцінка правильності класифікації витрат	• Перевіряється правильність групування витрат за статтями й видами діяльності.
Контроль застосування передільного методу калькулювання	• Перевіряється правильність визначення витрат на кожному переділі, зіставляють дані виходу готової продукції з фактичним витратами ресурсів і виходом побічної продукції.
Перевірка розподілу непрямих витрат	• Перевіряється обґрунтованість вибору бази розподілу загальновиробничих витрат між видами продукції й переділами. З'ясовується відповідність бази розподілу суті витрат, чи не були вони завищені. Оцінюються правильність формування центрів розподілу.
Перевірка узгодженості калькуляційних даних із фінансовою звітністю	• Аналізується взаємоузгодженість даних калькуляцій, регістрів обліку витрат і фінансових звітів. Виявляються розбіжності між звітними й фактичними даними.
Оцінка впливу облікової політики на результати калькулювання	• Перевіряється відповідність методів обліку витрат, оцінки запасів і розподілу накладних витрат обліковій політиці.

Рис. 1. Основні завдання аудиту процесу калькулювання собівартості виноробної продукції

Джерело: побудовано авторами.

стандартів бухгалтерського обліку, галузевих рекомендацій і облікової політики підприємства.

З огляду на специфіку галузі, завданнями аудиту охоплюються такі напрями (Рис. 1).

Реалізація означених завдань дозволить аудиторам не тільки перевіряти достовірність розрахунку собівартості, а і виявити потенційні

Первинні документи
• Накладні; • акти приймання-передачі; • акти списання сировини й матеріалів; • калькуляційні картки; • таблиці обліку робочого часу, наряди на виконання робіт.
Регістри аналітичного й синтетичного обліку витрат
• Відомості аналітичного обліку; • журнали; • зведені відомості руху матеріалів; • реєстри обліку загальновиробничих витрат.
Наказ про облікову політику
Калькуляції собівартості продукції
Фінансова звітність
Інші джерела

Рис. 2. Джерела аудиту калькулювання собівартості виноробної продукції

Джерело: побудовано автором.

Таблиця 1. Етапи аудиту калькулювання собівартості виноробної продукції

№ етапу	Назва аудиту	Характеристика (перелік робіт)	Очікувані результати
1	Підготовчо-аналітичний	Вивчається облікова політика, аналізуються галузеві особливості, оцінюються ризики викривлення собівартості, складається програма аудиту.	Визначаються об'єкти й обсяги перевірки, установлюються ключові ризики, формуються аудиторська стратегія та план аудиту.
2	Перевірка класифікації та повноти витрат	Звірка первинних документів з обліковими регістрами, аналіз відповідності НП(С)БО 16, виявлення помилок у структуруванні витрат.	Підтверджується правильність систематизації витрат, виявляються можливі неточності і викривлення.
3	Перевірка розподілу непрямих витрат	Оцінка обґрунтованості баз розподілу, перевірка формування центрів відповідальності, аналіз точності розподілу витрат.	Підтверджуються раціональність і точність розподілу непрямих витрат, оцінюється ефективність системи внутрішнього контролю.
4	Перевірка оцінки незавершеного виробництва	Зіставлення інвентаризаційних даних з обліковими регістрами, дослідження правильності оцінки напівфабрикатів і купажу.	Установлюється достовірність оцінки незавершеного виробництва, підтверджується правильність віднесення витрат до собівартості.
5	Перевірка капіталізації фінансових витрат	Вивчення відповідності НП(С)БО 31 щодо правильності нарахування фінансових витрат на виробничі активи.	Забезпечується правильне відображення фінансових витрат у собівартості без завищення (заниження).
6	Аналітична перевірка собівартості	Порівняння планових і фактичних даних, аналіз відхилень, розрахунок коефіцієнтів ефективності.	Визначаються причини відхилень, оцінюється ефективність використання ресурсів, виявляються резерви для оптимізації витрат.
7	Формування висновку та рекомендацій	Узагальнення порушень, підготовка аудиторського висновку, розроблення рекомендацій щодо вдосконалення обліку та контролю витрат.	Підготовка обґрунтованого висновку щодо достовірності калькулювання, надання пропозицій для підвищення ефективності управління витратами.

Джерело: побудовано автором.

Повнота	- Усі понесені витрати повинні повністю відображатися в обліку. - Недотримання приводить до заниження собівартості і завищення прибутку, що викривлює дані фінансової звітності.
Достовірність	- Усі витрати повинні мати документальне підтвердження. - Дотримання гарантує правомірність витрат і мінімізацію ризиків появи викривлень у фінансових звітах.
Відповідність нормативам	- Методика калькулювання повинна відповідати вимогам стандартів обліку, галузевим інструкціям і внутрішній обліковій політиці. - Дотримання забезпечує єдність облікової методології й порівнюваності показників.
Раціональність	- Пояснює економічну обґрунтованість вибору бази розподілу непрямих витрат реальним виробничим умовам. - Дотримання принципу сприяє точному формуванню собівартості і забезпеченню справедливої оцінки ефективності процесів.
Своєчасність	- Витрати повинні відноситися до періоду, де вони виникли. - Недотримання критерію спотворює фінансові результати.
Прозорість	- Система калькулювання має забезпечувати деталізацію інформації. - Дотримання забезпечує відкритість облікової й контрольної системи.

Рис. 3. Критерії оцінювання достовірності калькулювання

Джерело: побудовано авторами.

резерви, що дозволяють оптимізувати витрати, підвищити ефективність управління ресурсами та посилити внутрішній контроль.

Об'єктом аудиту є процес формування виробничої собівартості виноробної продукції. Предметом аудиту виступає достовірність і повнота відображення витрат на виробництво, їх класифікація та методи калькулювання. Джерелами аудиту можуть бути: первинні документи (накладні, акти списання, калькуляційні листи), регістри аналітичного обліку витрат, наказ про облікову політику, калькуляції собівартості, фінансова звітність (Рис. 2).

Широка варіація джерел аудиту забезпечує комплексний підхід до перевірки процесу калькулювання та сприяє створенню обґрунтованого висновку щодо достовірності представлення витрат та відповідності калькуляційних методик нормативно-правовим актам.

Методика аудиту калькулювання передбачає системний підхід до аналізу й перевірки всіх складових процесу. Кожен етап виконує окрему функцію, починаючи з попереднього аналізу та закінчуючи формуванням висновків і рекомендацій. Особливу увагу потрібно приділяти технологічним особливостям, оскільки формування собівартості відбувається протягом тривалого часу, що зумовлює детальне вивчення процесів акумулювання, розподілу й списання витрат. Крім того, етапи аудиту дозволяють не тільки виявити помилки й порушення, а й оцінити ефективність обліково-управлінської системи загалом (Табл. 1).

У процесі аудиту застосовуються такі методи: документальна перевірка (аналіз первинних документів, актів калькуляцій, кошторисів), аналітичні процедури (порівняння, кореляційний аналіз), вибірковий контроль, оцінка внутрішнього контролю (тестування системи обліку витрат за центрами відповідальності), підтвердження інформації зовнішніми запитами.

Для об'єктивного визначення відповідності калькулювання принципам повноти, точності, нормативності й економічної доцільності потрібно розробити критерії оцінювання, серед яких виокремлено: повноту, достовірність, відповідність нормативам, раціональність, своєчасність, прозорість. Їх упровадження сприятиме підвищенню якості фінансової звітності, забезпеченню прозорості облікової інформації та вдосконаленню системи управління виноробних підприємств (Рис. 3).

Застосування означених критеріїв дає змогу комплексно оцінювати правильність розрахунку собівартості, виявляти потенційні викривлення на різних етапах та підвищити ефективність системи контролю. У підсумку аудит розширює діапазон функцій з акценту на перевірку на зосередженість на аналітичній спрямованості.

Результатом аудиту є підтвердження достовірності калькуляцій і фінансової звітності, підвищення ефективності контролю за витратами, зниження ризику викривлення собівартості, розроблення рекомендацій щодо вдосконалення управлінського обліку та планування витрат у виноробних підприємствах.

Упровадження запропонованих методичних рішень дозволяє гармонізувати фінансовий та управлінський облік, створити єдину інформаційну базу для стратегічного аналізу ефективності галузі. Визначення витрат за центрами відповідальності підвищує мотивацію управлінського персоналу до раціонального використання ресурсів. Застосування передільного методу калькулювання дає змогу враховувати специфіку технологічних процесів, а також сприяє удосконаленню внутрішнього контролю і бюджетування витрат.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розроблені методичні підходи до планування, обліку та калькулювання собівартості виноробної продукції забезпечують єдність облікових процедур, підвищують достовірність управлінської інформації та сприяють розвит-

ку внутрішнього контролю. Запровадження рекомендацій створює підґрунтя для підвищення економічної ефективності діяльності виноробних підприємств і формування галузевої політики управління витратами відповідно до міжнародних стандартів.

Перспективним напрямом досліджень є апробація методологій аудиту калькулювання собівартості в конкретних підприємствах різних розмірів і форм господарювання.

Література:

1. Моссаковський В. Б., Бублик С. Я. Облік витрат та калькулювання собівартості виноробної продукції. Облік і фінанси АПК. 2007. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/oblik-vitrat-ta-kalkulyuvannya-sobivartosti-vinorobnoi-produkcii.html>.

2. Дунаєва М. В. Особливості обліку витрат і калькулювання собівартості продукції у виноробній промисловості. Формування ринкової економіки. 2011. С. 374—379.

3. Євтушевська О. О., Хамардюк А. Б. Особливості обліку і аналізу витрат діяльності на підприємствах виноробної галузі. Економіка харчової промисловості. 2018. Т. 10. № 1. С. 81—86.

4. Martins I., Major M., Fernandes A. Designing a cost accounting system at a winemaking company. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Inderscience Enterprises Ltd. 2020. Vol. 41 (3). P. 331—367.

References:

1. Mossakovsky, V. B. and Bublik, S. Ya. (2007), "Accounting for expenses and calculating the cost of wine production", Accounting and finance in agriculture, available at: <https://magazine.faaf.org.ua/oblik-vitrat-ta-kalkulyuvannya-sobivartosti-vinorobnoi-produkcii.html> (Accessed 11 October 2025).

2. Dunaeva, M. V. (2011), "Features of cost accounting and product cost calculation in the wine industry", Formation of a market economy, pp. 374—379.

3. Yevtushevska, O. O. and Khamarduk, A. B. (2018), "Features of accounting and analysis of operating costs at enterprises in the wine industry", Economics of the food industry, vol. 10, no. 1, pp. 81—86.

4. Martins, I. Major, M. and Fernandes, A. (2020), "Designing a cost accounting system at a winemaking company", International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Inderscience Enterprises Ltd, vol. 41 (3), pp. 331—367.

Стаття надійшла до редакції 20.10.2025 р.

УДК 331.25:330.43

Л. М. Буяк,

д. е. н., професор, професор кафедри економічної кібернетики та інформатики,
Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7115-6497>

Р. Б. Башуцький,

аспірант, Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-4062-9598>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.86

ПЕНСІЙНА СИСТЕМА ЯК ПРОСТІР СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО КОНФЛІКТУ: МОДЕЛІ БАЛАНСУ ІНТЕРЕСІВ

L. Buiak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economic
Cybernetics and Informatics, West Ukrainian National University

R. Bashutsky,

PhD student, West Ukrainian National University

THE PENSION SYSTEM AS A SPACE OF SOCIO-ECONOMIC CONFLICT: MODELS OF INTEREST BALANCE

У статті запропоновано аналітичний підхід до дослідження пенсійної системи України крізь призму соціально-економічного конфлікту. Обґрунтовано, що сучасна пенсійна система є багатосуб'єктною структурою, у межах якої відбувається взаємодія держави, бізнесу, працюючих громадян і пенсіонерів з різними, часто протилежними інтересами. Обмеженість фінансових ресурсів та асиметрія очікувань учасників формують напруження, яке проявляється у хронічному дефіциті Пенсійного фонду, зростанні тінізації ринку праці та зниженні соціальної довіри до державних інститутів.

Метою дослідження є побудова економіко-математичної моделі, яка дозволяє формалізувати пенсійну систему як конфліктну взаємодію суб'єктів і визначити умови досягнення балансу інтересів. У моделі використано індекс конфлікту, що відображає ступінь розбіжності між очікуваними та фактичними рівнями задоволення інтересів держави, бізнесу, працюючих і пенсіонерів. Цільова функція передбачає мінімізацію цього індексу за дотримання системи економічних, соціальних і поведінкових обмежень.

Моделювання проведено на основі агрегованих показників пенсійної системи України за 2015—2024 рр. Використано поєднання методів економіко-математичного моделювання та імітаційного аналізу (AnyLogic). Результати довели, що ключовими детермінантами конфлікту є ставка соціальних внесків, коефіцієнт заміщення та обсяг державних трансфертів. Оптиміальне поєднання цих параметрів забезпечує зниження соціально-економічної напруги й мінімізацію дефіциту Пенсійного фонду.

Наукова новизна дослідження полягає у трактуванні пенсійної системи як саморегульованої конфліктної системи, у якій рівновага досягається шляхом мінімізації індексу соціально-економічного конфлікту. Практичне значення полягає у можливості застосування моделі як інструменту оцінювання ефективності пенсійної політики, прогнозування соціальної напруги та підтримки управлінських рішень у сфері соціального забезпечення.

Розроблена модель створює передумови для подальших досліджень, пов'язаних з урахуванням демографічних, макроекономічних і поведінкових факторів у контексті забезпечення стійкості пенсійної системи України.

The article proposes an analytical approach to studying the pension system of Ukraine through the lens of socio-economic conflict. It is substantiated that the pension system functions as a multi-agent structure in which the state, business, employees, and retirees interact within a limited resource framework and often conflicting interests. The scarcity of financial resources and the asymmetry of participants' expectations generate tension manifested in a chronic deficit of the Pension Fund, an increase in the shadow labor market, and a decline in public trust in state institutions.

The purpose of the study is to develop an economic-mathematical model that formalizes the pension system as a conflict interaction of subjects and determines the conditions for achieving a balance of interests. The model introduces a conflict index that reflects the divergence between expected and actual levels of interest satisfaction for each group of actors. The objective function seeks to minimize this index while satisfying a set of economic, social, and behavioral constraints.

Modeling was carried out using aggregated indicators of Ukraine's pension system for the period 2015—2024. A combination of economic-mathematical modeling and simulation techniques (AnyLogic) was applied. The results revealed that the main determinants of conflict are the social contribution rate, the replacement ratio, and the volume of state transfers. The optimal combination of these parameters ensures a decrease in socio-economic tension and a reduction of the Pension Fund deficit.

The scientific novelty of the research lies in interpreting the pension system as a self-regulating conflict system where equilibrium is achieved through minimizing the socio-economic conflict index. The practical significance of the results is the possibility of using the model as a tool for evaluating the effectiveness of pension policy, forecasting social tension, and supporting decision-making in the field of social security.

The developed model provides a foundation for further research aimed at integrating demographic, macroeconomic, and behavioral factors to enhance the sustainability of Ukraine's pension system.

Ключові слова: пенсійна система, соціально-економічний конфлікт, економіко-математична модель, баланс інтересів, індекс конфлікту, фінансова стійкість, пенсійна політика.

Key words: pension system, socio-economic conflict, economic-mathematical model, balance of interests, conflict index, fiscal stability, pension policy.

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

Пенсійна система є ключовим елементом соціально-економічної стабільності держави, оскільки забезпечує перерозподіл доходів між поколіннями, підтримку рівня життя осіб похилого віку та реалізацію принципу соціальної справедливості. Водночас в Україні протягом 2015—2024 рр. зберігається тенденція до загострення суперечностей у сфері пенсійного забезпечення. Дефіцит Пенсійного фонду, демографічне старіння, тінізація ринку праці, трудова міграція та наслідки воєнного стану створили багатовимірний соціально-економічний конфлікт, який виявляється у протилежності інтересів держави, бізнесу, працюючого населення та пенсіонерів [1; 2].

За даними Рахункової палати України [3], у 2024 році дефіцит бюджету Пенсійного фонду перевищив 190 млрд. грн, що зумовило критичну залежність системи від бюджетних трансфертів. Коефіцієнт співвідношення між застрахованими особами та пенсіонерами знизився до 1,1:1, а частка пенсійних видатків у

ВВП становить понад 10 % [4]. Водночас за даними Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, активність недержавних пенсійних фондів залишається низькою, що не дозволяє реалізувати накопичувальний принцип як альтернативу солідарній системі [5].

Пенсійна система функціонує як простір соціально-економічного конфлікту, у якому зіткнення інтересів сторін є системним і тривалим. Для держави ключовим завданням залишається забезпечення фінансової збалансованості фонду, для бізнесу — мінімізація фіскального навантаження, для працюючих — гарантованість майбутніх виплат, а для пенсіонерів — збереження реальної купівельної спроможності пенсій. Відсутність узгодженості цих інтересів призводить до зростання соціальної напруженості та підриву довіри до системи [6; 7].

Проблематика пенсійного забезпечення широко висвітлюється у працях українських та зарубіжних дослідників [8; 9; 10], однак більшість наукових підходів фокусується на фінансових аспектах реформування, демографічних ризиках чи макроекономічних наслідках. Значно менш дослідженим залишається аналіз пенсійної системи як конфліктної взаємодії еко-

номічних суб'єктів із протилежними інтересами та пошук моделей її врівноваження. Саме у цьому полягає наукова актуальність статті, яка спрямована на аналітичне осмислення соціально-економічного конфлікту у пенсійній системі та визначення можливих шляхів його мінімізації через формування моделі балансу інтересів.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження полягає у розробленні економіко-аналітичної моделі соціально-економічного конфлікту в пенсійній системі України та обґрунтуванні підходів до його мінімізації шляхом узгодження інтересів основних суб'єктів.

Реалізація поставленої мети передбачає виявлення природи суперечностей між державою, бізнесом, працюючим населенням і пенсіонерами, формування моделі їх взаємодії та визначення умов досягнення компромісу між соціальною справедливістю і фінансовою стійкістю системи.

Авторська концепція базується на розгляді пенсійної системи як відкритої соціально-економічної системи, у якій конфлікт інтересів виконує не лише деструктивну, а й регулюючу функцію. У межах цього підходу конфлікт інтерпретується як механізм адаптації системи до змін зовнішніх умов, а його мінімізація досягається не адміністративними, а економічно збалансованими рішеннями. Наукова новизна роботи полягає у формуванні економіко-математичної моделі конфлікту інтересів, що дозволяє кількісно оцінити взаємозв'язок між параметрами пенсійної політики та соціальною напруженістю, а також окреслити межі рівноваги між учасниками системи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика пенсійного забезпечення населення в Україні привертає значну увагу науковців, оскільки від ефективності функціонування пенсійної системи залежить соціальна стабільність держави, рівень довіри громадян до інститутів влади та якість життя людей похилого віку. У вітчизняному науковому просторі сформувався широкий спектр досліджень, які охоплюють питання фінансової стійкості, соціальної справедливості, демографічних ризиків і перспектив розвитку накопичувальної системи. Зокрема, у працях О. Зварича та В. Волошина [1] здійснено аналіз сучасного стану недержавного пенсійного страху-

вання, а А. Майстер і І. Кулагіна [2] розглядають можливості впровадження накопичувального рівня як важливого елемента багаторівневої системи пенсійного забезпечення. Г. Лопушняк [5] наголошує на потребі збалансування фінансових і соціальних параметрів пенсійної політики, тоді як Г. Писаревська [6] визначає основні напрями розвитку системи з урахуванням демографічних викликів. У свою чергу, Ю. Романовська [7] акцентує на недосконалості інституційного механізму управління пенсійною системою, що знижує ефективність реалізації реформ.

Узагальнення українських досліджень дає підстави стверджувати, що основна увага зосереджена на фінансово-економічному та соціальному вимірах функціонування системи. Однак у цих працях бракує аналізу поведінкових аспектів взаємодії основних суб'єктів — держави, бізнесу, працюючих і пенсіонерів. Відсутність спроб розглядати пенсійну систему як модель соціально-економічного конфлікту залишає відкритими питання про природу протиріч між учасниками та механізмами їх мінімізації.

У міжнародній науковій традиції дослідження пенсійного забезпечення розвиваються навколо проблеми пошуку оптимального балансу між адекватністю виплат і фінансовою стійкістю системи. У щорічних оглядах OECD Pensions at a Glance [8] наголошується на важливості збалансування між поколіннями в умовах старіння населення, а також на необхідності зміцнення ролі накопичувальних компонентів. Дослідження Світового банку [9] пропонують трирівневу архітектуру пенсійних систем, де поєднання державного, обов'язкового та добровільного рівнів має забезпечувати їхню довгострокову стабільність. Barr і Diamond [10] розробили аналітичні принципи реформування пенсійних систем, спрямовані на досягнення рівноваги між соціальною справедливістю та економічною ефективністю, проте в їхніх моделях конфлікт інтересів між суб'єктами пенсійних відносин не виділяється як окремий аналітичний феномен.

Загалом, у зарубіжних працях пенсійна система розглядається як оптимізаційний механізм розподілу ресурсів, орієнтований на фінансову стабільність і міжпоколінну справедливість. Водночас поза увагою залишається питання взаємодії суб'єктів із різними економічними інтересами, що ускладнює оцінювання соціальної напруги, яка виникає у процесі реформування. Цей аспект є ключовим для країн із перехідними економіками, де пенсійна

система одночасно виконує соціальну, економічну й політичну функції.

Важливе теоретичне підґрунтя для розуміння природи таких суперечностей надає соціологічна та економічна теорія конфлікту. Класичні концепції Л. Козера [11], Р. Дарендорфа [12] і К. Боулдінга [13] розглядають конфлікт як невід'ємний елемент соціальної динаміки, що забезпечує оновлення системи. Згідно з цими підходами, конфлікт може мати конструктивну функцію, стимулюючи структурні зміни та пошук рівноваги інтересів. Подальший розвиток цих ідей у працях М. Рахіма [14] і Д. Прюїтта та С. Кіма [15] дав змогу сформулювати принципи керованого конфлікту, який може переходити від ескалації до компромісу за умови раціональної поведінки сторін і наявності ефективних механізмів комунікації.

У межах економічного аналізу такі підходи створюють основу для моделювання соціально-економічних конфліктів. Використання економіко-математичних та імітаційних методів дає змогу формалізувати інтереси суб'єктів системи, описати їхні стратегії поведінки та виявити умови досягнення рівноваги. У цьому контексті пенсійна система постає як динамічна взаємодія учасників із суперечливими цілями, де завдання полягає не у повному усуненні конфлікту, а у його мінімізації через пошук збалансованих рішень [16].

Отже, аналіз наукових джерел засвідчує, що вітчизняні й міжнародні дослідження зосереджені переважно на фінансових і демографічних аспектах пенсійної системи, тоді як конфліктологічний підхід залишається мало-розвиненим. Саме розгляд пенсійної системи як простору соціально-економічного конфлікту та побудова моделі його мінімізації визначають наукову нішу цього дослідження та становлять основу подальших аналітичних розрахунків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ефективне функціонування пенсійної системи потребує досягнення рівноваги між соціальною адекватністю виплат і фінансовими можливостями економіки. Проте в реальних умовах така рівновага порушується внаслідок конфлікту інтересів між ключовими суб'єктами — державою, бізнесом, працюючими громадянами та пенсіонерами. Кожна зі сторін прагне максимізувати власну вигоду: держава — забезпечити стійкість бюджету й соціальну стабільність, бізнес — мінімізувати податкове навантаження, працюючі — зберегти частку доходу, пенсіонери — підвищити рівень

пенсійного забезпечення. Унаслідок цього пенсійна система набуває ознак соціально-економічного конфлікту, що проявляється у боротьбі за розподіл обмежених фінансових ресурсів.

В умовах зростання демографічного навантаження, інфляційних ризиків і воєнних втрат актуальним завданням стає побудова формалізованої моделі, здатної описати механізм узгодження інтересів суб'єктів і визначити стан мінімальної соціально-економічної напруги. Така модель має не лише аналітичне, а й практичне значення, оскільки дозволяє обґрунтувати параметри пенсійної політики, що забезпечують компроміс між фінансовою стійкістю та соціальною справедливістю.

Розглянемо пенсійну систему як багатосуб'єктну економічну систему:

$$S = \{G, B, W, R\} \quad (1),$$

де G — держава, B — бізнес (роботодавці), W — працюючі, R — пенсіонери.

Кожен суб'єкт $i \in S$ має власну систему інтересів, що може бути описана через рівень задоволення інтересів $I_i \in [0,1]$, де 1 означає повне досягнення очікувань, а 0 — повне їх невиконання.

Між учасниками існує об'єктивний конфлікт через обмеженість ресурсів Пенсійного фонду:

- держава прагне уникнути дефіциту ($E \leq R$),
- бізнес — знизити ставку внесків τ ,
- працюючі — підвищити очікувану пенсію (коефіцієнт заміщення ρ),
- пенсіонери — збільшити реальний розмір виплат $\bar{P}$.

Цей конфлікт відображає суперечність між бажаним і фактичним станом системи. Для її кількісного опису вводимо індекс конфлікту C , який визначає середній рівень соціально-економічної напруги:

$$C(x) = \sum_{i \in S} w_i (I_i^{\text{оч}} - I_i^{\text{факт}}(x))^2 \quad (2).$$

де:

x — вектор політики, який визначає параметри системи;

W_i — ваги важливості суб'єктів;

$I_i^{\text{оч}}$ — очікуваний рівень задоволення інтересу;

$I_i^{\text{факт}}(x)$ — фактичний рівень, який залежить від політики x .

Задача полягає в мінімізації індексу конфлікту, тобто:

$$\min_x C(x)$$

де $x = (\tau, \rho, \gamma, B, k_{acc})$ — вектор параметрів політики, що включає ставку внесків τ , коефіцієнт заміщення ρ , темп індексації пенсій γ , трансферти державного бюджету B та частку накопичувального рівня k_{acc} .

Основні співвідношення моделі

Баланс доходів і витрат Пенсійного фонду подано у вигляді:

$$R(\tau, B) = \tau(1 - s(\tau))N_w \bar{W} + B + O,$$

$$E(\rho, \gamma) = N_R \bar{P}(\rho, \gamma) + A \quad (3).$$

де R — доходи фонду, E — витрати, N_w і N_R — кількість працюючих і пенсіонерів,

$\bar{W}$ — середня зарплата, $\bar{P}$ — середня пенсія, $s(\tau)$ — функція тінізації, яка зростає зі збільшенням ставки внесків τ .

Умова стійкості системи:

$$E(\rho, \gamma) \leq R(\tau, B) \quad (4).$$

а соціальні обмеження:

$$\bar{P}(\rho, \gamma) \geq P_{min}, \tau \leq \tau_{max} \quad (5).$$

Інтереси сторін описуються узагальненими показниками:

$I_G^{факт}$ — фінансова збалансованість системи (для держави),

$I_B^{факт}$ — податковий тиск (для бізнесу),

$I_W^{факт}$ — частка доходу, що зберігається працюючими,

$I_R^{факт}$ — реальна купівельна спроможність пенсії.

Таким чином, мінімізація $C(x)$ означає зменшення середньої розбіжності між бажаним і фактичним станом задоволення інтересів усіх учасників системи, тобто пошук стану соціально-економічної рівноваги.

Розроблена модель реалізується у середовищі AnyLogic як агентно-імітаційна модель, де кожен суб'єкт системи — це агент із власними параметрами (очікуваннями, реакціями, ресурсами). У процесі моделювання змінюються ключові змінні $x = (\tau, \rho, \gamma, B)$, а система реагує динамічно — через зміну рівнів $I_i^{факт}$ та значення індексу конфлікту C .

Завдяки імітації можливо відстежити сценарії:

— фінансово-обмежений (зменшення трансфертів і дефіциту);

— соціально-орієнтований (підвищення пенсій при зростанні податкового тиску);

— збалансований (компроміс між сторонами).

Результатом моделювання є оптимальний набір параметрів політики x^* , за якого індекс конфлікту C досягає мінімуму, тобто система переходить у стан динамічної рівноваги інтересів. У такому стані пенсійна система зберігає фінансову стійкість і водночас підтримує соціальну справедливість.

Модель дозволяє оцінювати вплив окремих політичних рішень на рівень соціально-економічної напруги.

Зокрема:

— підвищення τ зменшує дефіцит фонду, але збільшує тінізацію;

— підвищення ρ покращує добробут пенсіонерів, але підвищує видатки;

— збільшення B знижує конфлікт між пенсіонерами й державою, проте створює тиск на бюджет.

Завдяки такій постановці модель може бути використана для оцінювання компромісних сценаріїв пенсійної політики, а її параметри можуть бути адаптовані для аналізу реформ у різних часових періодах (2015—2024 рр.).

Економіко-математична модель конфлікту інтересів у пенсійній системі дозволяє формалізувати взаємодію основних суб'єктів як динамічний процес узгодження інтересів. Мінімізація індексу конфлікту виступає інструментом оцінки ефективності політики, спрямованої на досягнення балансу між соціальною справедливістю та фінансовою стійкістю системи. Запропонований підхід створює основу для сценарного аналізу й подальшого удосконалення пенсійної політики в Україні.

Проведене економіко-математичне моделювання дало змогу виявити закономірності формування соціально-економічного конфлікту в українській пенсійній системі та визначити умови, за яких можливе зниження напруженості між ключовими групами інтересів.

Результати розрахунків показали, що основними детермінантами конфлікту виступають три параметри: ставка єдиного соціального внеску τ , коефіцієнт заміщення ρ та частка державних трансфертів B . Саме вони визначають розподіл фінансових ресурсів між державою, бізнесом, працюючими та пенсіонерами.

Модель засвідчила, що надмірне підвищення одного з параметрів призводить до дисбалансу інтересів решти суб'єктів, зростання індексу конфлікту C та зниження стійкості системи.

У результаті моделювання встановлено, що мінімальне значення індексу конфлікту дося-

гається за умов:

$$\tau \approx 0.20 - 0.22, \quad \rho \approx 0.40 - 0.45,$$

$$B \approx 2 - 3\% \text{ ВВП.}$$

За таких параметрів система забезпечує прийнятний рівень пенсійних виплат, не створюючи критичного навантаження на бізнес та державний бюджет.

Збалансований варіант характеризується нульовим або незначним дефіцитом Пенсійного фонду, помірним рівнем тінізації та стабільними очікуваннями сторін.

Для більшості сценаріїв симуляції характерною є нелінійна реакція системи на зміни політики: навіть невелике відхилення ставки внесків або індексації може різко збільшити соціальну напругу. Це свідчить про наявність зони чутливого балансу, у межах якої політичні рішення мають прийматися з високою точністю.

У структурі конфлікту найвагомішим компонентом виявився розрив між очікуваннями пенсіонерів і фактичними можливостями держави — саме цей сегмент найбільше впливає на величину $C(x)$. Дещо менший внесок має конфлікт між бізнесом і державою, пов'язаний із податковим навантаженням, тоді як інтереси працюючих відіграють роль "амортизатора" між двома групами.

Результати моделі дозволяють зробити низку аналітичних висновків для формування пенсійної політики України.

Баланс між соціальною адекватністю і фінансовою стійкістю досягається не за рахунок радикального зниження чи підвищення внесків, а через оптимальне поєднання трьох чинників — помірної ставки τ , контрольованого коефіцієнта заміщення ρ і обмеженого рівня бюджетної підтримки B .

Найвищий рівень соціальної напруги спостерігається тоді, коли держава намагається компенсувати дефіцит Пенсійного фонду за рахунок зростання податкового навантаження, не забезпечуючи при цьому зростання реальної купівельної спроможності пенсій. У такому випадку бізнес і працюючі втрачають мотивацію до сплати внесків, що з часом поглиблює дефіцит системи.

Поведінковий ефект тінізації має вирішальний вплив на динаміку конфлікту. Модель показує, що підвищення ставки внесків понад 25% бази оподаткування різко збільшує частку неофіційної зайнятості та скорочує надходження до Пенсійного фонду. Отже, політика "фіскального тиску" не зменшує конфлікт, а навпаки — підсилює його.

Оптимізація індексації (γ) та запровадження помірного накопичувального рівня (k_{acc}) сприяють поступовому зниженню соціально-економічної напруги, оскільки створюють відчуття довгострокової справедливості системи.

У моделі індекс конфлікту $C(x)$ виявився чутливим не лише до фінансових параметрів, а й до очікувань суб'єктів. Це означає, що інформаційна відкритість і прогнозованість рішень держави є не менш важливим фактором зниження соціальної напруги, ніж економічні реформи.

Отримані результати підтвердили гіпотезу, що пенсійна система України функціонує як конфліктна система з потенціалом до саморегулювання, у якій конфлікт не усувається повністю, а лише знижується до рівня керованості.

Економіко-математична модель дала змогу кількісно оцінити цей процес, визначивши параметри, що забезпечують мінімізацію соціально-економічного конфлікту та досягнення стану балансу інтересів.

Таким чином, мінімізація індексу конфлікту може розглядатися як новий аналітичний інструмент оцінювання ефективності пенсійної політики, який поєднує економічну й соціальну логіку прийняття рішень. Розроблений підхід створює підґрунтя для подальших досліджень — зокрема, для імітаційного аналізу динаміки конфлікту у часі та розширення моделі з урахуванням демографічних параметрів і макроекономічних шоків.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило, що сучасна пенсійна система України є простором перманентного соціально-економічного конфлікту, у якому переплітаються інтереси держави, бізнесу, працюючих громадян і пенсіонерів. Обмеженість фінансових ресурсів, демографічні зміни та макроекономічна нестабільність зумовлюють неможливість повного задоволення всіх сторін, що робить завдання узгодження інтересів ключовим елементом ефективного управління пенсійною системою.

Розроблена в межах дослідження економіко-математична модель конфлікту інтересів дозволила формалізувати взаємодію основних суб'єктів системи як процес мінімізації соціально-економічної напруги. Уведення індексу конфлікту $C(x)$ дало змогу кількісно оцінити ступінь дисбалансу між очікуваним і фактичним рівнем задоволення інтересів суб'єктів. Модель

продемонструвала, що баланс інтересів досягається не за рахунок посилення ролі однієї зі сторін, а через оптимальне поєднання фінансових і соціальних параметрів політики.

Моделювання показало, що мінімізація індексу конфлікту забезпечується за умов помірної ставки соціальних внесків, збалансованого коефіцієнта заміщення та обмеженого обсягу бюджетних трансфертів. Надмірне фіскальне навантаження, так само як і спроби різкого підвищення пенсій без відповідного зростання доходів, призводять до наростання соціальної напруги, тінізації економіки та втрати фінансової стійкості системи.

З аналітичної точки зору, запропонована модель дозволяє інтерпретувати пенсійну систему як саморегульовану конфліктну структуру, у якій досягнення компромісу між суб'єктами можливе лише за умов збереження фіскальної рівноваги, соціальної справедливості та передбачуваності державної політики. Використання моделі в імітаційному середовищі AnyLogic відкриває можливість сценарного аналізу наслідків різних реформ і прогнозування рівня соціально-економічної напруги.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що мінімізація індексу конфлікту може бути використана як інструмент оцінювання ефективності пенсійної політики та діагностики ризиків соціальної нестабільності. Розроблений підхід може стати аналітичною основою для вдосконалення системи державного управління у сфері пенсійного забезпечення, а також для побудови інтегрованих моделей добробуту населення в умовах економічної невизначеності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні моделі за рахунок урахування часової динаміки, демографічних характеристик і поведінкових ефектів, що дасть змогу глибше дослідити механізми саморегуляції пенсійної системи в умовах структурних змін економіки України.

Література

1. Зварич О. І., Волошин В. В. Аналіз стану недержавного пенсійного страхування в Україні. *Бізнес Інформ*, 2024, № 8, с. 237—251. DOI: [10.32983/2222-4459-2024-8-237-251].
2. Майстер А. В., Кулагіна І. І. Недержавні пенсійні фонди: сучасний стан і перспективи розвитку в Україні. *Бізнес Інформ*, 2023, № 12, с. 324—330. DOI: [10.32983/2222-4459-2023-12-324-330].
3. Рахункова палата України. Стійкість Пенсійного фонду України в умовах воєнного ста-

ну. Звіт, 2024. URL: [https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/49-2_2024/Zvit_49-2_2024.pdf].

4. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Підсумки розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення станом на 31.12.2024. https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/npf_4_kv-2024.pdf.

5. Лопушняк Г. С. Пенсійне забезпечення в Україні: проблеми та шляхи вирішення. *Актуальні проблеми економіки*. № 10, 2024. С. 145—152. URL: <http://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-280-145-152>

6. Писаревська Г. І. Пенсійне забезпечення в Україні: сучасні тенденції та напрями розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 197—201. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-33>

7. Романовська Ю. Реформування пенсійного забезпечення в Україні. *Scientia fructuosa*. 2024. № 5. С. 34—47. URL: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(157\)03](https://doi.org/10.31617/1.2024(157)03)

8. OECD. Pensions at a Glance 2023: OECD and G20 Indicators. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: [10.1787/6b9f8dfd-en].

9. World Bank. The Future of Pension Systems: Balancing Adequacy and Sustainability. Washington DC, 2022. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/document-detail/099203223180233517/idu06e-0300070d9ff04ed8094b704c89b844bc83>

10. Barr N., Diamond P. Reforming Pensions: Principles and Policy Choices. Oxford: Oxford University Press, 2008. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-246X.2009.01327.x>

11. Coser L. A. The Functions of Social Conflict. New York: Free Press, 1956. URL: <https://archive.org/details/functionsofsocia0000coser>.

12. Dahrendorf R. Class and Class Conflict in Industrial Society. Stanford: Stanford University Press, 1959.

13. Boulding K. E. Conflict and Defense: A General Theory. New York: Harper & Brothers, 1962. URL: <https://archive.org/details/conflict-anddefen0000boul>.

14. Rahim M. A. Managing Conflict in Organizations. 5th ed. New York: Routledge, 2017. DOI: 10.4324/9781315204540.

15. Pruitt D. G., Kim S. H. Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2004. URL: <https://archive.org/details/socialconflictes0000prui>.

16. Buiak, L., Hryhorkiv, M., Hryhorkiv, V., Bashutska, O., Pryshliak, K. Computer Modeling of the Economy Dynamics of Ukraine, Taking into

Account the Socio-Economic Clustering of Society. Journal of Information Technology Management, 2023, Vol. 15, No. 4, pp. 1—16. DOI: <https://doi.org/10.22059/jitm.2023.94710>

References:

1. Zvarych, O.I. and Voloshyn, V.V. (2024), "Analysis of the state of non-state pension insurance in Ukraine", Business Inform, vol. 8, pp. 237–251. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-237-251>.
2. Maister, A.V. and Kulahina, I.I. (2023), "Non-state pension funds: current state and prospects for development in Ukraine", Business Inform, vol. 12, pp. 324—330. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-324-330>.
3. Accounting Chamber of Ukraine (2024), "Sustainability of the Pension Fund of Ukraine under martial law", Report of the Accounting Chamber of Ukraine, available at: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/49-2_2024/Zvit_49-2_2024.pdf (Accessed 07 Oct 2025).
4. National Securities and Stock Market Commission (2025), "Summary of the development of the non-state pension provision system as of 31.12.2024", available at: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/npf_4_kv-2024.pdf (Accessed 05 Oct 2025).
5. Lopushniak, H.S. (2024), "Pension provision in Ukraine: problems and solutions", Actual Problems of Economics, vol. 10, pp. 145—152. <http://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-280-145-152>.
6. Pysarevska, H.I. (2024), "Pension provision in Ukraine: current trends and directions of development", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 9, no. 2, pp. 197–201. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-33>.
7. Romanovska, Yu. (2024), "Reforming pension provision in Ukraine", Scientia Fructuosa, vol. 5, pp. 34—47. [https://doi.org/10.31617/1.2024\(157\)03](https://doi.org/10.31617/1.2024(157)03).
8. OECD (2023), Pensions at a glance 2023: OECD and G20 indicators, OECD Publishing, Paris, France. <https://doi.org/10.1787/6b9f8dfd-en>.
9. World Bank (2022), "The future of pension systems: balancing adequacy and sustainability", World Bank, Washington, DC, USA, available at: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099203223180233517/idu06e0300070d9ff04ed-8094b704c89b844bc83> (Accessed 08 Oct 2025).
10. Barr, N. and Diamond, P. (2008), Reforming pensions: principles and policy choices, Oxford

University Press, Oxford, UK. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-246X.2009.01327.x>.

11. Coser, L.A. (1956), The functions of social conflict, Free Press, New York, USA, available at: <https://archive.org/details/functionsofsocial-0000cose> (Accessed 08 Oct 2025).

12. Dahrendorf, R. (1959), Class and class conflict in industrial society, Stanford University Press, Stanford, USA.

13. Boulding, K.E. (1962), Conflict and defense: a general theory, Harper & Brothers, New York, USA, available at: <https://archive.org/details/conflictanddefen0000boul> (Accessed 05 Oct 2025).

14. Rahim, M.A. (2017), Managing conflict in organizations, 5th ed., Routledge, New York, USA. <https://doi.org/10.4324/9781315204540>.

15. Pruitt, D.G. and Kim, S.H. (2004), Social conflict: escalation, stalemate, and settlement, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, USA, available at: <https://archive.org/details/socialconflictes-0000prui> (Accessed 05 Oct 2025).

16. Buiak, L., Hryhorkiv, M., Hryhorkiv, V., Bashutska, O. and Pryshliak, K. (2023), "Computer modeling of the economy dynamics of Ukraine, taking into account the socio-economic clustering of society", Journal of Information Technology Management, vol. 15, no. 4, pp. 1—16. <https://doi.org/10.22059/jitm.2023.94710>.

Стаття надійшла до редакції 21.10.2025 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 330.34

А. В. Рибчук,**д. е. н., професор, професор кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0377-7881>****О. М. Свінцов,****д. е. н., професор, професор кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6047-457X>****М. М. Дудич,****аспірант кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5201-9575>****Р. М. Павлюх,****аспірант кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4770-5761>**

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.94

ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ АРХІТЕКТУРИ СТАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

A. Rybchuk,**Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Mathematics and Economics,
Ivan Franko State Pedagogical University of Drohobych****O. Svintsov,****Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Mathematics and Economics,
Ivan Franko State Pedagogical University of Drohobych****M. Dudych,****Postgraduate Student of the Department of Mathematics and Economics,
Ivan Franko State Pedagogical University of Drohobych****R. Pavlyukh,****Postgraduate Student, Department of Mathematics and Economics,
Ivan Franko State Pedagogical University of Drohobych**

FORMATION OF THE INSTITUTIONAL ARCHITECTURE OF SUSTAINABLE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

У статті досліджено теоретико-методологічні засади формування інституційної архітектури сталого інноваційного розвитку національної економіки. Наголошується, що інституції відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії суб'єктів інноваційного процесу, зниженні трансакційних витрат, створенні сприятливого регуляторного середовища та стимулюванні довгострокових інвестицій у дослідження й розробки. У процесі комплексного аналізу було виокремлено ключові структурні компоненти інституційної архітектури, що формують основу функціонування інноваційної екосистеми. До них віднесено як формальні, так і неформальні інститути, інноваційні мережі, різноманітні механізми державного регулювання, а також інституції, що забезпечують підтримку підприємницької діяльності й науково-технологічного розвитку. У результаті дослідження запропоновано концептуальну модель інституційної архітектури, яка спирається на принципи системності, гнучкості та міждисциплінарності. Ця модель передбачає динамічну адаптацію інституційних структур до умов швидкоплинного глобального середовища, зокрема до викликів цифрової трансформації. Акцент зроблено на необхідності формування відкритої інноваційної екосистеми, здатної забезпечити інтеграцію локальних ініціатив у глобальні інноваційні процеси, сприяючи цим самим підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

The article explores the theoretical and methodological principles of the formation of the institutional architecture of sustainable innovative development of the national economy. It is emphasized that institutions play a key role in ensuring effective interaction between the subjects of the innovation process, reducing transaction costs, creating a favorable regulatory environment and stimulating long-term investments in research and development. It is substantiated that sustainable innovative development is impossible without a harmonious combination of economic, environmental and social components, which requires a systemic approach to the formation of institutional infrastructure. In the process of comprehensive analysis, key structural components of the institutional architecture were identified that form the basis for the functioning of the innovation ecosystem. These include both formal and informal institutions, innovation networks, various mechanisms of state regulation, as well as institutions that provide support for entrepreneurial activity and scientific and technological development. Particular attention is paid to studying the role of key stakeholders — government agencies, business structures, research institutions, and civil society representatives — in ensuring effective inter-sectoral interaction, which is critically important for the sustainable development of the innovation environment.

As a result of the study, a conceptual model of institutional architecture was proposed, which is based on the principles of systematicity, flexibility, and interdisciplinarity. This model involves the dynamic adaptation of institutional structures to the conditions of a rapidly changing global environment, in particular to the challenges of digital transformation, technological change, and environmentally oriented (green) transition. Emphasis is placed on the need to form an open innovation ecosystem capable of ensuring the integration of local initiatives into global innovation processes, thereby contributing to increasing the competitiveness of the national economy.

Ключові слова: сталий розвиток, інноваційна економіка, державне регулювання, інституційна архітектура, інноваційна інфраструктура, національна економіка.

Key words: sustainable development, innovative economy, state regulation, institutional architecture, innovative infrastructure, national economy.

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

Формування інституцій сталого інноваційного розвитку в Україні відбувається нерівномірно: існує дисбаланс між науковим потенціалом, інвестиційними можливостями та рівнем інституційної підтримки. Значна частина наукових результатів не доходить до етапу комерціалізації, а інноваційна активність бізнесу залишається низькою через недостатню розвиненість механізмів державно-приватного партнерства, обмежений доступ до фінансових ресурсів і недосконалість нормативно-правової бази. До того ж, регіональні диспропорції у розвитку науково-дослідної інфраструктури та нерівномірність розподілу інноваційних кластерів створюють додаткові бар'єри для реалізації національної інноваційної стратегії.

Це вимагає створення нової моделі державного управління, у центрі якої — ефективна інституційна архітектура інноваційного розвитку. Йдеться не лише про модернізацію існуючих органів влади, але й про формування мережі спеціалізованих інституцій, здатних за-

безпечувати координацію між наукою, бізнесом і суспільством. Такі інституції мають виступати каталізаторами створення інноваційного середовища, стимулювати трансфер технологій, розбудову наукових парків, інноваційних хабів, стартап-інкубаторів та венчурних фондів. Особливого значення набуває формування ефективної системи моніторингу інноваційної політики, що дозволить оперативно реагувати на виклики глобального ринку та своєчасно коригувати державні пріоритети.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Інституційна система сталого інноваційного розвитку передбачає створення узгодженої, багаторівневої мережі організацій, механізмів і нормативно-правових засад, які забезпечують ефективну взаємодію між державними органами, науково-дослідними установами, бізнесом і громадянським суспільством. Така система повинна бути здатною оперативно реагувати на виклики часу, стимулювати інноваційну активність, підтримувати трансфер технологій, сприяти розвитку людського капіталу та екологічно орієнтованому підприємництву. На-

прямки формування адекватної архітектури інституційної системи сталого інноваційного розвитку ґрунтовно досліджують зарубіжні учені — А. Акбар [9], М. Бек [13], Е. Бірн [10], Дж. Вуд [11], К. Гарріс [10], М. Глац-Шмаллегер [10], Н. Келард [11], К. Кеохане [10], А. Контонікас [11], М. Майяні [11], Лі Мін-Дже [14], Д. Норт [12], Т. Тенг [9], Пак Хесу [13], В. Хайнс [10], Ю. Чжичао [15].

Українські дослідники також аналізують проблеми формування інтегрованої інституційної системи сталого інноваційного розвитку — І. Біла [1], В. Вірченко [2], А. Ворона [3], В. Ковальчук [4], Н. Мігай [5], К. Нечипорук [6], А. Пашук [7], В. Посна [1], О. Русин [6], В. Тарасюк [5], О. Шевченко [1], І. Яцкевич [8] та інші.

Незважаючи на створення формальних структур, в Україні інституційна система інноваційного розвитку залишається фрагментованою. Серед основних проблем можна виокремити: низький рівень координації між державними інституціями; недостатню фінансову підтримку інноваційних проектів; відсутність ефективних механізмів комерціалізації наукових результатів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження імперативів формування державою інституційної архітектури сталого інноваційного розвитку національної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах глобальних трансформацій, цифровізації та екологічних викликів державна політика має бути спрямована на забезпечення сталого інноваційного розвитку як ключового чинника конкурентоспроможності національної економіки. Інновації перестали бути лише технічним феноменом — вони стали системною основою соціально-економічного поступу, що визначає якість життя, ефективність виробництва та адаптивність держави до змін у повоєнний період [1, с. 13]. У сучасному світі рівень інноваційності економіки дедалі більше визначає її місце у глобальних ланцюгах створення вартості, можливість інтеграції у міжнародні науково-технологічні простори та здатність формувати власні центри економічного зростання. Поняття сталого інноваційного розвитку об'єднує дві взаємопов'язані парадигми — сталості (sustainability) та інноваційності (innovation). Перша забезпечує довготривалу збалансованість між економічним зрос-

танням, соціальною справедливістю та екологічною безпекою; друга — динамізм, гнучкість і технологічне оновлення економіки [2].

Інституції у цьому контексті виступають організаційно-правовими механізмами, що регулюють взаємодію держави, бізнесу, науки та суспільства. За Д. Нормом, інституції — це "правила гри" у суспільстві, які зменшують невизначеність і сприяють координації економічних дій. У сфері інновацій вони проявляються у вигляді державних програм, наукових агентств, технопарків, фондів підтримки стартапів, системи патентного права тощо [12, с. 19].

Ефективна інституційна система передбачає гармонізацію нормативно-правового забезпечення, фінансових стимулів, освітньо-наукової політики та інформаційної інфраструктури, що створюють сприятливе середовище для інновацій. Вона виступає ключовим механізмом, який забезпечує узгодженість дій держави, бізнесу, наукових установ і громадянського суспільства в напрямку формування інноваційно орієнтованої економіки. Така система не лише визначає "правила гри" для всіх учасників інноваційного процесу, але й стимулює їх до взаємодії на засадах партнерства, відкритості та соціальної відповідальності [7].

Нормативно-правова база має бути гнучкою та адаптивною, здатною швидко реагувати на зміни у глобальному технологічному середовищі, знижуючи адміністративні бар'єри та спрощуючи доступ до інноваційних ринків. У цьому контексті показовими є приклади Європейського дослідницького простору (European Research Area, ERA), який забезпечує єдині правила та стандарти наукової діяльності в країнах ЄС, а також програми Horizon Europe, що формує нормативну та фінансову основу для підтримки інновацій і досліджень. В Україні цьому напрямкові відповідає діяльність таких інституцій, як Національний фонд досліджень України (НФДУ), який фінансує наукові проекти за прозорими конкурсними процедурами, та Міністерство цифрової трансформації, що просуває принципи цифрової відкритості й дерегуляції інноваційної сфери [6, с. 55].

Фінансові інструменти, зокрема гранти, податкові пільги, венчурне фінансування та державно-приватне партнерство, повинні стати реальними драйверами інноваційної активності, а не формальними механізмами розподілу ресурсів. У країнах ЄС цю роль успішно виконують Європейський інвестиційний банк (EIB), Європейська інноваційна рада (EIC) та програма InvestEU, які забезпечують підтримку стартапів, малих і середніх підприємств, що

розробляють проривні технології. В Україні аналогічні функції поступово формуються в межах Державної інноваційної фінансово-кредитної установи (ДІФКУ), Українського фонду стартапів, а також завдяки участі українських компаній у європейських програмах Horizon Europe та Eureka [4].

Важливою складовою інституційної системи є освітньо-наукова політика, спрямована на розвиток людського капіталу, підготовку висококваліфікованих фахівців, здатних до творчого мислення, підприємливості та критичного аналізу [15, с. 2159]. Прикладом гармонійного поєднання освіти, науки й бізнесу є Європейський інститут інновацій і технологій (EIT), який створює мережу освітніх і підприємницьких хабів Knowledge and Innovation Communities (KICs). В Україні аналогічні підходи реалізуються через програму "Наука — бізнес — освіта", створення центрів трансферу технологій при університетах, а також у межах проєктів Erasmus+ та House of Europe, що сприяють інтеграції української вищої школи у європейський освітньо-науковий простір.

Інформаційна інфраструктура, своєю чергою, виступає сполучною ланкою між усіма елементами інноваційної екосистеми, забезпечуючи обмін знаннями, відкритість даних, цифрову інтеграцію та прозорість процесів. У Європі прикладом такої інфраструктури є платформа Open Research Europe, що забезпечує відкритий доступ до результатів досліджень, а також European Open Science Cloud (EOSC), яка інтегрує наукові дані та сервіси у спільний цифровий простір. В Україні в цьому напрямі активно розвиваються Єдина екосистема відкритих даних (data.gov.ua), платформа Diia.Business, а також інноваційні парки, зокрема UNIT.City та Lviv Tech City, які поєднують цифрові сервіси, науку, освіту та підприємництво в єдину інституційну мережу [5, с. 44]. Синергія цих компонентів — нормативно-правового, фінансового, освітньо-наукового та інформаційного — створює передумови для системного розвитку інноваційної економіки, де інституції не лише регулюють, а й надихають на зміни. Гармонізація таких елементів, заснована на кращих європейських практиках і поступовому наближенні української інноваційної політики до стандартів ЄС, є стратегічним чинником формування сталого інноваційного середовища [3, с. 127].

Держава виступає базовим суб'єктом формування архітектури інституційного середовища (див. табл. 1), адже саме вона задає правила гри, координує ресурси, визначає стратегічні

пріоритети розвитку та забезпечує узгодженість дій усіх учасників інноваційного процесу [11, с. 5]. Її роль не обмежується фінансуванням науки чи створенням нормативної бази — йдеться про системне формування довгострокового бачення інноваційної модернізації суспільства, що інтегрує економічні, соціальні, освітні й екологічні складові розвитку. Держава має стати не лише регулятором, але й інтелектуальним фасилітатором інновацій — стимулюючи експериментальні моделі управління, підтримуючи міжсекторну кооперацію, створюючи передумови для "економіки знань" та розвитку людського потенціалу [10, с. 11].

Основними напрямками державної політики у цій сфері є [6, с. 54]:

по-перше, створення системи національних інноваційних інституцій, таких як агентства інновацій, національні фонди досліджень, технологічні парки, кластери високих технологій. Прикладом є Український фонд стартапів, Національний фонд досліджень України, а також Європейське інноваційне агентство (EISMEA), що координує політику підтримки інновацій у ЄС;

по-друге, розвиток публічно-приватного партнерства, яке поєднує державні, бізнесові та академічні ресурси у реалізації інноваційних проєктів. Такі моделі ефективно функціонують у межах європейської програми EIT — European Institute of Innovation and Technology, що створює спільноти знань та інновацій (KICs) для інтеграції освіти, науки й підприємництва;

по-третє, підтримка наукових досліджень і стартапів через грантові програми, податкові стимули, державні замовлення на інноваційні продукти. В Україні цьому сприяють гранти від Horizon Europe, програми House of Europe та Innovation Bridge EU-Ukraine;

по-четверте, цифровізація державного управління, яка створює прозоре, передбачуване середовище для інноваційного бізнесу. Платформи на кшталт "Дія" демонструють, як цифрові рішення підвищують ефективність державних сервісів і сприяють розвитку електронної демократії;

по-п'яте, інституційна підтримка "зеленої" економіки [14, с. 8], спрямована на впровадження екологічно відповідальних технологій, енергоефективності та циркулярні бізнес-моделі. У цьому контексті важливими є ініціативи Green Deal for Ukraine та EU Green Deal, що орієнтують розвиток на принципи кліматичної нейтральності. Україна, інтегруючись до Європейського наукового простору, поступово імплементує принципи європейської політики

Таблиця 1. Інституційна архітектура сталого інноваційного розвитку

Рівень інституційної системи	Основне призначення	Ключові інституції	Функціональне наповнення / Роль у системі інноваційного розвитку
1. Стратегічний	Формування державної політики та стратегічного бачення інноваційного розвитку	Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство економіки, Міністерство освіти і науки, Рада з питань інновацій при Президентові України	Визначення національних пріоритетів, розроблення законодавчої бази, формування бачення інноваційної модернізації, інтеграція до європейського інноваційного простору
2. Операційний	Реалізація державної політики через спеціалізовані інститути розвитку	Фонд інновацій України, Національний фонд досліджень, Український фонд стартапів, агентства регіонального розвитку, державні центри трансферу технологій	Фінансування та організаційна підтримка інноваційних проєктів, комерціалізація наукових результатів, розвиток малого інноваційного підприємництва
3. Інфраструктурний	Забезпечення практичної реалізації інновацій через інститути підтримки	Бізнес-інкубатори, технопарки, наукові парки при університетах, лабораторії прикладних досліджень, венчурні фонди, платформи трансферу технологій	Надання матеріально-технічної, консультаційної, освітньої та фінансової підтримки стартапам; сприяння трансферу технологій і впровадженню і

Джерело: сформовано на основі [9; 13; 14].

інновацій — відкритість, відповідальність і результативність. Програми на зразок Horizon Europe, Digital Europe, Creative Europe поєднують фінансову підтримку інновацій із системним моніторингом ефективності, що формує культуру оцінювання науково-технологічного прогресу та впливу на соціально-економічний розвиток у повоєнний період [8].

Усі ці інституції повинні не просто співіснувати, а діяти синхронно, як елементи єдиної цілісної інноваційної екосистеми. Така екосистема має бути побудована на принципах глибокої взаємодії та партнерства між освітою, наукою, бізнесом, державними структурами та громадянським суспільством. Лише в умовах постійного діалогу та обміну ресурсами — інтелектуальними, фінансовими, інфраструктурними — можливе формування середовища, сприятливого для генерації нових ідей, їх практичного втілення та масштабування [13, с. 9]. Саме так забезпечується не лише ефективний трансфер технологій та знань, але й створюється

підґрунтя для суспільного прийняття інновацій, надаючи їм соціальної легітимності. У результаті формується динамічна та адаптивна система, здатна оперативно реагувати на виклики часу, підтримувати конкурентоспроможність національної економіки й забезпечувати сталий інноваційний розвиток на всіх рівнях — від локального до глобального [9, с. 2478].

Удосконалення інституційної структури потребує комплексного підходу — поєднання стратегічного планування, фінансової підтримки, цифрових технологій та міжнародної співпраці [14, с. 12]. Важливо створювати не лише програми державного фінансування, але й механізми державно-приватного партнерства, залучення венчурного капіталу, розвиток регіональних інноваційних кластерів. Міжнародна кооперація з Європейським Союзом, участь у програмах Horizon Europe, EUREKA, Digital Europe чи Green Deal відкриває можливості для імплементації кращих практик сталого інноваційного розвитку.

Лише за умови ефективної взаємодії держави, науки, бізнесу і громадянського суспільства можливе формування інноваційної моделі сталого розвитку, здатної забезпечити не лише економічне зростання, але і якість життя, соціальну справедливість та екологічну рівновагу. У такій моделі інновації стають не самоціллю, а засобом досягнення гармонійного суспільного поступу, де людський потенціал, технологічний прогрес і природне середовище утворюють єдиний збалансований простір розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Формування державою інституцій сталого інноваційного розвитку є ключовою умовою довгострокової конкурентоспроможності національної економіки, оскільки саме через інституційні механізми держава здатна забезпечити системність, передбачуваність і результативність інноваційних процесів. Такі інституції виступають основою для створення сприятливого інноваційного клімату, що охоплює нормативно-правове поле, фінансово-економічні інструменти, інфраструктуру знань та інтелектуальний потенціал суспільства. Їхня діяльність має бути спрямована не лише на стимулювання інноваційної активності бізнесу й наукових установ, а також на інтеграцію економічного, соціального та екологічного вимірів розвитку, що відповідає сучасній парадигмі сталості.

Сучасна модель інституційного забезпечення інновацій передбачає формування мережових структур — агентств, фондів, технопарків, центрів трансферу технологій, бізнес-інкубаторів, які забезпечують синергію між усіма суб'єктами інноваційної екосистеми. Держава при цьому виконує роль стратегічного фасилітатора — координує, підтримує та задає орієнтири розвитку, забезпечуючи баланс між регулюванням і свободою інноваційної творчості.

Література:

1. Біла І. С., Посна В. С., Шевченко О.О. Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2023. Том 8. Випуск 1. С. 10—16.
2. Вірченко В., Вірченко В. Пріоритети розвитку інноваційної діяльності в контексті реіндустріалізації економіки України. Економіка та суспільство. 2022. 38.
3. Ворона А.В. Складники управлінських технологій механізму сталого інноваційного

розвитку національної економіки. Економіка і організація управління. 2020. № 2 (38). С. 124—133.

4. Ковальчук В.М. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 58.

5. Мігай Н.Б. Тарасюк В.В. Аспекти формування ефективної інноваційної політики для забезпечення розвитку країни. Управління змінами та інновації 2024. № 12. С. 40—45.

6. Нечипорук К. О., Русин В. І. Сучасні моделі інноваційної політики країн світу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. № 45. С. 53—57.

7. Пашук А.В. Інституційні перешкоди розвитку інноваційного сектору економіки України. Ефективна економіка, 2024. № 1.

8. Яцкевич І. В. Інноваційна політика України у післявоєнний період. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 39.

9. Akbar Ahsan & Usman Muhammad & Teng Lin Teng, 2024. "Institutional dynamics and corporate innovation: A pathway to sustainable development," Sustainable Development, John Wiley & Sons, Ltd., vol. 32 (3), pp. 2474—2488.

10. Hughes, I., Byrne, E., Glatz-Schmallegger, M., Harris, C., Hynes, W., Keohane, K. and Gallagher, B. O. (2021) 'Deep Institutional Innovation for Sustainability and Human Development', World Futures, pp. 1—24.

11. Kellard, Neil M. & Kontonikas, Alexandros & Lamla, Michael J. & Maiani, Stefano & Wood, Geoffrey, 2023. "Institutional settings and financing green innovation," Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, Elsevier, vol. 89, pp. 1—20.

12. North, D. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press. 155 p.

13. Park Hyesu & Baek Minjung & Lee Chaewon, 2025. "The Impact of Institutional Environment and Innovativeness on Early-Stage Entrepreneurial Activities: The Moderating Effects of Reciprocity," Sustainability, MDPI, vol. 17 (2), pp. 1—22,

14. Zhang Qiang & Zhu Xiumei & Lee Min-Jae, 2024. "Exploring Institutional Pressures, Green Innovation, and Sustainable Performance: Examining the Mediated Moderation Role of Entrepreneurial Orientation," Sustainability, MDPI, vol. 16 (5), pp. 1—20.

15. Zhichao Yu & Xiao Di Guo, 2023. "Integration of ecological innovation, institutional governance, and human capital development for a sustainable environment in Asian Countries," Economic Research-Ekonomika Istrazivanja,

Taylor & Francis Journals, vol. 36 (3), pp. 2155—2166.

References:

1. Bila, I. Posna, V. and Shevchenko, O. (2023), "Innovative development as a factor in the post-war reconstruction of the economy of Ukraine", Scientific notes of NaUKMA. Economic sciences, vol. 8, pp. 10—16.
2. Virchenko, V. and Virchenko, V. (2022), "Priorities for the development of innovative activity in the context of the reindustrialization of the economy of Ukraine", Economy and society, vol. 38.
3. Vorona, A. (2020), "Components of management technologies of the mechanism of sustainable innovative development of the national economy", Economy and management organization, vol. 2, pp. 124—133.
4. Kovalchuk, V. (2023), "Analysis of trends in the innovative development of the national economy", Economy and society, vol. 58.
5. Migai, N. and Tarasyuk, V. (2024), "Aspects of forming an effective innovation policy to ensure the development of the country", Change management and innovation, vol. 12, pp. 40—45.
6. Nechyporuk, K. and Rusyn, V. (2022), "Modern models of innovation policy of the countries of the world", Scientific Bulletin of Uzhgorod National University, vol. 45, pp. 53—57.
7. Pashchuk, L. (2024), "Institutional obstacles to the development of the innovation sector of the economy of Ukraine", Effective Economy, vol. 1.
8. Yatskevich, I. (2022), "Innovation policy of Ukraine in the post-war period", Economy and society, vol. 39.
9. Akbar, A. Usman, M. and Teng, L. (2024), "Institutional dynamics and corporate innovation: A pathway to sustainable development", Sustainable Development, John Wiley & Sons, Ltd., vol. 32, pp. 2474—2488.
10. Hughes, I. Byrne, E. Glatz-Schmallegger, M. Harris, C. Hynes, W. Keohane, K. and Gallachoir, B. (2021), "Deep Institutional Innovation for Sustainability and Human Development", World Futures, vol. 1, pp. 1—24.
11. Kellard, N. Kontonikas, A. Lamla, M. Maiani, S. and Wood, G. (2023), "Institutional settings and financing green innovation", Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, Elsevier, vol. 89, pp. 1—20.
12. North, D. (1990), Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
13. Park, H. Baek, M. and Lee, C. (2025), "The Impact of Institutional Environment and Inno-

vativeness on Early-Stage Entrepreneurial Activities: The Moderating Effects of Reciprocity", Sustainability, MDPI, vol. 17 (2), pp. 1—22,

14. Zhang, Q. Zhu, X. and Lee, Min-Jae, (2024), "Exploring Institutional Pressures, Green Innovation, and Sustainable Performance: Examining the Mediated Moderation Role of Entrepreneurial Orientation", Sustainability, MDPI, vol. 16 (5), pp. 1—20.

15. Zhichao, Yu and Xiao, Di Guo, (2023), "Integration of ecological innovation, institutional governance, and human capital development for a sustainable environment in Asian Countries", Economic Research-Ekonomiska Istraazivanja, Taylor & Francis Journals, vol. 36 (3), pp. 2155—2166.

Стаття надійшла до редакції 22.10.2025 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 336.7:658.1

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>
А. О. Щербак,
магістрант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3756-7128>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.101

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ВІЙСЬКОВИХ ЗАГРОЗ

S. Kachula,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University
A. Shcherbak,
Master's student of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Dnipro State Agrarian and Economic University

INNOVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS AS MECHANISMS FOR MAINTAINING ENTERPRISE RESILIENCE DURING MILITARY THREATS

У статті досліджено теоретико-методологічні засади розвитку інноваційних фінансових інструментів як чинника зміцнення фінансової стійкості підприємств у період військових загроз. Розкрито сутність і класифікацію сучасних фінансових інновацій, окреслено їх роль у мінімізації ризиків, підвищенні адаптивності бізнесу та забезпеченні економічної безпеки. Обґрунтовано, що інтеграція інноваційних фінансових інструментів у систему корпоративного управління є ключовою умовою стійкості підприємств до шоків. Виокремлено найбільш ефективні форми фінансової підтримки — краудфандинг, венчурне фінансування, цифрові платформи залучення капіталу, страхування воєнних ризиків, "зелені" та соціальні облігації. Запропоновано концептуальні напрями вдосконалення системи підтримки фінансової стійкості підприємств, які базуються на посиленні синергії між державним регулюванням, приватним сектором і фінансовими інноваціями як основою сталого розвитку національної економіки.

The article explores the theoretical and methodological foundations for developing innovative financial instruments as key factors in strengthening the financial resilience of enterprises under conditions of military threats. The research emphasizes the growing importance of adaptive financial mechanisms capable of ensuring business stability amid increased uncertainty, disrupted value chains, destruction of infrastructure, and structural transformation of financial systems. The essence, functions, and classification of innovative financial instruments are analyzed through the lens of their impact on enterprise sustainability, highlighting their role in risk mitigation, liquidity maintenance, and strategic flexibility. It is demonstrated that integrating fintech solutions, alternative financing platforms, and risk-sharing instruments into corporate governance frameworks enhances the capacity of firms to withstand external shocks and maintain operational continuity. Particular attention is paid to digital financial platforms, venture and crowdfunding models, defense-related insurance products, and the development of green and social bonds as tools for post-war recovery,

investment diversification, and environmental and social responsibility initiatives. The article substantiates that in wartime economies, innovative financial instruments function not only as sources of liquidity but also as mechanisms for restoring stakeholder confidence, optimizing capital flows, stabilizing markets, and supporting long-term investment planning. The conceptual framework proposed by the authors focuses on improving the system of financial resilience support through public-private cooperation, modernization of financial regulation, integration of digital monitoring tools, and encouragement of innovation-driven investment activity. The study concludes that financial resilience under military threats requires a hybrid approach combining traditional instruments of financial policy with novel technologies, adaptive risk management strategies, and comprehensive monitoring systems. Such an approach fosters sustainable economic recovery, enhances competitiveness, strengthens corporate governance, and ensures long-term stability of enterprises operating in high-risk and post-conflict environments, while simultaneously contributing to the broader resilience of national economies.

Ключові слова: фінансова стійкість; інноваційні фінансові інструменти; воєнні загрози; антикризове управління; державно-приватне партнерство; банківські та небанківські інститути; фінансові технології.

Key words: financial resilience; innovative financial instruments; military threats; crisis management; public-private partnership; banking and non-banking institutions; financial technologies.

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

Сучасні економічні та соціальні процеси в Україні перебувають під значним впливом військових загроз, що створює високий рівень нестабільності та невизначеності для підприємств усіх секторів економіки. В умовах війни підприємства стикаються з різноманітними фінансовими ризиками: скороченням оборотних коштів, порушенням ланцюгів постачання, зниженням доходів, збільшенням кредитного навантаження та необхідністю адаптації до швидко змінюваного середовища. Традиційні механізми фінансового управління та стандартні інструменти підтримки бізнесу часто виявляються недостатніми для забезпечення фінансової стійкості підприємств у кризових умовах. У цьому контексті особливу актуальність набуває застосування інноваційних фінансових інструментів, які дозволяють підприємствам не лише підтримувати ліквідність і стабільність фінансових результатів, але й ефективно управляти ризиками, залучати ресурси через банківські та небанківські канали, використовувати FinTech-рішення та механізми державно-приватного партнерства. Водночас відсутність систематизованого підходу до класифікації, оцінки ефективності та інтеграції цих інструментів у фінансову політику підприємств створює наукову і практичну проблему, що потребує детального дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням фінансової стійкості підприємств та ролі інноваційних фінансових інструментів у кризових умовах займалися як іноземні, так і вітчизняні науковці. Так, у зарубіжних роботах, зокрема в публікаціях S. Dudley, S. Ferenzi та T. Clemens [9], R. Murray [20] основна увага приділялась застосуванню фінансових інструментів у стратегічних та оборонних механізмах, розглядалась роль обмеження доступу до фінансових ресурсів та створення спеціалізованих міжнародних фінансових установ для підтримки стійкості підприємств під час криз. О. Radchenko, L. Tulush, S. Leontovych [22] вивчали питання інтеграції фінансових інструментів у національні системи безпеки та ефективність їх застосування у кризових умовах. Вітчизняні дослідження акцентували увагу на специфіці українського бізнес-середовища та ролі державної політики у підтримці фінансової стійкості підприємств. Зокрема, В. Поліщук [5] вивчав стратегії управління фінансовими ризиками бізнес-структур під час військових конфліктів, порівнюючи досвід України та Ізраїлю. С. Лаптев та О. Захаров [18] досліджували вплив державної політики на економічну безпеку підприємств, зокрема через інструменти державно-приватного партнерства та антикризове фінансування. О. Прокопенко та співавтори [6] аналізували економічну безпеку машинобудівного комплексу України, визначаючи роль інноваційних

фінансових механізмів та державної регуляції у забезпеченні стійкості підприємств. Загалом, дослідники концентрувалися на: стратегічному застосуванні фінансових інструментів у кризових та воєнних умовах; оцінці державних програм підтримки бізнесу; управлінні фінансовими ризиками та економічною безпекою окремих секторів; порівняльному аналізі міжнародного досвіду. Водночас, залишається недостатньо вивченою безпосередня роль саме інноваційних фінансових інструментів як механізмів підтримки стійкості підприємств у період військових загроз, зокрема їх системна класифікація, оцінка ефективності та інтеграція в корпоративну фінансову політику. Саме це визначає актуальність теми статті, що орієнтована на розробку концептуальної моделі використання інноваційних фінансових інструментів для підвищення адаптивності та фінансової стійкості українських підприємств у кризових умовах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Визначити роль інноваційних фінансових інструментів у забезпеченні фінансової стійкості підприємств в умовах військових загроз та розробити рекомендації щодо їх ефективного застосування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній економічній науці поняття "інноваційні фінансові інструменти" розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує фінансову інженерію, технологічні інновації та стратегічне управління ризиками. Їх сутність полягає у створенні нових або вдосконалених форм фінансових контрактів, активів і механізмів, які забезпечують більш гнучке, ефективне та безпечне залучення капіталу в умовах зростання невизначеності та турбулентності економічного середовища. Теоретичною основою цього підходу є поєднання постулатів неокласичної фінансової теорії, інституціоналізму та поведінкової економіки, що дозволяє розглядати фінансові інструменти не лише як джерело вартості, а й як засіб стабілізації економічних процесів.

Фінансові інструменти традиційно класифікують за формою власності, рівнем ризику, терміном обігу та функціональним призначенням. Проте в контексті воєнних загроз і кризових явищ формується нова парадигма їх осмислення — як інструментів адаптивної стійкості. У цій системі інноваційні фінансові інструмен-

ти виступають не просто елементом ринку капіталів, а стратегічним чинником виживання бізнесу, який забезпечує швидке відновлення ліквідності, перерозподіл ризиків, доступ до ресурсів і диверсифікацію фінансових потоків.

Відповідно до концепції фінансової інженерії, запропонованої у роботі R. Merton [19] та J. Finnerty [15], інноваційність фінансових інструментів полягає у здатності модифікувати грошові потоки, створюючи нові форми фінансових відносин і підвищуючи ефективність управління ризиком. Прикладом таких інструментів можуть слугувати похідні цінні папери, структуровані продукти, гібридні облігації, фінансові токени, "зелені" та "військові" облігації, а також інструменти, засновані на фінансових технологіях. У період воєнних загроз інноваційні фінансові інструменти виконують функцію шок-абсорбера, пом'якшуючи вплив руйнівних факторів на фінансові результати підприємств.

Суттєвою особливістю сучасного етапу розвитку є зміщення акценту від традиційного капіталозалучення до цифрового фінансування та інтегрованих фінансових платформ, що базуються на штучному інтелекті, блокчейні та смартконтрактах, що створює передумови для формування "екосистемної моделі фінансування", у якій підприємства можуть взаємодіяти безпосередньо з інвесторами, державними фондами та фінансовими посередниками, використовуючи такі інструменти, як токенизація активів, краудфандинг, peer-to-peer кредитування, страхування з елементами InsurTech. Такі механізми істотно розширюють інституційну базу фінансового ринку, підвищуючи його адаптивність і стійкість до шоків.

Теоретичний базис інноваційних фінансових інструментів тісно пов'язаний із концепцією фінансової стабільності, яка трактується як здатність економічної системи протидіяти дестабілізуючим впливам і забезпечувати безперервність фінансових потоків. На відміну від класичних підходів, що зосереджуються на ліквідності та прибутковості, сучасні дослідники підкреслюють значення інноваційного аспекту як чинника саморегулювання фінансової системи [17]. У цьому контексті інноваційні інструменти виступають засобом підтримки фінансової стійкості підприємств, даючи змогу компенсувати втрати, викликані зовнішніми ризиками, через диверсифікацію джерел фінансування, створення страхових буферів і гнучке управління капіталом.

Варто також наголосити на еволюції категорійного апарату. Якщо раніше поняття інно-

Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційних та інноваційних фінансових інструментів

Критерій	Традиційні фінансові інструменти	Інноваційні фінансові інструменти
Основна форма	Акції, облігації, депозити	Токени, «зелені» та «військові» облігації, деривативи, краудфандингові контракти
Джерело фінансування	Банківський капітал, ринок цінних паперів	Цифрові платформи, FinTech-екосистеми, інституційні інвестори
Рівень ризику	Помірний, регульований	Змінний, залежить від цифрових ризиків і регуляторного середовища
Інструменти управління ризиком	Страховання, резервування	Смартконтракти, токенизація активів, автоматизовані ризик-моделі
Регуляторна база	Національні фінансові нормативи	Гібридна модель (державне + саморегулювання + міжнародні стандарти)
Гнучкість використання	Обмежена	Висока, адаптивна до зовнішніх шоків
Потенціал для воєнного періоду	Обмежений	Високий — забезпечує мобілізацію капіталу, диверсифікацію ризиків і фінансову стабільність

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 4; 7; 18].

ваційний фінансовий інструмент ототожнювалося з похідними активами чи складними цінними паперами, то нині воно охоплює цифрові фінансові продукти, фінансові стартапи, альтернативні платформи кредитування та навіть фінансові механізми, які поєднують функції банківського й небанківського секторів. Така трансформація зумовила необхідність систематизації інструментів за ознаками інноваційності, функціонального призначення та ризик-профілю.

Інноваційні фінансові інструменти не лише сприяють модернізації фінансових ринків, а й формують нову архітектуру фінансової системи, засновану на адаптивній стійкості. Їх впровадження забезпечує підприємствам здатність функціонувати навіть в умовах екзогенних шоків, спричинених військовими загрозами, створюючи стратегічну основу для збереження фінансової стабільності та підвищення ефективності економічного управління в період турбулентності.

У контексті сучасної парадигми фінансової інноваційності, фінансові інструменти трактуються не лише як форми обігу капіталу, а як механізми трансформації ризиків, що дозволяють підприємствам адаптуватися до зовнішніх загроз, зокрема військових, інституційних та ринкових.

Інноваційні фінансові інструменти охоплюють як модифікації традиційних форм (облігації, деривативи, страхові продукти), так і нові види активів, засновані на цифрових тех-

нологіях — токенизовані активи, блокчейн-контракти, децентралізовані кредитні механізми тощо. Міжнародні інституції приділяють значну увагу розвитку фінансових інновацій як чинників стійкості економічних систем. Так, у звіті Світового Банку підкреслюється, що інноваційні фінансові інструменти забезпечують "підвищення ефективності розподілу ресурсів, розширення доступу до фінансування та зниження транзакційних витрат" [23]. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) у своєму аналітичному огляді наголошує, що фінансові інновації стають "каталізаторами адаптивності бізнесу до шоків, включно з геополітичними" [21]. У свою чергу, Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD) реалізує практичні моделі впровадження таких інструментів, зокрема — гарантійних схем, страхування воєнних ризиків, програм торговельного фінансування та підтримки приватного сектору в Україні. Згідно зі звітом EBRD, банк спрямовує фінансові ресурси на розвиток інноваційних кредитно-гарантійних інструментів і фінансових технологій, що "дозволяють підприємствам функціонувати навіть за умов збройних конфліктів та обмеженого доступу до капіталу" [11]. Додатково, у звіті EBRD зазначено, що "банк зосередив понад € 2,1 млрд фінансування на підтримці українських підприємств, зокрема через воєнні гарантії, лізингові інструменти та механізми сек'юритизації оборотного капіталу" [11].

У наукових працях українських дослідників [5; 6; 18] інноваційні фінансові інструменти розглядаються як засоби формування фінансової гнучкості підприємств та підвищення їх антикризового потенціалу. Зокрема, підкреслюється, що в умовах воєнних ризиків саме доступ до альтернативних форм фінансування — краудфандингових платформ, зелених та соціальних облігацій, страхових гарантій і програм державно-приватного партнерства — стає чинником не лише виживання, а й розвитку бізнесу. На відміну від класичних джерел капіталу, інноваційні фінансові інструменти поєднують фінансову функцію з управлінською, оскільки передбачають участь інвесторів у стратегічному плануванні або в оцінці соціально-економічних ефектів проектів.

Теоретичні підходи до класифікації інноваційних фінансових інструментів за останнє десятиліття еволюціонували від простих типологій за джерелом фінансування до складних моделей, які враховують рівень цифровізації, ступінь ризику, часову гнучкість і можливість мультиплікаційного ефекту. Науковці виділяють три концептуальні підходи: структурний, що базується на формі інструменту (цінні папери, кредити, деривативи); функціональний, який визначає цільове призначення інструментів (страхування ризиків, стимулювання інвестицій, підтримка ліквідності); та інноваційно-технологічний, який акцентує на ступені використання фінансових технологій (FinTech, блокчейн, штучний інтелект) [1; 4; 7; 18]. Зіставлення цих підходів наведено у таблиці 2.

Інноваційні фінансові інструменти у контексті військових загроз слід розглядати як практичні механізми, що змінюють структуру фінансування підприємств та спосіб управління ризиками. За даними дослідження Дія-бізнес, лише 9,4% компаній зазначили, що підсумки їхньої діяльності за перше півріччя 2023 року перевищили очікувані результати, тоді як у 24,4% підприємств показники відповідали прогнозам. Водночас близько 12,8% підприємств повідомили, що протягом цього періоду їхня господарська активність була майже повністю призупинена [2]. Згідно проведення опитування в 2023 р., фінансово-економічний стан бізнесу оцінили на "відмінно" — лише 1,3% респондентів, "добре" — 14,2%, "задовільно" — 51,8% і "погано" — 32,7% [2].

В умовах обмеженого доступу до традиційних джерел капіталу, перебоїв у логістичних

Таблиця 2. Порівняння концептуальних підходів використання фінансових технологій

Підхід	Критерій класифікації	Ключові приклади інструментів	Роль у підтримці стійкості підприємств
Структурний	Форма фінансового активу	Облігації воєнного часу, сек'юритизовані кредити	Забезпечують доступ до довгострокового капіталу
Функціональний	Ціль використання	Гарантійні фонди, страхові деривативи, ESG-облігації	Зменшують ризики втрат і стимулюють інвестиції
Інноваційно-технологічний	Рівень технологічності	Краудфандинг, токенизовані активи, DeFi-продукти	Підвищують фінансову гнучкість і швидкість залучення ресурсів

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 4; 7; 18].

ланцюгах та підвищеної невизначеності ключові інструменти, які демонструють практичну користь, належать до таких категорій: гарантійні схеми та програми страхування воєнних ризиків, механізми сек'юритизації оборотного капіталу, лізинг і факторинг, альтернативні платформи фінансування (краудфандинг, P2P), а також цифрові FinTech-рішення (токенізація активів, смартконтракти, автоматизовані платформи торговельного фінансування). Підтримка та розвиток цих інструментів міжнародними фінансовими інституціями та донорськими механізмами стають важливим елементом реального інструментарію відновлення і функціонування підприємств в умовах війни. Як приклад, EBRD реалізує гарантійні ініціативи та проекти з покриття воєнних ризиків, що покликані відновити можливість страхового покриття вантажних перевезень та знизити бар'єри для торгівлі й логістики [12].

Емпіричні та аналітичні дослідження міжнародних організацій підтверджують, що цифрові фінансові рішення істотно розширюють доступ до фінансування та підвищують швидкість реакції ринку на шоки. Огляди і політичні нотатки Міжнародного валютного фонду та Світового банку демонструють, що FinTech-інновації можуть зменшувати транзакційні витрати, підвищувати прозорість угод та сприяти фінансовій інклюзії, що у своїй сукупності посилює фінансову стійкість економічних агентів у кризах. Однак ці ж джерела звертають увагу на потребу регуляторного супроводу і підвищення цифрової грамотності для мінімізації нових векторів ризику [16].

Аналітична практика EBRD щодо України показує, що гарантійні схеми та war-risk insurance мають подвійний ефект: по-перше, вони зменшують прямі ризикові витрати

(премії, відшкодування), по-друге — відновлюють поточкову логістику і кредитні лінії, що безпосередньо впливає на оборотні джерела фінансування підприємств. У середовищі, де глобальні перестраховальні ринки тимчасово виключають певні території з покриття, донорські гарантії та мультисторонні програми (спільно з приватними перестраховиками) можуть відновити доступ до ринку страхування й кредитування, мультиплікативно підвищивши стійкість підприємницьких ланцюгів. Конкретні ініціативи EBRD у цьому напрямі включають гарантії для відновлення war-risk insurance і програм торгового фінансування, які дозволяють українським компаніям відновлювати експортні операції та внутрішню логістику [12].

Вітчизняні дослідження останніх років розглядають інноваційні інструменти через призму адаптивної політики підприємств і державної підтримки. У працях українських авторів О. Прокопенко, О. Редьки, О. Гарматюк та В. Казакова [6] наголошується, що в умовах воєнних загроз особливе значення набувають механізми, які поєднують фінансову підтримку з управлінською і страхово-гарантійною складовими: гарантійні фонди для МСП, лізингові програми з гнучкими графіками, факторинг для швидкого звільнення оборотного капіталу, а також спеціалізовані державні програми з відшкодування ризиків. Українські аналітики також підкреслюють необхідність створення інституційного середовища, яке б забезпечувало взаємодію держави, банківського сектору та приватних платформ для швидкого масштабування таких інструментів у кризовий період [6].

З позицій практичного застосування важливо виділити три механізми впливу інноваційних фінансових інструментів на стійкість підприємств:

1) ліквіднісна підтримка, що реалізується через факторинг, лізинг і короткострокові кредитні лінії;

2) розподіл і трансфер ризику (гарантії, перестраховування, страхування воєнних ризиків, деривативи);

3) довгострокове інвестиційне відновлення (сек'юритизація, зелені та спеціалізовані облігації, державно-приватні інвестиційні платформи).

Комплексне застосування цих механізмів дозволяє не лише миттєво реагувати на шок, але й формувати передумови для швидшого відновлення операційної діяльності підприємств. Досвід реалізації подібних механізмів у поєднанні з міжнародною технічною допомо-

гою фіксується у звітних матеріалах міжнародних банків та донорських програм [12].

Найбільший ефект досягається через поєднання інструментів. Наприклад, гарантійна програма, що супроводжується сек'юритизацією оборотного капіталу й одночасним використанням цифрових платформ для швидкого розміщення кредитних ресурсів, дозволяє одночасно знизити кредитний ризик, збільшити ліквідність підприємства та відновити ланцюги поставок.

Разом із тим міжнародні і вітчизняні джерела також фіксують низку обмежень і ризиків, що потребують уваги при застосуванні інноваційних інструментів. До них відносяться: підвищена вразливість цифрових рішень до кібератак і операційних збоїв, регуляторна невизначеність щодо нових фінансових продуктів, проблеми ліквідності на місцевих ринках, а також недостатній рівень фінансової грамотності серед частини підприємств та інвесторів. Існує потреба в адаптації правового поля та розвитку локальних інституцій (гарантійних фондів, перестрахових спілок), щоб мінімізувати ці ризики та забезпечити масштабування інструментів у кризові періоди [6].

Підвищення фінансової стійкості підприємств у період військових загроз вимагає системного підходу, що поєднує інституційну перебудову, розвиток інструментального арсеналу та технологічну модернізацію фінансової інфраструктури. На рівні концептуальної побудови пріоритети мають включати формування гнучких гарантійно-страхових механізмів, масштабування інструментів швидкого звільнення ліквідності, розвиток цифрових каналів фінансування та створення умов для ефективної взаємодії держави, міжнародних донорів і приватного сектору. Досвід роботи багатосторонніх банків та донорських програм засвідчує доцільність поєднання донорської підтримки з інструментами сек'юритизації і гарантування, що дозволяє відновлювати торговельні ланцюги й страхове покриття в найкоротші терміни [12].

Першим напрямом концептуального вдосконалення є розвиток гарантійних платформ і спеціалізованих фондів, що забезпечують трансфер ризику від банків та страхових компаній на донорів і міжнародні перестраховальні механізми. Такий підхід дозволяє знизити вартість кредитування для підприємств та відновити роботу ринків, які були виключені з традиційних перестраховальних пулів. Практичні ініціативи EBRD з запуском гарантій для war-risk insurance і торгового фінансування

демонструють, що комбіновані гарантійні рішення можуть відновлювати покриття для вантажних перевезень і сприяти відновленню експорту [13]. Паралельно важливо розробляти моделі часткового державно-приватного співфінансування гарантій, які б мали прозорі критерії відбору бенефіціарів і механізми моніторингу.

Другим важливим напрямом є впровадження та масштабування інструментів швидкого доступу до ліквідності, зокрема факторингових програм, програм сек'юритизації оборотного капіталу та цільових ліній рефінансування. Інструменти мають бути адаптовані до воєнного стану через спрощені процедури оцінки кредитоспроможності, коротші цикли прийняття рішень та тимчасові державні гарантії портфельців, що підвищує оперативність реагування на шоки. Практика донорів і міжнародних фінансових інституцій підтверджує ефективність поєднання факторингу з кредитними гарантіями для відновлення платіжних ланцюгів і забезпечення безперервності операцій підприємств [12].

Третій напрям пов'язаний із розвитком цифрових фінансових рішень як інфраструктурної основи для швидкої мобілізації ресурсів. Токенізація активів, смартконтракти та платформи peer-to-peer фінансування відкривають додаткові канали ліквідності й дають змогу структуровано переводити частину неринкових активів у ліквідні інструменти. Водночас міжнародні аналітичні матеріали наголошують на необхідності збалансованого нормативного середовища для FinTech-інновацій, яке поєднуватиме захист інвесторів з гнучкістю для експериментальних рішень [23]. Політика підтримки має включати стимулювання платформи для малих і середніх підприємств, навчальні ініціативи щодо цифрової фінансової грамотності та технічну допомогу з впровадження рішень DeFi/InsurTech у локальному контексті.

Четвертий напрям стосується інтеграції антикризових механізмів у моделі державно-приватного партнерства (ДПП). ДПП може бути ефективною формою мобілізації додаткових ресурсів для відновлення виробництва, модернізації логістики та розбудови локальної страхової спроможності. Концептуальною задачею є розробка прозорих механізмів співінвестування, які мають чіткі тригери активації у разі екзогенних шоків, визначені процедури розподілу ризиків і умови переходу від тимчасових донорських програм до стійких ринкових рішень. Одночасно варто посилювати інституційну спроможність місцевих гарантійних

фондів і перестраховувальних структур, щоб вони могли виконувати роль "першої лінії" підтримки для МСП під час криз.

П'ятий напрям — підвищення фінансової грамотності підприємств і розвиток інструментів інформаційної підтримки. Навчальні програми, шаблони бізнес-планів, стандарти фінансового стрес-тестування та інструменти цифрового моніторингу дозволяють підприємствам оперативно оцінювати вразливості та приймати обґрунтовані рішення щодо залучення інструментів підтримки. Дослідження резилієнс-факторів українських МСБ підтверджують, що підприємства з вищим рівнем фінансового менеджменту й доступом до цифрових послуг демонструють кращу адаптацію під час воєнного тиску [10].

Окремим, але взаємопов'язаним напрямом є адаптація регуляторної та правової бази до нових фінансових реалій. Регулятор має запровадити тимчасові, чітко таргетовані норми, які дозволяють використовувати інноваційні продукти під час надзвичайних ситуацій (наприклад, прискорене ліцензування для платформ фінансової підтримки, спрощені правила щодо прийнятності активів для сек'юритизації тощо), але водночас забезпечувати гарантії захисту прав кредиторів і інвесторів та елементи кібербезпеки. Координація між регуляторами фінансового ринку, антимонопольними та секторними органами має стати пріоритетом для уникнення регуляторних прогалин під час масштабного впровадження інновацій.

Для практичної реалізації зазначених напрямів доцільно запропонувати матрицю заходів, що поєднує політичні ініціативи, інструментальні рішення та інституційні кроки. Така матриця повинна містити:

- а) перелік пріоритетних інструментів (гарантії, факторинг, сек'юритизація, лізинг, FinTech платформи);
- б) джерела фінансування (донори, державні бюджети, приватні інвестори);
- в) механізми впровадження (ДПП, програми технічної допомоги, навчальні ініціативи);
- г) критерії моніторингу й оцінки результативності (індикатори відновлення торговельних потоків, динаміка ліквідності підприємств, рівень охоплення страхуванням).

Міжнародний досвід показує, що чітко структуровані матриці та КРІ сприяють швидшому масштабуванню інструментів і підвищенню прозорості розподілу ресурсів [12].

Водночас важливо врахувати потенційні ризики та побічні ефекти від масштабного використання інноваційних інструментів: концен-

трація ризиків у нових платформах, залежність від зовнішнього фінансування, можливі спотворення ринкових стимулів та технічні вразливості. Тому концептуальний підхід має передбачати механізми стримувань і противаг: диверсифікацію джерел фінансування, поступове зменшення донорської субсидіарності, розвиток місцевого перестраховування та нарощення регуляторної і операційної спроможності учасників ринку. Також треба забезпечити прозорі процедури аудиту й звітності для програм підтримки, щоб уникнути нецільового використання ресурсів і знизити ризики корупційних практик.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження з'ясовано, що в умовах воєнних загроз фінансова стійкість підприємств формується не лише як функція управління капіталом чи ризиками, а як здатність адаптуватися до шоків через використання гнучких фінансових інструментів, технологічних інновацій і партнерських моделей взаємодії між державою, фінансовими інститутами та бізнесом. Інноваційні фінансові інструменти — гарантійні програми, воєнне страхування, факторинг, сек'юритизація оборотного капіталу, краудфандингові платформи, цифрові кредитні сервіси — набувають стратегічного значення для підтримки ліквідності та безперервності операцій підприємств, особливо малого і середнього бізнесу. Аналіз показав, що фінансові інновації забезпечують багатовимірний ефект: по-перше, вони розширюють доступ підприємств до капіталу за рахунок диверсифікації джерел фінансування; по-друге, знижують ризики неплатоспроможності через розподіл фінансових зобов'язань між різними учасниками ринку; по-третє, створюють передумови для глибшої інтеграції підприємств у глобальні фінансові потоки навіть за умов воєнної нестабільності. Розвиток таких інструментів сприяє переходу до нової парадигми фінансової стійкості, що поєднує традиційні механізми фінансування з технологічними рішеннями на базі FinTech і цифрової аналітики. Результати дослідження засвідчили, що для ефективного функціонування системи підтримки фінансової стійкості необхідно забезпечити інституційне поєднання гарантійних, страхових та фінтех-платформних рішень, підтриманих механізмами державно-приватного партнерства. Важливу роль відіграють міжнародні фінансові інституції (EBRD, OECD, IMF, Світовий банк), які

створюють базу для розширення донорських і гарантійних програм, здатних компенсувати ризики воєнного періоду та забезпечити поступовий перехід до ринкових форм фінансування. Подальший розвиток системи підтримки фінансової стійкості підприємств в Україні потребує вдосконалення нормативно-правової бази, інституціоналізації механізмів швидкого доступу до фінансових ресурсів, цифровізації процедур фінансового моніторингу, а також розвитку фінансової грамотності та підготовки підприємницького сектору до роботи в умовах високої невизначеності. Особливого значення набуває формування ефективних систем оцінки ризиків, які дозволять адаптувати використання інноваційних інструментів до воєнного контексту без втрати довіри інвесторів і кредиторів. Таким чином, інноваційні фінансові інструменти у сучасних умовах виступають не лише засобом виживання підприємств, але й каталізатором їх структурного оновлення, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Їх інтеграція у систему фінансового забезпечення відновлення економіки створює основу для формування нової моделі фінансової стійкості — адаптивної, технологічно орієнтованої та здатної протистояти екзогенним шокам.

Література:

1. Артемчук М. Д. Використання фінансових технологій для забезпечення гнучкості підприємств під час війни. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 8. URL: <https://aeconomics.com.ua/index.php/home/article/view/261>. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14929521> (дата звернення 04.10.2025).
2. ДІА (2023). Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати дослідження в серпні 2023 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-viiny-rezultaty-doslidzhennia-v-serpni-2023-roku> (дата звернення 14.10.2025).
3. Ковтун Т.Ю. Державна фінансова підтримка для стійкості та відновлення бізнесу у воєнний час. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. № 6 (33 (72)). С. 102—111. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/16>
4. Кондрат О. Б. Інноваційні фінансові інструменти в системі розвитку підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 339—344. Doi: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-57>

5. Поліщук В. Г. Стратегії управління фінансовими ризиками бізнес-структур в умовах воєнних конфліктів: досвід України та Ізраїлю. Економіка та суспільство. 2025. № 7. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5991?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 04.10.2025).

6. Прокопенко О. В., Редька О. З., Гарматюк О. О., Казаков В. В. Аналіз впливу державної політики на економічну безпеку машинобудівного комплексу. Академічні візії. 2023. № 20. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/441/403>. Doi: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8125130>

7. Роїк О. Р. Фінансові інструменти підтримки діяльності підприємств в умовах війни в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. № 46. С. 67—71. Doi: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-46-12>

8. Степаненко О., Канельська А. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. Підприємництво та інновації. 2024. № 33. С. 123—130. Doi: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21>

9. Dudley S., Ferenzi S., Clemens T. Financial Access Denial: An Irregular Approach to Integrated Deterrence. Military Review. 2023. March-April. Pp. 43—55.

10. Dligach A., Stavytskyy A. Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Business. Economies. 2024. № 12 (12). Pp. 319. Doi: <https://doi.org/10.3390/economies12120319>

11. ЕБРР (2023). Annual Review 2023: Ukraine. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/publications/annual-review/annual-review-2023.html> (дата звернення 04.10.2025).

12. ЕБРР (2023). The ЕБРР & Donors. URL: https://www.ebrd.com/content/dam/ebrd_dxp/assets/pdfs/donor-co-financing/annual-reports/Highlights-2023.pdf (дата звернення 22.10.2025).

13. EBRD (2024). launches 110 mln euro guarantee for Ukraine war-risk insurance. URL: https://www.reuters.com/markets/europe/ebrd-launches-110-mln-euro-guarantee-ukraine-war-risk-insurance-2024-12-12/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 22.10.2025).

14. 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 30.09.2025).

15. Finnerty J. D. Project Financing: Asset-Based Financial Engineering. 3rd Edition. 2013. 560 p.

16. International Monetary Fund (2024). FinTech Notes/ URL: https://www.imf.org/en/Publications/fintech-notes/?page=2&utm_source=chatgpt.com (дата звернення 22.10.2025).

17. 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/fcftp.5.52.2023.4169

18. Laptiev S., Zakharov O. The impact of state policy on the economic security of enterprises in Ukraine: current challenges and strategic responses. Economics, Finance and Management Review. 2025. № 1(21). Pp. 29—42. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-1-29-42>

19. Merton R. C. A Functional Perspective of Financial Intermediation. Financial Management. 1995. № 24 (2). Pp. 23—41.

20. Murray R. How a new global defense bank—the 'Defense, Security, and Resilience Bank'—can solve US and allied funding problems. Atlantic Council. 2024. URL: https://www.atlantic-council.org/in-depth-research-reports/report/how-a-new-global-defense-bank-can-solve-us-and-allied-funding-problems/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 04.10.2025).

21. OECD (2022). Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/11/global-outlook-on-financing-for-sustainable-development-2023_688aaeda/fcbe6ce9-en.pdf (дата звернення 04.10.2025).

22. Radchenko O., Tulush L., Leontovych S. Financial instruments for ensuring national security: experience of Ukraine in military conditions. Insights Into Regional Development. 2023. № 5 (1). Pp. 10—25. Doi: [http://doi.org/10.9770/IRD.2023.5.1\(1\)](http://doi.org/10.9770/IRD.2023.5.1(1))

23. World Bank Group (2023). Fintech and the Future of Finance. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/fintech-and-the-future-of-finance> (дата звернення 04.10.2025).

References:

1. Artemchuk, M. (2025), "Use of financial technologies to ensure business flexibility during wartime", Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk, vol.8, available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/261> (Accessed 4 October 2025).

2. DIIA (2023), "The state and needs of business in wartime: research results in August 2023", available at: <https://business.diia.gov.ua/analy->

tics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-viiny-rezultaty-doslidzhennia-v-serpni-2023-roku (Accessed 14 October 2025).

3. Kovtun, T.Yu. (2022), "State financial support for business sustainability and recovery during wartime", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho*, vol. 6 (33 (72)), pp. 102—111.

4. Kondrat, O. (2024), "Innovative financial tools in the enterprise development system", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9 (1), pp. 339—344.

5. Polishchuk, V. (2025), "Financial risk management strategies for business structures in conditions of military conflicts: the cases of Ukraine and Israel", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 7, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5991?utm_source=chatgpt.com (Accessed 4 October 2025)

6. Prokopenko, O. V., Redkva, O. Z., Harmatiuk, O. O. and Kazakov, V. V. (2023), "Analysis of the impact of state policy on the economic security of the machine-building complex", *Akademichni vizii*, vol. 20, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/441/403>.

7. Roik, O. (2023), "Financial instruments to support the activities of enterprises in the conditions of war in Ukraine", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 46, pp. 67—71.

8. Stepanenko, O. and Kanelska, A. (2024), "Financial stability of enterprises in the period of martial law: risks, threats, ways to overcome them", *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 33, pp. 123—130.

9. Dudley, S., Ferenzi, S. and Clemens, T. (2023), "Financial Access Denial: An Irregular Approach to Integrated Deterrence", *Military Review*, march-april, pp. 43—55.

10. Dligach, A. and Stavytskyy A. (2024), "Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Business", *Economies*, vol. 12 (12), pp. 319.

11. EBRD (2023), "Annual Review 2023: Ukraine", available at: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/publications/annual-review/annual-review-2023.html> (Accessed 4 October 2025).

12. EBRD (2023), "The EBPP & Donors", available at: https://www.ebrd.com/content/dam/ebd_dxp/assets/pdfs/donor-co-financing/annual-reports/Highlights-2023.pdf (Accessed 22 October 2025).

13. EBRD (2024), "launches 110 mln euro guarantee for Ukraine war-risk insurance", available at: [https://www.reuters.com/markets/europe/ebd-launches-110-mln-euro-guarantee-](https://www.reuters.com/markets/europe/ebd-launches-110-mln-euro-guarantee-ukraine-war-risk-insurance-2024-12-12/?utm_source=chatgpt.com)

[ukraine-war-risk-insurance-2024-12-12/?utm_source=chatgpt.com](https://www.reuters.com/markets/europe/ebd-launches-110-mln-euro-guarantee-ukraine-war-risk-insurance-2024-12-12/?utm_source=chatgpt.com) (Accessed 22 October 2025).

14. 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 30 September 2025).

15. Finnerty, J. D. (2013), *Project Financing: Asset-Based Financial Engineering*, 3rd ed, Hoboken, Canada.

16. International Monetary Fund (2024), "FinTech Notes", available at: https://www.imf.org/en/Publications/fintech-notes/?page=2&utm_source=chatgpt.com (Accessed 22 October 2025).

17. 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.

18. Laptiev, S. and Zakharov, O. (2025), "The impact of state policy on the economic security of enterprises in Ukraine: current challenges and strategic responses", *Economics, Finance and Management Review*, vol.1(21), pp. 29—42.

19. Merton, R. C. (1995), "A Functional Perspective of Financial Intermediation", *Financial Management*, vol. 24 (2), pp. 23—41.

20. Murray R. (2024), "How a new global defense bank-the 'Defense, Security, and Resilience Bank'-can solve US and allied funding problems", *Atlantic Council*, available at: https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/report/how-a-new-global-defense-bank-can-solve-us-and-allied-funding-problems/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 4 October 2025).

21. OECD (2022), "Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2023", available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/11/global-outlook-on-financing-for-sustainable-development-2023_688aaeda/fcbe6ce9-en.pdf (Accessed 4 October 2025).

22. Radchenko, O., Tulush, L. and Leontovych, S. (2023), "Financial instruments for ensuring national security: experience of Ukraine in military conditions", *Insights Into Regional Development*, vol. 5 (1), pp. 10—25.

23. World Bank Group (2023), "Fintech and the Future of Finance", available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/fintech-and-the-future-of-finance> (Accessed 4 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 26.10.2025 р.

УДК 336.1: 330.567.2

І. Й. Круп'як,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів ім. С.І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5618-4863>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.111

ФІНАНСОВА СПРОМОЖНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

I. Krupiak,
PhD in Economics, Associate, Professor, Associate Professor of the Department
of Finances named after S.I.Yurii, West Ukrainian National University

FINANCIAL CAPACITY OF THE POPULATION UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

У статті досліджено особливості фінансової спроможності населення в умовах економічної нестабільності, яка є ключовою характеристикою соціально-економічного розвитку держави, визначає рівень добробуту громадян, їх здатність задовольняти власні потреби, заощаджувати та інвестувати. Акцентовано, що при належній концентрації доходів громадян, розміщенні їх особистих заощаджень на депозитних рахунках та інвестуванні в цінні папери забезпечується насичення ресурсами фінансового ринку, що є невід'ємною передумовою стійких темпів економічного зростання держави і, як наслідок, підвищення добробуту населення. Проведено аналіз структури доходів та витрат населення України, що демонструють адаптивність до кризових умов. Ключовим чинником перерозподілу доходів стала війна, що зумовило потребу в ефективній фіскальній політиці та підтримці вразливих груп населення. Встановлено, що інфляційні процеси в економіці держави, зниження зайнятості та міграція населення, переорієнтація бюджету більшості громадян на базові потреби та безпеку зменшували реальні доходи населення та вплинули на структуру його витрат. Нестабільність національної валюти змушує більшість громадян диверсифікувати свої заощадження інвестиціями в інструменти, що дозволяють хеджувати валютні ризики. Акцентовано, що кредитна спроможність населення визначається станом банківської системи держави, рівнем ризиків, умовами кредитування, ступенем застосування банками цифрових технологій, фінансовою політикою НБУ, внутрішніми і зовнішніми обставинами, що склалися у певному регіоні. Обгрунтовано, що в умовах економічної нестабільності належний рівень фінансової грамотності забезпечує населенню можливість оптимально витратити кошти в межах наявних доходів, заощаджувати, виправдано залучати позикові ресурси, уникати наروшення боргових зобов'язань та фінансового шахрайства, залишатися фінансово спроможним. Розроблено рекомендації щодо підвищення рівня фінансової спроможності населення для запобігання негативних тенденцій макроекономічної динаміки, зокрема: посилення ролі державної політики оплати праці, розробка інноваційних механізмів соціальної підтримки найбільш вразливих груп населення, удосконалення системи оподаткування доходів фізичних осіб, стимулювання продуктивної зайнятості для зростання реальних доходів громадян; розвиток мікрокредитування та цифровізація фінансових сервісів з метою розширення доступу населення до фінансових інструментів; підтримка малого та середнього бізнесу, спрощення процедур реєстрації підприємств, що сприятимуть розвитку підприємництва; подальша інтеграція фінансової освіти, проведення онлайн-курсів, тренінгів, просвітницьких кампаній для зростання рівня фінансової грамотності шляхом формуванню навичок управління бюджетом, планування витрат, уникнення боргових пасток.

The article studies the features of the population's financial capacity under conditions of economic instability. This capacity represents a key characteristic of the state's socio-economic development. It determines the level of citizens' well-being, their ability to meet personal needs, to save, and invest. The study emphasizes that with sufficient income concentration, the placement of personal savings in deposit accounts, and investment in securities, the financial market becomes saturated with resources and it is an essential prerequisite for sustainable economic growth and, consequently, for improving the population's welfare. An analysis of the structure of income and expenditures of the Ukrainian population demonstrates its adaptability to crisis conditions. The war has become a crucial factor in income redistribution, creating the need for an effective fiscal policy and support for vulnerable social groups. The article proves that inflationary processes, declining employment, population migration, and the reorientation of household budgets toward basic needs and security have reduced real incomes and affected expenditure structures. Currency instability forces most citizens to diversify their savings by investing in instruments that hedge exchange rate risks. The article emphasizes that the credit capacity of the population is determined by the state of the national banking system, the level of financial risks, lending conditions, the degree of application of digital technologies by banks, the financial policy of the National Bank of Ukraine, as well as the internal and external circumstances prevailing in a particular region. It is argued that under conditions of economic instability, a sufficient level of financial literacy enables individuals to manage funds efficiently within available income, save rationally, use borrowed resources responsibly, avoid debt accumulation and financial fraud, and maintain financial resilience. Recommendations have been developed to increase the level of financial capacity of the population in order to prevent negative trends in macroeconomic dynamics, in particular: strengthening the role of state wage policy; developing innovative mechanisms of social support for the most vulnerable groups of the population; improving the system of personal income taxation; stimulating productive employment to ensure the growth of real incomes of citizens; promoting microcredit and digitalization of financial services to expand access to financial instruments; supporting small and medium-sized businesses and simplifying registration procedures for entrepreneurs to encourage the development of entrepreneurship; and further integrating financial education through online courses, trainings, and awareness campaigns aimed at developing budgeting skills, expenditure planning, and avoiding debt traps.

Ключові слова: фінансова спроможність, доходи населення, кредитні ресурси, заощадження, витрати населення, депозити, інвестиції, фінансова грамотність.

Key words: financial capacity, population income, credit resources, savings, population expenditures, deposits, investments, financial literacy.

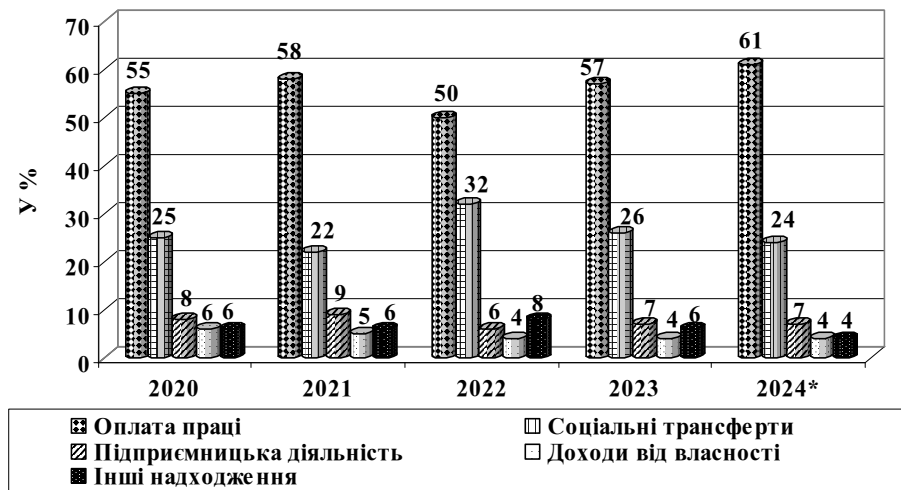
ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Фінансова спроможність населення є ключовою характеристикою соціально-економічного розвитку держави, яка визначає рівень добробуту громадян, їх здатність задовольняти власні потреби, заощаджувати та інвестувати. При належній концентрації доходів громадян, розміщенні їх особистих заощаджень на депозитних рахунках та інвестуванні в цінні папери забезпечується насичення ресурсами фінансового ринку, що є невід'ємною передумовою стійких темпів економічного зростання держави і, як наслідок, підвищення добробуту населення. За таких умов важливого значення набувають питання фінансової спроможності

населення, рівня його фінансової освіченості та здатності протистояти економічним ризикам, брати участь у фінансових процесах, приймати раціональні рішення, що впливають на стійкість рівноваги соціально-економічної і фінансової систем. Відтак, в умовах економічної нестабільності фінансова спроможність населення виступає інтегральним показником ефективності економічної політики держави, рівня фінансової грамотності громадян та соціальної стабільності суспільства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичним та практичним аспектам формування фінансового стану населення України присвячували свої праці вітчизняні науковці: Кириленко О.П., Коваль С.А., Махонюк О.В.,



*попередні дані.

Рис. 1. Динаміка структури доходів населення України у 2020—2024 роках

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України [3].

Сидор І.П., Сидорчук А.А., Тимошенко М.В., Черенько Л.М., Шишкін В.С. Водночас більш ґрунтовного дослідження потребують питання, що стосуються аналізу факторів впливу на забезпечення фінансової спроможності населення для запобігання негативних тенденцій макроекономічної динаміки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою статті є систематизація підходів щодо визначення особливостей фінансової спроможності населення в умовах економічної нестабільності для виокремлення напрямів оптимальної фінансової політики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансова спроможність населення відображає його забезпеченість фінансовими ресурсами, іншими матеріальними і нематеріальними активами, що можуть бути капіталізовані й переорієнтовані зі споживання і заощадження на інвестиційні цілі. Зазначене поняття не є статичним показником і змінюється залежно від зовнішніх умов, індивідуальних рішень та інституційної підтримки. Комплексність дефініції полягає у відображенні рівня фінансового стану громадян, їх можливостей виконувати свої зобов'язання. Фінансова спроможність населення визначається дохідною й витратною спроможністю населення, його здатністю інвестувати та можливістю користування кредитними ресурсами, а також залежить від рівня фінансової грамотності громадян, оскільки саме поведінкові аспекти визначають ефективність використання наявних ресурсів.

Одним із основних пріоритетів сталого економічного розвитку держави є забезпечення можливостей для населення отримувати доходи від різних форм активності. При цьому, важливим елементом комплексного дослідження дохідної спроможності населення виступає аналіз розміру доходів, їх структури та факторів формування, що дозволяє оцінити соціально-економічну стабільність, ефективність державної політики та рівень добробуту громадян.

Протягом 2020—2024 років структура доходів населення України зазнала суттєвих трансформацій, зумовлених як внутрішніми економічними чинниками, так і зовнішніми шоками, зокрема пандемією COVID-19 та повномасштабною війною з Росією. Саме тому, різнохідною була динаміка структури доходів населення України (рис. 1).

Основним джерелом доходів населення у 2020—2024 роках (із питомою вагою у розмірі понад 50%) залишалася оплата праці. Її частка у 2020—2021 роках становила 55% та 58% відповідно, хоча реальний рівень оплати праці у 2020 році знизився через інфляцію та безробіття, проте зростав у наступних періодах. У 2022 році початок війни в державі спричинив різке скорочення питомої ваги оплати праці в доходах населення. Однак, у 2023 році відновлення ринку праці, збільшення зарплат у критичних секторах призвели до подальшого зростання значення даного показника. Частка соціальних трансфертів складала близько 25% загальних доходів населення у 2020 році, та досягла свого максимального значення — 32% у 2022 році через активізацію соціальної підтримки населення у вигляді збільшення пенсій, до-

Таблиця 1. Структура сукупних витрат населення України у 2020—2024 роках (у відсотках)

Показник	2020	2021	2022	2023	2024*
Продукти харчування та безалкогольні напої	44	42	47	45	44
Житло і комунальні послуги	13	14	11	13	15
Транспорт	5	6	4	5	5
Охорона здоров'я	4	4	5	4	4
Освіта	1,2	1,1	0,9	1,0	1,1
Одяг і взуття	3,5	3,6	2,7	2,9	3,0
Інші витрати	26,8	26,8	27,0	26,7	25,4
Разом	100	100	100	100	100

*попередні дані.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України [3].

помог ВПО, військових виплат. В період 2021—2024 років спостерігалось також різке падіння доходів від підприємництва та власності. Доходи від власності (грошових вкладів, заощаджень у цінних паперах і в іноземній валюті, нерухомості) займали найменшу частку в доходах населення, яка характеризувалася стійкою тенденцією до скорочення: з 6% у 2020 році до 4% у 2022—2024 роках. Така ситуація відображає обмежені можливості населення щодо отримання прибутків від активів — нерухомості, депозитів чи цінних паперів. Відтак, структура доходів населення України демонструє адаптивність до кризових умов. Основним джерелом залишалась оплата праці, однак у періоди нестабільності зростала роль соціальних трансфертів. Війна стала ключовим чинником перерозподілу доходів, що зумовило потребу в ефективній фіскальній політиці та підтримці вразливих груп населення.

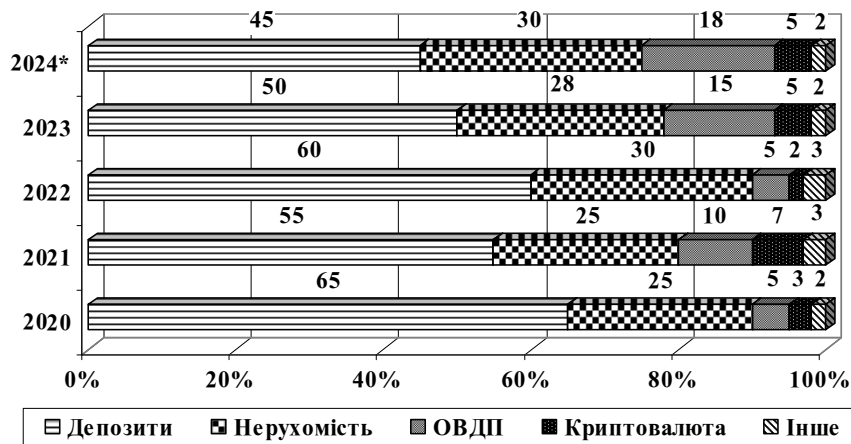
Важливою характеристикою матеріального становища населення виступає його витратна спроможність, тобто здатність використовувати наявні ресурси для задоволення потреб. У 2020—2024 роках вирізнялися також тенденції зміни структури сукупних витрат населення України (табл. 1).

Так, у 2020—2021 роках через карантинні обмеження у зв'язку з пандемією COVID-19, втрату доходів та невизначеність населення знижилась економічна його активність, що призвело зменшення на 2% у структурі сукупних витрат частки витрат на продукти харчування та на 0,1% питомої ваги витрат на освіту. У 2022 році повномасштабне вторгнення Росії в Україну спричинило різке падіння реального ВВП на 11,4%, що обумовило переорієнтування витрат населення на базові потреби: продукти, ліки, евакуацію. Разом з тим, зростання індексу інфляції зменшило фінансову спроможність населення до придбання необхідних

товарів, вплинуло на їх фінансову стійкість. При цьому, суттєво підвищилася вразливість населення до фінансових витрат, що спрямовуються на отримання освіти і медичних послуг. В наступних періодах збільшуються споживчі витрати населення регіонів, де відновлюється інфраструктура, зростають витрати на транспорт та медичні послуги, хоча частка останніх в структурі сукупних витрат практично не змінилася. Відтак, протягом досліджуваного періоду інфляційні процеси в економіці держави, зниження зайнятості та міграція населення, переорієнтація бюджету більшості громадян на базові потреби та безпеку зменшували реальні доходи населення та вплинули на структуру його витрат.

В сучасних умовах суттєво змінилася інвестиційна спроможність населення — здатність вкладати кошти у фінансові, матеріальні чи інтелектуальні активи з метою отримання прибутку або збереження вартості. Інвестиційна спроможність громадян України видозмінювалась під впливом пандемії, війни, інфляції та реформ. Так, інвестиційна діяльність населення у 2020–2024 роках була пов'язана з такими ризиками як невизначеність, валютні коливання, руйнування активів, обмеження іноземного інвестування через високі безпекові загрози. Нестабільність національної валюти змушує більшість громадян диверсифікувати свої заощадження інвестиціями в інструменти, що дозволяють хеджувати валютні ризики. При цьому, найпоширенішими залишаються інвестиції в нерухомість, готівкову валюту, депозити, цінні папери іноземних емітентів, криптовалюти та інші активи, ціноутворення яких пов'язане з більш стабільними валютами, оскільки інвестиції в приватні інструменти ринків капіталу не вражають дохідністю та пов'язані з істотними ризиками.

У 2020 році найбільшу питому вагу в структурі вкладень фізичних осіб — 65% займали депозити (рис. 2). При цьому, гривневі депозити дозволяли компенсувати вплив інфляційних процесів, однак їх ліквідність на строкових депозитах залишалася низькою. Разом з тим, процентна ставка закладами в національній валюті була значно вища, ніж закладами в іноземній валюті, що стимулювало громадян інвестувати свої заощадження на гривневі депозити. Депозити в іноземній валюті були як прибутковими так і збитковими, що визначалося динамікою валютного курсу, водночас ліквідність коштів у такій формі була нижчою за гривневі депозити. Так, на початку 2024 року високою залишалася курсова стабільність



*попередні дані.

Рис. 2. Динаміка структури вкладень фізичних осіб у 2020–2024 роках

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України [3].

гривні, що пояснювалося незначними межами коливання валютного курсу після переходу до режиму керованої гнучкості та призвело до зростання гривневих депозитів в загальному обсязі депозитів фізичних осіб. Важливим чинником підтримки валютної стійкості залишалася фінансова допомога від міжнародних партнерів, що сприяло нарощенню резервів НБУ. Разом з тим, у 2024 року питома вага депозитів у структурі вкладень фізичних скоротилася на 15 % в порівнянні з аналогічним періодом 2022 року.

Зростання банківських заощаджень в період пандемії було обумовлено тим, що депозити сприймалися як найбезпечніший і найдоступніший інструмент. В наступних періодах посилюється інтерес населення до інших активів, що призвело до скорочення значення даного показника. При цьому, нерухомість потребувала великих капіталовкладень, що було недоступно для багатьох категорій населення у період карантину. Однак, питома вага вкладень у нерухомість суттєво зростає з початком війни в державі та складає протягом 2022–2024 років близько 30%. Тогочасна тенденція пов'язана з тим, що інвестиції у нерухомість дозволяли отримати від 20% до 30% прибутку на рік. Водночас, ризик на цей вид інвестування залишався мінімальним, оскільки при зниженні ціни на нерухомість, її можна було здавати в оренду, що дозволяло отримувати дохід, співставний із банківським депозитом та продати відповідні об'єкти нерухомості при збільшенні ціни на них. У 2023–2024 роках стабілізація ринку, зростання рівня фінансової грамотності, відновлення довіри населення до ОВДП призвели також до зростання частки вкладень в криптовалюту та облігації внутрішньої державної позики в за-

гальному обсязі інвестицій фізичних осіб. Незначним був обсяг інвестування коштів фізичних осіб у інші цінні папери через недовіру населення до діяльності інституцій фондового ринку.

Протягом досліджуваного періоду суттєво змінюється кредитна поведінка населення: зменшується кількість нових кредитів, а ризики неповернення зростають. Вчасне неповернення коштів зумовлює негативні наслідки як для кредиторів, так і для позичальників. Питання дотримання взятих зобов'язань особливо загострюється у період економічної нестабільності. При цьому, нестабільні соціально-економічні умови, часті зміни валютних курсів, знецінення активів, неналежна політика держави, безробіття та обмежені фінансові можливості громадян можуть створювати небезпеку для надавачів кредитних послуг та позичальників. Так, неспроможність населення погасити свої боргові зобов'язання по кредитах спричинила низку проблем для банків та обмежила їх можливості щодо видачі нових кредитів. Зростання простроченої заборгованості також призвело до погіршення кредитної якості та підвищення кредитного ризику для банків. Відтак, кредитна спроможність населення визначається станом банківської системи держави, рівнем ризиків, умовами кредитування, ступенем застосування банками цифрових технологій, фінансовою політикою НБУ, внутрішніми і зовнішніми обставинами, що склалися у певному регіоні. Враховуючи, що пандемія прискорила перехід банківської системи до цифровізації фінансових послуг, важливе значення у вирішенні потреби зростання кредитної спроможності населення мають банківські цифрові інструменти. Водночас, цифровізація

банківських послуг сприяє розширенню доступу до кредитних продуктів, особливо серед молоді та жителів регіонів. В такому контексті для нарощення кредитної спроможності населення доцільно стимулювати зайнятість населення та розвиток малого бізнесу, оптимізувати кредитну політику банків, розвивати цифрові фінансові сервіси, підвищувати фінансову грамотність громадян.

В умовах економічної нестабільності належний рівень фінансової грамотності забезпечує населенню можливість оптимально витрачати кошти в межах наявних доходів, заощаджувати, виправдано залучати позикові ресурси, уникати нарощення боргових зобов'язань та фінансового шахрайства, залишатися фінансово спроможним. Фінансова грамотність спрямована на розв'язання проблеми бідності, зниження економічних ризиків, вирішення питання непомірного боргового навантаження й зростання дохідності населення. Відтак, рівень фінансової грамотності населення визначає його здатність приймати обґрунтовані фінансові рішення, ефективно управляти ресурсами та протистояти економічним викликам. Фінансово обізнані громадяни володіють значним потенціалом для підвищення рівня життя та уникнення фінансових ризиків.

Упродовж 2020—2024 років рівень фінансової грамотності населення в Україні залишався нижчим за середньоєвропейський. Особливо вразливими були молодь, пенсіонери та жителі сільських територій. Найвищий рівень фінансової грамотності демонстрували українці віком від 25 до 34 років й від 30 до 59 років, а найменш фінансово обізнаними категоріями населення залишалась молодь віком 18—19 років та люди старшого покоління віком від 60 років. Значна неоднорідність фінансової грамотності населення свідчить про те, що економічно вразливі групи через відсутність належних фінансових знань перебувають у досить несприятливому становищі.

У відповідь на виклики щодо низького рівня фінансової грамотності населення держава реалізувала освітні програми, інтегрувала фінансову грамотність у шкільну та університетську освіту, а також підтримувала різноманітні громадські ініціативи. Національний банк України також представив стратегію підвищення фінансової грамотності населення на національному рівні, основними напрямками якої є: формування фінансової (кредитної, податкової, пенсійної) культури; сприяння отриманню знань щодо довгострокового фінансо-

вого планування, розроблення власного бюджету, економії коштів та управління боргами [4]. Відтак, для підвищення рівня фінансової грамотності населення доцільними є комплексний підхід та співпраця всіх суб'єктів суспільства, оскільки досягнення цієї стратегічної мети може стати запорукою успішного розвитку держави.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Грунтуючись на результатах дослідження пропонуємо наступні заходи щодо підвищення рівня фінансової спроможності населення для запобігання негативних тенденцій макроекономічної динаміки, зокрема: посилення ролі державної політики оплати праці, розробка інноваційних механізмів соціальної підтримки найбільш вразливих груп населення, удосконалення системи оподаткування доходів фізичних осіб, стимулювання продуктивної зайнятості для зростання реальних доходів громадян; розвиток мікрокредитування та цифровізація фінансових сервісів з метою розширення доступу населення до фінансових інструментів; підтримка малого та середнього бізнесу, спрощення процедур реєстрації підприємств, що сприятимуть розвитку підприємництва; подальша інтеграція фінансової освіти, проведення онлайн-курсів, тренінгів, просвітницьких кампаній для зростання рівня фінансової грамотності шляхом формування навичок управління бюджетом, планування витрат, уникнення боргових пасток.

Таким чином, підвищення фінансової спроможності населення є багатовекторним процесом, що потребує синергії зусиль держави, освітніх інституцій, бізнесу та самих громадян. Комплексна реалізація зазначених напрямів дозволить не лише покращити добробут населення, а й зміцнити економічну стабільність країни.

Література:

1. Кириленко О. П., Сидорчук А. А., Коваль С. А., Сидор І. П. Аналіз витрат як складова оцінки фінансового стану домогосподарств. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. 2022. № 3 (44). С. 82—91. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3786>
2. Махонюк О.В. Нові виклики соціальної вразливості населення України в умовах війни. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 2 (316). С. 206—

212. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740—2023-316-2-33>

3. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

4. Про затвердження Національної стратегії розвитку фінансової грамотності до 2030 року: постанова Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 1 травня 2024 р. № 542. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KL240265>

5. Савчук Н. В. Фінансова грамотність: сутність і перспективи розвитку. Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. Сер.: філософські науки. 2021. Вип. 1. С. 92—97.

6. Тимошенко М.В, Бондаренко А.В. Банківське кредитування в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2025. №73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73->

7. Черенько Л. М. Модель рівня життя в умовах соціально-економічної нестабільності: монографія. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України, 2021. 423 с.

8. Шишкін В.С. Зміни рівня та структури доходів домогосподарств України під впливом повномасштабної війни. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/4018>

References:

1. Kyrylenko, O. P., Sydorchuk, A. A., Koval, S. L. and Sydor, I. P. (2022), "Expenditure analysis as a component of assessing the financial condition of households", Financial and credit activities: problems of theory and practice, vol. 3 (44), pp. 82—91.

2. Makhoniuk, O.V. (2023), "New challenges of social vulnerability of the population of Ukraine in conditions of war", Bulletin of Khmelnytskyi National University, vol. 2 (316), pp. 206—212.

3. State Statistics Service (2025), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 31 August 2025).

4. National Securities and Stock Market Commission (2024), Resolution "On approval of the National Strategy for the Development of Financial Literacy until 2030", available at: <https://ips.ligazakon.net/document/KL240265> (Accessed 20 October 2025).

5. Savchuk, N. V. (2021), "Financial literacy: essence and development prospects". Pedagogical innovations: ideas, realities, prospects, vol. 1, pp. 92—97.

6. Tymoshenko, M.V. and Bondarenko, A.V. (2025), "Bank lending in modern conditions",

Economy and society, [Online], vol. 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73>.

7. Cherenko, L. M. (2021), Model rivnia zhyttia v umovakh sotsialno-ekonomichnoi nestabilnosti [Model of living standards in conditions of socio-economic instability], M.V. Ptukha Institute of Demography and Social Research, NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

8. Shyshkin, V.S. (2024), "Changes in the level and structure of household incomes in Ukraine under the influence of a full-scale war", Economy and society, [Online], vol. 62, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4018> (Accessed 15 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 27.10.2025 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 657.421:336.14

С. О. Михайловина,

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

Уманський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1682-5790>

О. І. Крочак,

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

Уманський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1212-0010>

Є. І. Крочак,

судовий експерт відділу автотехнічних досліджень

та криміналістичного дослідження транспортних засобів,

Черкаський НДЕКЦ МВС України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-1011-8500>

М. В. Мельниченко,

головний судовий експерт відділу автотехнічних досліджень

та криміналістичного дослідження транспортних засобів,

Черкаський НДЕКЦ МВС України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-7851-1198>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.118

АМОРТИЗАЦІЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ: ВІДМІННОСТІ В ОБЛІКОВІЙ ПОЛІТИЦІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ

S. Mykhailovyna,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,

Uman National University

O. Krochak,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,

Uman National University

Y. Krochak,

Forensic Expert of the Department of Auto-Technical and Forensic Vehicle Examination, Cherkasy Scientific Research

Forensic Center of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine

M. Melnychenko,

Chief Forensic Expert of the Department of Auto-Technical and Forensic Vehicle Examination, Cherkasy Scientific

Research Forensic Center of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine

DEPRECIATION OF FIXED ASSETS: DIFFERENCES IN THE ACCOUNTING POLICIES OF BUSINESS ENTITIES AND BUDGETARY INSTITUTIONS

Стаття висвітлює концептуальні та прикладні відмінності амортизаційної політики у суб'єктів підприємницької діяльності та бюджетних установ. Встановлено, що у суб'єктів підприємницької діяльності амортизація виконує стратегічну фінансово-аналітичну функцію, впливаючи на собівартість, прибуток, податкові різниці та інвестиційну привабливість; у бюджетних установах — насамперед контрольну та підтверджувальну, забезпечуючи прозорість, підзвітність і планування відновлення активів. Обґрунтовано ключові розбіжності: варіативність методів і гнучкість

облікової політики проти уніфікації правил і прямолінійного методу; різні логіки формування звітності та прийняття рішень; наявність/відсутність податкового контексту. Запропоновано перейти від "пасивної" моделі нарахування зносу до парадигми стратегічного управління амортизаційною політикою, орієнтованої на збереження та зростання вартості активів. Такий підхід поєднує обліковий, аналітичний та управлінський контури, інтегровані в єдине ERP-середовище, забезпечуючи контроль відтворення основних засобів і підвищення ефективності використання амортизаційних відрахувань. Центральним інструментом визначено цифрову трасованість життєвого циклу активів (від придбання до списання), що забезпечує відтворюваність розрахунків, аудитуваність і прогнозування капітальних потреб. Сформовано набір практичних заходів: для бізнесу — включення амортизаційних KPI у звіти, внутрішній стандарт управління відтворенням основних засобів, моделювання коефіцієнтів відновлення та самофінансування; для бюджету — "Амортизаційні паспорти" активів, інтеграція даних про знос у бюджетні запити, створення єдиного електронного реєстру.

The paper examines conceptual and practical differences in depreciation policies applied by business entities and budgetary institutions. The methodology combines a comparative review of NAS/PSAS for the public sector and IFRS with an interpretation of contemporary managerial uses of depreciation information. It is shown that, in the commercial domain, depreciation performs a strategic financial-analytical role affecting cost of goods, profit, tax differences, and investment appeal; in the public domain it serves primarily control and assurance purposes, enabling transparency, accountability, and planned asset renewal. Core divergences are substantiated: method flexibility and accounting-policy discretion versus rule unification and the straight-line method; distinct reporting logics and decision-making horizons; presence or absence of tax implications. The study advocates a shift from a "passive" expense-based model toward a strategic depreciation management paradigm oriented to preserving and enhancing asset value. This approach integrates accounting, analytical, and managerial circuits within an ERP environment. Digital traceability of the asset life cycle is positioned as a key instrument ensuring reproducible calculations, auditability, and forecasting of capital-renewal needs. A set of practical measures has been developed: for business — embedding key depreciation performance indicators into reports, implementing an internal asset-renewal management standard, modeling renewal and self-financing ratios; for the public sector — introducing "depreciation passports," integrating wear data into budget requests, and building a unified electronic asset register. The expected outcomes include higher reporting reliability, improved efficiency of fixed-asset management, stronger financial resilience, and closer alignment with international accounting practices. Overall, depreciation is reframed from a narrow technical procedure into a data-driven mechanism of strategic asset governance across sectors.

Future research directions involve quantitative modeling of the impact of digital traceability on audit efficiency, reporting transparency, and capital-renewal forecasting.

Ключові слова: амортизація, основні засоби, облікова політика, бюджетні установи, суб'єкти підприємницької діяльності, гармонізація стандартів, цифрова трасованість.

Key words: depreciation, fixed assets, accounting policy, budgetary institutions, business entities, standards harmonization, digital traceability.

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

Амортизація основних засобів є одним із ключових елементів бухгалтерського обліку, що забезпечує поступове перенесення вартості необоротних активів на витрати діяльності. Для суб'єктів підприємницької діяльності амортизація має подвійне значення: з одного боку, вона виступає джерелом формування витрат і впливає на фінансовий результат, а з іншого — формує податкові зобов'язання, зокрема у частині податкових різниць, визначених Податковим кодексом України. Для бюджетних установ амортизаційна політика має іншу спрямованість — її основним завданням є відображення зносу активів з метою забезпечення до-

стовірності фінансової звітності та контролю за ефективністю використання державних ресурсів. Крім того, в умовах збройної агресії та необхідності післявоєнного відновлення, точність амортизаційних даних у державному секторі є критично важливою для обґрунтування бюджетних запитів на відновлення майна.

Таким чином, проблема дослідження полягає у виявленні та науковому обґрунтуванні відмінностей у методології нарахування амортизації в різних секторах економіки, визначенні їх впливу на фінансово-економічні результати та формуванні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності облікової політики.

З наукової точки зору, систематизація відмінностей у підходах до нарахування амортизації у суб'єктів підприємницької діяльності і бюджетних установах сприяє подальшому розвитку теорії

бухгалтерського обліку. Зокрема: формуються підходи до уніфікації облікових категорій у різних секторах економіки; поглиблюється розуміння взаємозв'язку між фінансовим та управлінським обліком у контексті використання амортизаційних відрахувань; створюються підґрунтя для удосконалення навчальних програм і методичних матеріалів з бухгалтерського обліку та аудиту.

У практичному вимірі дослідження є важливим для забезпечення прозорості фінансової інформації, оптимізації управлінських рішень і вдосконалення нормативно-правового регулювання у сфері обліку.

Таким чином, значення проблеми амортизації основних засобів виходить за межі суто технічного аспекту бухгалтерського обліку та має системний характер, що поєднує наукові дослідження з практичними потребами сучасної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних наукових публікаціях останніх років простежується підвищений інтерес до проблематики обліку та амортизації основних засобів у контексті гармонізації національних стандартів із міжнародними вимогами, а також у зв'язку з трансформаційними процесами, які відбуваються в сучасній економіці.

У статті Н. Кузик та інших авторів акцентовано увагу на застосуванні положень МСБО 16 та МСБО 36 в національній практиці, зокрема у сфері переоцінки та зменшення корисності активів [1]. Автори підкреслюють, що інтеграція міжнародних стандартів сприяє підвищенню прозорості фінансової звітності та забезпечує більш точне відображення економічної сутності активів. Водночас у статті лише частково розглядається вплив зазначених підходів на бюджетні установи, який має суттєві відмінності у нормативному регулюванні.

Актуальні питання аудиту основних засобів у післякризових умовах досліджують О. Петрик та А. Олійник [2]. Вчені відзначають проблеми перевірки залишкової вартості активів, визначення їхнього фактичного стану та відображення втрат унаслідок бойових дій. Автори наголошують на потребі вдосконалення аудиторських процедур і методичних підходів, що прямо впливає на точність нарахування амортизації. Проте у публікації відсутній акцент на особливостях аудиту в бюджетних установах, де контрольні механізми мають іншу природу та цілі.

Дослідження В. Краєвського [3] зосереджене на проблемах відтворення основних засобів

вітчизняних підприємств. Автор наголошує на недофінансуванні процесів оновлення, використанні застарілих методів амортизації та невідповідності встановлених строків корисного використання реальному фізичному і моральному зносу активів. Розглядаються макроекономічні наслідки неефективної амортизаційної політики, однак специфіка бюджетних установ у дослідженні не розкривається.

Особливості обліку основних засобів у контексті збройної агресії росії розглядають М. Бондар і А. Кулик [4]. Автори детально описують проблеми документування втрат, списання пошкоджених активів, перегляду строків корисного використання та коригування методів амортизації. Результати дослідження свідчать, що питання обліку основних засобів на тимчасово окупованих територіях не відповідає міжнародним стандартам, тому пропонується їх переведення на окремі рахунки та врахування воєнних ризиків при оцінці. Дослідження є вагомим у контексті кризового управління, проте йому бракує практичних рекомендацій щодо порівняльного аналізу суб'єктів підприємницької діяльності і бюджетних установ.

Роль облікової політики як ключового інструменту для управління підприємством розкриває М. Кругла [5], зосереджуючись на основних засобах. У статті обґрунтовується необхідність уніфікації облікових практик та гармонізації з МСФЗ, що особливо актуально для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Авторка звертає увагу на ідентичність базових понять, таких як амортизація та строк корисного використання, та розбіжності у трактуванні вартості активів і їх класифікації. Як висновок зазначено, що належно сформована облікова політика, незалежно від обраної моделі, забезпечує достовірність фінансової звітності, що є критично важливим для прийняття управлінських рішень. Однак дослідження здебільшого орієнтоване на суб'єктів підприємницької діяльності і лише опосередковано стосується бюджетних установ.

Загалом, проаналізовані публікації свідчать про те, що увага науковців приділяється питанням оцінки та переоцінки основних засобів, удосконаленню аудиторських процедур, адаптації до міжнародних стандартів та управлінню активами в умовах воєнних і післявоєнних викликів. Водночас відмічається недостатня кількість наукових праць, у яких би комплексно розглядалася амортизаційна політика з позиції порівняльного аналізу суб'єктів підприє-

мницької діяльності і бюджетних установ. Це підкреслює актуальність теми та необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є аналітичне обґрунтування відмінностей у підходах до амортизації основних засобів у суб'єктів підприємницької діяльності та бюджетних установах, оцінка їхнього впливу на якість фінансової звітності та управлінські рішення, а також формування рекомендацій щодо гармонізації облікової політики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Правильне розмежування понять "суб'єкти підприємницької діяльності" та "бюджетні установи" має принципове значення для дослідження амортизаційної політики, оскільки вони функціонують на різних правових і економічних засадах.

Відповідно до положень Закону України "Про підприємництво" [6], суб'єктами підприємницької діяльності (підприємцями) можуть бути громадяни України, громадяни інших держав і особи без громадянства, не обмежені законом у правоздатності або дієздатності, а також юридичні особи всіх форм власності. До них належать приватні й колективні підприємства, господарські товариства (товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства), кооперативи, а також державні й комунальні підприємства, що діють на засадах самоокупності і рентабельності. Такі суб'єкти функціонують у конкурентному середовищі, що зумовлює необхідність гнучкого управління фінансовими ресурсами й ефективного використання амортизаційних відрахувань. Таким чином, суб'єкти підприємницької діяльності характеризуються комерційною спрямованістю та необхідністю забезпечення фінансової результативності.

Бюджетні установи визначаються положеннями Бюджетного кодексу України [7] і регламентуються державними стандартами бухгалтерського обліку, насамперед НП(С)БОДС 121 "Основні засоби" [8]. Їхня діяльність фінансується з державного чи місцевих бюджетів і не спрямована на отримання прибутку. Головним завданням таких установ є виконання публічних функцій у сферах освіти, охорони здоров'я, науки, культури, адміністративного управління.

Визначено, що суб'єкти підприємницької діяльності — це комерційні структури, для яких

амортизація виступає інструментом управління витратами, формування фінансового результату та оптимізації податкових зобов'язань. Бюджетні установи, у свою чергу, є неприбутковими організаціями, що існують на основі кошторисного фінансування та використовують амортизаційні відрахування як механізм контролю й забезпечення повноти відображення фактичних витрат. На відміну від бізнес-структур, вони зобов'язані діяти в межах затверджених кошторисів і суворих процедур фінансової звітності, що виключає можливість самостійної оптимізації облікових рішень.

Таким чином, відмінності у фінансових цілях і джерелах фінансування зумовлюють різну економічну сутність амортизації та її роль у системі обліку кожного сектора.

Амортизація є багатогранною економіко-обліковою категорією, що поєднує функції відтворення активів і формування достовірної фінансової інформації для управлінських рішень. Її сутність полягає у поступовому перенесенні вартості основних засобів на створюваний продукт чи послугу з метою формування джерела їх оновлення, забезпечення безперервності виробництва та інвестиційної активності. У суб'єктів підприємницької діяльності амортизація виступає інструментом фінансового менеджменту, який впливає на податкове навантаження, інвестиційну політику та фінансові результати, тоді як у бюджетних установах вона виконує переважно контрольну й інформаційну функції, спрямовані на раціональне використання державного майна. Відмінність у підходах визначає специфіку облікової політики кожного сектора, відображаючи їхні стратегічні пріоритети та роль амортизації у забезпеченні ефективності економічної діяльності.

Нормативно-правове забезпечення обліку основних засобів в Україні має різнобічний характер, оскільки регламентується різними системами стандартів залежно від виду суб'єкта господарювання. У суб'єктів підприємницької діяльності регулювання здійснюється на підставі загальних положень Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", який визначає правові основи ведення обліку та складання фінансової звітності [9]. Порядок визнання, оцінки та нарахування амортизації закріплено у НП(С)БО 7 "Основні засоби" [10]. Підприємства, діяльність яких підпадає під вимогу звітування за міжнародними стандартами, застосовують положення МСБО 16 "Основні засоби" [11].

У бюджетних установах організація бухгалтерського обліку ґрунтується на положеннях

Таблиця 1. Визнання, відображення та податкові аспекти амортизації

Критерій	Суб'єкти підприємницької діяльності	Бюджетні установи
Нормативна база	НП(С)БО 7 «Основні засоби»; План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій № 291; Податковий кодекс України (ст. 138).	НП(С)БОДС 121 «Основні засоби»; План рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі № 1203.
Визнання амортизації	Амортизація визнається витратами звітного періоду та зменшує фінансовий результат.	Амортизація не впливає на фінансовий результат у класичному розумінні; враховується у складі видатків кошторису.
Відображення в обліку	Нарахування амортизації: кредит рахунку 13 «Знос (амортизація) необоротних активів»; дебет рахунків витрат залежно від напряму використання: 23 «Виробництво», 91 «Загальновиробничі витрати», 92 «Адміністративні витрати», 93 «Витрати на збут», 94 «Інші витрати операційної діяльності».	Нарахування амортизації: кредит рахунку 141 «Знос (амортизація) необоротних активів розпорядників бюджетних коштів»; Суми амортизації відображаються у бухгалтерському обліку як витрати періоду
Функціональне значення	Елемент собівартості продукції/послуг; впливає на прибутковість діяльності підприємства; інструмент податкової оптимізації.	Виконує контрольну функцію; забезпечує достовірність облікових даних, збереження державного майна та планування потреб у відновленні активів
Податковий аспект	Стаття 138 ПКУ: різниці між бухгалтерським і податковим обліком; підприємства ведуть паралельний облік для коригування фінансового результату. Для платників єдиного податку амортизація не впливає на оподаткування.	Бюджетні установи не є платниками податку на прибуток, тому амортизаційні різниці не формуються.

Джерело: узагальнено автором на основі [7, 8, 10, 12].

Бюджетного кодексу України [7] та НП(С)БОДС. Ключове значення має НП(С)БОДС 121 "Основні засоби", яке визначає порядок визнання, оцінки, нарахування амортизації та списання об'єктів основних засобів [8]. Специфіка бюджетних установ полягає в обов'язковій орієнтації на цільове використання бюджетних коштів, що зумовлює обмеження щодо вибору методів амортизації та особливості формування інформації у звітності.

Нормативно-правове регулювання обліку у суб'єктів підприємницької діяльності характеризується значною гнучкістю в частині формування облікової політики та вибору методів амортизації, що надає підприємствам можливість адаптувати фінансову інформацію до специфіки господарської діяльності та стратегічних завдань розвитку. Крім того, для бізнесу амортизація є важливою в контексті ESG-звітності, оскільки впливає на інвестиційні рішення, пов'язані з оновленням застарілого обладнання на більш екологічне. Натомість у бюджетних установах застосовується уніфіко-

ваний підхід, закріплений у державних стандартах бухгалтерського обліку, який спрямований насамперед на забезпечення прозорості та підзвітності у використанні державних фінансових ресурсів. Така диференціація обумовлює суттєві відмінності в інформаційній функції фінансової звітності: у суб'єктів підприємницької діяльності вона виконує насамперед аналітичну та прогностичну роль, слугуючи основою для прийняття управлінських рішень, тоді як у бюджетних установах її ключовим призначенням є підтвердження цільового та ефективного використання бюджетних коштів.

У суб'єктів підприємницької діяльності, відповідно до НП(С)БО 7 "Основні засоби", підприємства мають можливість обирати серед п'яти методів амортизації (прямолінійного, зменшення залишкової вартості, прискореного зменшення залишкової вартості, кумулятивного та виробничого), що надає гнучкість у формуванні облікової політики та дозволяє оптимізувати витрати, прибуток і податкове навантаження. Вибір конкретного методу визначається еконо-

Таблиця 2. Характеристика економічних і управлінських ефектів амортизаційної політики

Критерій	Суб'єкти підприємницької діяльності (НП(С)БО 7, МСФЗ)	Бюджетні установи (НП(С)БОДС 121)
Нормативно-правове регулювання	НП(С)БО 7 «Основні засоби», МСБО 16 «Основні засоби», МСБО 36 «Зменшення корисності активів»	НП(С)БОДС 121 «Основні засоби»
Методи амортизації	Прямолінійний, зменшення залишкової вартості, прискореного зменшення залишкової вартості, кумулятивний, виробничий	Прямолінійний метод (для більшості основних засобів); спеціальний метод «50/50» або нарахування 100 % амортизації під час введення в експлуатацію (для малоцінних необоротних матеріальних активів і бібліотечних фондів)
Економічний ефект	Вплив на собівартість, прибуток, податкове навантаження; можливість оптимізації фінансових результатів та інвестиційної привабливості	Відображення зносу активів, формування інформаційної бази для планування ремонтів і відновлення; підвищення достовірності бухгалтерської звітності
Управлінський ефект	Гнучкість у формуванні облікової політики; можливість стратегічного планування та прогнозування грошових потоків	Стандартизованість процедур, що забезпечує єдність підходів до оцінки й контролю використання активів
Цільова спрямованість	Оптимізація витрат і результатів діяльності, підвищення конкурентоспроможності	Контроль ефективності, економності та законності використання державних ресурсів

Джерело: узагальнено автором на основі [9, 10, 11].

мічною доцільністю, характером використання активу, очікуваними темпами його зносу.

Натомість у бюджетних установах відповідно до НП(С)БОДС 121 "Основні засоби" застосовується уніфікований підхід: для більшості об'єктів амортизація нараховується за прямолінійним методом, а щодо малоцінних необоротних матеріальних активів і бібліотечних фондів — метод "50/50" або нарахування 100 % вартості при введенні в експлуатацію. Такий підхід мінімізує варіативність і орієнтований на забезпечення прозорості та законності використання державних коштів.

Особливості визнання, відображення та податкового регулювання амортизації у суб'єктів підприємницької діяльності і бюджетних установах узагальнено у вигляді порівняльної таблиці 1.

Відмінності у нормативному регулюванні безпосередньо впливають на економічний та управлінський ефект амортизаційної політики.

Для більшої наочності узагальнені ключові відмінності амортизаційної політики у суб'єктів підприємницької діяльності та бюджетних установ у таблиці 2.

Сучасна амортизаційна політика потребує трансформації від формального механізму обліку до інструмента аналітичного управління інвестиційним потенціалом підприємства. Як

свідчить дослідження А. Sakun та інших авторів [13], оптимізація системи нарахування амортизації має ґрунтуватися не лише на нормативних підходах, а й на створенні обліково-аналітичного простору, який відображає взаємозв'язок між амортизаційними відрахуваннями, темпами оновлення активів і стійкістю фінансових результатів підприємства. У статті обґрунтовується перехід до парадигми стратегічного управління амортизацією, де амортизація розглядається як інструмент забезпечення відтворення активів, інтегрований в обліковий, аналітичний та управлінський контури. Цей підхід доцільно адаптувати як для суб'єктів підприємницької діяльності, так і для бюджетних установ. Науковці запропонували розглядати амортизаційну політику не лише як облікову процедуру, а як систему управління інвестиційним циклом основних засобів. Вона має поєднувати: обліковий контур — відображення витрат, амортизаційних сум, залишкової вартості; аналітичний контур — прогнозування темпів оновлення, моделювання впливу методів амортизації на рентабельність і ліквідність; управлінський контур — ухвалення рішень щодо модернізації, технічного переоснащення, оптимізації виробничої потужності. Така інтеграція перетворює амортизаційну політику на динамічний інструмент стратегічного управління

Таблиця 3. Приклад цифрової трасованості амортизації

№	Назва етапу	Цифрова трасованість	Внутрішня інформація
1	Цифровий слід №1 Придбання та введення в експлуатацію ОЗ – 01.01.2023	У єдиній ERP-системі створюється цифровий паспорт активу	Паспорт автоматично інтегровано з модулями управління запасами та виробництвом
2	Цифровий слід №2 Нарахування амортизації – щомісячно	ERP-система автоматично проводить розрахунок і створює бухгалтерський запис	Контролер у будь-який момент може перевірити повну історію нарахувань і відсутність ручних втручань
3	Цифровий слід №3 Ремонт і модернізація 15.07.2025 – капітальний ремонт (250 000грн), продовження терміну служби на 2 роки	Рішення про модернізацію фіксується в системі управління активами; ERP-система формує пропозицію щодо капіталізації, яка затверджується бухгалтером; після цього система автоматично оновлює графік амортизації	Керівництво оцінює ефективність інвестиції, порівнюючи вартість ремонту (250 000) із продовженням строку служби
4	Щорічний Аудит та аналіз використання трасованості	Аудитор отримує доступ до ERP і може відтворити будь-який розрахунок, перевірити санкціонування змін та відповідність документів	Цифрова трасованість забезпечує прозорість, достовірність і управлінську аналітику, перетворюючи амортизацію на інструмент прийняття рішень

Джерело: узагальнено автором на основі [13, 14].

капіталом, орієнтований на підвищення вартості підприємства.

У статті Sakun A. [13] підкреслюється, що інтеграція цих контурів у єдину систему забезпечує "цифрову трасованість" амортизаційних процесів, що створює основу для data-driven accounting — управлінського обліку, заснованого на даних.

Цифрова трасованість — це інтегрований інформаційний ланцюг у межах ERP-системи, що фіксує всі операції з активом — від нарахування амортизації до переоцінки чи аудиту. Вона забезпечує прозорість, відтворюваність і контрольованість облікових процесів, створюючи надійну базу для управлінського аналізу.

У системі data-driven accounting цифрова трасованість виступає джерелом достовірних даних про події, журнали операцій, версії документів і права доступу. Її ефективність визначається якістю даних — їх повнотою, узгодженістю, актуальністю та можливістю відстеження змін. На цій основі великі масиви облікової інформації автоматично трансформуються в аналітичні показники, зокрема амортизаційні індикатори, що характеризують ефективність використання активів, темпи їх оновлення та вплив на фінансову стійкість підприємства.

У таблиці 3 запропоновано приклад поетапного відображення цифрових слідів амортизації у системі ERP.

В умовах цифрової економіки амортизаційна політика має стати елементом системи

стратегічного управління активами, що забезпечує баланс між фінансовими результатами, технологічним розвитком і ресурсною безпекою підприємства.

Для цього слід перейти від статичного підходу "нарахування зносу" до динамічного підходу стратегічного управління амортизаційною політикою, у межах якого амортизація розглядається як інвестиція у майбутнє відтворення активів. Періодичний перегляд строків і методів амортизації стає частиною внутрішнього аудиту, а цифрові інструменти управління активами забезпечують прозорість, прогнозованість і ефективність використання ресурсів.

Результати дослідження Makoto Kuroki [14] вказують, що інформація про амортизацію має значний управлінський потенціал, який досі не реалізований у більшості суб'єктів підприємницької діяльності і державних установ.

У своєму експериментальному дослідженні Makoto Kuroki [14] довів, що розширене розкриття інформації про амортизацію (вартість, метод, строк корисного використання, залишкова вартість) істотно впливає на рішення управлінців у сфері капітального бюджетування, зокрема: підвищує ймовірність ухвалення рішень щодо своєчасного оновлення активів; дозволяє краще оцінити довгострокові витрати володіння активами; створює основу для раціонального розподілу капітальних інвестицій між підрозділами. Отримані результати підтверджують, що якісна амортизаційна

Таблиця 4. Удосконалення використання амортизаційної інформації в управлінському обліку

Стратегічна ціль	Запропоновані заходи	Аналітична цінність
Суб'єкти підприємницької діяльності		
Трансформація амортизації в інвестиційний ресурс	Включення у звіт показників ефективності використання амортизаційних фондів і темпів оновлення активів.	Оцінка самофінансування, аналіз співвідношення зносу та інвестицій, прогнозування фінансової стійкості.
Фінансова стійкість і привабливість	Використання амортизаційних коефіцієнтів як КРІ ефективності та самофінансування.	Підвищення точності оцінки прибутковості активів і прогнозування інвестиційного потенціалу.
Регламентация управлінських моделей	Розроблення внутрішнього стандарту з управління відтворенням основних засобів.	Уніфікація рішень і підвищення прозорості управління активами.
Бюджетні установи		
Обґрунтування капітальних видатків	Використання амортизаційних даних у плануванні бюджетних запитів.	Зв'язок між зносом і потребою у фінансуванні відновлення активів.
Прозорість управління активами	Запровадження електронних «амортизаційних паспортів» або внутрішнього реєстру активів.	Забезпечення підзвітності, цифрової трасованості та обґрунтованості бюджетних рішень.

Джерело: розроблено авторами; матеріал має рекомендаційний характер.

інформація є критично важливим фактором стратегічного планування та оцінки ефективності капіталовкладень.

Тому доцільно переглянути роль амортизації у системі управлінського обліку, трансформувавши її із пасивного елементу звітності в активний аналітичний інструмент.

Суб'єкти підприємницької діяльності при впровадженні управлінського підходу до амортизації, можуть оцінювати її стратегічний ефект, зокрема: визначати оптимальний момент заміни активів; проаналізувати "коефіцієнт віддачі амортизації" — відношення між фактичними амортизаційними сумами та обсягом реінвестованих коштів; прогнозувати фінансову спроможність до оновлення основних засобів у середньо- та довгостроковій перспективі. Такий підхід забезпечить зворотний зв'язок між фінансовим та управлінським обліком: управлінські рішення ґрунтуються на даних бухгалтерського обліку, а результати цих рішень — знову відображаються в облікових регістрах.

У процесі удосконалення системи управлінського обліку доцільно розмежувати підходи до використання амортизаційної інформації для суб'єктів підприємницької діяльності та бюджетних установ. Це дозволить підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечити прозорість руху необоротних активів та посилити аналітичну складову звітності. У таблиці 4 систематизовано напрями удосконалення використання амортизаційної інформації для різних типів організацій.

Реалізація запропонованих підходів до використання амортизаційної інформації у системі управління необоротними активами забезпечить формування нової концепції управління фінансовими ресурсами як у суб'єктів підприємницької діяльності, так і в бюджетних установах.

Очікувані результати для суб'єктів підприємницької діяльності полягають у підвищенні ефективності управління необоротними активами, посиленні інвестиційного потенціалу та аналітичної обґрунтованості прийняття управлінських рішень. Впровадження розширеної управлінської звітності, що відображає ефективність використання амортизаційних фондів і темпи оновлення активів, сприятиме трансформації амортизаційних відрахувань у внутрішнє джерело інвестиційного розвитку. Така інформаційна модель дозволить більш точно оцінювати потенціал самофінансування підприємства, знижувати потребу у зовнішньому запозиченні та оптимізувати структуру капіталу, формуючи стійку фінансову базу для відтворення основних засобів. Завдяки використанню підходу "Звіту про управління (Management report)" — аналітичного інструменту управлінської звітності, передбаченого Законом України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" [9] та Директивою 2013/34/ЄС, який поєднує фінансові показники з оцінкою ризиків, перспектив і стратегічних рішень керівництва, — підприємства зможуть здійснювати прогнозне моделювання фінансової стійкості, визначати

оптимальні обсяги оновлення активів, підвищувати точність оцінки капіталомісткості та обґрунтовувати власну інвестиційну привабливість для потенційних партнерів і кредиторів.

Впровадження внутрішнього "Звіту про управління (Management report)" щодо використання амортизаційної інформації в управлінських моделях забезпечить уніфікацію процедур прийняття рішень, підвищить якість фінансового прогнозування, бюджетування та планування грошових потоків. Для бюджетних установ очікувані результати полягають у формуванні ефективної системи управління необоротними активами, підвищенні прозорості використання бюджетних ресурсів і переході до аналітично обґрунтованого планування капітальних видатків. Такий підхід дозволить формувати бюджетні запити на основі реальних показників зносу, технічного стану й залишкової вартості основних засобів, що зменшить суб'єктивність та інерційність у прийнятті управлінських рішень. Важливим етапом стане створення системи "амортизаційних паспортів" активів, яка забезпечить повну цифрову трасованість життєвого циклу кожного об'єкта від моменту введення в експлуатацію до списання. Це дозволить прогнозувати строки заміни, своєчасно планувати капітальні ремонти, модернізацію та оновлення, а також оптимізувати витрати, пов'язані з утриманням матеріально-технічної бази. Використання аналітичної інформації про знос, залишкову вартість і технічний стан активів сприятиме підвищенню підзвітності керівників установ за ефективність управління державним майном. Очікується зменшення випадків нецільового або неефективного використання бюджетних коштів, підвищення результативності капітальних інвестиційних рішень і зміцнення довіри до системи державного фінансового управління.

Впровадження запропонованих заходів забезпечить зміцнення інформаційно-аналітичної, фінансової та управлінської складових системи обліку й управління необоротними активами. Інтегрована інформаційно-аналітична система формує цілісне бачення стану, зносу та потреб у відновленні основних засобів, створюючи базу даних для стратегічного аналізу й планування відтворення. У фінансовому аспекті це сприятиме зростанню частки внутрішніх інвестиційних ресурсів, зниженню залежності від зовнішнього фінансування та формуванню достовірної основи для оцінки платоспроможності й фінансової стійкості. Управлінський ефект виявляється у вдосконаленні стратегічного планування, підвищенні

контролю за використанням ресурсів, зменшенні ризиків неефективних витрат і наближенні практик управління до європейських стандартів корпоративної звітності. Отже, амортизаційна інформація постає ключовим елементом аналітично орієнтованої системи управління активами, що відповідає принципам сталого розвитку, прозорості та раціонального використання ресурсів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Амортизаційна політика є системоутворювальним елементом управління необоротними активами, а відмінності між суб'єктами підприємницької діяльності і бюджетними установами обумовлені цілями звітності, ступенем регламентації та наявністю податкових наслідків. Запропонована парадигма стратегічного управління амортизацією та впровадження цифрової трасованості перетворюють амортизацію з формальної процедури на інструмент планування відтворення, оптимізації грошових потоків і підвищення інвестиційної дисципліни у бізнесі, а для бюджетних установ — на основу аналітично обґрунтованого планування капітальних видатків.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні науково-практичних завдань щодо оцінювання ефектів цифрової трасованості в аудиті, зокрема її впливу на зменшення трудомісткості перевірок, автоматизацію контролю та підвищення рівня виявлення помилок і порушень. Водночас перспективним напрямом є моделювання впливу альтернативних методів амортизації на довгострокову собівартість, тарифоутворення й фінансову стабільність бюджетних установ, що дасть змогу визначити оптимальні підходи до планування капітальних видатків.

Література:

1. Kuzyk N., Shevchuk K., Mishchenko T., Venher A. International Financial Reporting Standards in the national practice of accounting for revaluation and impairment of fixed assets. *Economics and Business Management*. 2025. Vol. 16. № 1. pp. 214—233.
2. Petryk O., Oliinyk A. Theoretical and practical aspects of auditing fixed assets of enterprises during the economic recovery of Ukraine. *Finance of Ukraine*. 2025. № 6. pp. 118—128.
3. Kraievskiy V. Actual Issues of Reproduction of Fixed Assets of Domestic Enterprises. *Еконо-*

міка розвитку систем. 2024. Vol. 6. № 2. pp. 16—21.

4. Бондар М., Кулик А. Облік об'єктів основних засобів підприємств та аналіз їхньої вартості в умовах збройної агресії. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 4. С. 165—177.

5. Кругла М.М. Облікова політика щодо визнання та класифікації основних засобів за національними і міжнародними стандартам. SWorldJournal, 2024. № 25-02, 155—159.

6. Закон України "Про підприємництво" № 698-XII від 07.02.1991. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>

7. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.

8. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 121 "Основні засоби", затв. наказом Міністерства фінансів України від 12.10.2010 № 1202. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1017-10#Text>.

9. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" № 996-XIV від 16.07.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

10. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 "Основні засоби", затв. наказом Міністерства фінансів України від 27.04.2000 № 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text>.

11. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 "Основні засоби" URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-16_ukr_2018.pdf.

12. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

13. Sakun A., Pylypenko K., Skrypnyk S., Prystemskyi O., Shepel I. Accounting and analytical space of providing the depreciation policy of Ukrainian enterprises. Rivista di Studi sulla Sostenibilita. 2023. № 12 (2). pp. 247—270.

14. Kuroki M. Impact of Depreciation Information on Capital Budgeting among Local Governments: A Survey Experiment. Australian Accounting Review. 2022. Vol. 32 (2). P. 201—213.

References:

1. Kuzyk, N., Shevchuk, K., Mishchenko, T. and Venher, A. (2025), "International Financial Reporting Standards in the national practice of accounting for revaluation and impairment of fixed assets", Economics and Business Management, vol. 16 (1), pp. 214—233.

2. Petryk, O. and Oliinyk, A. (2025), "Theoretical and practical aspects of auditing fixed assets

of enterprises during the economic recovery of Ukraine". Finance of Ukraine, vol. 6, pp. 118—128.

3. Kraievskyi, V. (2024), "Actual issues of reproduction of fixed assets of domestic enterprises", Ekonomika rozvytku system, vol. 6 (2), 16—21.

4. Bondar M., & Kulyk A. (2022), "Accounting of fixed assets of enterprises and analysis of their value under conditions of armed aggression", Ekonomichnyi analiz, vol. 32 (4), pp. 165—177.

5. Kruhla, M. (2024), "Accounting policy regarding recognition and classification of fixed assets according to national and international standards", SWorld Journal, vol. 25-02, pp. 155-159.

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (1991), Law of Ukraine "On Entrepreneurship", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (Accessed 21 Oct. 2025).

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "The Budget Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (Accessed 21 Oct. 2025).

8. Ministry of Finance of Ukraine (2010), "National Public Sector Accounting Standard (NPSAS) 121 " Fixed Assets", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1017-10#Text> (Accessed 21 Oct. 2025).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (Accessed 21 Oct. 2025).

10. Ministry of Finance of Ukraine (2000), "National Accounting Standard (NAS) 7 "Fixed Assets", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> (Accessed 21 Oct. 2025).

11. Ministry of Finance of Ukraine (2018), "International Accounting Standard 16 "Property, Plant and Equipment" (Ukrainian translation)", available at: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-16_ukr_2018.pdf (Accessed 21 Oct. 2025).

12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "The Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 21 Oct. 2025).

13. Sakun, A., Pylypenko, K., Skrypnyk, S., Prystemskyi, O., and Shepel, I. (2023), "Accounting and analytical space of providing the depreciation policy of Ukrainian enterprises", Rivista di Studi sulla Sostenibilita, vol. 12 (2), pp. 247—270.

14. Kuroki, M. (2022), "Impact of depreciation information on capital budgeting among local governments: A survey experiment", Australian Accounting Review, vol. 32 (2), pp. 201—213.

Стаття надійшла до редакції 22.10.2025 р.

УДК 339.138:005.8:658.8.03

В. Г. Гноєвий,

к. е. н., доцент кафедри економічного проектування та маркетингу,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-1669-9680>

В. В. Татарінов,

к. е. н., доцент кафедри економічного проектування та маркетингу,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7373-1267>

І. О. Кравцова,

ст. викладач кафедри економічного проектування та маркетингу,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-0237-464X>

О. М. Корень,

к. т. н., доцент кафедри інформаційних технологій,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-2967-0126>

Ю. А. Малащенко,

к. е. н., доцент кафедри економічного проектування та маркетингу,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5748-8906>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.128

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ПЕРСОНАЛІЗОВАНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ В DIGITAL-СЕРЕДОВИЩІ

V. Hnoievyi,

PhD in Economics, Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"

V. Tatarinov,

PhD in Economics, Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"

I. Kravtsova,

Senior Lecturer, Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"

O. Koren,

PhD in Technical Sciences, Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution

"Interregional Academy of Personnel Management"

Y. Malashenko,

PhD in Economics, Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"

A PROJECT APPROACH TO IMPLEMENTING PERSONALIZED PRICING IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

Стаття фокусується на проектному підході як критичній умові успішного впровадження персоналізованого ціноутворення в digital-середовищі. Актуальність теми зумовлена необхідністю подолання значних технологічних та репутаційних ризиків з огляду на високий потенціал прибутковості систем персоналізованого ціноутворення. Метою є розробка комплексної моделі проектного підходу, що систематизує діяльність від ініціації до моніторингу результатів та забезпечує комплексну структуру для організації діяльності з її впровадження. Досліджено інтег-

рацію алгоритмів машинного навчання з організаційними змінами, можливості вибору методики цінових досліджень. Обґрунтована важливість формування міждисциплінарної команди, яка забезпечить інтеграцію технологічних, маркетингових, організаційних та етичних аспектів у єдине проектне рішення і створить умови для прозорості персоналізованого ціноутворення та його відповідності GDPR.

The rapid evolution of the digital environment and the increasing accessibility of Big Data and advanced Machine Learning algorithms have positioned personalized (dynamic) pricing as a critical competitive imperative for modern businesses. The article focuses on establishing a robust Project Approach as a fundamental condition for the successful, controlled, and ethically sound implementation of these complex pricing systems. The topicality of this study stems from the dual nature of dynamic pricing: while it offers significant profit potential, it simultaneously introduces high technical, organizational, and severe reputational risks linked to consumer trust and data privacy concerns. The aim of this research is to develop a comprehensive conceptual project model that systematically addresses the complexities inherent in the personalized pricing implementation process. The study methodologically integrates established principles of Project Management with specialized tools from pricing research, information security, and data science. The core contribution is a proposed Five-Phase Model designed to transform this high-risk initiative into a structured, predictable organizational project. The paper scrutinizes the key challenges associated with each phase. Central issues discussed include the effective integration of advanced Machine Learning models (such as predictive analytics and customer clustering) to accurately determine individual willingness-to-pay, and the selection of appropriate pricing research methodologies. Furthermore, the article underscores the critical necessity of managing organizational change, defining the essential roles and composition of a specialized cross-functional project team (involving marketing, IT development, data scientists, and legal experts). We discuss the necessity of strict adherence to global data protection regulations, specifically GDPR and CCPA, to effectively mitigate risks associated with algorithmic bias and perceived price discrimination, thereby safeguarding consumer trust and brand reputation.

Ключові слова: персоналізоване ціноутворення, проектний підхід, електронна комерція, digital-середовище, цифровий маркетинг, стратегія комунікації, цінові дослідження.

Key words: personalized pricing, project approach, e-commerce, digital environment, digital marketing, communication strategy, pricing research.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасне цифрове середовище створює безпрецедентні можливості для трансформації традиційних бізнес-моделей, зокрема у сфері ціноутворення. Персоналізоване ціноутворення, яке передбачає встановлення індивідуальних цін для окремих споживачів на основі аналізу їхніх даних, поведінки та готовності до сплати, стає важливим інструментом конкурентної боротьби в електронній комерції. Доступність великих обсягів даних про клієнтів, розвиток алгоритмів машинного навчання та технологій штучного інтелекту створюють технічну базу для реалізації складних систем динамічного та персоналізованого ціноутворення.

Незважаючи на значні потенційні вигоди (зростання прибутку до 19—86% порівняно з оптимальною уніфікованою ціною) [1], багато компаній стикаються з високою складністю та ризиками, пов'язаними з інтеграцією, вартістю обслуговування, а також питаннями прозорості та довіри споживачів.

У цьому контексті, застосування проектного підходу набуває критичного значення для за-

безпечення успішного, контрольованого та етично виваженого впровадження персоналізованого ціноутворення в digital-середовищі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тематика динамічного та персоналізованого ціноутворення активно досліджується науковцями протягом останніх років. Поняття та особливості динамічного ціноутворення досліджувались у працях Окландера І.М. [2], Мольченко В. [3], J.-M. Izaret [4].

Koralle та співавтори у своєму всебічному огляді [5] визначають динамічне ціноутворення як стратегію коригування цін у реальному часі на основі попиту, ринкових тенденцій та конкурентного середовища, підкреслюючи його значення для максимізації доходів компаній.

Nowak та Pawlowska-Nowak продемонстрували застосування методів машинного навчання для динамічного ціноутворення в електронній комерції, порівнявши ефективність різних алгоритмів. Їхнє дослідження показало, що лінійні методи опорних векторів демонст-

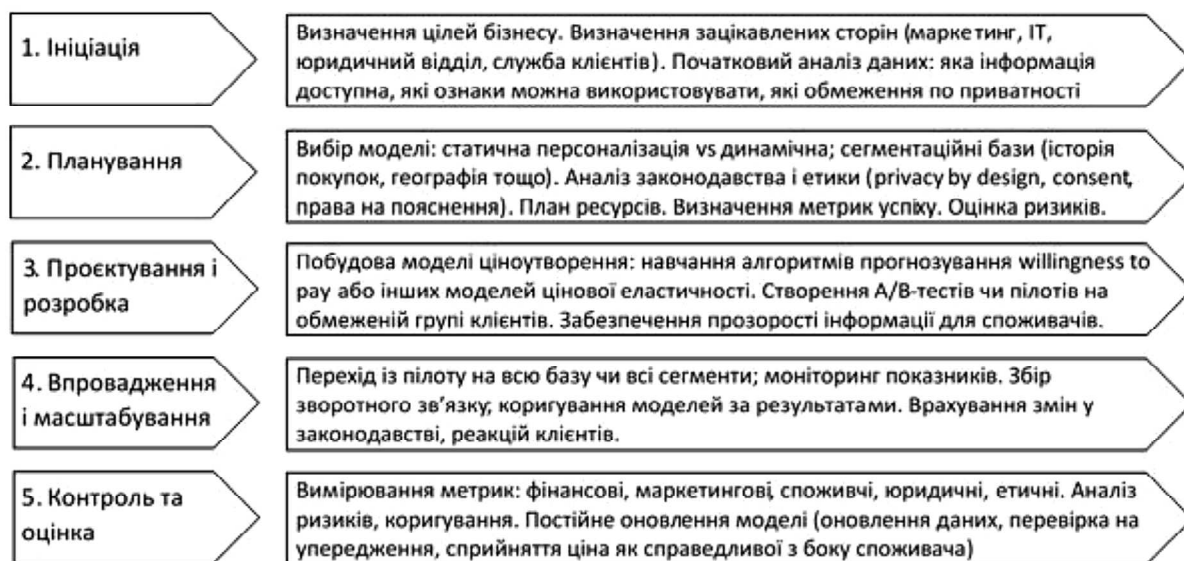


Рис. 1. Концептуальна модель проекту впровадження персоналізованого динамічного ціноутворення в Digital-середовищі

Джерело: сформовано авторами.

рують найвищу точність у визначенні оптимальних цін [6].

Elmachtoub, Gupta та Hamilton досліджували цінність персоналізованого ціноутворення з точки зору економічної ефективності. Вони показали, що правильно імплементовані системи персоналізації можуть істотно покращити алокативну ефективність та дозволити компаніям обслуговувати низькодохідних споживачів, які в іншому випадку залишилися б поза увагою [7].

Важливим напрямком досліджень є вивчення сприйняття споживачами персоналізованих цін. Дослідження [8, с. 99], виявило, що персоналізоване ціноутворення викликає негативні реакції споживачів щодо справедливості, що пояснює обережність менеджерів у впровадженні таких систем.

Попри значну кількість досліджень окремих аспектів персоналізованого ціноутворення, залишається недостатньо вивченим питання структурованого проектного підходу до його впровадження в організаціях, який би інтегрував технологічні, організаційні та етичні виміри цього процесу.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка комплексної моделі проектного підходу до впровадження персоналізованого ціноутворення в digital-середовищі, систематизація методик цінових досліджень, визначення критичних факторів успіху та потенційних ризиків проектної діяльності у цій сфері.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Методологічною основою дослідження є системний підхід та моделювання процесу впровадження персоналізованого ціноутворення як комплексного організаційного проекту. Для реалізації проектного підходу запропоновано концептуальну модель (рис. 1), що складається з п'яти послідовних етапів: 1) Ініціація; 2) Планування; 3) Проектування та розробка; 4) Впровадження, тестування та масштабування; 5) Моніторинг, контроль та оцінювання.

Фаза ініціації передбачає формування бачення проекту, визначення його стратегічних цілей та обґрунтування економічної доцільності. Критичним елементом цієї фази є формування проектної команди, яка має включати фахівців з різних галузей: data science, маркетингу, інформаційних технологій, юридичного супроводу та управління змінами. Дослідження показують, що міждисциплінарний склад команди є ключовим фактором успіху проектів цифрової трансформації.

Кожен етап передбачає використання конкретних інструментів аналізу, таких як порівняльний аналіз, статистичне моделювання, А/В-тестування тощо.

Фаза ініціації передбачає формування бачення проекту, визначення його стратегічних цілей та обґрунтування економічної доцільності. Критичним елементом цієї фази є формування проектної команди, яка має включати фахівців з різних галузей (data science, маркетингу, інформаційних технологій, юридичного

Таблиця 1. Порівняння методів цінових досліджень

Метод	Ключова перевага	Основний недолік	Найкраще застосовувати для...
Conjoint-аналіз	Вимірює trade-off між ціною та атрибутами	Складність та вартість	Оптимізації ціни нового продукту з різними характеристиками
Monadic-тестування	Мінімізація упереджень, реалістичність	Велика вибірка, вартість	Тестування конкретних цінових точок у ізоляції
Gabor-Granger	Простота, мала вибірка	«Зіпсованість» клієнта після низької ціни	Швидкої оцінки максимальної готовності платити
Van Westendorp	Визначення діапазону прийнятних цін	Не враховує конкуренцію	Визначення верхньої та нижньої межі ціни

Джерело: сформовано авторами.

супроводу, управління змінами) адже міждисциплінарний склад команди є ключовим фактором успіху проєктів цифрової трансформації.

Керівництво компанії має відповісти на ключові стратегічні питання: чи є продукти компанії придатними для персоналізації; чи дозволяє бізнес-модель компанії уникнути "мережевого ефекту", де непрозорі ціни знижують привабливість продукту. Також необхідно провести аудит наявних даних та оцінити відповідність чинним правовим нормам (GDPR, CCPA). Результатом етапу має стати чітко сформований бізнес-кейс, що містить оцінку витрат, потенційного ROI та формулювання цілей проєкту.

Важливим аспектом фази планування є визначення факторів ціноутворення. Згідно з дослідженнями, ці фактори доцільно класифікувати за трьома групами: клієнтські критерії, що включають історію транзакцій, середню вартість покупок, кількість скарг та час від останньої транзакції; критерії підприємства, зокрема рівень запасів, маржу прибутку та витрати на зберігання; ринкові критерії, такі як ціни конкурентів, сезонність та динаміка попиту.

Цей етап спрямований на вивчення сприйняття ціни цільовою аудиторією. Для цього використовуються спеціалізовані методики цінових досліджень, найбільш ефективні з яких представлені у таблиці 1.

Conjoint-аналіз вважається "золотим стандартом", оскільки дозволяє виміряти важливість ціни серед інших атрибутів продукту (якість, бренд, функціонал) і визначити її вплив на вибір споживача.

Монадичне тестування (Monadic Test) — це метод маркетингових досліджень, де респондентів ділять на групи, кожна з яких оцінює

продукт лише за однією ціною ізолювано, без порівняння з іншими, що дозволяє отримати більш точні та глибокі відгуки про окремий об'єкт дослідження.

Метод Gabor-Granger (Габор-Грейнджер) — це прямий метод дослідження цінової еластичності попиту, який полягає у послідовному опитуванні респондентів щодо їхньої готовності придбати певний продукт за різних цін, які їм пропонуються випадковим чином. Зібрані дані дозволяють побудувати криву попиту, яка дозволяє розрахувати точку максимального доходу (виручки) для компанії, обираючи ціну, яка максимізує добуток кількості продажів на ціну.

Метод цінової чутливості Ван Вестендорпа (Price Sensitivity Meter): За допомогою чотирьох питань визначає діапазон прийнятних для ринку цін, а також точки, де продукт починає здаватися надто дешевим (викликає сумніви щодо якості) або надто дорогим.

Фаза технологічного проєктування передбачає розробку детальної технічної специфікації системи, включаючи архітектуру даних, інтеграцію з існуючими інформаційними системами організації, розробку алгоритмічної основи та користувацьких інтерфейсів, детальне визначення архітектури майбутньої системи персоналізованого ціноутворення. На цьому етапі необхідно вирішити питання щодо вибору алгоритмів машинного навчання для прогнозування цін. Вибір конкретного алгоритму має враховувати специфіку бізнесу, доступність і якість даних, а також вимоги до інтерпретованості моделі.

На основі отриманих даних будується архітектура системи. Вона включає:

— модуль збору даних — використовує cookies, трекінг поведінки, дані з CRM-систем для формування цифрового відбитка клієнта;

— аналітичний модуль — на основі алгоритмів машинного навчання аналізує дані для прогнозування індивідуальної готовності платити;

— модуль динамічного ціноутворення — здійснює корекцію цін у реальному часі, враховуючи попит, пропозицію та дії конкурентів.

На цьому ж етапі критично важливо закласти принципи Privacy by Design та забезпечити відповідність системи вимогам GDPR/ССРА щодо згоди та прозорості обробки даних.

Фаза впровадження, тестування та масштабування включає поетапне розгортання системи на обмеженому сегменті товарів або клієнтів. Поетапний підхід дозволяє знизити ризики та здійснювати коригування на основі зворотного зв'язку. Ключовим інструментом є А/В-тестування, коли одній групі користувачів показуються персоналізовані ціни, а іншій (контрольній групі) — стандартні. Метою є оцінка впливу як на виручку, так і на відтік клієнтів, загальну лояльність, кількість скарг. Це дозволяє виявити та усунути негативні ефекти до масштабування. Після успішного тестування система масштабується.

Критичним елементом успішної реалізації є управління організаційними змінами та навчання персоналу. Персонал маркетингу та продажів має розуміти логіку роботи системи та вміти пояснювати цінові рішення клієнтам.

Фаза моніторингу, контролю та оцінювання передбачає постійне відстеження ключових показників ефективності системи, зокрема, точність прогнозів, вплив на виручку та маржинальність, рівень задоволеності клієнтів, дотримання етичних стандартів.

Для пом'якшення етичних ризиків та підвищення довіри компанія може добровільно впровадити механізми прозорості та контролю, наприклад, публічні зобов'язання щодо діапазону цін або соціальні програми лояльності, що, як показали дослідження, можуть покращити прибутковість у довгостроковій перспективі. Комунікація переваг персоналізації також є важливим інструментом формування позитивного сприйняття. Крім того, важливим є проведення регулярних аудитів алгоритмів для виявлення потенційних упереджень та дискримінаційних практик.

Аналіз дозволяє виділити наступні критичні фактори успіху проєктів впровадження персоналізованого ціноутворення: наявність якісних та репрезентативних даних про

клієнтів та їхню поведінку; технологічна інфраструктура, здатна забезпечити обробку даних та прийняття рішень у реальному часі; компетентна міждисциплінарна команда; підтримка вищого керівництва та організаційна готовність до змін; чітка стратегія комунікації з клієнтами щодо персоналізованого ціноутворення.

Серед основних ризиків проєктів виділимо технологічні ризики, пов'язані з недостатньою точністю алгоритмів або технічними збоями; організаційні ризики, зумовлені опором персоналу змінам; репутаційні ризики, що виникають внаслідок негативного сприйняття персоналізованих цін споживачами; регуляторні ризики, пов'язані з можливими порушеннями законодавства про захист персональних даних або антимонопольного законодавства.

ВИСНОВКИ Й ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідження підтверджує, що успішне впровадження персоналізованого ціноутворення вимагає не лише технологічних рішень на базі алгоритмів машинного навчання, але й продуманого підходу до організаційних змін, управління даними, забезпечення етичності та прозорості алгоритмічних рішень. Застосування проєктного підходу до впровадження персоналізованого ціноутворення в digital-середовищі є необхідною умовою успішної реалізації таких ініціатив.

Запропонована концептуальна модель проєктного підходу забезпечує комплексну структуру для організації діяльності з впровадження персоналізованого ціноутворення. Критично важливим є міждисциплінарний характер таких проєктів, який вимагає інтеграції технологічних, маркетингових, організаційних та етичних аспектів.

На основі проведеного дослідження сформульовано наступні методичні рекомендації щодо організації проєктної діяльності у сфері впровадження персоналізованого ціноутворення:

1) необхідно забезпечити формування міждисциплінарної проєктної команди з чітким розподілом ролей та відповідальності. Команда має включати технічних фахівців, маркетингових, юристів та фахівців з управління змінами;

2) доцільно застосовувати гнучкі методології управління проєктами, що дозволяють швидко адаптуватися до змін та отримувати зворотний зв'язок на ранніх етапах. Ітеративний підхід дозволяє поступово удосконалювати

ти систему на основі реальних даних та відгуків користувачів;

3) критично важливим є врахування етичних аспектів персоналізованого ціноутворення. Система має бути спроектована з вбудованими механізмами прозорості, справедливості та захисту прав споживачів. Дослідження показують, що прозорість механізмів ціноутворення та інформування клієнтів щодо того, як і чому змінюються ціни, може пом'якшити етичні занепокоєння.

4) необхідно передбачити систему постійного моніторингу та аудиту алгоритмів з метою виявлення потенційних проблем, зокрема, таких як алгоритмічні упередження або непередбачені наслідки для ряду споживачів;

5) важливо розробити комплексну стратегію комунікації зі стейкхолдерами, включаючи внутрішніх співробітників, клієнтів та регуляторів з метою формування довіри всіх зацікавлених сторін.

Перспективними напрямками подальших досліджень є емпіричне тестування запропонованої моделі проектного підходу на реальних кейсах; розробка метрик та KPI для оцінки ефективності проектів впровадження персоналізованого ціноутворення; вивчення довгострокового впливу таких проектів на лояльність клієнтів та ринкову позицію компаній.

Література:

1. Dube J.-P., Misra S. Personalized Pricing and Consumer Welfare. *Journal of Political Economy*. 2023. Vol. 131. No. 1. URL: <https://doi.org/10.1086/720793>
2. Окландер І.М. Динамічне ціноутворення — прогресивна тенденція цифрового маркетингу. Проблеми системного підходу в економіці. 2023. № 1 (90). С. 37—43. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-1-5>
3. Мольченко В. Динамічне ціноутворення: переваги, види і стратегії. 2021. URL: <https://surl.li/gicibl>
4. Izaret J.-M., Schurmann J. Why Progressive Pricing Is Becoming a Competitive Necessity. Boston Consulting Group. 2019. URL: <https://surl.li/hpfsda>
5. Kopalle P.K., Pauwels K., Akella L.Y., Gangwar M. Dynamic pricing: Definition, implications for managers, and future research directions. *Journal of Retailing*. 2023. Vol. 99. Iss. 4. Pp. 580—593. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.11.003>
6. Nowak M., Pawlowska-Nowak M. Dynamic Pricing Method in the E-Commerce Industry Using Machine Learning. *Applied Sciences*. 2024.

Vol. 14 (24). 11668. URL: <https://doi.org/10.3390/app142411668>

7. Elmachetoub A.N., Gupta V., Hamilton M. The Value of Personalized Pricing. *Management Science*. 2021. URL: <http://faculty.marshall.usc.edu/Vishal-Gupta/Papers/PersonalizedPricing.pdf>

8. Priester A., Robbert T., Roth S. A special price just for you: effects of personalized dynamic pricing on consumer fairness perceptions. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2020. Vol. 19. Pp. 99—106. URL: <https://doi.org/10.1057/s41272-019-00224-3>

References:

1. Dube, J.-P. and Misra, S. (2023), "Personalized Pricing and Consumer Welfare", *Journal of Political Economy* Volume, vol. 131, no. 1. <https://doi.org/10.1086/720793>
 2. Oklander, I.M. (2023), "Dynamic pricing — a progressive trend in digital marketing", *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 1 (90), pp. 37—43. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-1-5>
 3. Mol'chenko, V. (2021), "Dynamic pricing: advantages, types and strategies", available at: <https://surl.li/gicibl> (Assessed 24 September 2025).
 4. Izaret, J.-M. and Schurmann, J. (2019), "Why Progressive Pricing Is Becoming a Competitive Necessity", Boston Consulting Group, available at: <https://surl.li/hpfsda> (Assessed 14 September 2025).
 5. Kopalle, P.K., Pauwels, K., Akella, L.Y. and Gangwar, M. (2023), "Dynamic pricing: Definition, implications for managers, and future research directions", *Journal of Retailing*, vol. 99, iss. 4, pp. 580—593. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.11.003>
 6. Nowak, M. and Pawlowska-Nowak, M. (2024), "Dynamic Pricing Method in the E-Commerce Industry Using Machine Learning", *Applied Sciences*, vol. 14 (24), 11668. <https://doi.org/10.3390/app142411668>
 7. Elmachetoub, A.N., Gupta, V. and Hamilton, M. (2021), "The Value of Personalized Pricing", *Management Science*, available at: <http://faculty.marshall.usc.edu/Vishal-Gupta/Papers/PersonalizedPricing.pdf> (Assessed 19 September 2025).
 9. Priester, A., Robbert, T. and Roth, S. (2020), "A special price just for you: effects of personalized dynamic pricing on consumer fairness perceptions", *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol. 19, pp. 99—106. <https://doi.org/10.1057/s41272-019-00224-3>
- Стаття надійшла до редакції 21.10.2025 р.

УДК 336.1

О. О. Артюшенко,

доктор філософії, старший викладач кафедри фінансового забезпечення військ,
Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3638-4961>

О. А. Коваль,

доктор філософії, доцент кафедри фінансового забезпечення військ,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2696-7204>

О. В. Шрамко,

доцент кафедри фінансового забезпечення військ,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9080-7750>

О. Ф. Поплавський,

старший викладач кафедри фінансового забезпечення військ,
Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5824-2240>

П. О. Белік,

курсант, Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9391-1979>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.134

ЧАСТИНА ПОДАТКУ НА ДОХОДИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ ЯК ДЖЕРЕЛО ФІНАНСУВАННЯ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ: ПРИЧИНИ, МЕХАНІЗМИ ТА ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ

O. Artiushenko,

PhD, Senior Lecturer of the Department of Financial Support of Military Troops,
Military Institute of Taras Shevchenko National University of Kyiv

O. Koval,

Doctor of Philosophy, Associate Professor, Department of Military Financial Support,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

O. Shramko,

Associate Professor of the Department of Military Financial Support,
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

O. Poplavsky,

Senior Lecturer, Department of Financial Support of the Armed Forces,
Military Institute of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

P. Belik,

Cadet, Military Institute of Taras Shevchenko National University of Kyiv

PART OF PRIVATE INCOME TAX AS A SOURCE OF FUNDING FOR THE SECURITY AND DEFENCE SECTOR OF UKRAINE: REASONS FOR ITS APPEARANCE, FORMATION PROCESS, AND ECONOMIC IMPACT

Повномасштабне вторгнення російської федерації поставило перед Україною серйозні виклики, які вимагали не лише безпрецедентної мобілізації суспільства та збройних сил, а й докорінної перебудови всієї системи державних фінансів.

У цій статті йдеться про взаємозв'язки між фінансовою децентралізацією та забезпеченням оборонного потенціалу держави в умовах повномасштабної війни. Питання перерозподілу податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) із грошового забезпечення військовослужбовців набуло надзвичайної актуальності, оскільки воно стосується не лише фінансових, а й стратегічних засад існування держави. Донедавна цей податок був значним джерелом доходів для місцевих бюджетів, але з різким зростанням чисельності армії він став аномально великим і концентрованим потоком коштів, що викликало асиметричну фінансову спроможність між громадами.

З огляду на це, дане дослідження полягає в тому, що централізація податку на доходи фізичних осіб (далі — ПДФО) була економічно необхідним та стратегічно логічним кроком у відповідь на жорсткі обмеження міжнародної допомоги та тенденцію розвитку суверенного оборонно-промислового комплексу (ОПК). Водночас її реалізація створила значні виклики для місцевого самоврядування, фіскальної справедливості та, в довгостроковій перспективі, для ефективності самих військових підрозділів. Ключ до успіху полягає не у бінарному виборі між централізацією та децентралізацією, а в розробці складної, гібридної фіскальної архітектури, що збалансовує стратегічний нагляд із тактичною гнучкістю. Такий підхід вимагає ретельного аналізу та адаптації найкращих світових практик до унікальних українських реалій.

Для глибшого розуміння викликів, що стоять перед Україною, було проведено порівняльний аналіз моделей фінансування оборони у трьох країнах: США, Польщі та Ізраїлі. У статті детально розглядаються законодавчі передумови, механізми та цілі перерозподілу військового ПДФО. Особлива увага приділяється аналізу еволюції фінансових пріоритетів, зокрема, моделі розподілу, яка пройшла від тимчасового співвідношення 50/50 до чинної моделі 45-45-10% та майбутньої моделі 60-30-10%. Це дозволяє зрозуміти, як саме держава реагує на потреби фронту, спрямовуючи внутрішні доходи на потреби ОПК та пряму підтримку війська.

Окрему увагу приділено аналізу наслідків для органів місцевого самоврядування. Узагальнюючи результати дослідження, автори роблять висновок, що нинішня ситуація стала вимушеною та необхідною адаптацією фіскальної системи України до реалій довготривалої війни високої інтенсивності. Це рішення засвідчило стратегічну переорієнтацію: від опори на зовнішню допомогу в закупівлі озброєнь до розвитку власної промислової незалежності, що є ключовою передумовою для перемоги у війні на виснаження.

The full-scale invasion by the Russian Federation has posed serious challenges to Ukraine, demanding not only an unprecedented mobilization of society and the armed forces but also a fundamental restructuring of the entire system of public finance.

This article addresses the interconnections between financial decentralization and securing the state's defense potential under conditions of full-scale war. The issue of the redistribution of the Personal Income Tax (PIT) from the monetary allowance of servicemen has become exceptionally relevant, as it concerns not only financial but also strategic foundations of the state's existence. Until recently, this tax was a significant source of income for local budgets, but with the sharp increase in the army's size, it became an abnormally large and concentrated flow of funds, leading to asymmetric financial capacity between communities.

In view of this, the core premise of this research is that the centralization of military PIT was an economically necessary and strategically logical step in response to the severe limitations of international aid and the trend towards developing a sovereign defense-industrial complex. At the same time, its implementation created significant challenges for local self-government, fiscal justice, and, in the long term, for the effectiveness of the military units themselves. The key to success lies not in a binary choice between centralization and decentralization, but in developing a complex, hybrid fiscal architecture that balances strategic oversight with tactical flexibility. Such an approach requires careful analysis and adaptation of the best global practices to unique Ukrainian realities.

To gain a deeper understanding of the challenges facing Ukraine, a comparative analysis of defense financing models in three countries—the USA, Poland, and Israel—was conducted. The article details the legislative prerequisites, mechanisms, and goals of the military PIT redistribution. Special attention is paid to the analysis of the evolution of financial priorities, particularly the distribution model, which transitioned from a temporary 50/50 ratio to the current 45-45-10% model and the future 60-30-10% model. This allows for an understanding of how exactly the state is responding to the needs of the front by directing internal revenues towards the needs of the defense-industrial complex and direct support for the military.

Separate attention is given to the analysis of consequences for local self-government bodies. Summarizing the research results, the authors conclude that the current situation has become a forced and necessary adaptation of Ukraine's fiscal system to the realities of a long-term, high-intensity war. This decision demonstrated a strategic reorientation: from reliance on external assistance for arms procurement to the development of domestic industrial independence, which is a key prerequisite for victory in the war of attrition.

Ключові слова: податок на доходи фізичних осіб, військові видатки, державний бюджет, місцеві бюджети, децентралізація, оборона.

Keywords: personal income tax, military spending, state budget, local budgets, decentralization, defense.

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

Фундаментальною передумовою для форми ПДФО з грошового забезпечення війсь-

кових стало ключове обмеження, пов'язане з використанням міжнародної фінансової допомоги. Переважна більшість коштів, що надходять від західних партнерів, призначена для покриття невійськових видатків державного бюджету — соціальних виплат, зарплат вчителів

лям та лікарям, функціонування державного апарату. Пряме фінансування закупівлі зброї, боєприпасів та військової техніки за рахунок цих коштів є категорично забороненим. Ця обставина поставила український уряд перед стратегічним завданням: максимально мобілізувати всі доступні внутрішні доходи саме для потреб оборони. В умовах війни, коли пріоритети бюджетної політики кардинально змінюються, фінансування сектору безпеки та оборони стає абсолютним пріоритетом, що вимагає переорієнтації всіх внутрішніх фінансових потоків.

Законодавчим інструментом для реалізації цієї мети став законопроект № 10037, ухвалений Верховною Радою 8 листопада 2023 року. Цей закон вніс тимчасові зміни до Бюджетного кодексу, встановивши, що з 1 жовтня 2023 року і до 31 грудня року, в якому буде припинено чи скасовано воєнний стан, ПДФО з грошового забезпечення, грошових винагород та інших виплат, отриманих військовослужбовцями, поліцейськими та особами рядового і начальницького складу, зараховується до спеціального фонду державного бюджету [3]. Таким чином, ресурс, який раніше був значним джерелом наповнення місцевих бюджетів, був тимчасово "націоналізований" і цільовим чином спрямований на фінансування оборонних потреб. Однак, централізація цього фінансового ресурсу, саме його використання, має і свої переваги. Такий підхід дозволяє акумулювати значні обсяги коштів та спрямовувати їх на стратегічні напрямки, які не можуть бути фінансовані окремими громадами. Зокрема, йдеться про розвиток вітчизняного ОПК, закупівлю озброєння та боєприпасів у великих масштабах. Це дозволяє створювати єдину, уніфіковану та прозору систему видатків, яку легше відстежувати та контролювати на державному рівні. Вирішальне питання, пов'язане з аналізом цього фінансового ресурсу, може бути двох типів: скільки "безпеки" потрібно забезпечити в країні та скільки "безпеки" країна може собі дозволити, виходячи з її "вартості".

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання адміністрування та перерозподілу податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) є предметом постійних наукових дискусій, однак в умовах повномасштабної війни воно набуло особливої гостроти, особливо в частині оподаткування доходів військовослужбовців. Дослідження цієї теми розвивається в кількох ключових напрямках.

Один з напрямів розглядає ПДФО як ключовий інструмент фіскальної політики та соціального регулювання. Так, О.М. Матрос аналізує ПДФО з погляду його фіскальної та соціальної функцій, наголошуючи на його впливі на рівень наявних доходів громадян та загальне податкове навантаження на заробітну плату [8]. У цьому контексті централізація частини ПДФО розглядається як інструмент максимальної мобілізації внутрішніх ресурсів для фінансування оборонних потреб.

Другий напрям присвячений проблематиці та перспективам реформування системи ПДФО. А. М. Сидорчук вказує на те, що в умовах нестабільної економіки та зовнішніх загроз, обраний курс на централізацію ПДФО з доходів військовослужбовців є вимушеним, але стратегічно виправданим кроком [9]. Це рішення спрямоване на фінансування розвитку власного ОПК, що є пріоритетом для забезпечення довгострокової обороноздатності країни.

Водночас у науковому середовищі існує й інша точка зору, яка акцентує увагу на ризиках надмірної централізації та згортання реформи децентралізації. Дослідники, що вивчають фінансову спроможність місцевих громад, зокрема Т. В. Голобородько П. В. Поросла, підкреслюють, що ПДФО є основою місцевих бюджетів. Вилучення ПДФО з грошового забезпечення військових створює асиметричний вплив на громади, ставлячи в особливо скрутне становище ті з них, де дислокуються військові частини, і підриває їхню фінансову автономію [10].

Таким чином, аналіз останніх публікацій свідчить про існування суперечності. З одного боку, централізація військового ПДФО є необхідною для фінансування загальнодержавних оборонних програм в умовах, коли міжнародна допомога має цільові обмеження. З іншого боку, таке рішення створює значні виклики для фінансової стійкості місцевого самоврядування та ефективності використання коштів на місцях. Цей дуалізм визначає ключове завдання для державної політики: пошук гібридної фіскальної моделі, яка б збалансувала стратегічні потреби оборони з гнучкістю та фінансовою спроможністю громад.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є надання комплексної оцінки реформи перерозподілу податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) із грошового забезпечення військовослужбовців в умовах повномасштабної війни. Завдання дослідження полягає

в аналізі законодавчих передумов, механізмів та стратегічних цілей націоналізації військового ПДФО, а також у вивченні її наслідків як для державного бюджету та розвитку оборонно-промислового комплексу, так і для фінансової спроможності органів місцевого самоврядування. Крім того, стаття ставить за мету проаналізувати еволюцію моделей розподілу цих коштів та дослідити оптимальний баланс між централізованим контролем та тактичною фінансовою гнучкістю військових підрозділів, спираючись на порівняльний аналіз моделей фінансування оборони в США, Польщі та Ізраїлі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фундаментальною передумовою для реформи перерозподілу податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) із грошового забезпечення військовослужбовців стало ключове обмеження, пов'язане з використанням міжнародної фінансової допомоги. Переважна більшість коштів, що надходять від західних партнерів, має суворо цільове призначення: покриття невійськових видатків державного бюджету, таких як соціальні виплати, заробітні плати вчителям та лікарям, а також фінансування функціонування державного апарату. Пряме використання цих фінансових ресурсів для закупівлі зброї, боєприпасів та військової техніки є категорично забороненим. Ця обставина поставила український уряд перед стратегічним викликом, який вимагав не просто тактичних коригувань, а фундаментального перегляду внутрішньої фіскальної політики. Таким чином, політика міжнародних партнерів, хоч і спрямована на забезпечення прозорості та запобігання нецільовому використанню допомоги, де-факто стала каталізатором процесу, який можна охарактеризувати як примусова фіскальна суверенізація оборонного бюджету України.

Податок на доходи фізичних осіб традиційно є основою фінансової спроможності місцевого самоврядування в Україні. У 2022 році він становив 68,4% у структурі доходів загального фонду місцевих бюджетів.

Однак повномасштабне вторгнення кардинально змінило структуру та обсяги цього по-

Таблиця 1. Доходи загального фонду місцевих бюджетів за 2022 рік

Показники	Факт 2021 рік	Факт 2022 рік	Відхилення (сума)	Відхилення (темпи росту, %)	Виконання (%)	Питома вага у 2022(%)
Всього доходи	351,9	398,1	46,2	113,1	100,9	100
ПДФО	212,2	272,2	60	128,3	105,1	68,4
Єдиний податок	46,2	47,2	1	102,1	96,3	11,8
Плата за землю	35,3	30,1	-5,2	85,3	85,7	7,6
Податок на майно	7,8	7,1	-0,7	91	91,4	1,8
Акцизний податок	17,8	13,1	-4,8	73,3	82	3,3
Плата за адмін-послуги	3,6	3,3	-0,3	92,4	95,9	0,8
Податок на прибуток	15,8	12,2	-3,6	77,5	97,5	3,1
Інші	13,2	13,4	0,2	101,5	108,9	3,3

Джерело: Довідка ДКСУ за 2022 рік [4].

датку. Левова частка приросту надходжень ПДФО у 2022 році, що склала 70,3 млрд грн, була зумовлена саме податком із грошового забезпечення військовослужбовців. Загалом за цей рік податок із виплат військовим сягнув 83,6 млрд грн, що становило майже третину від загального обсягу ПДФО, який надійшов до місцевих бюджетів [4].

Ці цифри демонструють нетиповий характер цього фінансового потоку, що виник як прямий наслідок мобілізації та різкого зростання чисельності Збройних Сил. У цьому контексті виявився парадокс реформи децентралізації у воєнний час. Реформа, що мала на меті посилення фінансової автономії та спроможності громад, в умовах повномасштабної війни призвела до непередбачуваного ефекту: фінансовий ресурс було розподілено по місцевих бюджетах країни, необхідний для централізованого фінансування оборони країни.

Законодавчим інструментом для реалізації цієї фіскальної реформи став законопроект №10037, ухвалений Верховною Радою 8 листопада 2023 року. Згідно з його положеннями, з 1 жовтня 2023 року і до 31 грудня року, в якому буде припинено чи скасовано воєнний стан, ПДФО з грошового забезпечення, грошових винагород та інших виплат, отриманих військовослужбовцями, поліцейськими та особами рядового і начальницького складу, зараховується до спеціального фонду державного бюджету. Аналіз цього законодавчого акту дозволяє виділити два ключові аспекти [3].

Модель розподілу централізованого частини ПДФО не є статичною, вона динамічно еволюціонувала, відображаючи зміну пріоритетів

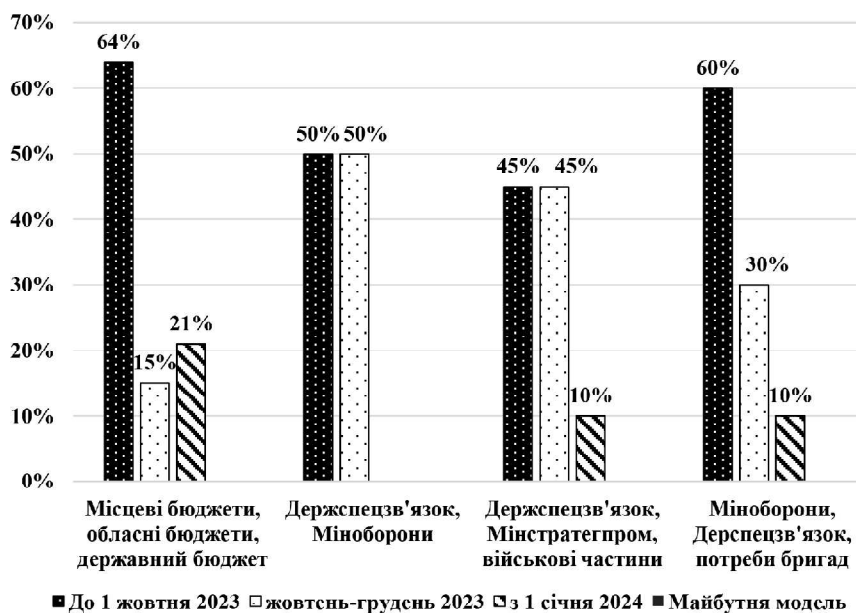


Рис. 1. Динаміка зміни відрахування ПДФО

Джерело: складено на основі даних з [1, 3].

держави від реагування на нагальні потреби фронту до розбудови довгострокової стратегії оборонної самодостатності. На першому етапі, що тривав з 1 жовтня по 31 грудня 2023 року, був запроваджений тимчасовий механізм розподілу коштів. ПДФО з грошового забезпечення спрямовувався до державного бюджету в пропорції 50% на 50%. Перша половина коштів призначалася Державній службі спеціального зв'язку та захисту інформації (Держспецзв'язку) на закупівлю безпілотних літальних апа-

ствах, і 10% — розпорядникам сектору безпеки і оборони для автоматичного розподілу між військовими частинами пропорційно до сплаченого ними ПДФО. Ця модель знаменує собою ключовий зсув у державній стратегії, відображаючи про перехід від моделі "купити зараз" до моделі "виробити вдома". Це є прямою відповіддю на виклики війни на виснаження, де здатність самостійно виробляти зброю та боеприпаси стає вирішальним фактором.

Згідно з інформацією прес-служби Апарату Верховної Ради України, в перспективі, після можливого об'єднання Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості та Міністерства оборони, очікується запровадження нової моделі розподілу: 60% — Міністерству оборони, 30% — Держспецзв'язку, і 10% — на власні потреби військових бригад.

Вилучення частини ПДФО з місцевих бюджетів стало одним із найбільш чутливих та дискусійних аспектів реформи, а її вплив виявився вкрай асиметричним. Для деяких громад, особливо тих, на території яких зосереджено значну кількість військових частин, втрата цієї статті доходу була критичною.

Водночас, для переважної більшості громад частка ПДФО

Таблиця 2. Бюджетні показники міських громад за період січень-серпень 2023 року, в млн грн

Громада	Доходи бюджету, млн грн	Військовий ПДФО, млн грн	Співвідношення ПДФО з грошового забезпечення в/с до доходів бюджету, %	Видатки бюджету, млн грн	Профіцит бюджету, млн грн
Дергачівська	632	380	60,13%	367	265
Харківська	13256	2380	17,95%	9257	3999
Красноградська	338	60	17,75%	272	66
Чугуївська	305	43	14,10%	232	73
Богодухівська	316	43	13,61%	248	68
Лозівська	583	75	12,86%	486	97
Куп'янська	339	28	8,26%	169	170
Мереф'янська	348	20	5,75%	137	52
Балаклійська	389	18	4,63%	259	130
Ізюмська	350	12	3,43%	244	106
Зміївська	304	10	3,29%	218	86
Люботинська	169	5	2,96%	144	25
Первомайська	248	7	2,82%	184	64
Вовчанська	216	5	2,31%	94	122
Валківська	272	6	2,21%	245	27
Барвінківська	158	3	1,90%	136	22
Південноміська	87	0	0,00%	66	21

Джерело: дані Міністерства Фінансів України [14].

у загальних доходах бюджету становила менше 5%, тому для них зміна була менш відчутною. Це акцентує ключову соціально-економічну проблему реформи: її наслідком стало формування громад-бенефіціарів та громад, які зазнали втрат, що ставить під сумнів принцип фіскальної справедливості.

Аналіз даних Державної казначейської служби України за період з 2022 по 2025 рік наочно демонструє фіскальний ефект від реформи перерозподілу військового ПДФО. Динаміка надходжень цього податку до загального фонду місцевих бюджетів чітко поділяється на два періоди: до та після централізації.

Саме у 2022 році став роком аномального зростання. Загальний обсяг ПДФО, що надійшов до місцевих бюджетів, сягнув 272,2 млрд грн, що на 60 млрд грн більше, ніж у 2021 році. Ключовим драйвером цього зростання став саме податок із грошового забезпечення військовослужбовців, який склав 83,6 млрд грн

Наступний рік 2023 продовжив цю тенденцію. Надходження ПДФО до місцевих бюджетів зросли до 289,4 млрд грн, показавши приріст у 6,3% або 17,1 млрд грн порівняно з попереднім роком. Це був піковий рік для доходів місцевих бюджетів від цього податку перед початком реформи.

Однак 2024 рік став переломним. Після того, як ПДФО з 1 жовтня 2023 року почав спрямовуватися до державного бюджету, загальний обсяг надходжень цього податку до місцевих бюджетів за рік скоротився до 257,5 млрд грн. Це падіння на понад 30 млрд грн є прямим наслідком реформи.

Продовжуючи статистику 2025 рік (оперативні дані за січень-травень) підтверджує нову реальність. За перші п'ять місяців до місцевих бюджетів надійшло 112,1 млрд грн ПДФО. При цьому зберігається позитивна динаміка приросту до аналогічного періоду минулого року на рівні 20,2%, що

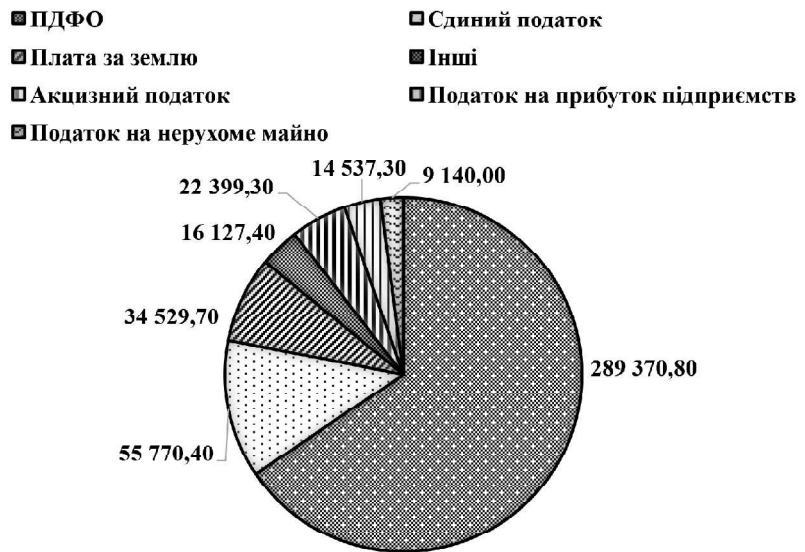


Рис. 2. Доходи загального фонду місцевих бюджетів за 2023 рік

Джерело: Довідка ДКСУ за 2023 рік [5].

вказує на подальше зростання податкової бази, не пов'язаної з військовими виплатами.

Статистичні дані однозначно підтверджують, що централізація частини ПДФО мала прямий та суттєвий вплив на дохідну частину місцевих бюджетів, спричинивши її скорочення у 2024 році. Водночас цифри свідчать про стійкість економіки, оскільки надходження від ПДФО продовжують зростати. Це демонструє, що реформа, хоч і була болісною для місцевого самоврядування, досягла своєї мети — перенаправлення значного фінансового ресурсу на централізовані оборонні потреби, не зруй-

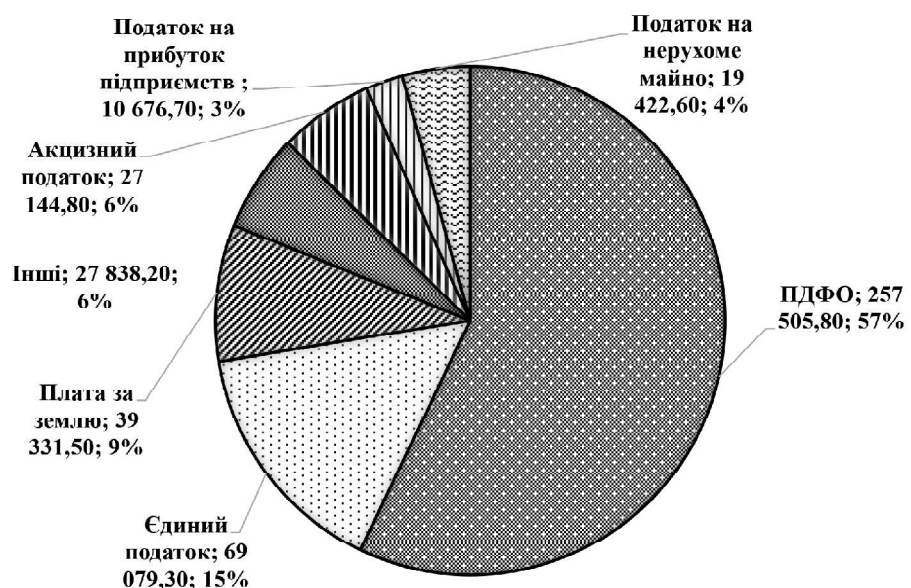


Рис. 3. Доходи загального фонду місцевих бюджетів за 2024 рік

Джерело: Довідка ДКСУ за 2024 рік [6].

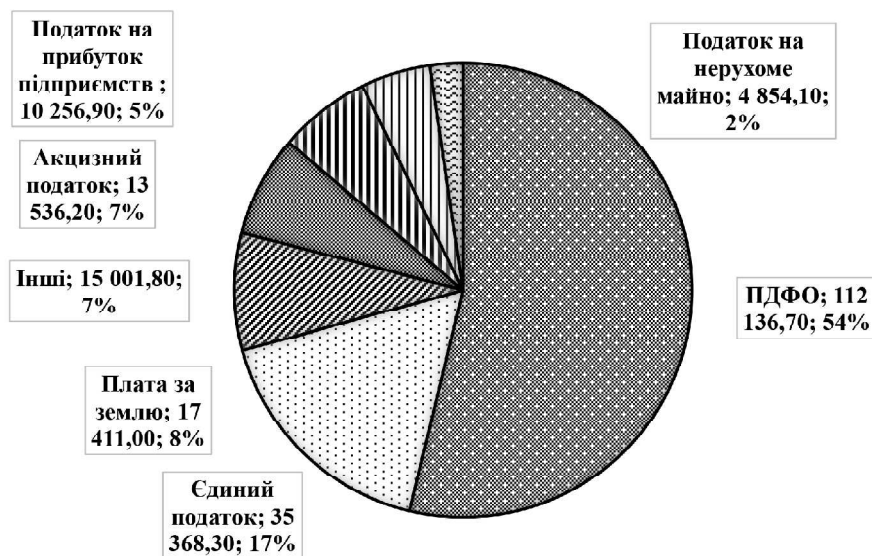


Рис. 4. Доходи загального фонду місцевих бюджетів за 2025 рік

Джерело: Довідка ДКСУ за 2025 рік [7].

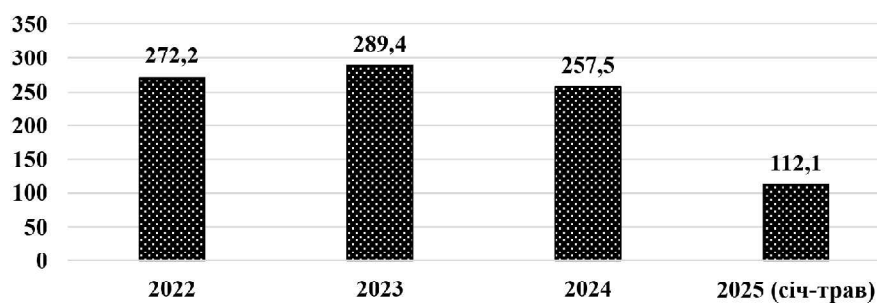


Рис. 5. Динаміка зменшення відрахувань протягом 2022–2025 років

Джерело: Довідки ДКСУ [4–7].

нувавши при цьому основну податкову базу громад.

Відповіддю на суспільний запит та петиції про пряме фінансування армії стало включення до моделі розподілу 2024 року спеціального механізму.

Порівняльний аналіз моделей фінансування оборони в США, Польщі та Ізраїлі дозволяє виокремити ключові уроки для України.

Сполучені Штати демонструють модель, що базується на масштабі, інституційній стабільності та глибокій інтеграції оборонного бюджету в національну економіку та суспільство. Оборонний бюджет США, що у 2024 році сягнув \$997 мільярдів (3,4% ВВП), є основою глобального військового домінування, проте його сила полягає не лише в колосальному обсязі, а й у продуманій структурі та глибокій інтеграції в суспільство. Модель фінансування США стоїть на двох китах, що забезпечують одночасно стабільність і гнучкість. Основне це

щорічні асигнування, які затверджуються Конгресом і складають майже половину всіх дискреційних витрат уряду. Це забезпечує прогнозоване фінансування довгострокових програм, таких як науково-дослідні роботи та закупівля складних озброєнь, що є фундаментом технологічної переваги. Також для реагування на непередбачувані кризи, як-от допомога Україні, використовується механізм додаткового фінансування, що дозволяє оперативно відповідати на глобальні виклики, не порушуючи планів модернізації. Важливим інструментом є також програма Foreign Military Financing (FMF), яка, надаючи союзникам кредити на закупівлю американської зброї, одночасно посилює партнерів та надає субсидії на власну оборонну промисловість. Стійкість американської моделі забезпечується і потужною "м'якою інфраструктурою": впливові аналітичні центри формують стратегічний курс, спеціальні урядові програми

інтегрують військові бази в життя місцевих громад, а розгалужена мережа некомерційних організацій підтримує військових та їхні родини, зміцнюючи соціальний договір між армією та суспільством [11]. Ключовий висновок моделі США полягає в тому, що стійкість оборонного бюджету залежить не стільки від його розміру, скільки від його глибокої інтеграції в економіку та суспільство, а розмежування фінансування на стабільне для розвитку та гнучке для кризових ситуацій є ключем до підтримання технологічної переваги та ефективного реагування на поточні загрози.

У відповідь на пряму загрозу з боку росії, Польща реалізує модель прискореної мілітаризації, збільшивши оборонні витрати до 4,2% ВВП — найвищого показника в НАТО, що спирається на потужний суспільний консенсус. Центральним елементом цієї стратегії є інноваційний позабюджетний Фонд підтримки Збройних Сил — Fundusz Wsparcia

Sil Zbrojnych (FWSZ), яким керує державний банк розвитку. Цей механізм фінансується переважно за рахунок боргових інструментів за принципом "купуй зараз, плати потім", що дозволяє з безпрецедентною швидкістю укладати масштабні контракти на озброєння, однак прогнозований борг фонду до 2027 року сягне близько \$71 мільярда. Головна дилема моделі полягає в тому, що ця оперативність досягається ціною непрозорості, створюючи значні ризики корупції та нестійкого боргу. Це модель фінансування воєнного часу, розгорнута в мирний, що надає виконавчій владі надзвичайну фінансову автономію. Для підтримки своїх зусиль Польща вміло використовує свій статус ключового союзника, залучаючи зовнішнє фінансування, як-от \$15 мільярдів кредитних гарантій від США та € 43.7 мільярда пільгових позик від ЄС [12].

Ізраїльська модель фінансування оборони є унікальним прикладом поєднання значних власних витрат (8.8% ВВП у 2024 році) та глибокого стратегічного партнерства зі США для забезпечення якісної військової переваги. Наріжним каменем цієї моделі є десятирічний Меморандум про взаєморозуміння Memorandum of Understanding (MOU), що гарантує Ізраїлю прогнозовану довгострокову допомогу (\$38 млрд на 2019—2028 рр.), яка, на відміну від ситуативних пакетів, дозволяє здійснювати багаторічне оборонне планування. Історично ключовим інструментом був механізм офшорних закупівель Off-Shore Procurement (OSP), який дозволяв Ізраїлю витрачати частину американської допомоги на замовлення у власної оборонної промисловості. Ця фактична субсидія стала вирішальною у створенні ізраїльського ОПК світового рівня та досягненні стратегічної автономії [13].

Аналіз оборонних моделей США, Польщі та Ізраїлю показує, що Україна має створити власну унікальну гібридну архітектуру фінансування, синтезуючи найкращі світові практики. Ключова рекомендація — це перехід до трикомпонентної структури: спочатку максимізація стабільних внутрішніх доходів за американською моделлю для покриття базових потреб армії, що забезпечить суверенну основу, потім створення позабюджетного "Фонду майбутньої оборони" за польським зразком для довгострокової модернізації, але, на відміну від польського, з максимальною прозорістю та незалежною міжнародною наглядовою радою для запобігання корупції, і в кінці систематизація міжнародної допомоги через стратегічні партнерства за ізраїльським принципом.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Критично важливим є моделювання повоєнної фіскальної архітектури: чи варто повністю повертатися до довоєнної моделі, чи, враховуючи довгострокові безпекові виклики, розробити нову, яка б на постійній основі враховувала підвищені потреби оборони, можливо, за польським зразком. Також потрібен детальний аудит та економічний аналіз ефективності використання централізованих коштів, щоб об'єктивно порівняти ефективність роботи Мінстратегпрому та Держспецзв'язку з потенційним використанням цих коштів на місцях. Для подальшого розвитку дослідження доцільно сформулювати та перевірити однофакторні лінійні рівняння залежностей між ключовими податковими надходженнями, зокрема ПДФО, та обсягами оборонних видатків. Це дозволить ідентифікувати прямі кореляції та оцінити ступінь впливу окремих податків на фінансування оборони. Наступним етапом має стати побудова моделі множинної лінійної регресії, яка врахує комплексний вплив кількох податкових чинників одночасно. Такий підхід сприятиме формуванню доказової бази для оптимізації податкової політики в умовах довгострокової безпекової загрози. Нарешті, стратегічно важливим напрямом є комплексне дослідження правових, економічних та політичних аспектів можливого включення OSP-подібного механізму в угоди про міжнародну допомогу Україні. Це вимагає детального аналізу досвіду Ізраїлю та розробки конкретних пропозицій для переговорів з міжнародними партнерами, що дозволило б перетворити допомогу на інструмент розвитку власної економіки.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що централізація ПДФО була вимушеним та стратегічно необхідним кроком, а не концептуальним вибором проти децентралізації. Це рішення було прямо продиктоване жорсткими обмеженнями у використанні міжнародної фінансової допомоги та екзистенційною потребою фінансувати оборону за рахунок внутрішніх ресурсів, що знаменує собою фундаментальний зсув у державній політиці: від опори на зовнішні закупівлі

до стратегії розбудови суверенного оборонно-промислового комплексу.

Сформована внаслідок цього фіскальна архітектура є гібридною та динамічною, поєднуючи жорсткий централізований контроль над основними фінансовими потоками (90% ресурсу) з елементами тактичної децентралізації у вигляді 10% автоматичного розподілу коштів для військових частин. Водночас реформа виявила та загострила низку системних викликів, серед яких асиметричний фінансовий удар по окремих місцевих громадах, ризик неефективності через центральну бюрократію та довгострокова проблема стандартизації озброєнь, відома як "зоопарк несумісних систем". Кількісний аналіз даних ДКСУ за 2022—2025 роки повністю підтвердив масштаб та наслідки реформи, продемонструвавши різке падіння доходів місцевих бюджетів у 2024 році, але водночас засвідчивши стійкість податкової бази. Разом з тим, це рішення суттєво збільшило економічне навантаження на громадян. Міжнародний досвід, зокрема моделі США, Польщі та Ізраїлю, пропонує стратегічні орієнтири для подальшого розвитку, вказуючи на важливість гнучких механізмів фінансування, ефективність позабюджетних фондів та необхідність переговорів щодо механізму типу "Off-Shore Procurement" (OSP) для використання частини міжнародної допомоги на розвиток власного ОПК.

Критично важливим є моделювання повоєнної фіскальної архітектури: чи варто повністю повертатися до довоєнної моделі, чи, враховуючи довгострокові безпекові виклики, розробити нову, яка б на постійній основі враховувала підвищені потреби оборони, можливо, за польським зразком. Також потрібен детальний аудит та економічний аналіз ефективності використання централізованих коштів, щоб об'єктивно порівняти ефективність роботи Мінстратегпрому та Держспецв'язку з потенційним використанням цих коштів на місцях.

Для подальшого розвитку дослідження доцільно сформувати та перевірити однофакторні лінійні рівняння залежностей між ключовими податковими надходженнями, зокрема ПДФО, та обсягами оборонних видатків. Це дозволить ідентифікувати прямі кореляції та оцінити ступінь впливу окремих податків на фінансування оборони. Наступним етапом має стати побудова моделі множинної лінійної регресії, яка врахує комплексний вплив кількох податкових чинників одночасно. Такий підхід сприятиме формуванню до-

казової бази для оптимізації податкової політики в умовах довгострокової безпекової загрози.

Нарешті, стратегічно важливим напрямом є комплексне дослідження правових, економічних та політичних аспектів можливого вклучення OSP-подібного механізму в угоди про міжнародну допомогу Україні. Це вимагає детального аналізу досвіду Ізраїлю та розробки конкретних пропозицій для переговорів з міжнародними партнерами, що дозволило б перетворити допомогу на інструмент розвитку власної економіки.

Література:

1. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 26.09.2025).
2. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 26.09.2025).
3. Про внесення змін до розділу VI "Прикінцеві та перехідні положення" Бюджетного кодексу України щодо забезпечення підтримки обороноздатності держави та розвитку оборонно-промислового комплексу України: Закон України від 08.11.2023 р. № 3428-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3428-IX#Text> (дата звернення: 26.09.2025).
4. Довідка щодо виконання доходів загального фонду місцевих бюджетів за 2022 рік. Державна казначейська служба України. URL: <https://salo.li/329b213> (дата звернення: 26.09.2025).
5. Довідка щодо виконання доходів загального фонду місцевих бюджетів за 2023 рік. Державна казначейська служба України. URL: <https://salo.li/7966599> (дата звернення: 26.09.2025).
6. Довідка щодо виконання доходів загального фонду місцевих бюджетів за 2024 рік. Державна казначейська служба України. URL: <https://salo.li/E874825> (дата звернення: 26.09.2025).
7. Довідка щодо виконання доходів загального фонду місцевих бюджетів за січень — травень 2025 року. Державна казначейська служба України. URL: <https://salo.li/435f0a7> (дата звернення: 26.09.2025).
8. Матрос, О. М. ПДФО як інструмент формування доходів фізичних осіб: фіскальний вплив та соціальні аспекти. Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин: матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Умань, 27 трав. 2025 р. Умань, 2025. С. 139—141. URL: <https://ef.udau.edu.ua/assets/files/2024-2025/naukova-robota/zbirniki/>

zbirnik-asr-27.05.2025.pdf#page=139 (дата звернення: 26.09.2025).

9. Сидорчук, А. М. ПДФО: проблематика та перспективи у сьогодшніх реаліях. Актуальні питання реформування правової системи: зб. матеріалів XX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Луцьк, 15—16 верес. 2023 р. Луцьк, 2023. С. 89—91. URL: https://www.law.vnu.edu.ua/_files/ugd/65dd18_60509ccf1e3b4d97bd44d7f13ecf596e.pdf#page=89 (дата звернення: 26.09.2025).

10. Голобородько Т. В. Поросла П. В. Державне податкове управління: актуальні питання оподаткування ПДФО. Collection of Scientific Papers "SCIENTIA". 2022. С. 19—23. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/524> (дата звернення: 26.09.2025).

11. Defense trade and arms transfers foreign military sales. URL: <https://www.dsca.mil/Programs/Defense-Trade-and-ArmsTransfers/Foreign-Military-Sales> (дата звернення: 26.09.2025).

12. Wadliwie zaprojektowany Fundusz Wsparcia Sil Zbrojnych zagrozeniem dla modernizacji armii. URL: <https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/fundusz-wsparcia-sil-zbrojnych.html> (дата звернення: 26.09.2025).

13. U.S. Security Cooperation with Israel. URL: <http://state.gov/u-s-security-cooperation-with-israel> (дата звернення: 26.09.2025).

14. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 26.09.2025).

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Budget Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (accessed: 26 Sept 2025).

2. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (accessed: 26 Sept 2025).

3. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine "On Amendments to Section VI "Final and Transitional Provisions" of the Budget Code of Ukraine Regarding Ensuring Support for the State's Defense Capabilities and the Development of Ukraine's Defense-Industrial Complex", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3428-IX#Text> (accessed: 26 Sept 2025).

4. State Treasury Service of Ukraine (2023), "Reference Note on the Execution of General Fund Revenues of Local Budgets for 2022", available at: <https://salo.li/329b213> (accessed: 26 Sept 2025).

5. State Treasury Service of Ukraine (2024), "Reference Note on the Execution of General Fund

Revenues of Local Budgets for 2023", available at: <https://salo.li/7966599> (accessed: 26 Sept 2025).

6. State Treasury Service of Ukraine (2025), "Reference Note on the Execution of General Fund Revenues of Local Budgets for 2024", available at: <https://salo.li/E874825> (accessed: 26 Sept 2025).

7. State Treasury Service of Ukraine (2025), "Reference Note on the Execution of General Fund Revenues of Local Budgets for January — May 2025", available at: <https://salo.li/435f0a7> (Accessed: 26 Sept 2025).

8. Matros, O. (2025), "Personal Income Tax (PIT) as an Instrument for Forming Individuals Income: Fiscal Impact and Social Aspects", Aspekty stabil'noho rozvytku ekonomiky v umovakh rynkovykh vidnosyn. Materialy XX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Aspects of stable economic development in the conditions of market relations, Materials of the XX International Scientific and Practical Conference], Uman, Ukraine, 27 May, pp. 139—141, available at: <https://ef.udau.edu.ua/assets/files/2024-2025/naukova-robota/zbirniki/zbirnik-asr-27.05.2025.pdf#page=139> (accessed: 26 Sept 2025).

9. Sydorchuk, A. (2023), "PIT: Problems and Prospects in Today's Realities", Aktualni pyttannia reformuvannia pravovoi systemy [Current issues of legal system reform], Lutsk, Ukraine, 15—16 Sept, pp. 89, available at: https://www.law.vnu.edu.ua/_files/ugd/65dd18_60509ccf1e3b4d97bd44d7f13ecf596e.pdf#page=89 (accessed: 26 Sept 2025).

10. Holoborodko, T. and Porosla, P. (2022), "State tax management: topical issues of PIT taxation", Collection of Scientific Papers "SCIENTIA", vol. 1, no. 19, pp. 19—23, available at: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/524> (accessed: 26 Sept 2025).

11. DSCA (2025), "Defense trade and arms transfers foreign military sales", available at: <https://www.dsca.mil/Programs/Defense-Trade-and-ArmsTransfers/Foreign-Military-Sales> (accessed: 26 Sept 2025).

12. Supreme Audit Office (2025), "Flawed design of the Armed Forces Support Fund threatens army modernization", available at: <https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/fundusz-wsparcia-sil-zbrojnych.html> (accessed: 26 Sept 2025).

13. U.S. Department of State (2025), "U.S. Security Cooperation with Israel", available at: <http://state.gov/u-s-security-cooperation-with-israel> (accessed: 26 Sept 2025).

14. State Web Portal of the Budget for Citizens (2025), available at: <https://openbudget.gov.ua/> (accessed: 26 Sept 2025).

Стаття надійшла до редакції 14.10.2025 р.

УДК 65.012:005.35

А. С. Олійник,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0274-5204>**Є. В. Щербула,**

здобувач вищої освіти спеціальності "Менеджмент",

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5587-2040>**М. О. Кривогуз,**

здобувач вищої освіти спеціальності "Менеджмент",

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6119-1529>**М. Р. Лазаренко,**

здобувач вищої освіти спеціальності "Менеджмент",

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6107-7757>**Д. В. Горобець,**

здобувач вищої освіти спеціальності "Менеджмент",

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6544-7996>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.144

ІННОВАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ЯК ДРАЙВЕР ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

A. Oliinyk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management named after I.A. Markina,

Poltava State Agrarian University, Poltava

Ye. Shcherbula,

Applicant for higher education specialty Management, Poltava State Agrarian University, Poltava

M. Kryvoguz,

Applicant for higher education specialty Management, Poltava State Agrarian University, Poltava

M. Lazarenko,

Applicant for higher education specialty Management, Poltava State Agrarian University, Poltava

D. Gorobets,

Applicant for higher education specialty Management, Poltava State Agrarian University, Poltava

INNOVATION AND COMMUNICATION MECHANISM AS A DRIVER OF EFFECTIVE STRATEGIC MANAGEMENT

У статті досліджено інноваційно-комунікаційний механізм як важливий драйвер ефективного стратегічного управління в умовах сучасної динамічної економіки. Розкрито теоретичні основи поняття "інноваційно-комунікаційний механізм" та визначено його структуру, складові елементи й функціональне призначення в системі стратегічного менеджменту. Особливу увагу приділено аналізу взаємозв'язку між інноваційною діяльністю, цифровими комунікаціями та процесом прийняття управлінських рішень. Доведено, що ефективна інтеграція інноваційних технологій і комунікаційних стратегій сприяє підвищенню адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища, оптимізації управлінських процесів і формуванню конкурентних переваг. Запропоновано концептуальну модель іннова-

ційно-комунікаційного механізму як системи, що забезпечує безперервний розвиток організації, підвищення її інтелектуального капіталу та стратегічної стійкості. Результати дослідження мають практичне значення для удосконалення управлінських інструментів, формування ефективної корпоративної політики та впровадження сучасних методів стратегічного планування на підприємствах різних галузей.

The article provides an in-depth examination of the innovation-communication mechanism as a key driver of effective strategic management in modern organizations functioning under the influence of dynamic market transformations, digitalization, and intensified global competition. The study substantiates the theoretical foundations, structural composition, and practical importance of this mechanism for ensuring the adaptability, sustainability, and innovative capacity of enterprises. It argues that the integration of innovation-oriented management practices with advanced communication technologies forms a synergistic system capable of accelerating decision-making, improving coordination between organizational units, and strengthening long-term competitiveness. Special attention is given to the analysis of digital communication platforms, knowledge management systems, and network-based collaboration tools that facilitate the diffusion of innovations, enhance transparency, and improve feedback processes within corporate structures. The innovation-communication mechanism is conceptualized as a multidimensional and flexible management tool combining technological, organizational, and informational subsystems that jointly ensure the achievement of strategic goals. The research demonstrates that the effectiveness of this mechanism depends on the level of digital maturity, corporate culture, and leadership commitment to continuous development and learning. It also highlights that innovation-driven communication policies contribute to the formation of a knowledge-based organizational environment, stimulate creative potential, and enable enterprises to anticipate external changes proactively. The proposed conceptual model of the innovation-communication mechanism may serve as a methodological basis for optimizing strategic planning, improving internal communication systems, and enhancing the resilience of organizations in uncertain environments. The findings have both theoretical and practical significance, offering valuable recommendations for managers, policymakers, and researchers seeking to design adaptive strategies for sustainable organizational growth in the context of Industry 4.0 and global digital transformation.

Ключові слова: інновації, комунікації, стратегічне управління, інноваційний механізм, цифровізація, конкурентоспроможність, корпоративне управління, сталий розвиток.

Key words: innovation, communications, strategic management, innovation mechanism, digitalization, competitiveness, corporate governance, sustainable development.

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

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динамічності зовнішнього середовища, цифровою трансформацією економіки та зростанням ролі інформаційно-комунікаційних технологій у прийнятті управлінських рішень. Це вимагає від підприємств формування нових підходів до стратегічного управління, заснованих на інноваційності, відкритості комунікацій та швидкому реагуванні на зміни ринку.

Проблема полягає у тому, що традиційні моделі стратегічного управління часто не забезпечують належної гнучкості та адаптивності до сучасних викликів. Відсутність ефективного інноваційно-комунікаційного механізму знижує рівень узгодженості між управлінськими ланками, ускладнює процес обміну знаннями й гальмує впровадження інновацій у практику діяльності підприємства.

У зв'язку з цим актуальним є наукове обґрунтування ролі інноваційно-комунікаційного механізму як важливого інструменту підвищення ефективності стратегічного управління, розроблення підходів до його впровадження та оцінювання результативності. Вирішення цього завдання має як наукове значення — для розвитку теорії стратегічного менеджменту в умовах цифрової економіки, так і практичну цінність — для підвищення конкурентоспроможності, інноваційної активності та стійкості підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема формування та впровадження інноваційно-комунікаційних механізмів у системі стратегічного управління активно досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями. Серед провідних зарубіжних фахівців, чиї праці мають вагомий вплив на розвиток теорії інновацій та комунікацій у менеджменті, варто зазначити таких авторів, як Г. Чесбро — з

дослідженнями з відкритих інновацій; К. Крістенсен — з ідеями про деструктивні інновації; Е. Роджерс — з класичною теорією дифузії інновацій; П. Друкер та М. Портер — з фундаментальними роботами в галузі стратегічного управління; Дж. Коттер — з питаннями управління змінами; М. Кастельс — з аналізом мережових комунікацій і інформаційного суспільства. Серед вітчизняних науковців, які зробили вагомий внесок у дослідження проблем інноваційно-комунікаційного розвитку підприємств і вдосконалення стратегічного управління, варто відзначити таких учених, як В. Г. Андрєєв, О. І. Амоша, І. А. Гнатенко, О. І. Гуроров, М. В. Зось-Кіор, А. Г. Мельник, О. В. Прокopenко, Ю. С. Погорєлов, Н. В. Краснокутська, В. С. Пономаренко, О. А. Черевко, О. В. Шубалий, В. Й. Шиян, О. А. Шуст, С. М. Ілляшенко, О. Є. Кузьмін та інші.

У своїх працях вони досліджують питання інноваційного розвитку підприємств, впровадження сучасних комунікаційних технологій, формування організаційної культури інноваційного типу, а також удосконалення механізмів стратегічного управління в умовах цифровізації економіки. Науковці підкреслюють важливість інтеграції інноваційних процесів і комунікаційних систем у єдиний управлінський механізм, який забезпечує оперативність прийняття рішень, підвищує рівень координації між управлінськими ланками та сприяє сталому розвитку підприємства.

Разом із тим, у наукових працях спостерігається різноманітність підходів до визначення сутності інноваційно-комунікаційного механізму, його структури та інструментів реалізації, що свідчить про необхідність подальших досліджень у цьому напрямі з метою систематизації теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій для вдосконалення стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової трансформації.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАНЬ)

Метою статті є обґрунтування ролі інноваційно-комунікаційного механізму як ключового драйвера підвищення ефективності стратегічного управління підприємством у сучасних умовах цифрової трансформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах динамічного розвитку ринкового середовища та високого рівня конкурентного тиску успіх підприємств значною мірою зале-

жить від здатності керівництва своєчасно реагувати на зміни, впроваджувати інновації та забезпечувати ефективну систему внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Саме тому формування інноваційно-комунікаційного механізму виступає одним із ключових факторів підвищення результативності стратегічного управління.

Інноваційно-комунікаційний механізм можна визначити як сукупність організаційно-управлінських, інформаційних, технологічних і соціальних інструментів, які забезпечують формування, поширення та реалізацію нових ідей, рішень і технологій у процесі стратегічного розвитку підприємства. Його головною функцією є створення сприятливого середовища для ініціювання, обміну та впровадження інновацій, що підвищує адаптивність системи стратегічного управління.

Сучасне стратегічне управління формується в умовах змін економічного середовища, глобалізації ринків та цифрової трансформації бізнесу. У таких умовах інновації стають ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств, підвищення ефективності управлінських процесів і стійкості корпоративних структур. Інновації в системі стратегічного управління — це не лише впровадження нових технологій чи продуктів, а й створення нових управлінських моделей, методів прийняття рішень, комунікаційних форматів і систем мотивації персоналу. Вони охоплюють як технічну, так і організаційну, соціальну та інформаційну сфери діяльності підприємства [10, с. 81].

Роль інновацій у стратегічному управлінні полягає в тому, що вони:

- забезпечують адаптивність підприємства до зовнішніх змін і невизначеності середовища;
- підвищують ефективність управлінських процесів завдяки використанню сучасних інформаційних систем і цифрових платформ;
- стимулюють розвиток корпоративної культури, орієнтованої на творчість, відкритість і командну взаємодію;
- сприяють підвищенню прозорості та якості управлінських рішень, що зміцнює довіру між власниками, менеджментом і працівниками;
- формують стратегічні переваги, дозволяючи підприємству швидше впроваджувати нові бізнес-моделі й підходи до управління.

Інновації є дуже важливим фактором у розвитку сучасного суспільства. Здатність змінюватися і вдосконалюватися дозволяє підприємствам та організаціям залишатися конкурентоспроможними на ринку. Поширення інно-

вацій сприяє не лише розвитку нової продукції, а й створенню нових ринків і можливостей для зростання.

Інновації є невід'ємним елементом сучасної системи стратегічного управління, оскільки вони забезпечують розвиток підприємства на основі нових підходів, технологій і методів менеджменту. Вони формують стратегічну гнучкість підприємства, сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень і розвитку корпоративної культури.

Інноваційна спрямованість управління дозволяє підприємству адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, підтримувати конкурентні переваги та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Інновації виступають ключовим чинником підвищення ефективності стратегічного управління, оскільки забезпечують гнучкість, прозорість і результативність управлінських процесів. Їх впровадження сприяє оптимізації організаційної структури, удосконаленню комунікацій, підвищенню професійного рівня персоналу та стратегічній стійкості підприємства. У результаті інноваційна діяльність формує передумови для зростання конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Таким чином, інновації виступають не лише інструментом удосконалення стратегічного управління, а й основою формування конкурентних переваг підприємства. Інновації визначають можливість і глибину впровадження інноваційних змін, а також визначає масштаб і якість охоплення різних етапів інноваційного циклу. Чим вищий інноваційний потенціал підприємства, тим більша його здатність до постійного удосконалення і конкурентоспроможності на ринку. Інноваційна складова притаманна всім структурним елементам економічного потенціалу підприємства, оскільки саме фактор пропозиції та внутрішнє джерело створює базові інновації.

Таблиця 1. Сутність і роль інновацій у сучасній системі стратегічного управління

Аспект	Зміст характеристики	Роль у стратегічному управлінні
Сутність інновацій	Інновації — це впровадження нових або значно вдосконалених продуктів, технологій, методів управління, що забезпечують розвиток підприємства.	Формують основу стратегічного розвитку підприємства; сприяють адаптації до змін зовнішнього середовища.
Організаційні інновації	Зміни в структурі управління, корпоративній культурі, комунікаційних процесах.	Оптимізують прийняття рішень, покращують координацію між підрозділами.
Технологічні інновації	Використання нових технологій у виробництві, цифровізації управлінських процесів.	Забезпечують автоматизацію та точність управлінських операцій.
Управлінські інновації	Нові методи планування, контролю, мотивації персоналу, управління змінами.	Підвищують якість управлінських рішень і відповідальність керівників.
Інновації у корпоративних комунікаціях	Використання сучасних інформаційних платформ, відкритих каналів зворотного зв'язку.	Зміцнюють корпоративну культуру, формують довіру між керівництвом і працівниками.
Інноваційна стратегія управління	Комплекс заходів, спрямованих на системне впровадження інновацій у діяльність підприємства.	Інтегрує інноваційні підходи у всі рівні управління.

Джерело: узагальнено за даними [4; 5].

Місце інноваційного потенціалу в структурі економічного потенціалу підприємства та його складових показано на рис. 1.

Якщо це продукт в межах інноваційного потенціалу, якщо це інновація, реалізована в самій інноваційній сфері, вона сприяє розвитку ресурсних складових. Це відкриває потенційні нові можливості, виводячи загальний інноваційний потенціал на новий рівень. Розглянемо докладніше ресурсну складову інноваційного потенціалу. Можна сказати, що ресурсна складова інноваційного потенціалу є "трампліном" для його формування. Він складається

Таблиця 2. Вплив інновацій на показники ефективності стратегічного управління

Вид інновацій	Зміст та приклади впровадження	Ключові показники ефективності управління	Вплив інновацій на показники
Організаційні інновації	Перегляд управлінської структури, запровадження гнучких команд, делегування повноважень.	Рівень централізації управління, швидкість прийняття рішень, продуктивність праці управлінців.	Зменшується бюрократія, підвищується гнучкість і відповідальність персоналу.
Технологічні інновації	Автоматизація процесів, впровадження ERP-систем, використання аналітичних платформ.	Собівартість управлінських процесів, точність планування, швидкість обробки даних.	Зниження витрат і підвищення точності управління.
Інформаційно-комунікаційні інновації	Використання корпоративних порталів, CRM-систем, хмарних сервісів.	Рівень інформаційної відкритості, швидкість обміну даними, якість зворотного зв'язку.	Підвищення прозорості та ефективності внутрішніх комунікацій.
Кадрові інновації	Нові підходи до мотивації, навчання та розвитку персоналу.	Плинність кадрів, рівень задоволеності працівників, продуктивність праці.	Зниження плинності кадрів, підвищення професійного рівня.
Стратегічні інновації	Впровадження інноваційних моделей корпоративного управління (ESG, agile, smart management).	Рівень стратегічної гнучкості, стійкість до ризиків, прибутковість підприємства.	Підвищення адаптивності до зовнішніх змін.

Джерело: узагальнено за даними [2; 7; 9].

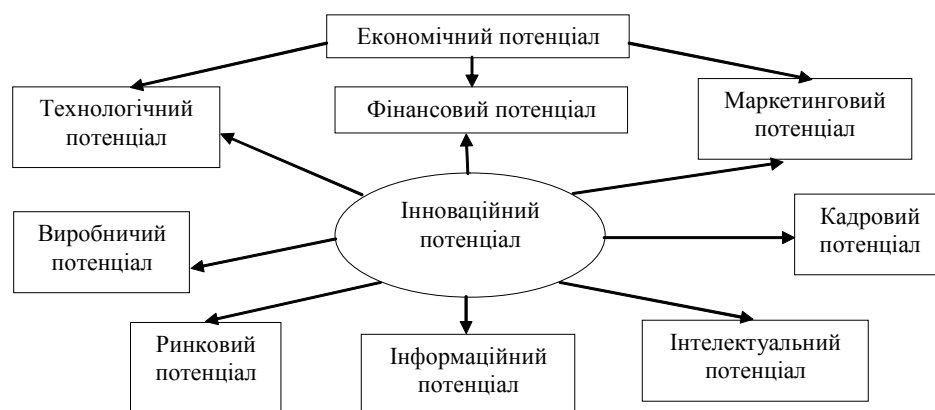


Рис. 1. Місце інноваційного потенціалу в структурі економічного потенціалу підприємства

Джерело: узагальнено за даними [1; 10].

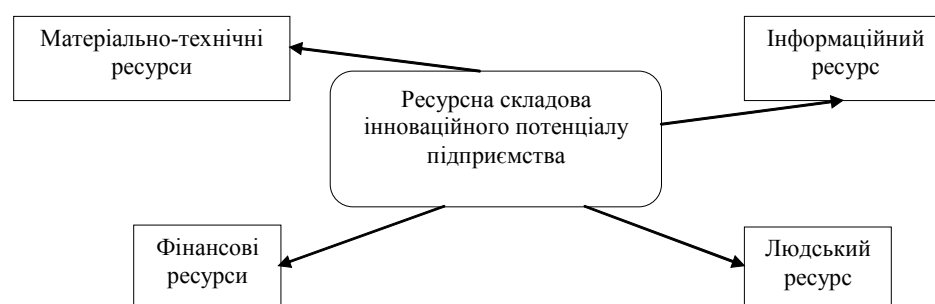


Рис. 2. Основні елементи ресурсної складової інноваційного потенціалу підприємства

Джерело: узагальнено за даними [3; 6].

з основних компонентів різного функціонального призначення (рис. 2).

Ресурсна складова має ключове значення для будь-якого проекту або діяльності. Її елементи можуть включати людський капітал, фінансові ресурси, матеріальні активи та інші складові. Розглядати кожен елемент окремо допомагає краще зрозуміти, як кожен з них впливає на результативність проекту або бізнесу в цілому. Цей підхід допомагає ефективніше управляти ресурсами і досягти успішних результатів:

1) матеріально-технічні ресурси є важливою складовою техніко-технологічної бази підпри-

3) фінансові ресурси дійсно вважаються важливою складовою інноваційного потенціалу, оскільки вони забезпечують необхідні кошти для реалізації новаторських ідей та проектів. Вони можуть включати в себе як грошові засоби, так і можливості для інвестування в альтернативні проекти, які можуть приносити прибуток у майбутньому. Використання фінансових ресурсів має велике значення для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства та країн в цілому.

4) людські ресурси є важливою складовою інноваційного потенціалу, оскільки це саме

люди створюють, розвивають та впроваджують нові ідеї, технології та продукти. У свідомості людини зароджуються найбільш важливі творчі процеси, що відіграють ключову роль у розвитку суспільства та економіки.

Інноваційна діяльність у стратегічному управлінні охоплює різні напрями — від автоматизації процесів планування і контролю до використання штучного інтелекту в аналітиці та стратегічному прогно-

Таблиця 3. Динаміка інноваційної діяльності підприємств за 2020–2024 рр.

Рік	Кількість підприємств, що здійснювали інноваційну діяльність, од.	Частка інноваційно активних підприємств, %	Обсяг витрат на інновації, млн грн	Кількість впроваджених нових технологічних процесів, од.	Кількість нових видів продукції, од.
2020	680	14,2	12 450	1 120	850
2021	720	15,1	13 870	1 240	920
2022	765	16,4	15 600	1 380	1 050
2023	810	17,8	17 950	1 540	1 210
2024	865	19,2	20 430	1 720	1 380

Джерело: власна розробка.

Таблиця 4. Матриця відповідальності у системі управління комунікаційним потенціалом підприємства, 2022–2024 рр.

Складові елементи комунікаційного потенціалу	Персонал підприємства			
	Менеджер з продажу	Начальник рем. відділу	Керівник підприємства	Головний бухгалтер
Професійна підготовка персоналу				
Рівень корпоративної культури та психологічний клімат в колективі				
Технічна документація				
Права на ноу-хау, патенти, торгові марки та ін.				
Сертифікація продукції, технологій і виробництва в цілому				
Економічна інформація				
Інформаційні системи та технології				
Інформаційні зв'язки				

Джерело: власна розробка.

зуванні. Особливе значення мають організаційно-управлінські інновації, спрямовані на покращення комунікацій, структури управління, системи делегування повноважень і корпоративної відповідальності.

Протягом 2020–2024 рр. спостерігається стабільне зростання кількості підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність, а також обсягів інвестицій у розвиток інновацій. Збільшення кількості нових технологічних процесів і видів

продукції свідчить про активізацію інноваційного потенціалу підприємств та підвищення рівня їх конкурентоспроможності на ринку.

З метою чіткого розподілу функціональних обов'язків у процесі створення, впровадження та використання елементів інформаційно-комунікаційного потенціалу доцільно застосовувати матрицю відповідальності (табл. 4).

Цей інструмент дозволяє систематизувати обов'язки працівників, визначити зони відпов-

Таблиця 5. Напрями вдосконалення інноваційно-комунікаційного механізму стратегічного управління

№	Напрямок удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний ефект
1	Цифровізація управлінських процесів	Впровадження ERP- та CRM-систем, електронного документообігу, корпоративного порталу, аналітики «Big Data».	Підвищення швидкості прийняття рішень, зменшення інформаційних втрат, оптимізація управління ресурсами.
2	Розвиток корпоративних комунікацій	Створення внутрішніх платформ для обміну інформацією, регулярні збори, зворотний зв'язок між працівниками та керівництвом.	Підвищення прозорості комунікацій, покращення психологічного клімату, зростання командної згуртованості.
3	Інноваційний розвиток системи управління персоналом	Впровадження програм безперервного навчання, мотивації інноваційної діяльності, гнучких форм зайнятості.	Формування інноваційного мислення персоналу, підвищення ефективності праці.
4	Зміцнення зовнішніх зв'язків і корпоративного іміджу	Розвиток PR-активностей, участь у бізнес-форумах, партнерських програмах, впровадження ESG-звітності.	Зростання довіри до підприємства, розширення партнерських можливостей, підвищення ринкової привабливості.
5	Інтеграція інновацій у стратегію розвитку підприємства	Формування інноваційної стратегії, створення відділу інновацій, моніторинг реалізації інноваційних проєктів.	Забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності, формування довгострокових переваг.

Джерело: узагальнено за даними [3; 8; 9].

Таблиця 6. Перспективи удосконалення комунікативного механізму підприємств на 2026—2030 рр.

Рік	Ключові напрями удосконалення	Очікувані результати	Інструменти та технології
2026	– цифровізація базових процесів; – впровадження ERP/CRM-систем	– прискорення обміну інформацією; – зменшення витрат часу на документообіг	– ERP-системи (AgroOffice, SAP); – хмарні сервіси
2027	– стандартизація внутрішніх комунікацій; – розробка комунікаційного регламенту	– узгодженість між підрозділами; – зниження інформаційних втрат	– корпоративні платформи (MS Teams, Slack); – внутрішні портали
2028	– поглиблення інтеграції з партнерами та постачальниками; – формування відкритих каналів зворотного зв'язку	– підвищення довіри та швидкості взаємодії; – краще прогнозування ризиків	– API-інтеграція з партнерами; – аналітичні модулі
2029-2030	– розвиток корпоративної комунікаційної культури; – навчання персоналу soft skills	– зростання командної ефективності; – покращення клімату в колективі	– програми навчання; – внутрішні корпоративні заходи

Джерело: узагальнено за даними [1; 5; 8].

ідальності за конкретні компоненти інформаційної системи, забезпечуючи прозорість процесів та ефективну координацію дій між підрозділами. Впровадження матриці сприяє підвищенню ефективності управління інформаційними потоками, оптимізації комунікацій та досягненню цілей підприємства.

Отже, комунікативний механізм є однією з ключових складових ефективної системи управління підприємством. Завдяки налагодженій комунікації забезпечується оперативне прийняття рішень, підвищується рівень взаєморозуміння між працівниками, мінімізуються конфлікти та помилки, що виникають через інформаційні розриви.

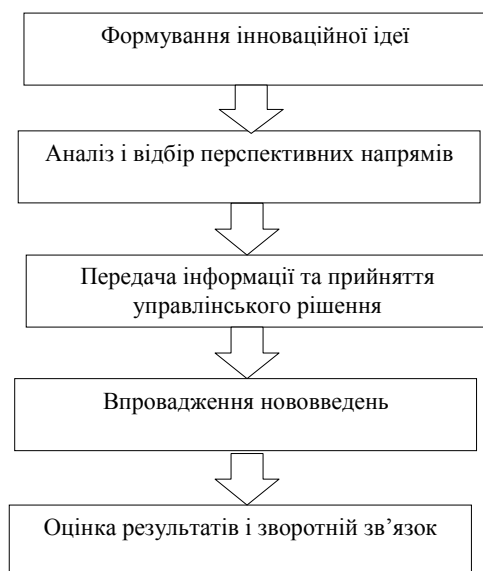


Рис. 3. Рекомендована модель механізму інноваційно-комунікаційної взаємодії

Джерело: узагальнено за даними [4; 9].

Комунікативний механізм сприяє формуванню єдиної корпоративної культури, підтримує узгодженість дій працівників і підвищує загальну результативність управлінських процесів. У сучасних умовах цифрової трансформації ефективна комунікація, зокрема із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, є вирішальною для адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей.

Сучасна модель стратегічного управління вимагає гнучкості, відкритості та здатності до швидкої адаптації в умовах постійних змін зовнішнього середовища. У цьому контексті важливу роль відіграє інноваційно-комунікаційний механізм, який поєднує інструменти інноваційного менеджменту та корпоративних комунікацій для підвищення ефективності управління підприємством.

У сучасному бізнес-середовищі ефективний комунікаційний механізм — це не просто допоміжний інструмент, а ключовий ресурс для зростання продуктивності, зміцнення партнерств і стійкого розвитку.

Удосконалення комунікативного механізму підприємств є стратегічним напрямом розвитку, який безпосередньо впливає на ефективність управлінських рішень, оптимізацію ланцюгів постачання, посилення внутрішньої взаємодії та зміцнення зовнішніх партнерств. Системне впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, стандартизація процесів обміну інформацією, підвищення рівня комунікативної культури та інтеграція з ринковими контрагентами формують підґрунтя для сталого розвитку підприємства. Перспективне планування до 2026—2030 років доз-

воляє закласти чіткі орієнтири, які сприятимуть не лише цифровій трансформації, а й створенню гнучкої, адаптивної та прозорої системи комунікацій.

Запропоновані напрями вдосконалення інноваційно-комунікаційного механізму стратегічного управління спрямовані на підвищення ефективності виробничих і управлінських процесів за рахунок цифровізації, автоматизації та покращення обміну інформацією. Впровадження інноваційних систем управління ресурсами, онлайн-комунікацій і аналітичних платформ дозволить не лише знизити витрати та підвищити врожайність, а й забезпечити стратегічну стійкість підприємства в умовах мінливого ринку.

Запропонована модель інноваційно-комунікаційної взаємодії є ключовим елементом сучасної системи стратегічного управління, оскільки вона забезпечує послідовність, системність і узгодженість дій усіх учасників управлінського процесу. Її значущість полягає в тому, що вона відображає логіку розвитку інновацій — від зародження ідеї до оцінки кінцевих результатів — і забезпечує зворотний зв'язок, необхідний для постійного вдосконалення управлінських рішень.

На етапі формування інноваційної ідеї створюється база для майбутніх змін — саме тут зароджуються нові підходи, технології та рішення. Далі аналіз і відбір перспективних напрямів дозволяє відібрати найбільш доцільні ідеї, враховуючи ресурсні, фінансові та стратегічні можливості підприємства.

Передача інформації та прийняття управлінського рішення забезпечує координацію між різними рівнями управління, підвищує прозорість і відповідальність у процесі реалізації інновацій.

Етап впровадження нововведень є практичним ядром моделі, де перевіряється реальна життєздатність інноваційних ідей. Завершальним елементом виступає оцінка результатів і зворотний зв'язок, що дозволяє визначити ефективність впроваджених рішень, виявити недоліки та скоригувати подальші дії.

Завдяки такій структурі модель:

- забезпечує безперервність інноваційного процесу;
- створює чіткий інформаційний потік між усіма управлінськими рівнями;
- дозволяє оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі;
- формує механізм навчання організації, коли кожне нововведення стає джерелом досвіду.

Таким чином, дана модель виступає інструментом системного управління інноваціями, який сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління, зміцненню конкурентних позицій підприємства та розвитку його інноваційної культури.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження встановлено, що інноваційно-комунікаційний механізм є ключовим драйвером підвищення ефективності стратегічного управління підприємством. Його застосування забезпечує інтеграцію сучасних технологій, управлінських інструментів та комунікаційних стратегій, сприяючи підвищенню гнучкості, адаптивності й конкурентоспроможності організації. Ефективне функціонування цього механізму дозволяє не лише оптимізувати процеси прийняття управлінських рішень, а й забезпечити прозорість взаємодії між усіма рівнями управління, що формує основу для сталого розвитку бізнесу в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на поглиблене вивчення цифрових інструментів та технологій, що підсилюють інноваційно-комунікаційні процеси у стратегічному управлінні. Актуальним є також аналіз впливу штучного інтелекту, великих даних та систем аналітики на якість управлінських рішень і стратегічну гнучкість підприємств. Важливим напрямом подальших розвідок є розроблення методичних рекомендацій щодо формування ефективних моделей інноваційно-комунікаційного менеджменту, адаптованих до особливостей різних галузей економіки та організаційних структур.

Література:

1. Антипенко Н.В., Веденіна Ю.Ю., Гнатенко І.А., Пархоменко О.П. Фінансовий менеджмент ресурсозбереження інноваційно орієнтованих підприємств у контексті антикризової стратегії розвитку. *Агросвіт*. 2021. № 23. С. 10–16.
2. Біла І. С., Посна В. С., Шевченко О.О. Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Том 8. Випуск 1. С. 10—16.
3. Білорус О.Г., Гриценко А.А. Інноваційно-інформаційна економіка: цифровий вимір та еволюційна динаміка у глобальному контексті. *Економічна теорія*. 2021. № 1. С. 115—119.

4. Ганчук М.Д. Інновації та їх вплив на економіку сучасного світу. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 2. С. 102—109.

5. Гринчук Ю.С., Кукса І.М., Ткаченко Н.Е., Параскеєва А.М. Планування інноваційного розвитку в контексті забезпечення економічної безпеки та управління змінами. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 4 (251). С. 28—33.

6. Живко З.Б., Орлова-Курилова О.В., Боруцька Ю.З., Березовський Д.О. Державне регулювання заощадження інноваційного потенціалу підприємств та екологізації виробництва: формування управлінських стратегій та оцінювання конкурентної поведінки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 10—15.

7. Іщейкін Т.Є., Олійник А.С. Економічний механізм управління бізнес-процесами: стратегічні та антикризові аспекти. *Агросвіт*. 2022. № 21—22. С. 52—60.

8. Кошова Л.М., Мерефа А.С. Міжнародний аспект впровадження інноваційних технологій у виробництво екологічно чистої продукції ПП "Агроєкологія". *Інноваційна економіка*, 2010. № 5. С. 23—26.

9. Олійник А., Толочій О., Щербина Ю. Ефективність проєктного менеджменту сучасних підприємств у умовах диджиталізації. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія "Економіка, управління та фінанси"*. № 2. 2024. С. 61—66.

10. Шульгіна Л. М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 3. Т.2. С. 79—84.

References:

1. Antipenko, N.V., Vedenina, Yu.Yu., Hnatenko, I.A. and Parkhomenko, O.P. (2021), "Financial management of resource conservation of innovatively oriented enterprises in the context of anti-crisis development strategy", *Ahrosvit*, vol. 23, pp. 10—16.

2. Bila, I. S., Posna, V. S. and Shevchenko, O. O. (2023), "Innovatsiyni rozvytok yak chynnyk povoiennoi vidbudovy ekonomiky Ukrainy". *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, vol. 8, pp. 10—16.

3. Bilorus, O.H. and Hrytsenko, A.A. (2021), "Innovation and information economy: digital dimension and evolutionary dynamics in the global context", *Economic theory*, vol 1, pp. 115—119.

4. Hanchuk, M.D. (2024), "Innovations and their impact on the economy of the modern world", *Innovation and Sustainability*, vol 2, pp. 102—109.

5. Grynchuk, Yu.S., Kuksa, I.M., Tkachenko, N.E. and Paraskeeva, A.M. (2022), "Planning of innovative development in the context of economic security and change management", *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 4 (251), pp. 28—33.

6. Zhivko, Z.B., Orlova-Kurilova, O.V., Borutska, Yu.Z. and Berezovskyi, D.O. (2021), "State regulation of saving innovative potential of enterprises and greening of production: formation of management strategies and evaluation of competitive behavior", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 19, pp. 10—15.

7. Ishcheykin, T.E. and Oliynyk, A.S. (2022), "Economic mechanism of business process management: strategic and anti-crisis aspects", *Ahrosvit*, vol. 21—22, pp. 52—60.

8. Koshova, L.M. and Merefa, A.S. (2010), "International aspect of implementing innovative technologies in the production of environmentally friendly products of PE "Agroekologiya", *Innovative economy*, vol. 5, pp. 23—26.

9. Oliynyk, A., Tolochii, O. and Shcherbyna, Yu. (2024), "The effectiveness of project management in modern enterprises in the context of digitalization", *Bulletin of Poltava State Agrarian University. Series "Economics, Management and Finance"*, vol. 2, pp. 61—66.

10. Shulgina, L.M. (2021), "Modern concepts of strategic management of innovative development of an enterprise", *Marketing and innovation management*, vol. 3, pp. 79—84.

Стаття надійшла до редакції 21.10.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 657:338.3

О. В. Чернецька,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4691-636X>

Н. М. Ісак,

здобувач ОПП "Облік і оподаткування" другого (магістерського) рівня вищої освіти, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-3017-613X>

А. В. Латайко,

здобувач ОПП "Облік і оподаткування" другого (магістерського) рівня вищої освіти, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-8136-7746>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.153

ОБЛІК ПРОЦЕСІВ ПОСТАЧАННЯ ТА ВИТРАЧАННЯ ЗАПАСІВ: ПРОБЛЕМИ ВІДОБРАЖЕННЯ Й КОНТРОЛЮ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

О. Chernetska,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Management of Financial and Economic Security, Dnipro State Agrarian and Economic University

N. Isak,

Student of the "Accounting and Taxation" second (master's) level of higher education, Faculty of Accounting and Finance, Dnipro State Agrarian and Economic University

A. Lataiko,

Student of the "Accounting and Taxation" second (master's) level of higher education, Faculty of Accounting and Finance, Dnipro State Agrarian and Economic University

ACCOUNTING OF SUPPLY AND CONSUMPTION PROCESSES OF STOCK: DISPLAY AND CONTROL PROBLEMS AND WAYS TO OVERCOME THEM

Статтю присвячено аналізу практичних аспектів обліку процесу постачання та витрачання запасів та виявленню проблем відображення й контролю. Практична цінність дослідження полягає в розробці прикладних рекомендацій, спрямованих на підвищення надійності та прозорості облікових даних у процесах постачання та витрачання запасів. В статті розглянуто облік процесів постачання та витрачання запасів як ключовий елемент ефективного управління ресурсами підприємства. Наголошено на реєстраційній, контрольній та управлінській функції обліку для фінансової стабільності суб'єкта підприємництва в умовах війни в країні. Наведено перелік практичних аспектів обліку процесів постачання та витрачання запасів, їх роль у забезпеченні точності, достовірності, прозорості, та своєчасності облікових даних та контролю запасів на підприємстві. Відзначено важливість налагодженого взаємозв'язку між всіма обліковими аспектами процесу постачання та витрачання запасів на підприємстві як передумови ефективного управління матеріальними ресурсами. Акцентовано, що традиційні підходи до обліку процесів постачання та витрачання матеріальних ресурсів в умовах війни не забезпечують належний рівень достовірності звітності та своєчасного прийняття оптимальних управлінських рішень. В статті наведено проблемні аспекти обліку і контролю процесу постачання та витрачання запасів, які потребують системного підходу до їх вирішення. Авторами запропоновано напрямки вирішення проблемних питань в розрізі їх типів: цифрові рішення, організаційні заходи, фінансові підходи, а також окремий облік втрат внаслідок воєнних дій. Запропоновані заходи містять перелік дій обліковців, які дозволяють підприємствам посилити контроль за використанням ресурсів, що є критично важливим в умовах обмежених

можливостей під час війни. Удосконалення облікових процедур сприятиме збереженню фінансової стійкості, покращенню аналітичної бази для планування діяльності та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у довгостроковій перспективі, що забезпечить адаптацію бізнесу до нестабільного економічного середовища та підвищить його життєздатність.

The article is devoted to the analysis of practical aspects of accounting for the supply and consumption of stocks and the identification of problems of reflection and control. The practical value of the study lies in the development of applied recommendations aimed at increasing the reliability and transparency of accounting data in the supply and consumption of stocks processes. The article considers accounting for the supply and consumption of stocks processes as a key element of effective management of enterprise resources. The emphasis is on the registration, control and management functions of accounting for the financial stability of an entrepreneurial entity in the conditions of war in the country. A list of practical aspects of accounting for the supply and consumption of stocks processes is given, their role in ensuring the accuracy, reliability, transparency and timeliness of accounting data and control of stocks at the enterprise. The importance of an established relationship between all accounting aspects of the supply and consumption of stocks at the enterprise as a prerequisite for effective management of material resources is noted. It is emphasized that traditional approaches to accounting for the processes of supply and consumption of material resources in wartime do not provide the proper level of reliability of reporting and timely adoption of optimal management decisions. The article presents problematic aspects of accounting and control of the process of supply and consumption of stocks, which require a systematic approach to their solution. The authors propose directions for solving problematic issues in terms of their types: digital solutions, organizational measures, financial approaches, as well as separate accounting for losses due to military actions. The proposed measures include a list of actions by accountants that allow enterprises to strengthen control over the use of resources, which is critically important in conditions of limited capabilities during wartime. Improving accounting procedures will contribute to maintaining financial stability, improving the analytical basis for planning activities and making informed management decisions in the long term, which will ensure the adaptation of business to an unstable economic environment and increase its viability.

Ключові слова: облік, запаси, постачання, витрачання, контроль, проблеми, шляхи подолання, суб'єкт підприємництва.

Key words: accounting, stocks, supply, spending, control, problems, ways to overcome, business entity.

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

В сучасних умовах динамічних змін ринкового середовища, зростання конкуренції, інфляційними процесами, повномасштабною війною в країні особливої уваги набуває ефективне управління матеріальними ресурсами суб'єктів підприємництва. Виробничі запаси є важливою складовою процесів постачання та витрачання в процесі діяльності, що чинить певний вплив на формування собівартості продукції, робіт та послуг, а, отже, і на показники рентабельності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості в актуальних умовах бізнесу.

Облік процесів постачання та витрачання запасів є важливою складовою системи управління матеріальними ресурсами суб'єкта підприємництва. Саме облік забезпечує достовірне відображення руху запасів для потреб контролю та звітності підприємства. Контроль за процесом постачання завдяки обліку сприяє

дотриманню договірних умов, оптимізації логістичних процесів, забезпечує безперервність виробничого процесу завдяки своєчасному надходженню матеріальних цінностей. Облікова система є основою для інвентаризації, що зумовлює запобігання випадків нестачі матеріальних ресурсів, аналізу надлишків, необґрунтованого витрачання, підвищення ефективності використання ресурсів. Отже, облік виконує не лише реєстраційну, а й контрольну та управлінську функцію, оскільки є запорукою ефективного ресурсного менеджменту та фінансової стабільності суб'єкта підприємництва.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вчені акцентують увагу на необхідності раціонального управління запасами підприємства, що є необхідною умовою оптимізації витрат та підвищення ефективності бізнесу. Зокрема, фахівчиня Ковальова Т.В. наголошує, що "для успішної діяльності підприємствам слід налагодити внутрішні та зовнішні матеріальні

Таблиця 1. Взаємозв'язок практичних аспектів обліку постачання та витрачання запасів

Практичний аспект	Взаємозв'язок з іншими аспектами	Роль у забезпеченні облікової узгодженості
Формування первісної вартості запасів	Пов'язаний із обліком постачання, складанням первинних документів, вибором методу списання	Забезпечує точність облікових даних для подальшого коректного списання та розрахунку собівартості
Документальне оформлення операцій	Поєднується з аналітичним обліком, системою внутрішнього контролю	Сприяє достовірності та обґрунтованості облікової інформації
Аналітичний облік запасів	Тісно пов'язаний із даними складського обліку та системами управління запасами	Забезпечує деталізацію інформації для оперативного контролю та управлінського аналізу
Метод оцінки вибуття запасів	Взаємопов'язаний із формуванням облікової політики та калькуляцією собівартості	Забезпечує системність та логіку облікових розрахунків, узгодженість з фінансовою звітністю
Інтеграція облікових і складських систем	Взаємодіє з усіма аспектами обліку запасів: надходження, списання, залишки	Забезпечує узгодженість даних у реальному часі та зменшує дублювання інформації
Внутрішній контроль за рухом запасів	Підтримує достовірність аналітичного та синтетичного обліку, впливає на інвентаризацію	Підвищує надійність облікової інформації та прозорість процесів
Інвентаризація запасів	Узгоджується з даними первинного обліку, аналітичними реєстрами, внутрішніми звітами	Сприяє оновленню облікових залишків та забезпечує реальність фінансової звітності
Облік витрачання запасів	Залежить від точності первісної вартості, вибраного методу списання, контролю норм	Формує базу для розрахунку собівартості продукції, впливає на фінансовий результат підприємства

Джерело: сформовано авторами.

потоки таким чином, щоб фінансове та інформаційне забезпечення сприяло зменшенню витрат" [4]. Підтримуємо думку фахівців Ізмайлова Я.О. та Свірко С.В., що "для будь-яких підприємств ефективно та раціональне використання запасів набуває важливого значення в процесі пошуку шляхів зниження собівартості продукції, а також збільшення обсягів виробництва" [3].

Фахівчиня Саванчук Т.М. акцентує, що "ціни на матеріально-технічні ресурси для села постійно підвищуються, що вимагає від менеджменту сільськогосподарських підприємств пошуку сучасних інструментів управління процесом матеріально-технічного забезпечення своїх підприємств" [7]. Одним з таких інструментів вчені виділяють облік процесу постачання та витрачання запасів. Погоджуємось з думкою Ковальової Т. В., що "облік допомагає встановити оптимальний рівень запасів, виявити можливі ризики та проблеми в постачанні, планувати та контролювати витрати" [4]. Фахівці Нечипорук Н. В., Фесун І. Ю., Абрамова О. С. та Аванесова Н. Е. наголошують, що "контроль за сумлінним веденням обліку та складанням фінансової звітності покликаний

здійснювати аудит, а на підприємстві перевірка обліку запасів є надважливою, оскільки товарно-матеріальні цінності є основою діяльності" [5].

Фахівці Орлова В.М., Мазіашвілі А.Р. та Шепель К.К. відзначають, що "вирішення проблеми ефективного використання запасів вимагає повної, об'єктивної, своєчасної і достовірної інформації про їх надходження та використання" [6]. Підтримуємо думку Бабенко А. В., Васильєвої В. Г. та Коновалової О. В., "саме бухгалтерський облік має забезпечити контроль за залишками, надходженням і витратами виробничих запасів на складі, що є важливою умовою для забезпечення збереження власності підприємства" [1]. В закордонних виданнях [8] облік розглядається як інструмент прозорого та ефективного управління запасами в контексті контролю та оптимізації витрачання, в тому числі для потреб аналізу ефективних моделей управління матеріальними цінностями [9]. Отже, вчені одностайні в своїх твердженнях щодо необхідності ефективного обліку, аналізу та контролю в системі управління виробничими запасами в актуальних умовах бізнесу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз практичних аспектів обліку процесу постачання та витрачання запасів, виявлення проблем відображення й контролю та розробка напрямів їх подолання в актуальних умовах бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Практика ведення обліку запасів на підприємствах свідчить про наявність певних аспектів, взаємозв'язок яких забезпечують точність, достовірність, прозорість, своєчасність облікових даних та ефективність управління матеріальними ресурсами суб'єкта підприємництва (таблиця 1). Ефективна узгодженість елементів обліково-контрольної системи має відповідати управлінським потребам підприємства.

Відзначимо важливість налагодженого взаємозв'язку між всіма обліковими аспектами процесу постачання та витрачання запасів на підприємстві як передумови ефективного управління матеріальними ресурсами. Водно-

Таблиця 2. Проблемні аспекти обліку постачання та витрачання запасів в умовах війни

Проблемний аспект	Вплив на систему обліку
Порушення логістичних ланцюгів	Виникають затримки в постачанні, що ускладнює визначення моменту визнання запасів в обліку (дата переходу ризиків).
Недоступність складів або запасів	- Фактична відсутність контролю над частиною запасів унеможливає проведення інвентаризації. - Потрібно визнавати втрати або списання запасів, але немає підтверджуючих актів.
Фізична втрата запасів внаслідок обстрілів, влучань тощо	Виникає необхідність списання запасів як знищених, що потребує оформлення відповідних актів та визнання витрат
Знищення або пошкодження документів	Втрата первинних документів (накладні, акти приймання-передачі) унеможливає оприбуткування чи списання запасів.
Форс-мажорні обставини в умовах війни	Ускладнене відображення операцій, які не відбулися, але були заплановані (наприклад, передоплата відбулась, але товар не отримано внаслідок їх фізичного знищення внаслідок влучання).
Неможливість проведення повноцінної інвентаризації	Неможливо провести звірку фактичних залишків із обліковими
Відтік кадрів	Відсутність фахівців з обліку призводить до некоректного або несвоєчасного відображення операцій з матеріальними ресурсами, а також втрати контролю за обліком запасів

Джерело: сформовано авторами.

час в умовах війни в країні підприємства стикаються з певними труднощами в бізнесі, що впливає на обліку процесів постачання та витрачання матеріальних цінностей.

Війна призводить до фізичних втрат запасів, загострюються питання документального підтвердження операцій, проведенні інвентари-

зації цінностей, визнання втрат та їх відображення в системі обліку (таблиця 2). Суб'єкти підприємництва змушені адаптуватись до реалій бізнесу, оскільки традиційні підходи до обліку процесів постачання та витрачання матеріальних ресурсів в умовах війни не забезпечують належний рівень достовірності звітності та своєчасного прийняття оптимальних управлінських рішень.

У воєнних умовах суб'єкти підприємництва стикаються з різноплановими труднощами в обліку процесів постачання та витрачання запасів, що потребує системного підходу до їх вирішення. Для ефективного реагування важливо не лише виявити наявні проблемні аспекти, а й визначити конкретні напрямки дій, що дозволяють адаптувати облікові процеси під потреби управління в умовах воєнних викликів в країні. Залежно від характеру викликів в умовах війни, заходи можуть бути організаційними, документальними, технічними або фінансовими. Їх застосування залежить від доступності ресурсів, рівня автоматизації підприємства та ступеня впливу бойових дій на господарську діяльність. На рис. 1 узагальнено основні типи заходів для усунення проблемних аспектів в обліку й контролі запасів в актуальних умовах бізнесу.

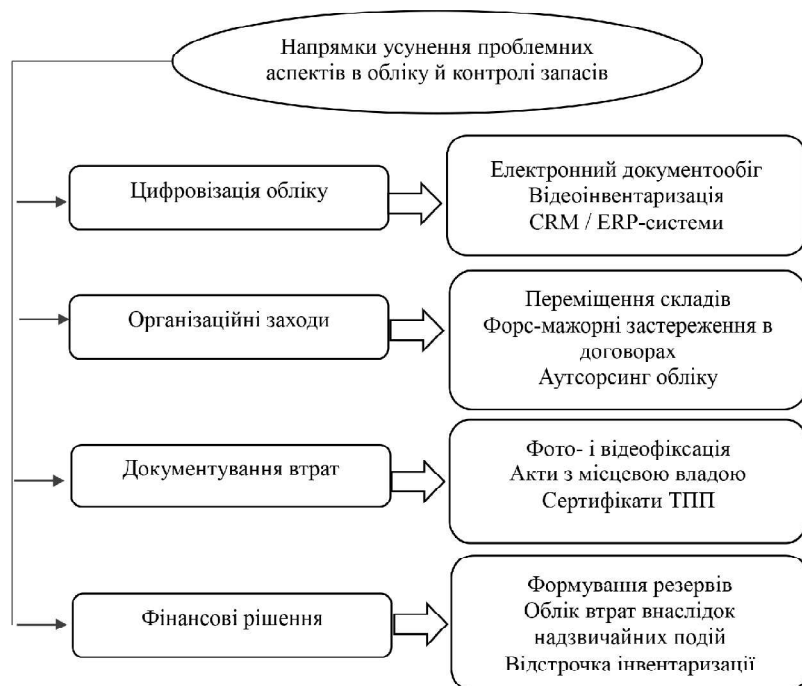


Рис. 1. Напрямки усунення проблемних аспектів в обліку й контролі запасів на підприємстві

Джерело: сформовано авторами.

Зокрема, при порушенні логістичних напрямків доцільним є впровадження обліку за фактом передачі права власності, а не фізичного надходження, наприклад, на основі електронних товарно-транспортних накладних, а також чіткого окреслення умов переходу ризиків в договорах постачання. Вважаємо доцільним попередньо реєструвати матеріальні цінності в системі обліку на підставі сканованих документів від постачальників з подальшою звіркою. Окрім цього, доцільно вести облік запасів, що знаходяться в дорозі в розрізі напрямків, перевізників та ступенів ризику.

У випадку наближення зони бойових дій до місць фізичного розташування складів з матеріальними цінностями варто переміщувати частину запасів в безпечніші регіони з можливістю централізованого управління ними. Для контролю залишків доцільно впроваджувати дистанційний моніторинг за допомогою відеонагляду та автоматизованих складських систем. При цьому важливо формувати резерв для покриття можливих втрат запасів.

В разі фізичних втрат матеріальних цінностей внаслідок обстрілів чи влучань слід оформлювати акти знищення з участю відповідних органів, зокрема, органів місцевої влади чи Державної служби України з надзвичайних ситуацій, для обґрунтованого списання активів. Важливо здійснювати фіксацію наслідків руйнувань за допомогою фото- та відеоматеріалів, що допоможе обґрунтовано обліковувати втрати, а також можна використати в страхових та судових процесах. Вважаємо доцільним передбачити окремий облік витрат, пов'язаних з знищенням матеріальних цінностей внаслідок влучань та обстрілів, з відповідним відображенням в звітності окремим рядком.

Для уникнення проблем із знищенням або пошкодженням документів необхідно переходити на електронний документообіг з контрагентами, використовуючи спеціалізовані програмні рішення. Також потрібно регулярно робити резервні копії бази даних в хмарному середовищі. В умовах війни можливим є порушення умов кібербезпеки або відсутністю доступу до хмарних сервісів, тому можливим є окреслення окремих положень внутрішньої облікової політики щодо дублювання документів і зберігання їх у різних фізичних локаціях.

В умовах форс-мажорних обставин важливо включати відповідні положення в договори постачання, що чітко визначатимуть вплив воєнних дій на виконання зобов'язань та ведення обліку, наприклад, терміни повідомлення контрагентів про настання форс-мажорної події та

відтермінування виконання зобов'язань. Для підтвердження настання форс-мажорної події слід отримати відповідні сертифікати Торгово-промислової палати України. В обліковій політиці рекомендовано передбачити можливість інвентаризації за форс-мажорних умов із відстрочкою до стабілізації ситуації.

Щодо відтоку кадрів, ефективним рішенням може бути аутсорсинг бухгалтерських послуг або залучення віддалених облікових сервісів, які можуть забезпечити підтримку обліку. Можливим є впровадження інструкцій або чек-листів для тимчасового персоналу для мінімізації помилок. Впровадження цифровізації обліку допомагає знизити ризик людського фактору та забезпечити належний контроль за операціями з постачання та витрачання запасів на підприємстві.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Облік процесів постачання та витрачання запасів потребує перегляду в контексті їх контролю та управління як на концептуальному, так і практичному рівні. Традиційні облікові підходи доцільно адаптувати до викликів війни, зокрема, фізичної втрати матеріальних цінностей, порушення логістичних шляхів, знищення первинних документів та інших форс-мажорних подій. Аналіз практичних аспектів обліку процесів постачання та витрачання запасів на підприємстві дозволив виявити проблемні питання щодо прозорості та достовірності облікових даних для потреб контролю та управління цінностями. Наведені пропозиції щодо напрямків вирішення проблемних питань направлено на підвищення надійності та прозорості облікових даних, забезпечення контролю за ефективним витрачанням запасів, що дозволить суб'єктам підприємництва в довгостроковій перспективі зберігати фінансову стійкість, планувати діяльність та ухвалювати обґрунтовані рішення в умовах війни в країні.

Література:

1. Бабенко А. В., Васильєва В. Г., Коновалова О. В. Обліково-аналітичне забезпечення управління виробничими запасами. Економічний простір. № 166, 2021. С. 90—96. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/4651.pdf> (дата звернення 08.10.2025 р.).
2. Височан О.С., Василишин Т.В. Автоматизація складського обліку як засіб інформаційного забезпечення резильєнтності підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2024. № 2 (132). С. 50—55.

URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/2_2024/10.pdf (дата звернення 08.10.2025 р.).

3. Ізмайлов Я.О., Свірко С.В. Удосконалення методичних аспектів обліку, аналізу та контролю запасів підприємств. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 1 (95). С. 39—44. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/229063/228042> (дата звернення 08.10.2025 р.).

4. Ковальова Т. В. Процес постачання в системі управління підприємством: обліковий аспект. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-09-02> (дата звернення 08.10.2025 р.).

5. Нечипорук Н. В., Фесун І. Ю., Абрамова О. С., Аванесова Н. Е. Сучасний підхід до організації обліку запасів на підприємстві. Агросвіт. 2023. № 24. С. 10—16. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/2614/2650/6516> (дата звернення 08.10.2025 р.).

6. Орлова В.М., Мазіашвілі А.Р., Шепель К.К. Сучасний стан обліку та напрямки вдосконалення документального оформлення використання запасів в Україні. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 80. С. 60—68. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/16590/1/Orlova.pdf> (дата звернення 08.10.2025 р.).

7. Саванчук Т.М. Інформаційна підтримка управління витратами в процесі матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств: обліковий аспект. Проблеми системного підходу в економіці. Випуск № 2 (70), 2019. С. 107—112. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_70_2_2019_ukr/15.pdf (дата звернення 08.10.2025 р.).

8. Grutzner L., Voss D., Breitner, M. H. Mature inventory management for supply chain automation: An interlinked process reference model. Electronic Markets. 2025. Vol.35, No.34. DOI: 10.1007/s12525 025 00783 x (дата звернення 08.10.2025 р.).

9. Zaruba V., Potrashkova L., Khoroshevskiy O., Chmeruk T. Construction of adaptive inventory management models for a trading enterprise under unstable conditions. Eastern European Journal of Enterprise Technologies. 2025. No. 36. Pp. 6—18. DOI: 10.15587/1729 4061.2025.336050 (дата звернення 08.10.2025 р.).

References:

1. Babenko, L. V., Vasilyeva, V. G. and Konovalova, O. V. (2021), "Accounting and analytical support for inventory management", Ekonomichniy prostir, vol. 166, pp. 90—96, available at:

<http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/4651.pdf> (Accessed 8 October 2025).

2. Vysochan, O.S. and Vasylyshyn, T.V. (2024), "Automation of warehouse accounting as a means of information support for the resilience of the enterprise", Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo, vol. 2 (132), pp. 50—55, available at: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/2_2024/10.pdf (Accessed 8 October 2025).

3. Izmailov, Ya.O. and Svirko, S.V. (2021), "Improving methodological aspects of accounting, analysis and control of enterprise inventories", Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, vol. 1 (95), pp. 39—44, available at: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/229063/228042> (Accessed 8 October 2025).

4. Kovaleva, T. V. (2023), "The supply process in the enterprise management system: accounting aspect", Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia, vol. 10. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-09-02>.

5. Nechyporuk, N. V., Fesun, I. Yu., Abramova, O. S. and Avanesova, N. E. (2023), "Modern approach to organizing inventory accounting at the enterprise", Ahrosvit, vol. 24, pp. 10—16, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/2614/2650/6516> (Accessed 8 October 2025).

6. Orlova, V.M., Maziashvili, A.R., and Shepel, K.K. (2022), "Current state of accounting and directions for improving the documentation of the use of reserves in Ukraine", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 80, pp.60—68, available at: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/16590/1/Orlova.pdf> (Accessed 8 October 2025).

7. Savanchuk, T.M. (2019), "Information support for cost management in the process of material and technical support of agricultural enterprises: accounting aspect", Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi, vol. 2 (70), pp. 107—112, available at: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_70_2_2019_ukr/15.pdf (Accessed 8 October 2025).

8. Grutzner, L., Voss, D. and Breitner, M. H. (2025), "Mature inventory management for supply chain automation: An interlinked process reference model", Electronic Markets, vol. 35, no.34. DOI: 10.1007/s12525 025 00783 x.

9. Zaruba, V., Potrashkova, L., Khoroshevskiy, O. and Chmeruk, T. (2025), "Construction of adaptive inventory management models for a trading enterprise under unstable conditions", Eastern European Journal of Enterprise Technologies, vol. 36, pp. 6—18, DOI: 10.15587/1729 4061.2025.336050.

Стаття надійшла до редакції 16.10.2025 р.

УДК 338.43:631(477):338.24

К. М. Дідур,

к. е. н., докторант кафедри економіки,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8489-0308>

Є. А. Кобець,

к. е. н., доцент кафедри економіки,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4195-2502>

О. В. Шаповал,

здобувач гр. МгЕКз-1-24,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-6441-3893>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.159

УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК МЕХАНІЗМ ДОСЯГНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

K. Didur,

PhD in Economics, Doctoral candidate of the Department of Economics,

Dnipro State Agrarian and Economic University

Ye. Kobets,

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

Dnipro State Agrarian and Economic University

O. Shapoval,

Student group MgEkz-1-24, Dnipro State Agrarian and Economic University

MANAGEMENT OF PROFITABILITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES AS A MECHANISM FOR ACHIEVING ECONOMIC AND FOOD SECURITY OF THE STATE

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти управління прибутковістю аграрних підприємств України як ключового механізму забезпечення економічної та продовольчої безпеки держави. Проведено аналіз еволюції наукових підходів до прибутковості — від класичних концепцій, що розглядали прибуток як винагороду за капітал, до сучасного стратегічно-інтегрованого підходу, який поєднує фінансові, інноваційні, соціальні та екологічні виміри діяльності підприємства. Визначено, що прибутковість агропідприємства є комплексним показником ефективності використання ресурсного потенціалу, конкурентоспроможності, стратегічної адаптивності та здатності до довгострокового розвитку.

У роботі систематизовано основні механізми підвищення прибутковості: оптимізацію витрат і ефективне ресурсокористування, диверсифікацію виробництва та ринків збуту, впровадження інноваційних технологій і цифровізації, застосування комплексного фінансового та ризик-менеджменту, а також розвиток маркетингової стратегії та брендової політики. Проаналізовано вплив прибутковості на соціально-економічну стабільність сільських територій, інвестиційну активність, модернізацію виробничих потужностей та формування стратегічних продовольчих резервів.

Виявлено ключові системні виклики для управління прибутковістю в Україні, серед яких нестабільність державної аграрної політики, обмежений доступ до фінансових ресурсів та сучасних технологій, нерозвиненість ринку агрострахування та логістичної інфраструктури. Запропоновано інтеграційний підхід, що поєднує регуляторні, фінансові, технологічні, інноваційні та організаційні стратегії, який забезпечує стабільність фінансових результатів, конкурентоспроможність підприємств та стійкість аграрного сектору в цілому.

Таким чином, управління прибутковістю розглядається як багатовимірний процес, що забезпечує економічну ефективність, інноваційний розвиток, соціальну стабільність та стратегічну стійкість аграрного сектору, слугуючи основою для формування продовольчої безпеки та економічної стабільності держави.

The article examines the theoretical and practical aspects of profitability management in agricultural enterprises in Ukraine as a key mechanism for ensuring the country's economic and food security. The evolution of scientific approaches to profitability is analyzed — from classical concepts, which considered profit as a reward for capital, to the modern strategic-integrated approach that combines financial, innovative, social, and environmental dimensions of enterprise activity. It is determined that the profitability of an agricultural enterprise is a complex indicator of resource potential efficiency, competitiveness, strategic adaptability, and the ability to achieve long-term development.

The study systematizes the main mechanisms for increasing profitability: cost optimization and efficient resource use, diversification of production and markets, implementation of innovative technologies and digitalization, application of comprehensive financial and risk management, and development of marketing strategies and brand policy. The influence of profitability on the socio-economic stability of rural areas, investment activity, modernization of production capacities, and formation of strategic food reserves is analyzed.

Key systemic challenges for profitability management in Ukraine are identified, including instability in state agricultural policy, limited access to financial resources and modern technologies, underdeveloped agricultural insurance market, and logistics infrastructure. An integrated approach is proposed that combines regulatory, financial, technological, innovative, and organizational strategies, ensuring financial stability, enterprise competitiveness, and resilience of the agricultural sector as a whole.

Thus, profitability management is viewed as a multidimensional process that ensures economic efficiency, innovative development, social stability, and strategic resilience of the agricultural sector, serving as a basis for food security and economic stability of the state.

Ключові слова: аграрне підприємство, економічна безпека, економічна стійкість, інвестиції, інновації, прибутковість, ризик-менеджмент, стратегічний розвиток, продовольча безпека, управління.

Key words: agricultural enterprise, economic security, economic stability, innovations, investment, management, profitability, risk management, strategic development, food security.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У контексті сучасної глобальної турбулентності, що проявляється у посиленні геополітичних протистоянь, руйнуванні традиційних економічних зв'язків, зростанні енергетичних та ресурсних дисбалансів, продовольча безпека постає не лише як складова соціально-економічної стабільності, а як елемент національної безпеки у широкому розумінні цього поняття. Глобальні тенденції — від кліматичних змін до порушення логістичних ланцюгів і нестійкості фінансових ринків — формують нову архітектуру аграрного виробництва, де виживання й розвиток залежать від здатності ефективно управляти економічними результатами.

Україна, володіючи унікальним природно-ресурсним потенціалом, родючими ґрунтами та значним людським капіталом у сфері сільського господарства, має всі передумови для зміцнення власної ролі у світовій продовольчій системі. Водночас сучасні реалії вимагають не просто підтримання обсягів виробництва, а глибокої структурної модернізації аграрного сектору, переходу від екстенсивного до інноваційно-ефективного типу розвитку. Центральним чинником цього переходу стає управління прибутковістю, яке виходить за межі фінансової категорії й набуває стратегічного виміру.

У системі сучасного аграрного менеджменту управління прибутковістю постає не

просто як інструмент фінансового контролю, а як багаторівневий процес стратегічного управління, що охоплює формування економічної політики підприємства, визначення його ринкової позиції та адаптацію до мінливого середовища. Воно інтегрує в собі фінансові, технологічні, організаційні та соціальні рішення, від яких залежить довгострокова життєздатність агробізнесу, його інвестиційна привабливість і стійкість до економічних, кліматичних чи політичних ризиків. У сучасних умовах така управлінська діяльність перетворюється на механізм гармонізації економічних і продовольчих інтересів держави, оскільки рівень прибутковості безпосередньо детермінує обсяги виробництва, рівень продовольчої самодостатності, соціальну зайнятість у сільській місцевості та конкурентні позиції України на світових аграрних ринках.

Водночас ефективність управління прибутковістю не зводиться до арифметики доходів і витрат. Вона є відображенням економічної культури управлінців, їх здатності мислити системно, приймати проактивні рішення та поєднувати короткострокові фінансові результати з довгостроковими орієнтирами сталого розвитку. Успішне управління прибутком передбачає не лише оптимізацію витрат чи підвищення маржинальності, а й уміння прогнозувати ринкову кон'юнктуру, балансувати ризики, впроваджувати інновації та дбати про екологічну й соціальну відповідальність виробництва. Саме такий інтегрований, багатовимірний підхід трансформує прибутковість із вузького показника ефективності у стратегічний ресурс довготривалого розвитку аграрного сектору та національної економіки.

З огляду на це, прибутковість аграрних підприємств набуває не лише мікроекономічного, а й макrorівневого значення — як фундамент продовольчої стабільності, фінансової безпеки та економічної стійкості держави. Саме через ефективне управління прибутковістю формується здатність країни забезпечувати власні потреби в продовольстві, підтримувати соціальну рівновагу й розвивати експортний потенціал, що робить цей аспект одним із ключових у системі забезпечення продовольчої безпеки держави.

Таким чином, дослідження проблематики управління прибутковістю аграрних підприємств набуває особливої ваги в контексті економічної стійкості, продовольчої безпеки та

стратегічного планування розвитку України. Від ефективності цього управління залежить не лише фінансова стабільність окремих суб'єктів господарювання, а й здатність держави гарантувати власну продовольчу незалежність, забезпечити конкурентоспроможність на світових ринках і створити основу для інклюзивного економічного зростання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Управління прибутковістю аграрних підприємств розглядається як важливий механізм забезпечення економічної та продовольчої безпеки держави. Вітчизняні дослідження акцентують увагу на комплексному використанні ресурсного потенціалу підприємств, фінансових механізмів та управлінських інструментів для підвищення ефективності виробництва. Зокрема, С. Алексєєв [1] та О. Андрійчук [2] досліджують економічний і структурний аспекти ресурсного потенціалу, підкреслюючи його стратегічне значення для розвитку аграрного сектору. Т. Васильєва [3], С. Іваненко та П. Гончаренко [5] пропонують методологічні підходи та фінансові механізми підвищення прибутковості, а Л. Шепотько [11] аналізує роль державної підтримки у забезпеченні фінансової стійкості підприємств. Дослідження М. Литвиненко [8] та Н. Маликової [9] висвітлюють інноваційні та практичні підходи до управління аграрним бізнесом, що дозволяє підвищити продуктивність і ефективність використання ресурсів.

Міжнародний досвід свідчить, що стратегічне управління ресурсами та підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору сприяють стабільності виробництва та безпеці продовольчих ринків. Класичні економічні теорії А. Сміта [21], Д. Рікардо [19] та Дж. Кейнса [15] обґрунтовують принципи ефективного використання ресурсів і капіталу, що залишаються актуальними для сучасного управління прибутковістю.

Попри значні досягнення, у науковій літературі залишаються відкриті питання: недостатньо розроблені комплексні методики управління прибутковістю з одночасним урахуванням фінансових, економічних та інституційних чинників; бракує системного аналізу впливу глобалізаційних процесів на стабільність аграрного сектору; недостатньо досліджено взаємозв'язок між прибутковістю підприємств та забезпеченням економічної та продовольчої безпеки держави.

Отже, аналіз останніх досліджень підтверджує актуальність управління прибутковістю аграрних підприємств як механізму економічної та продовольчої безпеки та вказує на необхідність подальшого розвитку комплексних методологій стратегічного управління у цьому напрямі.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Прибутковість аграрних підприємств є одним із ключових показників ефективності діяльності аграрного сектору та важливим механізмом забезпечення економічної та продовольчої безпеки держави. В умовах збройного конфлікту на території України, який істотно порушує виробничі ланцюги, логістичні маршрути та фінансову стабільність аграрного сектору, постає нагальна потреба у розробці комплексних підходів до управління прибутковістю, що інтегрують економічні, фінансові, інституційні та інноваційні чинники. Незважаючи на значну кількість досліджень, у науковій літературі відсутні системні методології управління прибутковістю, які б інтегрували усі ключові аспекти діяльності підприємств та дозволяли прогнозувати їх вплив на економічну та продовольчу безпеку держави.

МЕТА СТАТТІ

Метою даної статті є дослідження управління прибутковістю аграрних підприємств як механізму забезпечення економічної та продовольчої безпеки держави та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності цього процесу з урахуванням сучасних економічних, фінансових та інституційних умов.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити комплекс завдань. По-перше, дослідити еволюцію поняття "прибуток" у економічній науці та його значення для управління аграрними підприємствами, зокрема визначити теоретичні підходи до трактування прибутку, його функції та роль у забезпеченні економічної та продовольчої безпеки держави. По-друге, дослідити методологічні підходи до управління ресурсним потенціалом та прибутковістю підприємств на основі аналізу вітчизняних і міжнародних досліджень, включно з практиками державної підтримки, фінансових механізмів та інноваційних рішень. По-третє, визначити основні проблеми та бар'єри, що перешкоджають ефективному управлінню прибутковістю, зокрема нестабільність регуляторного середовища, обмежений доступ до кредитних ресурсів, низький

рівень фінансової грамотності та недостатня інтеграція у глобальні економічні процеси. По-четверте, оцінити вплив ефективного управління прибутковістю на економічну та продовольчу безпеку держави, враховуючи його роль у стабілізації виробництва, підвищенні продуктивності праці та забезпеченні продовольчої стабільності. По-п'яте, розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління прибутковістю аграрних підприємств, які враховують сучасні економічні та глобалізаційні виклики, сприяють оптимальному використанню ресурсного потенціалу та зміцненню позицій аграрного сектору на національному та міжнародному рівнях.

Виконання цих завдань дозволяє сформувати комплексне уявлення про управління прибутковістю аграрних підприємств як стратегічного інструменту розвитку аграрного сектору, що безпосередньо впливає на економічну стабільність держави та її здатність забезпечувати продовольчу безпеку. Запропоновані підходи мають практичну цінність для органів державної влади, менеджерів аграрних підприємств та науковців, оскільки створюють основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і стратегічного планування розвитку аграрного сектору у сучасних умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Прибуток є однією з центральних категорій економічної науки, яка відображає кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства та слугує головним мотивом господарювання в ринковій економіці. Він виступає не лише показником ефективності використання ресурсів, а й джерелом інвестицій, розвитку та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Розуміння прибутковості як економічної категорії має тривалу історію розвитку, що відображає еволюцію економічної думки — від класичних уявлень про прибуток як винагороду за капітал до сучасних концепцій, які трактують його як багатовимірний результат ефективного управління ресурсами. У класичній політичній економії А. Сміт, Д. Рікардо та Дж. Ст. Мілля розглядали прибуток як частину новоствореної вартості, що залишається після покриття витрат виробництва. За Смітом, прибуток є "винагородою власника капіталу за його утримання та ризик" [21], тоді як Рікардо наголошував на взаємозв'язку між прибутком і заробітною платою, підкреслюючи, що прибутковість зумовлена співвідношенням фак-

торів виробництва [19]. У межах неокласичного напрямку А. Маршалл, Дж. Б. Кларк почали розглядати прибуток як результат ефективного використання виробничих факторів і прояв підприємницької ініціативи [16, 12]. Згідно з Кларком, прибуток — це економічна рента за інновації та ризик, що виникає завдяки відмінностям у продуктивності підприємців [12]. Кейнсіанська школа внесла в теорію прибутковості макроекономічний вимір: Дж. М. Кейнс у "Загальній теорії зайнятості, процента і грошей" (1936) розглядав прибуток як функцію сукупного попиту, від якого залежить рівень інвестицій та зайнятості. Таким чином, прибутковість підприємств почали аналізувати у контексті економічного циклу та державного регулювання [15].

З середини XX століття, з розвитком інституціональної економіки та теорії фірми, прибутковість перестає бути лише результатом ринку, а починає розглядатися як наслідок організаційної ефективності, структури транзакційних витрат і здатності підприємства до внутрішньої координації ресурсів. У цьому контексті управління прибутковістю стало тлумачитися як функція менеджменту і корпоративного управління.

У сучасній економічній теорії формується стратегічно-інтегрований підхід до прибутковості, що поєднує фінансові, інноваційні, соціальні та екологічні виміри діяльності підприємства. У межах концепції сталого розвитку прибутковість трактується як умова довгострокової життєздатності підприємництва, а не короткострокового збагачення. Дослідники, зокрема Портер і Крамер, вводять поняття "спільної цінності" (shared value), де прибуток розглядається як інструмент не лише економічного, а й суспільного прогресу [18].

В аграрній науці України та ЄС посилюється роль ресурсного та адаптивного підходів. Прибутковість у сільському господарстві розуміють як здатність підприємства створювати додану вартість на основі ефективного використання природного, трудового, технологічного й інформаційного потенціалу. Даний підхід відображено у працях українських дослідників — О. Андрійчука, Л. Шепотько, Н. Малікової, С. Алексєєва та І. Ковальчука, які підкреслюють взаємозв'язок між прибутковістю, інноваційною активністю, стратегічною адаптивністю та стійкістю до ризиків [2, 11, 9, 1, 6].

Поняття прибутковості аграрного підприємства належить до складних економічних категорій, які поєднують у собі фінансовий, виробничий та управлінський аспекти. У класич-

ному розумінні прибутковість визначається як здатність підприємства генерувати прибуток у процесі господарської діяльності. Проте в сучасній науковій думці дана категорія трактується значно ширше — як індикатор ефективності використання ресурсного потенціалу, міра конкурентоспроможності, результат стратегічного управління та основа сталого розвитку підприємства. На думку С. Іваненко, прибутковість аграрного підприємства — це не лише результат реалізації продукції, а система економічних взаємозв'язків, у межах якої відбувається формування доданої вартості через ефективне поєднання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів [5]. Вчений О. Андрійчук розглядає прибутковість як інтегральний показник ефективності виробництва, що відображає рівень адаптації підприємства до ринкового середовища та здатність забезпечувати відтворення ресурсів на розширеній основі [2]. На думку І. Ковальчука, прибутковість — це функція якості управління, оскільки саме управлінські рішення щодо структури виробництва, технологічної модернізації й політики ризик-менеджменту визначають фінансовий результат підприємства. Узагальнюючи наведені визначення, прибутковість аграрного підприємства можна визначити як комплексну економічну категорію, що відображає здатність суб'єкта господарювання формувати та нарощувати додану вартість завдяки раціональному використанню ресурсів, ефективному управлінню виробничими процесами та гнучкій адаптації до змін ринкового середовища [6]. Вона є інтегральним показником результативності діяльності підприємства, який поєднує у собі економічну ефективність, інноваційність, управлінську компетентність та стратегічну стійкість. Отже, еволюція наукових підходів демонструє поступовий перехід від вузькоекономічного розуміння прибутковості як залишку після витрат до її трактування як стратегічного індикатора ефективності управління, конкурентоспроможності та соціально-економічної стійкості підприємства. Для аграрного сектору це має особливе значення, оскільки саме прибутковість стає не лише фінансовим результатом, а й механізмом підтримки продовольчої безпеки та розвитку сільських територій [21].

У сучасному менеджменті управління прибутковістю розглядається як комплексна управлінська концепція, спрямована на забезпечення балансу між економічними результатами, ризиками та довгостроковими стратегічними пріоритетами. Це не лише процес фіксації

прибутку, а активна діяльність щодо його формування, прогнозування, розподілу та використання. Мета такого управління — не просто досягнення короткострокового прибутку, а створення економічної основи для сталого розвитку підприємства, розширення його інвестиційного потенціалу й підтримання конкурентних позицій на ринку. Сучасна методологія управління прибутковістю базується на поєднанні системного, процесного, ресурсного та ситуаційного підходів.

Системний підхід передбачає розгляд підприємства як відкритої динамічної системи, у межах якої прибутковість формується під впливом взаємодії численних зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх належать ринкова кон'юнктура, державна економічна політика, рівень конкуренції та інституційне середовище, тоді як внутрішніми є виробнича структура, кадровий потенціал, технологічне забезпечення та система управління. Підхід дозволяє розглядати прибутковість не як ізольований фінансовий результат, а як системний наслідок функціонування всіх підсистем підприємства, що забезпечують створення та розподіл доданої вартості.

Процесний підхід акцентує увагу на безперервності управлінського циклу, який охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль та аналіз фінансових результатів. У межах цього підходу прибутковість розглядається як результат узгодженого функціонування управлінських процесів, де кожен етап, від формування цілей до контролю виконання, спрямований на забезпечення економічної ефективності та сталого розвитку підприємства.

Ресурсний підхід визначає прибутковість як похідну від ефективності використання наявних ресурсів — землі, праці, капіталу, інформації та інновацій. Він підкреслює необхідність оптимізації структури ресурсного потенціалу, підвищення продуктивності праці, впровадження новітніх технологій і забезпечення раціонального розподілу фінансових потоків. В межах цього підходу рівень прибутковості є показником ефективності трансформації ресурсів у кінцевий результат діяльності підприємства.

Ситуаційний підхід дозволяє враховувати мінливість зовнішнього середовища та адаптувати управлінські рішення до конкретних ринкових умов, ризиків і непередбачуваних факторів. Він передбачає гнучке реагування на зміни кон'юнктури, державного регулювання, попиту та цінових коливань, що особливо важ-

ливо для аграрних підприємств, діяльність яких суттєво залежить від природно-кліматичних умов і сезонних факторів. Ситуаційний підхід формує адаптивну модель управління прибутковістю, орієнтовану на досягнення стабільного фінансового результату в умовах невизначеності.

Згідно з дослідженнями Т. Васильєвої, управління прибутковістю аграрних підприємств має спиратися на інтеграцію фінансових, виробничих і соціальних стратегій, оскільки прибуток у сільському господарстві не можна розглядати ізольовано від умов праці, екологічної стабільності чи державного регулювання. Такий підхід дозволяє не лише досягти фінансового зростання, а й забезпечити соціально орієнтовану ефективність, яка є основою продовольчої безпеки держави [3]. Теоретичні засади управління прибутковістю аграрних підприємств формують методологічну основу для розуміння прибутковості не як одномірного показника успішності, а як комплексного індикатора розвитку, стійкості й конкурентоспроможності. Ефективне управління прибутковістю — це не лише результат правильної фінансової політики, а й віддзеркалення стратегічного бачення керівництва, рівня його адаптивності та інноваційної спроможності в умовах ринкових трансформацій.

Економічна стійкість аграрних підприємств є логічним продовженням ефективного управління прибутковістю, адже саме фінансово успішні та адаптивні господарства забезпечують стабільне функціонування аграрного сектору. Вони формують основу продовольчої безпеки держави, сприяють сталому забезпеченню внутрішнього ринку продуктами харчування та підтримці макроекономічної стабільності. Прибутковість агропідприємств набуває стратегічного значення, оскільки вона забезпечує розширене відтворення виробництва, системне підвищення продуктивності та оптимізацію використання ресурсів, включаючи земельний, трудовий, технологічний та фінансовий потенціал.

Фінансова стійкість підприємств стимулює інвестиційну активність, що є критичною умовою модернізації виробничих процесів, впровадження агротехнологій нового покоління та формування ефективної логістичної та інфраструктурної бази, здатної забезпечити безперервність постачання продукції на внутрішній і зовнішній ринки. Інвестиції у розвиток інно-

вацій, здійснювані за рахунок прибутку, підвищують ефективність виробництва, конкурентоспроможність продукції та технологічну диверсифікацію сектору, що зменшує вразливість підприємств до кризових та кліматичних ризиків [7].

Крім того, прибутковість визначає стабільність цін на продовольчому ринку, що є ключовим аспектом продовольчої безпеки. Фінансово стійкі підприємства можуть підтримувати оптимальний баланс між витратами на виробництво, обсягом пропозиції та ринковим попитом, що мінімізує цінову волатильність та забезпечує доступність продуктів для споживачів. У періоди економічних потрясінь та коливань міжнародних ринків така здатність стає стратегічним фактором соціальної стабільності, адже гарантує фінансову та продовольчу безпеку сільського населення, яке є важливою складовою аграрної економіки [13].

Зростання прибутковості сприяє підвищенню добробуту сільського населення, забезпечуючи стабільні доходи, збереження зайнятості та соціальну стійкість у громадах. Це підтверджує соціально-економічну функцію прибутковості, яка виходить за рамки традиційного бухгалтерського показника та стає комплексним індикатором ефективності економічної, соціальної та екологічної діяльності підприємства. У цьому сенсі прибутковість виступає стратегічним ресурсом продовольчої безпеки, оскільки фінансово ефективні підприємства забезпечують сталі обсяги виробництва, підтримують інноваційність та технологічну адаптивність і протистоять кризовим явищам і глобальним ризикам.

Наукові дослідження українських економістів та аграрних експертів підтверджують тісний взаємозв'язок між прибутковістю та продовольчою безпекою. Н. Малікова та Т. Васильєва наголошують, що прибутковість аграрного підприємства не може розглядатися ізольовано від виробничих, соціальних і екологічних факторів, адже вона інтегрує економічну ефективність, інноваційний потенціал та здатність підприємства адаптуватися до ризиків. Вони підкреслюють роль прибутковості як механізму стабілізації та розвитку, який формує фінансову основу для модернізації аграрної інфраструктури, створення стратегічних продовольчих резервів та соціальної підтримки сільських територій [9, 3].

Таким чином, ефективне управління прибутковістю слід розглядати як один із ключо-

вих інструментів забезпечення сталого розвитку аграрного сектору. Воно об'єднує стратегічні, тактичні та операційні рішення, спрямовані на підвищення результативності господарської діяльності, зміцнення фінансової стійкості та формування конкурентних переваг. У сучасних умовах глобальної нестабільності збалансоване управління фінансовими результатами дозволяє аграрним підприємствам не лише отримувати прибуток, а й підтримувати продовольчу стабільність країни, стимулювати інновації та сприяти розвитку сільських територій.

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору управління прибутковістю набуває системного та стратегічного значення, оскільки інтегрує економічні, соціальні та екологічні цілі. Підвищення фінансових результатів підприємств досягається завдяки комплексному застосуванню узгоджених управлінських, фінансових, технологічних і маркетингових рішень, що забезпечують довгострокову стабільність, конкурентоспроможність та адаптивність виробництва. В умовах глобалізації ринків і підвищеної волатильності цін саме ефективність управлінських рішень визначає здатність аграрних підприємств зберігати фінансову стійкість, підвищувати продуктивність та підтримувати продовольчу безпеку держави.

Першим стратегічним напрямом є оптимізація витрат та ефективне ресурсокористування. У контексті постійного зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, палива, добрив та енергетичних ресурсів, контроль над витратами стає критично важливим. Дослідження С. Алексєєва, підкреслюють, що формування системи управлінського обліку на всіх етапах виробничого циклу дозволяє виявляти "вузькі місця" та джерела непродуктивних витрат, що забезпечує зростання маржинальності продукції [1]. Використання енергоощадних технологій, систем точного землеробства, цифрових датчиків для моніторингу ґрунту і погодних умов дозволяє не лише скоротити витрати, а й підвищити ефективність використання ресурсів, зменшуючи втрати продуктивності на 10—15 % у порівнянні з традиційними методами [3].

Другим важливим механізмом є диверсифікація виробництва та ринків збуту. Аграрні підприємства, що спеціалізуються на вирощуванні однієї культури або орієнтуються на обмежений ринок збуту, піддаються високим ризикам через сезонні коливання цін та можливі форс-мажорні обставини. Диверсифікація про-

дукції, включаючи впровадження альтернативних культур, тваринництва, переробки сільськогосподарської продукції та розвиток агротуризму, дозволяє знизити волатильність доходів та стабілізувати фінансові потоки. Аналітичні дані ЄБРР свідчать, що підприємства, які застосовують стратегію диверсифікації, у середньому демонструють на 12—18 % вищу рентабельність порівняно з моноспеціалізованими господарствами. Диверсифікація ринків збуту, включно з експортними напрямками, також підвищує стійкість до внутрішніх цінових коливань і забезпечує стратегічну стабільність [14].

Третім критично важливим напрямом є інноваційний розвиток і цифровізація. Використання систем агроаналітики, управління великими даними, автоматизації процесів та прогнозування врожайності дозволяє підвищити точність управлінських рішень і зменшити операційні ризики. Цифрові платформи моніторингу кліматичних умов, стану ґрунтів та потреб рослин, за даними М. Литвиненка, дозволяють оптимізувати агротехнологічні рішення, скоротити витрати на добрива та воду до 15 %, а також підвищити врожайність культур на 10—20 %. Інновації стають не лише фактором зростання прибутковості, а й засобом підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках, забезпечуючи формування доданої вартості і розвиток експортного потенціалу [8].

Четвертим напрямом є фінансова гнучкість і системний ризик-менеджмент. Управління прибутковістю неможливе без врахування непередбачуваних факторів, таких як коливання ринкових цін, погодні ризики, регуляторні зміни чи політична нестабільність. Використання страхових продуктів, хеджінгових інструментів, кредитно-інвестиційних схем і фінансового планування дозволяє знизити негативний вплив цих факторів на фінансовий результат підприємства. Т. Васильєва стверджує, що підприємства, які застосовують комплексні інструменти фінансового ризик-менеджменту, у періоди цінових коливань на зернові культури зберігають стабільність прибутку на рівні 90–95 % від прогнозованого, тоді як підприємства без таких механізмів зазнають зниження доходів на 25—30 % [3].

П'ятим ключовим механізмом підвищення прибутковості є маркетингова стратегія та брендова політика. У сучасних умовах конкуренції прибутковість формується не лише за рахунок обсягів виробництва, а й через створення доданої вартості продукту. Ефективне

позиціонування, просування власних брендів, розвиток коопераційних об'єднань та інтеграція з переробними підприємствами дозволяють агропідприємствам отримувати преміальні ціни на продукцію, підвищуючи її маржинальність на 15—25 %. Досвід українських підприємств свідчить, що розвиток бренду та побудова довіри до продукту забезпечує не тільки економічний ефект, а й стійкість до кризових періодів, оскільки лояльність споживачів пом'якшує вплив ринкових коливань [17].

Підвищення прибутковості аграрних підприємств є багатовимірним процесом, що поєднує економічну ефективність, технологічний розвиток, фінансову стабільність та маркетингову стратегію. Комплексне застосування цих механізмів формує системну прибутковість, яка забезпечує не лише конкурентоспроможність окремих господарств, а й стійкість аграрного сектору загалом. Такий підхід створює передумови для збалансованого розвитку ринку сільськогосподарської продукції, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення продовольчої безпеки держави.

Водночас аграрний сектор України традиційно відіграє ключову роль у національній економіці, формуючи значну частку валового внутрішнього продукту та впливаючи на макроекономічну стабільність. Прибуткові агропідприємства стають фінансовим фундаментом держави, адже саме вони генерують податкові надходження, підтримують валютну виручку, стимулюють розвиток суміжних галузей і забезпечують економічну стійкість країни навіть в умовах зовнішніх викликів і геополітичних загроз. Економічна безпека держави у цьому контексті розглядається як здатність національної економіки витримувати шоки, підтримувати стабільний розвиток та забезпечувати соціальну і фінансову стабільність громадян, а прибутковість аграрного сектору виступає ключовим детермінантом цих процесів.

На мікрорівні управління прибутковістю агропідприємств формує динамічний механізм, який впливає на макроекономічну стабільність через ефект мультиплікатора. Зростання доходів підприємств стимулює підвищення інвестиційної активності, що, у свою чергу, сприяє модернізації виробничих потужностей, розвитку інфраструктури та логістичних систем. Розширення інвестиційних потоків підвищує зайнятість у сільській місцевості, що має не лише соціальний, а й економічний ефект — збільшення споживчого

попиту, стабілізацію внутрішнього ринку та зменшення соціальної напруги. Такий взаємозв'язок демонструє, що прибутковість підприємств не обмежується вузькоекономічними показниками, а трансформується у багаторівневий інструмент підтримки макро-стабільності та економічної безпеки.

Крім того, прибутковість аграрного бізнесу забезпечує фінансову основу для формування стратегічних резервів продовольства та ресурсів, що є визначальним чинником стійкості держави у кризових умовах — від економічних спадів і коливань світових цін на сільськогосподарську продукцію до екологічних викликів. Як зазначає Л. Шепотько, стабільні фінансові результати агропідприємств створюють можливості для реалізації державної політики підтримки сільських територій, модернізації аграрної інфраструктури та розвитку інновацій, що безпосередньо зміцнює економічну безпеку країни [11]. Таким чином, прибутковість аграрного сектору виступає не лише фінансовим показником, а інституційним механізмом забезпечення економічної стабільності, який підтримує ефективність економічних процесів на всіх рівнях — від мікроекономічного до макроекономічного. Вона сприяє раціональному використанню ресурсів, соціальній стійкості сільських громад і формуванню стратегічних резервів, що підвищують здатність держави протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам.

Водночас, попри стратегічну значущість аграрного сектору, управління прибутковістю аграрних підприємств в Україні стикається з низкою системних викликів, які суттєво впливають на ефективність їхньої діяльності та потенціал сталого розвитку. Однією з головних проблем залишається нестабільність державної аграрної політики та податкового регулювання, що знижує передбачуваність ринкового середовища й ускладнює реалізацію довгострокових інвестиційних стратегій. Відповідно до теорії інституційної економіки, саме стабільність і послідовність державних інституцій є базою для ефективного функціонування ринку. Проте часті зміни у законодавстві створюють високий рівень невизначеності, що стримує розвиток підприємництва. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, регуляторна нестабільність, особливо у сфері оподаткування, залишається одним із ключових бар'єрів для аграріїв [10].

Ще одним критичним викликом є обмежений доступ до кредитних ресурсів та сучасних

технологій. Теорія фінансового посередництва підкреслює, що наявність фінансових ресурсів є необхідною умовою для модернізації та розвитку підприємств. Високі процентні ставки за кредитами, які у середньому становлять 18—22%, ускладнюють фінансування аграрного виробництва, особливо з урахуванням сезонності та тривалого виробничого циклу. Згідно з дослідженнями 2023 року, лише близько 30% аграрних підприємств мають доступ до банківського кредитування, а середній розмір кредиту виявляється недостатнім для впровадження сучасних технологій та модернізації виробничих потужностей. Обмежений доступ до кредитних ресурсів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність українських аграріїв на міжнародних ринках, стримуючи їхню здатність до інноваційного розвитку [17].

Низька ефективність управління ризиками також є суттєвою проблемою. Теорія управління ризиками наголошує на необхідності системного підходу до ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків, однак у реальній практиці аграрні підприємства часто залишаються неготовими до фінансових, природних і ринкових коливань. Згідно з дослідженнями 2023 року, лише близько 25% аграрних підприємств мають сформовані стратегії управління ризиками, що призводить до значних фінансових втрат у кризові періоди. Так, у 2022 році аграрні підприємства зазнали збитків понад 5 млрд грн через несприятливі погодні умови та різкі коливання цін на продукцію, що підкреслює актуальність розробки комплексних механізмів управління ризиками [4].

Ще одним важливим обмежуючим чинником є нерозвиненість ринку аграрних страхових послуг. Згідно з теорією фінансових ринків, страхування виступає ключовим механізмом мінімізації ризиків та стабілізації фінансових результатів підприємств. Проте на сьогодні ринок агрострахування в Україні перебуває на початковому етапі розвитку, і значна частина аграрних підприємств не має доступу до відповідних страхових продуктів, що обмежує можливості захисту від фінансових втрат та підвищення економічної стійкості.

Не менш критичною є недостатня розвиненість інфраструктури та логістики, що створює додаткові складнощі для ефективної діяльності аграрного сектора. Теорія логістики підкреслює, що ефективна транспортна та складська інфраструктура є важливою умовою зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємств. В Україні велика

частина сільських доріг та логістичних об'єктів потребує модернізації, що ускладнює доставку продукції до споживачів, підвищує операційні витрати та обмежує інтеграцію аграрних підприємств у міжнародні ланцюги постачання.

Для подолання системних бар'єрів у сфері управління прибутковістю аграрних підприємств в Україні необхідно запровадити комплексний підхід, який поєднує інституційні, фінансові, технологічні та організаційні заходи. Одним із пріоритетних напрямів є стабілізація аграрної політики та формування передбачуваного регуляторного середовища. Даний напрямок передбачає розробку та реалізацію довгострокової стратегії розвитку аграрного сектору, яка забезпечить прозорість податкового регулювання, стабільність законодавчої бази та чіткі правила гри для всіх учасників ринку.

Не менш важливим є розширення доступу аграрних підприємств до фінансових ресурсів. Слід знижувати процентні ставки за кредитами, стимулювати розвиток державних та приватних аграрних фондів, впроваджувати механізми довгострокового фінансування інноваційних проєктів і модернізації виробничих потужностей. Одночасно необхідно розвивати альтернативні джерела фінансування, такі як лізинг, краудфандингові платформи та спеціалізовані інвестиційні програми для аграрного сектору [22].

В умовах високої волатильності аграрного ринку та зростання природно-кліматичних ризиків пріоритетом має стати впровадження систем управління ризиками. Аграрні підприємства повинні розробляти комплексні стратегії, які включають ідентифікацію ключових ризиків, оцінку їхнього потенційного впливу, використання фінансових інструментів хеджування, страхування та формування внутрішніх резервів. Особлива увага повинна приділятися розвитку ринку аграрного страхування через державні субсидії, стимулювання приватних страхових компаній до створення спеціалізованих продуктів та підвищення обізнаності аграріїв щодо можливостей страхового захисту.

Ключовим фактором підвищення ефективності аграрного бізнесу є модернізація інфраструктури, зокрема транспортної та складської, а також впровадження сучасних логістичних систем. Інвестиції у модернізацію доріг, логістичних центрів і технологій зберігання продукції дозволяють знизити операційні витрати, підвищити швидкість постачання та по-

кращити якість продукції на ринку. Одночасно розвиток кооперативних платформ та інтеграція підприємств у національні та міжнародні ланцюги постачання сприяють підвищенню конкурентоспроможності та прибутковості аграрних підприємств.

Науково обгрунтованою стратегією є також стимулювання партнерств між державними органами, бізнесом та науковими інститутами. Така інтеграція дозволяє забезпечити трансфер інноваційних технологій, підвищити ефективність управлінських рішень і створити синергетичний ефект для всіх учасників аграрного ринку. Важливим аспектом є комплексне поєднання фінансових, технологічних та організаційних рішень, що дозволяє створити стабільну платформу для довгострокового підвищення прибутковості та забезпечення економічної та продовольчої безпеки держави.

Отже, управління прибутковістю аграрних підприємств в Україні потребує комплексного та інтеграційного підходу, що об'єднує фінансові, регуляторні, технологічні, інноваційні та логістичні стратегії. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати ефективність окремих підприємств, а й забезпечує стійкість аграрного сектору в цілому, створюючи умови для стабільного економічного розвитку та зміцнення продовольчої безпеки держави. Лише системне поєднання теоретичних основ, сучасних досліджень та практичних інструментів здатне подолати наявні бар'єри та гарантувати довгострокову ефективність функціонування аграрного сектору.

ВИСНОВКИ

Управління прибутковістю аграрних підприємств слугує ключовим механізмом не лише внутрішньоорганізаційного контролю фінансових результатів, а й стратегічним інструментом забезпечення економічної та продовольчої безпеки держави. Висока прибутковість аграрного бізнесу створює основу для розширеного відтворення виробництва, підвищення продуктивності, модернізації технологій, розвитку інфраструктури та стабільності внутрішніх ринків продовольства. Ефективна система управління прибутком дозволяє інтегрувати фінансові, виробничі, інноваційні та соціальні аспекти діяльності підприємства, перетворюючи прибутковість на багатовимірний стратегічний ресурс, що підвищує стійкість аграрного сектору до ринкових та кліматичних коливань.

З позиції макроекономічної стабільності, прибуткові аграрні підприємства сприяють зростанню податкових надходжень, формуванню валютних резервів та підвищенню інвестиційної активності, що реалізується через мультиплікативний ефект: підвищення доходів підприємств стимулює розвиток інфраструктури, зростання зайнятості та стабілізацію цін на продовольчому ринку.

Реалізація стратегічних завдань у сфері прибутковості вимагає застосування комплексних механізмів управління, що включають оптимізацію ресурсокористування, диверсифікацію виробництва та ринків збуту, впровадження інновацій та цифрових технологій, фінансову гнучкість і системний ризик-менеджмент. Необхідним є розвиток аграрного страхування та модернізація логістичної й складської інфраструктури, що дозволяє знизити операційні витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємств на національних і міжнародних ринках.

Наукові дослідження вказують на те, що прибутковість є інтегральним показником ефективності управління, адаптивності підприємства до ринкових і кліматичних умов, інноваційної спроможності та соціальної відповідальності. Таким чином, прибутковість аграрних підприємств формує платформу для реалізації стратегічних цілей держави у сфері продовольчої безпеки, економічної стабільності та соціального розвитку сільських територій.

Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розробку інтегрованих моделей управління прибутковістю, що враховують сучасні виклики цифрової трансформації, кліматичні ризики, глобальні ринкові коливання та євроінтеграційні тенденції розвитку аграрної політики України. Важливим напрямом є підвищення ефективності державної підтримки, розвиток партнерських ініціатив між бізнесом, науковими установами та державними органами, а також створення умов для впровадження передових технологій у виробничі та управлінські процеси аграрних підприємств.

Література:

1. Алексєєв С. Ресурсний потенціал підприємства: економічний аспект. Київ. Наукова думка. 2020. 124 с.
2. Андрійчук О. Ресурсний потенціал аграрного виробництва: структура та функції. Київ. Агронаука. 2021. 158 с.
3. Васильєва Т. Управління прибутковістю аграрних підприємств: методологічні підходи та інструменти. Київ. Науковий світ. 2022. 110 с.

4. Державна служба статистики України. Статистичний збірник: Сільське господарство України. Київ. ДССУ. 2023. 210 с.

5. Іваненко С., Гончаренко П. Фінансові механізми забезпечення прибутковості сільськогосподарських підприємств. Вісник аграрної економіки. 2021. № 2 (12). С. 55—69.

6. Ковальчук І. Управлінські аспекти прибутковості підприємств. Київ. Академія. 2019. 104 с.

7. Козак В., Петренко О. Інституційні фактори розвитку аграрного сектора України. Економіка України. 2020. № 3 (45). С. 24—37.

8. Литвиненко М. Інноваційні підходи до управління аграрним бізнесом. Київ. Науковий світ. 2022. 96 с.

9. Маликова Н. Прибутковість сільськогосподарських підприємств: теорія та практика. Київ. Видавництво "Економіка". 2020. 135 с.

10. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Щорічний звіт про стан аграрного сектору. Київ. Мінагрополітики. 2023. 78 с.

11. Шепотько А. Державна підтримка аграрного сектору та її ефективність. Харків. КНУ. 2021. 92 с.

12. Clark J. B. The Distribution of Wealth. New York. Macmillan. 1899. 520 pp.

13. Coase R. H. The Nature of the Firm. *Economica*. 1937. Vol. 4, № 16. С. 386—405.

14. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Ukraine Agriculture and Infrastructure Program. London. EBRD. 2024. URL: <https://www.ebrd.com/ukraine-agriculture>

15. Keynes J. M. The General Theory of Employment, Interest and Money. London. Macmillan. 1936. 460 pp.

16. Marshall A. Principles of Economics. London. Macmillan. 1890. 800 pp.

17. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2022: Ukraine. Paris. OECD Publishing. 2022. 250 с.

18. Porter M., Kramer M. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, № 1/2. С. 62—77.

19. Ricardo D. On the Principles of Political Economy and Taxation. London. John Murray. 1817. 432 pp.

20. Simon H. A. Administrative Behavior. New York. Macmillan. 1947. 380 pp.

21. Smith A. The Wealth of Nations. London. Methuen & Co. 1776. 635 pp.

22. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism. New York. Free Press. 1985. 450 pp.

References:

1. Alekseev, S. (2020), Resursnyi potentsial pidpriemstva: ekonomichnyi aspekt [Resource potential of the enterprise: economic aspect], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
2. Andriichuk, O. (2021), Resursnyi potentsial aharnoho vyrobnytstva: struktura ta funktsii [Resource potential of agrarian production: structure and functions], Agronauka, Kyiv, Ukraine.
3. Vasylieva, T. (2022), Upravlinnia prybutkovistiu ahrarykh pidpriemstv: metodolohichni pidkhody ta instrumenty [Profitability management of agrarian enterprises: methodological approaches and tools], Naukovyi svit, Kyiv, Ukraine.
4. State Statistics Service of Ukraine (2023), Statystychni zbirnyk: Sil's'ke hospodarstvo Ukrainy [Statistical collection: Agriculture of Ukraine], DSSU, Kyiv, Ukraine.
5. Ivanenko, S. and Honcharenko, P. (2021), "Financial mechanisms for ensuring the profitability of agricultural enterprises", Visnyk aharnoi ekonomiky, vol. 2 (12), pp. 55—69.
6. Kovalchuk, I. (2019), Upravlinski aspekty prybutkovosti pidpriemstv [Managerial aspects of enterprise profitability], Akademiia, Kyiv, Ukraine.
7. Kozak, V. and Petrenko, O. (2020), "Institutional factors of development of the agrarian sector of Ukraine", Ekonomika Ukrainy, vol. 3 (45), pp. 24—37.
8. Lytvynenko, M. (2022), Innovatsiini pidkhody do upravlinnia ahrarym biznesom [Innovative approaches to agribusiness management], Naukovyi svit, Kyiv, Ukraine.
9. Malikova, N. (2020), Prybutkovist sil's'ko-hospodarskykh pidpriemstv: teoriia ta praktyka [Profitability of agricultural enterprises: theory and practice], Ekonomika, Kyiv, Ukraine.
10. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2023), Shchorichnyi zvit pro stan aharnoho sektoru [Annual report on the state of the agrarian sector], Minahroprodykty, Kyiv, Ukraine.
11. Shepot'ko, L. (2021), Derzhavna pidtrymka aharnoho sektoru ta yii efektyvnist' [State support of the agrarian sector and its efficiency], KNU, Kharkiv, Ukraine.
12. Clark, J.B. (1899), The Distribution of Wealth, Macmillan, New York, USA.
13. Coase, R.H. (1937), "The Nature of the Firm", Economica, vol. 4, no. 16, pp. 386—405.
14. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) (2024), Ukraine Agriculture and Infrastructure Program, EBRD, London, UK, available at: <https://www.ebrd.com/ukraine-agriculture> (Accessed 14 Oct 2025).

15. Keynes, J.M. (1936), The General Theory of Employment, Interest and Money, Macmillan, London, UK.

16. Marshall, A. (1890), Principles of Economics, Macmillan, London, UK.

17. OECD (2022), Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2022: Ukraine, OECD Publishing, Paris, France.

18. Porter, M. and Kramer, M. (2011), "Creating Shared Value", Harvard Business Review, vol. 89, no. 1/2, pp. 62—77.

19. Ricardo, D. (1817), On the Principles of Political Economy and Taxation, John Murray, London, UK.

20. Simon, H.A. (1947), Administrative Behavior, Macmillan, New York, USA.

21. Smith, A. (1776), The Wealth of Nations, Methuen & Co., London, UK.

22. Williamson, O.E. (1985), The Economic Institutions of Capitalism, Free Press, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 17.10.2025 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 658.8:65.012.3

Ю. А. Якубенко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5409-4792>

А. Ю. Сірко,

к. е. н., старший викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3791-9435>

Р. В. Земляний,

здобувач вищої освіти групи МгМР-1-24,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-4548-6851>

А. О. Семісалов,

здобувач вищої освіти групи МгМР-1-24,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3320-3772>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.171

ІНТЕГРАЦІЯ БРЕНДИНГУ ТА ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

Yu. Yakubenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Dnipro State Agrarian and Economic University

A. Sirko,

PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University

R. Zemlianyi,

Higher Education Student of the MgMR-1-24 group, Dnipro State Agrarian and Economic University

A. Semisalov,

Higher Education Student of the MgMR-1-24 group, Dnipro State Agrarian and Economic University

INTEGRATION OF BRANDING AND DIGITAL MARKETING AS A TOOL FOR ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF TRANSPORT AND LOGISTICS COMPANIES

Матеріал статті присвячено дослідженню інтеграції брендингу та цифрового маркетингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності транспортно-логістичних компаній у сучасних умовах цифрової трансформації ринку. Розкрито теоретичні засади формування бренд-орієнтованої маркетингової стратегії, що поєднує елементи іміджевого позиціонування з цифровими технологіями комунікації та аналітики. Визначено, що ефективне поєднання брендингу із цифровими каналами просування забезпечує підвищення лояльності клієнтів, зростання впізнаваності брен-

ду, покращення фінансових результатів і створення довгострокових конкурентних переваг. Акцент зроблено на засотуванні інноваційних інструментів — CRM-систем, SEO-просування, контент — і SMM-маркетингу, аналітики великих даних, а також елементів штучного інтелекту — для підвищення точності маркетингових рішень та ефективності комунікацій із клієнтами. Доведено, що синергія брендингу та цифрового маркетингу формує нову парадигму розвитку транспортно-логістичних підприємств, орієнтовану на клієнтський досвід, інтегровані комунікації та аналітичне управління ефективністю. Результати дослідження свідчать, що використання інтегрованих маркетингових стратегій дозволяє підвищити рентабельність бізнесу, скоротити витрати на залучення клієнтів і зміцнити репутаційний капітал компаній. Запропоновано підхід до побудови адаптивної моделі маркетингової взаємодії, що поєднує інструменти брендингу, цифрової аналітики та автоматизації, створюючи умови для сталого розвитку транспортно-логістичного сектору.

The article is devoted to a comprehensive study of the integration of branding and digital marketing as a strategic tool for enhancing the competitiveness of transport and logistics companies in the context of the global digital transformation of business. The research emphasizes that, in modern market conditions characterized by volatility, technological progress, and high customer expectations, traditional marketing instruments lose their effectiveness without being supported by innovative digital solutions and a strong brand identity. The paper explores the theoretical and practical aspects of developing an integrated marketing strategy that combines branding, digital communication technologies, and data-driven management approaches to ensure sustainable development and competitive growth of logistics enterprises. Particular attention is paid to identifying the mechanisms through which digital branding and online marketing tools influence consumer perception, loyalty, and long-term cooperation in B2B logistics markets. The study highlights the importance of using CRM systems, content marketing, SEO and SEM technologies, social media analytics, and artificial intelligence tools for automating customer interactions, predicting demand, and personalizing communication. The implementation of these innovations creates conditions for forming a strong brand image, increasing transparency in logistics processes, and improving customer experience. Based on empirical data, it is demonstrated that the integration of digital technologies into brand strategy allows logistics companies to increase return on investment in marketing by up to 20–25 %, reduce customer acquisition costs, and strengthen brand equity. The article also presents an analytical model of the synergy between branding and digital marketing within the logistics industry, which reflects the interconnection between marketing communications, operational efficiency, and customer satisfaction. It is proven that such an approach enables transport and logistics enterprises to adapt to rapid changes in the external environment, optimize communication with clients and partners, and ensure the sustainable growth of market share. The proposed model may serve as a conceptual basis for developing corporate strategies of logistics enterprises focused on innovation, customer value creation, and digital transformation.

Ключові слова: брендинг, цифровий маркетинг, конкурентоспроможність, логістичні послуги, стратегія просування, інтеграція комунікацій, маркетингова ефективність.

Key words: branding, digital marketing, competitiveness, logistics services, promotion strategy, communication integration, marketing efficiency.

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

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки ринок транспортно-логістичних послуг характеризується високою динамікою, зростаючим рівнем конкуренції та підвищеними вимогами клієнтів до якості сервісу. Традиційні підходи до просування логістичних компаній уже не забезпечують достатнього рівня ефективності, оскільки клієнт очікує не лише швидкості та надійності перевезень, а й комплексного досвіду взаємодії з брендом. У цих умовах ключового значення набуває формування сильної бренд-стратегії, яка дозволяє

створити стійку конкурентну перевагу на основі лояльності клієнтів, репутаційного капіталу та диференціації на ринку.

Водночас активне впровадження цифрових технологій створює нові можливості для розвитку транспортно-логістичного бізнесу. Цифровий маркетинг стає не лише інструментом комунікації, але й платформою для аналітики поведінки клієнтів, автоматизації процесів залучення і утримання споживачів, формування персоналізованих пропозицій. Інтеграція цифрових каналів у систему маркетингу логістичних компаній дозволяє підвищити ефективність просування, зменшити витрати на рекламні кампанії та забезпечити точніше позиціонування бренду. У цьому контексті постає необхідність наукового обґрунтування підходів до по-

єднання брендингу та цифрового маркетингу як єдиної системи підвищення конкурентоспроможності.

Проблема інтеграції брендингових стратегій і цифрових інструментів у транспортно-логістичній сфері залишається недостатньо дослідженою в українських реаліях. Переважна більшість підприємств застосовує окремі елементи маркетингової діяльності без їхньої взаємної синергії, що призводить до фрагментованості комунікацій і неефективності стратегічного управління. Вирішення цього завдання має не лише наукове, але й практичне значення, оскільки дозволить створити інноваційну модель розвитку транспортно-логістичних компаній, здатну забезпечити стабільне зростання ринкової частки, формування позитивного іміджу бренду та довгострокову конкурентну перевагу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика підвищення конкурентоспроможності транспортно-логістичних компаній на основі інтеграції брендингу та цифрового маркетингу активно досліджується у сучасній науковій літературі, проте залишається складною міждисциплінарною категорією, що поєднує аспекти стратегічного менеджменту, маркетингу послуг, цифрових комунікацій і поведінкової економіки. У працях провідних українських науковців наголошується, що цифровізація маркетингових процесів є не лише трендом, а необхідною умовою сталого розвитку підприємств логістичної сфери. Автори підкреслюють, що бренд логістичної компанії нині виступає не просто елементом іміджу, а ціннісним активом, який визначає рівень довіри, впізнаваність і лояльність клієнтів у B2B-сегменті. Значна увага приділяється цифровим каналам просування — SEO, контекстній рекламі, таргетованим кампаніям у соціальних мережах, e-mail-маркетингу та CRM-аналітиці — які формують основу інтегрованих комунікацій і дозволяють підвищити рентабельність інвестицій у маркетинг на 30—40 %. Водночас зарубіжні дослідники розглядають синергію брендингу та цифрових інструментів як ключовий чинник створення довгострокових конкурентних переваг, підкреслюючи роль омніканальних стратегій та персоналізованого досвіду клієнта. Українські автори вказують на потребу адаптації цих підходів до умов вітчизняного ринку, який характеризується високою волатильністю, змінами логістичних маршрутів і впливом воєнних ризиків на бізнес-середови-

ще. Попри зростаючий масив наукових праць, відчувається брак комплексних моделей, що інтегрують бренд-капітал і цифрову аналітику у єдину систему управління маркетинговою ефективністю. Це визначає актуальність подальших досліджень, спрямованих на створення методичного апарату оцінювання впливу інноваційних маркетингових інструментів на фінансові, поведінкові та іміджеві результати діяльності транспортно-логістичних компаній, що функціонують у середовищі цифрової економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є наукове обґрунтування та практичний аналіз інтеграції брендингу і цифрового маркетингу як ефективного інструменту підвищення конкурентоспроможності транспортно-логістичних компаній в умовах трансформації ринку та цифровізації бізнес-процесів. Для досягнення цієї мети передбачено вирішення таких завдань: дослідити сутність і роль бренду у формуванні конкурентних переваг логістичних підприємств; визначити сучасні тенденції використання цифрових маркетингових інструментів у транспортно-логістичній сфері; проаналізувати практику поєднання брендингових і цифрових стратегій у діяльності компаній галузі; оцінити ефективність існуючих маркетингових підходів і виявити напрями їх удосконалення; запропонувати концептуальну модель інтеграції брендингу та цифрового маркетингу як чинника стратегічного розвитку підприємств транспортно-логістичного сектору. Реалізація поставлених завдань дозволить сформувати науково-практичну базу для впровадження інноваційних маркетингових рішень, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду, зміцнення клієнтської лояльності та забезпечення довгострокової стійкості бізнесу в конкурентному середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток транспортно-логістичної сфери в Україні відбувається в умовах глибоких структурних змін і підвищеної конкуренції на ринку послуг. У сучасній економіці логістика виступає не лише функціональним елементом ланцюга постачання, але й одним із ключових факторів формування вартості товару, ефективності операційної діяльності та задоволення потреб кінцевого споживача [1; 5]. У таких умовах роль маркетингових стратегій значно зро-

стає, адже саме вони забезпечують комунікаційний зв'язок між компанією, партнерами та клієнтами [9]. Водночас, традиційні форми маркетингового впливу, що базувалися переважно на рекламних і цінових інструментах, поступово втрачають ефективність. Зміни поведінки споживачів, цифровізація економічних процесів, зростання ролі онлайн-комунікацій і посилення значення бренду як носія довіри та репутації — усе це вимагає нового підходу до просування транспортно-логістичних послуг [2; 3; 8].

У сучасному конкурентному середовищі підприємства транспортно-логістичного сектору стикаються з низкою викликів, пов'язаних із високим рівнем ринкової насиченості, мінливими умовами попиту, інноваційними технологічними трендами та зміною очікувань клієнтів. За оцінками галузевих експертів, рівень конкуренції на внутрішньому ринку логістичних послуг України у 2024 році зріс на 12 % порівняно з 2021 роком, а кількість активних операторів перевищила 8,5 тис. суб'єктів господарювання. У таких умовах забезпечення стабільного зростання частки ринку стає можливим лише за рахунок підвищення ефективності маркетингових стратегій, їхнього цифрового оновлення та побудови цілісного брендового позиціонування [3; 6].

Брендинг у логістиці набуває особливого значення, оскільки на відміну від товарного ринку, де споживач може оцінити продукт безпосередньо, у сфері послуг ключовими стають довіра, надійність і стабільність. За даними Української асоціації логістики, понад 67 % клієнтів транспортно-логістичних компаній зазначають, що вибір партнера базується на репутації бренду та попередньому досвіді взаємодії. Отже, бренд стає не лише комунікаційним символом, але й стратегічним активом, який визначає рівень конкурентоспроможності компанії [1; 4]. Успішний бренд формує додану цінність послуг, забезпечує довгострокову лояльність клієнтів і знижує чутливість споживачів до цінових коливань [7].

Інтеграція брендингу з цифровим маркетингом у транспортно-логістичній сфері створює нові можливості для побудови комунікаційної екосистеми підприємства. Цифрові технології забезпечують точне таргетування аудиторії, аналітику клієнтської поведінки та гнучке управління каналами просування. У 2023 році частка транспортно-логістичних компаній, які використовували цифрові маркетингові, сягнула 71 %, що на 18 % більше порівняно з 2020 роком [3; 8]. Цей тренд демонструє не лише

зростання інтересу до цифровізації маркетингу, а й поступовий перехід галузі до комплексних інтегрованих стратегій [2; 6].

Важливо підкреслити, що брендинг у логістиці має власну специфіку. На відміну від FMCG або рітейлу, він не орієнтований на емоційне сприйняття, а на функціональні переваги — надійність, точність, оперативність, безпечність перевезень і прозорість комунікацій. Тому сучасний бренд транспортно-логістичної компанії формується через поєднання трьох ключових елементів: цифрової присутності, якості сервісу та репутаційного менеджменту. Саме цифровий маркетинг стає платформою, яка об'єднує ці складові в єдину систему комунікацій і управління взаємодією з клієнтами [3; 9].

Проведені дослідження вказують, що компанії, які інтегрували брендинг і цифровий маркетинг у свою стратегію розвитку, демонструють вищі показники прибутковості та рентабельності. Так, за даними аналітичного звіту European Logistics Monitor, середня рентабельність операційної діяльності компаній, що реалізують цифрово-брендові стратегії, становить 15,8 %, тоді як у підприємств без цілісної маркетингової політики цей показник не перевищує 9,5 % [6; 8]. Крім того, рівень утримання клієнтів у таких компаніях є на 22-25 % вищим, що свідчить про стратегічну роль бренду в управлінні лояльністю [7].

Цифровий маркетинг забезпечує постійну присутність бренду у свідомості клієнтів через соціальні медіа, контент-маркетинг, SEO-просування та систему електронних комунікацій. Підприємства, які активно використовують омніканальні підходи, мають у середньому на 35 % вищу ефективність рекламних інвестицій, порівняно з тими, хто обмежується окремими каналами комунікацій [2; 8]. Найбільш результативними інструментами для логістичних компаній є таргетована реклама в LinkedIn та Google Ads, які орієнтовані на B2B-сегмент і дозволяють забезпечити безпосередню взаємодію з потенційними партнерами [2; 3].

Водночас, інтеграція брендингу й цифрового маркетингу вимагає глибокого стратегічного планування та аналітичного обґрунтування. Недостатньо просто створити візуальний образ або запустити рекламну кампанію — важливо, щоб усі елементи комунікаційної системи були узгоджені із загальною стратегією позиціонування підприємства. Впровадження єдиної маркетингової концепції дозволяє досягти синергії між емоційною складовою бренду та раціональними аспектами цифрових каналів [7; 9].

Значущим інструментом є контент-маркетинг, який поєднує інформаційну, освітню та іміджеву функції. У транспортно-логістичній сфері контент виступає засобом формування довіри до бренду, адже рішення клієнта часто ґрунтується на впевненості у професійності компанії. За статистикою агенції "Promodo Insights", логістичні компанії, що систематично публікують професійний контент, отримують на 28 % більше звернень від потенційних клієнтів і мають на 33 % вищий рівень конверсії, ніж підприємства, які обмежуються лише рекламними публікаціями [6; 8]. Важливо, що контент-маркетинг не лише формує впізнаваність бренду, а й підтримує довгостроковий зв'язок із клієнтами, оскільки аналітичні матеріали, поради та галузеві огляди сприймаються як додаткова цінність, а не просто реклама [2; 3].

Особливе місце у системі цифрового маркетингу займають соціальні медіа. Платформи Facebook, LinkedIn, Instagram та YouTube виступають ефективними каналами B2B- і B2C-комунікацій для логістичних операторів. За даними "Digital Marketing Index 2023", 61 % транспортно-логістичних компаній в Україні мають активні профілі у соціальних мережах, а близько 38 % із них використовують платну рекламу з таргетуванням на бізнес-аудиторію [2; 8]. Ефективність соціальних медіа вимірюється не лише показниками охоплення, але й рівнем залучення користувачів, який у середньому становить 4,8 % у логістичній сфері. Високий рівень взаємодії сприяє підвищенню довіри до бренду, а прямі комунікації через коментарі та повідомлення формують у клієнтів відчуття відкритості компанії [2; 7].

Значний потенціал для логістичних підприємств має впровадження інструментів e-mail маркетингу, які залишаються одним із найбільш рентабельних каналів цифрових комунікацій. Рівень ROI для електронних розсилок у транспортній галузі сягає 320 %, а середній показник відкриття листів коливається в межах 42—48 %. Висока ефективність зумовлена персоналізацією повідомлень, можливістю сегментації клієнтської бази за історією замовлень, географією перевезень і частотою звернень [10]. Розсилки, що містять аналітичні дані про ринок або пропозиції зі знижками, стимулюють повторні замовлення й підвищують рівень лояльності клієнтів [6; 8].

Ще одним важливим аспектом є застосування систем аналітики даних і штучного інтелекту для прогнозування попиту, оцінки ефективності маркетингових кампаній і виявлення поведінкових закономірностей клієнтів. За оцін-

ками аналітиків компанії Deloitte, використання AI-алгоритмів у цифровому маркетингу дозволяє підвищити точність таргетування реклами до 92 %, а рівень окупності інвестицій у маркетинг — на 18—25 %. В українському контексті ці технології поки що перебувають на етапі впровадження: лише близько 9 % транспортно-логістичних компаній використовують елементи машинного навчання у своїх маркетингових стратегіях. Проте тенденції свідчать, що протягом найближчих трьох років цей показник може зрости утричі, адже автоматизація комунікацій стає ключовим фактором конкурентної переваги.

Важливе місце у структурі цифрової комунікації займає брендова аналітика, що включає моніторинг згадок про компанію у медіа, соціальних мережах і на спеціалізованих галузевих платформах. Репутаційний менеджмент стає невід'ємним елементом маркетингової політики. Згідно з результатами дослідження "Ukrainian Logistics Branding 2023", 81 % клієнтів перевіряють онлайн-відгуки перед укладанням угоди з логістичним оператором, а понад 60 % сприймають негативні коментарі як критичний фактор при виборі партнера. Тому системна робота з репутацією — через реагування на звернення, публікацію історій успіху, демонстрацію клієнтських відгуків — має стратегічне значення для формування довіри.

У межах цифрової екосистеми особливу увагу заслуговує концепція омніканального маркетингу. Вона передбачає узгоджене використання всіх каналів комунікації — онлайн і офлайн — для створення єдиного користувацького досвіду. Для транспортно-логістичних компаній це означає інтеграцію корпоративного сайту, соціальних мереж, CRM, телефонних сервісів і виставкових заходів у єдину систему комунікацій. Такий підхід дозволяє клієнту отримати однаковий рівень сервісу незалежно від точки контакту з компанією. Підприємства, які впровадили омніканальні рішення, демонструють у середньому на 20 % вищий показник конверсії заявок і на 15 % більшу клієнтську лояльність [2; 9].

Ефективність цифрового маркетингу тісно пов'язана із розвитком корпоративної культури, зорієнтованої на клієнта. Використання інноваційних інструментів буде результативним лише тоді, коли підприємство впроваджує їх у рамках цілісної маркетингової стратегії, що враховує особливості ринку, потреби клієнтів і специфіку логістичних процесів. У цьому контексті синергія брендингу та цифрового маркетингу за-

безпечує можливість не лише залучення нових клієнтів, але й формування довгострокових відносин, що підвищує стратегічну стійкість бізнесу.

Інтеграція брендингу та цифрового маркетингу в транспортно-логістичній сфері передбачає створення єдиної системи управління комунікаціями, яка поєднує стратегічні, операційні та аналітичні елементи. Сучасна логістична компанія має розглядати бренд не лише як елемент зовнішньої ідентичності, а як комплексну систему управління цінністю для клієнта. Формування цілісного бренду включає розробку позиціонування, визначення ключових атрибутів, що відображають унікальні конкурентні переваги, а також розбудову корпоративної культури, спрямованої на підтримку обіцянок бренду в кожному етапі взаємодії з клієнтом. Дослідження свідчать, що на ринку логістичних послуг України бренди, які мають чітко визначену комунікаційну стратегію, мають у середньому на 30 % вищу впізнаваність і вдвічі вищий рівень довіри серед корпоративних клієнтів.

Значний вплив на ефективність брендингу справляє візуальна комунікація. Використання єдиного графічного стилю, фірмового логотипу, корпоративних кольорів та слогану формує візуальну впізнаваність і підсилює емоційний зв'язок між компанією та клієнтом. У цифровому середовищі візуальна ідентичність бренду реалізується через дизайн вебсайту, соціальних сторінок, рекламних банерів та відеоматеріалів. За результатами опитування, проведеного у 2024 році серед представників малого та середнього бізнесу, 64 % респондентів зазначили, що обирають логістичного партнера, звертаючи увагу на якість його онлайн-презентації, зокрема дизайн сайту та наявність відгуків. Це свідчить, що брендова комунікація у цифровому форматі безпосередньо впливає на процес прийняття рішень клієнтами [3; 9].

Важливим чинником ефективності інтегрованого маркетингу є взаємодія між відділами компанії. Створення єдиного інформаційного простору, де об'єднані дані про продажі, клієнтів, комунікації та аналітику, дозволяє досягти синергії у роботі маркетингового, логістичного та аналітичного підрозділів. Компанії, що використовують міжфункціональну координацію, демонструють на 18 % вищу результативність маркетингових кампаній і на 25 % більший рівень утримання клієнтів. Це підтверджує, що цифрова інтеграція не є лише

технологічним процесом, а й організаційною трансформацією підприємства.

З точки зору клієнтів, ефективна інтеграція брендингу й цифрового маркетингу підвищує довіру до компанії та спрощує процес комунікації. Клієнти отримують можливість здійснювати замовлення, контролювати статус вантажів, отримувати консультації та залишати зворотний зв'язок у зручний спосіб. Високий рівень відкритості та швидкість реагування формують у споживача відчуття надійності та стабільності, що є основою лояльності у сфері послуг. Дослідження показують, що близько 79 % клієнтів готові рекомендувати логістичну компанію, яка надає якісний цифровий сервіс і демонструє послідовну бренд-комунікацію.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження встановлено, що інтеграція брендингу та цифрового маркетингу є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності транспортно-логістичних компаній у сучасних умовах цифрової трансформації. Поєднання стратегічного брендингу з інструментами цифрового просування забезпечує не лише зростання впізнаваності компанії, а й зміцнення довіри клієнтів, підвищення рівня лояльності та рентабельності. Застосування таких технологій, як CRM, SEO, контент-маркетинг, соціальні мережі та аналітика даних, дозволяє компаніям створювати персоналізовані маршрути комунікації, скорочувати витрати на залучення клієнтів і підвищувати ефективність маркетингових інвестицій.

Доведено, що брендинг у транспортно-логістичній сфері має не лише іміджеве, а й стратегічне значення, оскільки формує довіру до якості сервісу, забезпечує стабільність партнерських відносин і створює додану вартість послуг. Ефективність інтегрованої маркетингової системи визначається узгодженістю цифрових каналів комунікацій, послідовністю бренд-повідомлень і здатністю компанії забезпечити єдиний клієнтський досвід незалежно від платформи взаємодії.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на вдосконалення методів кількісної оцінки ефективності інтегрованих стратегій брендингу та цифрового маркетингу, а також на вивчення можливостей використання штучного інтелекту й великих даних для прогнозування клієнтської поведінки. Це дозволить розробити адаптивні комунікаційні моделі, здатні

підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та забезпечити стійке зростання транспортно-логістичних компаній у конкурентному середовищі.

Література:

1. Альошкіна Л. П. Інноваційна логістична стратегія як інструмент оптимізації бізнес-процесів аграрних підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка. 2019. № 2. С. 57—61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2019_2_11

2. Березюк В. О. Інструментарій маркетингових комунікацій в інтернет середовищі: класифікація та специфіка використання. Ефективна економіка. 2021. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/204.pdf

3. Босовська М., Бовш Л., Охріменко А. Цифрова трансформація технологій маркетингу. Вісник КНТЕУ. 2023. № 4. С. 52—71.

4. Гвоздь Є. В. Механізми удосконалення логістичних процесів на підприємстві. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.5.16>

5. Коцій О. В. Управління логістичними витратами на підприємстві. Економічні науки. Серія "Регіональна економіка". 2021. № 18 (71). С. 84—90. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18\(71\)-10](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18(71)-10)

6. Омеляненко В. А., Омеляненко О. М., Артюхова Н. О. Маркетинг цифрових інновацій у контексті сталого розвитку регіону. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 72—77.

7. Романчукевич М. Й., Білецька І. М. Особливості використання сучасних інструментів маркетингу в умовах кризи. Ефективна економіка. 2021. № 8.

8. Робул Ю. В. Напрями розвитку цифрових маркетингових систем на макrorівні в умовах цифрової трансформації економіки. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Т. 5. № 3. С. 72—82.

9. Якубенко Ю. А. Логістичне забезпечення маркетингового каналу розподілу. Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. С. 259—261.

10. Ivanov D., Dolgui A. A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0. Production Planning & Control. 2020. Vol. 32 (9). P. 775—788. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1768450>.

References:

1. Alioshkina, L.P. (2019), "Innovative logistics strategy as a tool for optimizing business processes of agricultural enterprises", *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomika*, vol. 2, pp. 57—61, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2019_2_11 (Accessed 10 Oct 2025).

2. Bereziuk, V. O. (2021), "Instruments of marketing communications in the internet environment: classification and specifics of use", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/204.pdf (Accessed 10 Oct 2025).

3. Bosovska, M., Bovsh, L., and Okhrimenko, A. (2022), "Digital transformation of marketing technologies", *Scientia Fructuosa*, vol. 144 (4), pp. 52—71.

4. Hvoz, Ye.V. (2023), "Mechanisms for improving logistics processes at the enterprise", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 5. <http://doi.org/10.32702/2307-2156-2023.5.16>

5. Koshchii, O.V. (2021), "Management of logistics costs at the enterprise", *Ekonomichni nauky. Serii "Rehionalna ekonomika"*, vol. 18 (71), pp. 84—90, [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18\(71\)-10](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18(71)-10)

6. Omelianenko, V., Omelianenko, O. and Artyukhova, N. (2021), "Marketing of digital innovations in the context of sustainable development of the region", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 72—77.

7. Romanchukovich, M. and Biletska, I. (2021), "Specifics of using modern marketing tools under conditions of crisis", *Efektivna ekonomika*, vol. 8.

8. Robul, Yu. V. (2022), "Directions of development of digital marketing systems at the macro level in the context of digital transformation of the economy", *Marketynh i tsyfrovi tekhnologii*, vol. 5, no. 3, pp. 72—82.

9. Yakubenko, Yu.L. (2022), "Logistics support of the marketing distribution channel", *Marketynh i lohistyka v systemi menedzhmentu: tezy dopovidiv XIV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Proceedings of the XIV International Scientific and Practical Conference "Marketing and Logistics in the Management System"]*, Lviv Polytechnic Publishing House, Lviv, Ukraine, pp. 259—261.

10. Ivanov, D. and Dolgui, A. (2020), "A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0", *Production Planning & Control*, vol. 32 (9), pp. 775—788, <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1768450>.

Стаття надійшла до редакції 21.10.2025 р.

УДК 657.37:174

О. О. Лаврова-Манзенко,

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

Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1320-6940>

В. Г. Уманська,

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

Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1669-7255>

Ю. О. Павлюченко,

магістрант кафедри обліку і фінансів,

Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4734-4214>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.178

АНАЛІТИЧНА ЦІННІСТЬ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ В ЕТИЧНОМУ УПРАВЛІННІ ВІДПОВІДАЛЬНИМ БІЗНЕСОМ

O. Lavrova-Manzenko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Accounting and Finance, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
V. Umanska,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Accounting and Finance, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
Yu. Pavliuchenko,

Master's Student of the Department of Accounting and Finance, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

ANALYTICAL VALUE OF FINANCIAL REPORTING IN ETHICAL MANAGEMENT OF RESPONSIBLE BUSINESS

У статті досліджено аналітичну та етичну природу фінансової звітності як ключового елементу сучасної системи корпоративного управління відповідальним бізнесом. Обґрунтовано, що фінансова звітність перестає бути лише технічним підсумком господарської діяльності та набуває ролі морально-комунікативного інструмента, який поєднує інформаційну достовірність із соціальною підзвітністю. Показано, що аналітична цінність звітності формується на перетині трьох вимірів — економічного, аналітичного та етичного, що разом визначають рівень довіри до бізнесу й легітимність управлінських рішень. Розкрито вплив цифровізації на підвищення етичної перевірюваності даних, прозорість облікових процесів і зміцнення феномену цифрової довіри. Результати дослідження становлять концептуально-методологічне підґрунтя етико-аналітичного обліку як інноваційної парадигми управління доброчесністю, прозорістю, соціальною відповідальністю та стійким розвитком бізнесу.

This article advances a conceptual and methodological view of financial reporting as a dual-purpose artefact: an analytical medium for decision-making and an ethical interface that structures credibility between firms and their stakeholders. Departing from a narrow, retrospective reading of statements, the study reframes reporting as a source of managerial knowledge whose informational usefulness is inseparable from its moral legitimacy. The research foregrounds an ethics-infused notion of analytical value, arguing that transparency, verifiability and social responsibility are not external constraints on accounting data but constitutive attributes that shape how numbers are produced, interpreted

and trusted. Within this lens, international developments in sustainability-oriented disclosure are treated not as parallel narratives but as converging forces that embed ethical judgement inside financial analysis. Particular attention is paid to the Ukrainian context, where wartime disruptions intensify exposure to operational volatility, regulatory pressure and reputational risk; under such conditions, reporting must simultaneously diagnose vulnerabilities, support forward-looking planning and signal the integrity of managerial choices to investors, employees and the state. Methodologically, the article synthesizes insights from financial analysis, corporate governance and digital audit technologies to articulate criteria for ethically robust analytics and to illustrate how data systems can enhance the reliability of conclusions without reducing ethics to compliance. Empirically oriented implications include pathways for integrating qualitative evidence on conduct with quantitative indicators commonly used in performance assessment, and for leveraging digital infrastructures to strengthen assurance and comparability. The principal contribution lies in defining ethical relevance as a core quality of decision-useful information and in outlining how organizations can operationalize this stance in everyday reporting practice. By reconceiving financial statements as a platform where rational precision and moral accountability co-produce trust, the study offers a roadmap for responsible business that links analytical clarity with societal expectations of fairness, thereby reinforcing resilience and long-term value creation.

Ключові слова: фінансова звітність, аналітична цінність, етичне управління, корпоративна відповідальність, етична релевантність, цифрова довіра, блокчейн-аналітика.

Key words: financial reporting, analytical value, ethical management, corporate responsibility, ethical relevance, digital trust, blockchain analytics.

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

Сучасна парадигма корпоративного управління переживає ціннісну трансформацію: поряд із фінансовою результативністю у фокусі опиняються етична підзвітність, прозорість і довіра стейкхолдерів. За цих умов фінансова звітність перестає бути виключно ретроспективним "балансом фактів" і набуває якості аналітичного інструмента етичного управління, що відображає не лише створення економічної вартості, а й спосіб її досягнення. Я відстоюю позицію, що аналітична цінність звітності в етичному управлінні постає як інтегральна характеристика, де корисність інформації визначається одночасно її здатністю підтримувати раціональні рішення та відображати моральну легітимність бізнес-моделі. У цьому сенсі "етична релевантність" даних — тобто їх придатність для оцінювання достовірності, справедливості та соціальної відповідальності — є не менш важливою, ніж традиційні характеристики релевантності та правдивого подання, закріплені в Концептуальній основі МСФЗ.

Світові стандарти створюють нове середовище для бізнес-комунікації. По-перше, Міжнародні стандарти розкриття інформації зі сталого розвитку IFRS S1 та IFRS S2, запроваджені

Радою з МСФЗ (ISSB), набули чинності для періодів, що починаються 1 січня 2024 р., і вимагають надання порівняної, перевіреної та корисної для інвесторів інформації про ризики й можливості, пов'язані зі сталим розвитком та кліматом. По-друге, оновлені Універсальні стандарти GRI 2021, що набули чинності із січня 2023 р., зміщують акцент із "звітності для інвестора" до "звітності про вплив", поглиблюючи етичну підзвітність підприємств перед суспільством. Взаємодоповнюваність ISSB і GRI формує методологічне підґрунтя для конвергенції фінансової та етичної аналітики у єдиній інформаційній архітектурі підприємства.

В українському контексті вагу етико-аналітичного підходу підсилює реальність воєнної економіки та пов'язані з нею ризики: переривання ланцюгів постачання, волатильність витрат, зміна структури капіталу, посилення регуляторних вимог, зростання соціальної вразливості. Аналітична інтерпретація звітності у таких умовах має одночасно виконувати діагностичну, прогностичну і легітиміційну функції: виявляти зони фінансової вразливості, моделювати сценарії відновлення та доводити доброчесність управлінських рішень перед інвесторами, працівниками й державою. Саме етичний вимір перетворює статичні показники на живу систему управління довірою, без якої неможливі ані доступ до капіталу, ані репутаційна стійкість бізнесу.

**АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ
І ПУБЛІКАЦІЙ**

У сучасних наукових дослідженнях зростає інтерес до інтеграції аналітичних і етичних аспектів фінансової звітності, що засвідчують роботи Нестеренко О. та Сердюкова К. [1], які підкреслюють соціально-репутаційний вимір облікових даних. Ганусич В., Йолтуховська О. та Шеверя Я. [2] розвивають концепцію створення вартості в інтегрованій звітності, наголошуючи на її комунікативній ролі. Праці Се-лецької Д. [5] та Олійник О. й Захарова Д. [6] аналізують еволюцію ESG-звітності як інструменту підзвітності перед суспільством. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання кількісного вимірювання етичної складової аналітичної цінності звітності та її впливу на довіру до бізнесу.

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ
(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою дослідження є теоретичне й методичне обґрунтування аналітичної цінності фінансової звітності в етичному управлінні відповідальним бізнесом з позицій конвергенції фінансових і нефінансових стандартів.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ
ДОСЛІДЖЕННЯ**

Сутність аналітичної цінності фінансової звітності трансформується разом зі зміною управлінської парадигми сучасного бізнесу — від економікоцентричної до етико-орієнтованої. Якщо в традиційній бухгалтерській школі фінансова звітність виконувала здебільшого інформаційно-облікову функцію, то в епоху сталого розвитку вона стає аналітичним і водночас моральним інструментом управління. Її роль полягає не лише в інформуванні користувачів про результати діяльності, а у відображенні принципів доброчесності, прозорості та соціальної відповідальності, які лежать в основі етичного управління.

Аналітична цінність звітності визначається не лише її здатністю формувати базу для кількісного аналізу, а й рівнем довіри, що вона генерує серед стейкхолдерів. Як наголошують сучасні дослідники [1—3], довіра є нематеріальним активом, що безпосередньо впливає на капіталізацію бізнесу. Відповідно, аналітична звітність має подвійний характер — економічний і етичний, де перший вимір відображає ефективність, а другий — легітимність. Таким чином, фінансова звітність перетворюється на основу репутаційного капіталу підприємства, а її аналітична структу-

ра стає інструментом оцінювання не лише прибутковості, а й соціальної відповідальності управлінських рішень.

У контексті етичного управління важливо розглядати фінансову звітність як механізм інституційної підзвітності. Аналітична звітність має відображати баланс між фінансовими результатами та соціальною відповідальністю підприємства. Це означає, що інформаційна база аналізу повинна охоплювати не лише активи, капітал і зобов'язання, а й нематеріальні аспекти — ділову репутацію, ризики недоброчесності, рівень соціальної довіри та екологічну поведінку. Саме така інтеграція забезпечує перехід до нової форми фінансової аналітики — етично валідованої, або "чесної аналітики", яка мінімізує інформаційну асиметрію між бізнесом і суспільством.

Зміст аналітичної функції звітності в умовах відповідального бізнесу виявляється через її здатність перетворювати дані на аналітичні сигнали довіри. Показники рентабельності, ліквідності чи фінансової стійкості самі по собі не мають етичної природи, проте способи їх формування й розкриття є відображенням управлінських намірів. Якщо звітність є достовірною, порівнянною та доступною для зовнішньої перевірки, вона створює умови для формування моральної легітимності бізнесу. У протилежному випадку, спотворення показників або селективне розкриття інформації підриває основи корпоративної етики.

У теоретичному аспекті аналітична цінність фінансової звітності визначається єдністю трьох функціональних площин: інформаційної, аналітичної та етичної. Інформаційна — забезпечує достовірність і повноту даних; аналітична — їх структурну логіку та прогностичність; етична — моральну якість і соціальну прийнятність управлінських висновків. Саме така триєдність створює інтегрований підхід до звітності, у якому аналітичність неможлива без доброчесності, а доброчесність — без аналітичної прозорості.

Еволюція підходів до фінансової звітності демонструє рух від класичної бухгалтерії до інтегрованого звітування (Integrated Reporting Framework), у межах якого відбувається синтез фінансової, нефінансової та етичної інформації. Підприємство постає як "етико-аналітична система", що генерує вартість через відповідальне управління. Таким чином, аналітична цінність фінансової звітності в етичному управлінні полягає в її здатності поєднувати раціональну точність із моральною чесністю, створюючи основу для сталого

розвитку, довіри та репутаційної стабільності бізнесу.

Узагальнюючи, слід зазначити, що сучасна фінансова звітність перетворюється на центральний елемент етичної архітектури корпоративного управління. Її аналітична функція набуває гуманітарного змісту: вона покликана не лише рахувати, а й пояснювати, переконувати та легітимізувати. Саме тому аналітична цінність звітності у XXI столітті вимірюється не лише точністю показників, а й глибиною довіри, яку вона формує в суспільстві.

Сучасний бізнес функціонує у соціально насиченому середовищі, де репутаційна стабільність і прозорість стають рівнозначними економічним показникам ефективності. Етична відповідальність у сфері фінансової звітності є не лише нормативною вимогою, а елементом довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Вона визначає не просто правильність формальних процедур звітування, а глибину морального змісту управлінських рішень, що відображаються у звітності. Підприємство, яке декларує фінансову відкритість і підтверджує її достовірними аналітичними даними, формує соціальний капітал довіри — ресурс, що не підлягає купівлі, але забезпечує стратегічну стійкість бізнесу.

У теоретичному аспекті етична відповідальність фінансової звітності базується на принципах чесності, підзвітності, прозорості та справедливості. Вона охоплює не лише об'єктивність відображення господарських операцій, а й спосіб комунікації між бізнесом і суспільством. У межах етичного управління фінансова звітність набуває функції "морального дзеркала" — вона відображає не лише фінансовий стан, а й рівень дотримання підприємством цінностей сталого розвитку, соціальної справедливості та екологічної відповідальності. Такий підхід узгоджується з концепціями корпоративної доброчесності (corporate integrity) і "етики відповідальності" (responsibility ethics), розробленими Г. Йонасом і адаптованими до корпоративного контексту [4].

У практиці відповідального бізнесу етична відповідальність фінансової звітності проявляється у трьох взаємопов'язаних напрямках. По-перше, це інформаційна чесність, яка забезпечує достовірність і повноту фінансових показників. Її порушення через маніпуляції обліковими даними або селективне розкриття інформації підриває не лише довіру інвесторів, а й легітимність самого бізнесу. По-друге, соціальна підзвітність, яка полягає у відображенні у звітності не лише результатів, а й

впливів — економічних, екологічних, трудових, соціальних. Саме ця характеристика формує зв'язок між фінансовою звітністю та нефінансовими стандартами GRI, SASB, ISSB, ESRS, у межах яких компанії демонструють соціальні інвестиції, викиди CO₂, рівень зайнятості, антикорупційні механізми тощо [5]. По-третє, етична релевантність, яка визначає, наскільки зміст звітності відповідає суспільним очікуванням доброчесності, справедливості та відповідальності.

Етична звітність повинна забезпечувати можливість оцінити не лише фінансовий стан компанії, а й те, наскільки її діяльність узгоджується із загальнолюдськими цінностями та принципами сталого розвитку. Відповідно, до традиційних характеристик фінансової інформації — релевантності, достовірності, порівнянності — додається нова, морально-соціальна характеристика — етична довіра. Це поняття охоплює ступінь сприйняття користувачами звітності підприємства як надійного та доброчесного суб'єкта економічних відносин.

Аналітична цінність звітності в умовах етичного управління безпосередньо пов'язана з її роллю у забезпеченні легітимності бізнесу. Якщо класичний підхід передбачав, що фінансова звітність підтверджує здатність підприємства створювати вартість, то сучасний етико-орієнтований підхід розширює цю тезу: звітність підтверджує моральне право підприємства цю вартість створювати. Іншими словами, підприємство повинно не лише бути прибутковим, а й діяти так, щоб його прибуток не суперечив суспільним інтересам. Це положення особливо актуальне в умовах України, де під час війни питання довіри, прозорості й чесності набувають стратегічного значення для збереження інвестиційного клімату та соціальної стабільності.

Етична відповідальність звітності проявляється також через принцип нефінансової інтеграції, тобто включення в аналітичну модель показників ESG (Environmental, Social, Governance) [6]. Відповідальний бізнес не обмежується аналізом рентабельності активів або капіталу, а доповнює його аналізом соціальної ефективності, гендерного балансу, енергетичної сталості, корпоративного управління. Такі показники, як індекс соціальних інвестицій (SII), коефіцієнт екологічного впливу (EIR), індекс корпоративної доброчесності (CEI), формують новий аналітичний горизонт фінансової звітності, у якому фінансові результати тлумачаться через призму суспільного ефекту.

Таблиця 1. Складові етичних характеристик звітності

Класифікаційна ознака	Зміст етичної відповідальності у фінансовій звітності	Приклади аналітичних показників / критеріїв	Очікуваний ефект для відповідального бізнесу
1. Інформаційна чесність	Повнота, достовірність і своєчасність розкриття фінансових даних; відсутність маніпуляцій та викривлень	Коефіцієнт достовірності звітності (CRR), частка перевірених аудитом даних (%)	Підвищення довіри інвесторів, зміцнення репутаційного капіталу
2. Соціальна підзвітність	Відображення соціальних, екологічних і трудових наслідків діяльності підприємства	Індекс соціальних інвестицій (SII), частка витрат на екологічні програми (%)	Зростання корпоративної легітимності, зменшення соціальних ризиків
3. Етична релевантність	Узгодженість звітності з принципами доброчесності, чесності та справедливості	Індекс корпоративної доброчесності (CEI), кількість етичних порушень (EP)	Формування моральної довіри до бізнесу, підвищення вартості бренду
4. Прозорість управління	Розкриття структури власності, винагород, транзакцій із пов'язаними особами	Індекс прозорості корпоративного управління (GTI), частка публічних звітів (%)	Запобігання корупційним ризикам, посилення контролю стейкхолдерів
5. Верифікованість і контроль	Наявність незалежного аудиту, етичного комітету, процедур внутрішнього моніторингу	Рівень охоплення аудитом (%), кількість виявлених невідповідностей (DI)	Гарантія достовірності звітності, мінімізація інформаційної асиметрії
6. ESG-інтеграція	Включення екологічних, соціальних і управлінських метрик у фінансову аналітику	ESG Composite Score, енергетична ефективність (EE), рівень гендерної рівності (GEI)	Зміцнення позицій у глобальних рейтингах сталого розвитку
7. Цифрова етичність	Використання технологій AI-audit, blockchain, BI для запобігання маніпуляціям	Індекс цифрової прозорості (DTI), частка автоматизованих перевірок (%)	Підвищення якості аналітики, зменшення ризиків викривлення даних
8. Комунікаційна відкритість	Доступність звітності для громадськості, пояснення складних фінансових рішень	Індекс доступності інформації (IAI), кількість публічних звітних заходів	Розвиток соціального діалогу, підвищення репутаційної відповідальності
9. Етична стабільність	Послідовність у дотриманні моральних норм протягом кількох звітних періодів	Індекс сталості етичної поведінки (ESI), відхилення від норм етичного кодексу (%)	Формування довгострокової довіри та іміджу надійного партнера
10. Репутаційна конвергенція	Узгодження фінансової та нефінансової інформації у єдину аналітичну систему	Індекс репутаційної синергії (RSI), рейтинг довіри за даними опитувань	Зміцнення бренду, підвищення ринкової капіталізації підприємства

Джерело: складено автором.

У методологічному вимірі етична відповідальність фінансової звітності полягає у забезпеченні верифікованості морального змісту інформації. Це означає, що кожен показник повинен мати не лише числову, а й соціально-ціннісну інтерпретацію. Наприклад, зростання прибутку може бути етично прийнятним лише тоді, коли воно не супроводжується скороченням робочих місць, порушенням екологічних норм або соціальною несправедливістю. Таким чином, аналітична інтерпретація звітності повинна виходити за межі фінансової арифметики та враховувати гуманітарний контекст бізнес-процесів.

Особливу роль у формуванні етичної звітності відіграють цифрові технології. Сучасні системи аналітики (BI, OLAP, AI-audit, blockchain) дозволяють автоматично виявляти

ризиків спотворення, маніпуляцій і конфлікту інтересів. Алгоритми машинного навчання дають змогу оцінювати "етичну стабільність" звітності, аналізуючи кореляцію між фінансовими показниками й поведінковими чинниками — дотриманням кодексу етики, політиками відкритості, внутрішнім контролем. Внаслідок цього формується новий рівень аналітичної достовірності — цифрово підтверджена етичність.

Таким чином, етична відповідальність фінансової звітності є центральною складовою концепції відповідального бізнесу. Вона не лише зміцнює аналітичну цінність інформації, а й забезпечує гармонізацію економічних інтересів із суспільними цінностями. Звітність стає елементом соціального контракту між підприємством і суспільством, де кожен показник — це не просто число, а моральне зобов'язання. У цьому полягає головна місія етико-аналітичної фінансової

звітності — перетворення фінансової інформації на інструмент зміцнення довіри, відповідальності й стійкого розвитку (табл. 1).

Проблематика кількісного вимірювання етичної цінності фінансової звітності є однією з найскладніших у сучасній теорії обліку. На відміну від традиційної аналітики, що оперує об'єктивно вимірюваними показниками, етична складова звітності має переважно якісний, іноді навіть аксіологічний характер. Саме тому постає потреба розробки методологічної рамки, яка дозволяє інтегрувати економічно-аналітичні та морально-ціннісні характеристики у єдину систему вимірювання — інтегральний індекс аналітично-етичної цінності звітності (ІАЕЦЗ).

У загальному вигляді індекс ІАЕЦЗ відображає сукупну якість звітності з погляду її ко-

рисності для управлінських рішень, довіри користувачів і відповідності етичним нормам корпоративного управління. Його формула може мати вигляд:

$$\text{ІАЕЦЗ} = 0,4\text{І} + 0,35\text{А} + 0,25\text{Е} \quad (1),$$

де:

— І (інформаційна якість) — характеризує повноту, достовірність, порівнянність і своєчасність звітних даних;

— А (аналітична глибина) — відображає можливість використання звітності для прогнозування, моделювання сценаріїв та прийняття стратегічних рішень;

— Е (етична надійність) — вимірює рівень моральної прозорості, доброчесності та соціальної відповідальності бізнесу.

Значення ІАЕЦЗ у діапазоні 0,80—1,00 свідчить про високий рівень аналітичної й етичної довіри до звітності, тоді як показники нижче 0,50 сигналізують про наявність ризиків інформаційної асиметрії та моральної непрозорості.

Для практичного обчислення індексу використовується модель багатокритеріальної нормалізації, де кожен показник зводиться до безрозмірної шкали [0;1] з подальшим ваговим агрегуванням. Такий підхід забезпечує узгодженість між кількісними (наприклад, рентабельність, ліквідність, аудиторське покриття) та якісними (етична політика, антикорупційна звітність, екологічна відкритість) чинниками.

Методологія оцінки етичного компонента передбачає використання системи субіндексів, що відображають різні виміри доброчесності:

— E_1 — прозорість (наявність розширеного розкриття даних відповідно до CSRD/ESRS, частка нефінансових звітів, що пройшли незалежну перевірку);

— E_2 — підзвітність (відповідність корпоративного управління принципам OECD, наявність етичного комітету, внутрішнього контролю);

— E_3 — соціальна справедливість (баланс між фінансовими результатами та витратами на соціальні програми, дотримання трудових прав, гендерна рівність);

— E_4 — антикорупційна доброчесність (кількість виявлених порушень, участь у міжнародних ініціативах Transparency International).

Кожен субіндекс нормалізується за формулою:

$$E_i = (X_i - X_{\min}) / (X_{\max} - X_{\min}) \quad (2),$$

після чого загальна етична оцінка визначається як середньозважена величина:

$$E = 0,3E_1 + 0,25E_2 + 0,25E_3 + 0,20E_4 \quad (3),$$

У практичному сенсі ІАЕЦЗ виконує кілька ключових функцій:

— діагностичну — дозволяє виявити "зони етичного ризику" у фінансовій звітності підприємства, наприклад, невідповідність між прибутковістю та соціальними витратами;

— прогностичну — дає змогу оцінити потенційну стійкість компанії до репутаційних і фінансових криз;

— регуляторну — забезпечує порівнянність аналітично-етичних характеристик звітності між різними підприємствами, що важливо для аудиторів, інвесторів і державних органів.

Інтеграція етичних критеріїв у фінансову аналітику потребує створення етично-інформаційної інфраструктури підприємства, що включає: політику корпоративної доброчесності, систему внутрішнього аудиту, канали етичного звітування, цифрову платформу моніторингу даних. На цьому етапі роль аналітика трансформується: він стає не лише тлумачем фінансових показників, а й гарантом етичної достовірності.

З практичного боку, розрахунок ІАЕЦЗ може здійснюватися на основі панелі ключових індикаторів етико-аналітичної оцінки, де інтегруються дані з фінансової звітності, внутрішнього аудиту, ESG-звітів і публічних джерел. Наприклад, якщо компанія демонструє високі фінансові результати, але низький рівень прозорості (відсутність нефінансових звітів, слабе аудиторське покриття), індекс автоматично коригується вниз, сигналізуючи про дефіцит етичної легітимності.

Запропонована модель поєднує аналітичну точність із моральною обґрунтованістю, створюючи підґрунтя для нової дисципліни — етико-аналітичного обліку. Такий підхід дозволяє перейти від "обліку фактів" до "обліку цінностей", де звітність стає не просто джерелом даних, а носієм довіри.

Методологічне осмислення аналітичної та етичної цінності фінансової звітності вказує на необхідність формування в Україні єдиної системи інтегрованих стандартів, сумісної з IFRS, GRI, ISSB і ESRS. Її запровадження сприятиме не лише гармонізації звітності із європейським правовим полем, а й зміцненню морального потенціалу бізнесу як основи його соціальної легітимності та довгострокової стійкості.

Трансформація фінансової звітності у цифрову епоху знаменує собою новий етап її етичної та аналітичної еволюції. В умовах діджиталізації управлінських процесів, посилення прозорості ринків і зростання вимог до соціальної відповідальності бізнесу фінансова звітність

перестає бути лише бухгалтерським підсумком діяльності підприємства — вона перетворюється на цифровий етичний інтерфейс між бізнесом і суспільством. У цьому сенсі цифрова аналітика стає одночасно технічним і моральним інструментом формування довіри, адже забезпечує не лише оперативний доступ до даних, а й їхню перевірюваність, відкритість і надійність.

Використання цифрових технологій у сфері фінансової аналітики змінює архітектуру формування звітності. Платформи Business Intelligence (Power BI, Qlik, Tableau), ERP-системи (SAP, Oracle Financials, BAS ERP), хмарні сервіси (Azure, Google Cloud, AWS) забезпечують постійну доступність і цілісність даних, створюючи середовище "прозорої бухгалтерії". Водночас цифровізація відкриває новий рівень етичного контролю — автоматичне виявлення порушень, маніпуляцій і потенційних конфліктів інтересів [7]. Аналітичні алгоритми здатні ідентифікувати не лише відхилення від нормативних значень, а й поведінкові патерни, що свідчать про недоброчесність фінансових дій.

Однією з найперспективніших технологій є блокчейн, який забезпечує незмінність записів і створює довірене цифрове середовище для обліку. Застосування блокчейну у фінансовій звітності унеможливорює несанкціоновані зміни у первинних документах, посилює контроль за достовірністю звітних даних і сприяє формуванню етичної прозорості бізнесу. Наприклад, система XBRL (eXtensible Business Reporting Language), яку запроваджено в Україні для подання звітності до НКЦПФР, уможливорює не лише стандартизацію фінансових даних, а й підвищення їхньої порівнянності та контролюваності на рівні держави. Вона створює основу для етичного аудиту — цифрового процесу перевірки не лише технічної правильності, а й моральної достовірності даних [8].

У контексті етичного управління цифрова аналітика сприяє реалізації принципів ESG-звітності. Автоматизовані системи аналізу дозволяють оперативно розраховувати індекси соціальних інвестицій, оцінювати рівень енергетичної ефективності, викидів CO₂, дотримання трудових прав і гендерного балансу. Таким чином, фінансова звітність із цифровим підґрунтям стає міждисциплінарним продуктом, що поєднує бухгалтерський, аналітичний і соціально-етичний виміри [9].

Важливою складовою етичної цифрової звітності є застосування технологій штучного інтелекту (AI) у системах AI-Audit та predictive accounting. Ці інструменти здатні автоматично оцінювати ризики недоброчесності, відстежувати

транзакції з підозрілими ознаками, аналізувати текстові пояснення до звітності та навіть виявляти потенційні маніпуляції у фінансових примітках. Наукові дослідження останніх років доводять, що інтеграція AI в аналітичні процеси підвищує рівень корпоративної прозорості та зменшує людський фактор у прийнятті неетичних рішень [10].

Разом з тим, цифровізація вимагає переосмислення питань етичної безпеки даних. Використання великих масивів інформації, алгоритмів машинного навчання та хмарних сервісів створює нові ризики: витік конфіденційної інформації, зловживання доступом, алгоритмічна упередженість. Тому цифрова етика стає не лише елементом корпоративної культури, а й частиною системи внутрішнього контролю. Вона має включати політику конфіденційності, незалежний нагляд за цифровими процесами, а також аудит алгоритмів, які беруть участь у формуванні фінансової звітності.

У практичному аспекті взаємозв'язок між цифровою аналітикою та етичними стандартами можна описати через концепцію цифрової довіри. Вона означає стан, коли користувач фінансової інформації впевнений у її достовірності не завдяки особистій довірі до менеджменту, а через технологічні гарантії захищеності, відкритості та перевірюваності даних. Для України розвиток цифрової довіри є надзвичайно важливим, оскільки саме вона формує основу для міжнародного інвестування, участі в європейських ринках капіталу й реалізації принципів доброчесного відновлення економіки у післявоєнний період [11].

Таким чином, цифрова аналітика виступає синтезом технологічної ефективності та моральної відповідальності. Вона перетворює фінансову звітність на багатовимірний інструмент управління — не лише джерело облікових фактів, а систему етичної верифікації бізнесу. Відповідальний бізнес XXI століття не може бути ефективним без цифрової доброчесності, так само як аналітична точність втрачає сенс без моральної прозорості. Цифрова аналітика, етика даних і корпоративна відповідальність утворюють єдиний контур нової управлінської парадигми, у якій фінансова звітність стає показником не лише фінансового успіху, а й етичної зрілості суспільства [12].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналітична цінність фінансової звітності в етичному управлінні відповідальним бізнесом має комплексний характер і визначається

єдністю трьох системних вимірів: інформаційної достовірності, аналітичної глибини та етичної відповідальності. У сучасній економіці фінансова звітність більше не може розглядатися як нейтральний інструмент обліку фактів — вона стала частиною моральної інфраструктури управління, здатною формувати довіру, легітимність і стійкість бізнесу.

Здійснений теоретичний аналіз показав, що класична функція звітності як джерела облікової інформації трансформувалася в аналітичну функцію стратегічного значення. Фінансова звітність постає не лише як підсумок минулих подій, а як платформа для прогнозування, планування та комунікації з суспільством. Її аналітична цінність полягає у здатності перетворювати дані на управлінське знання, а етична — у відображенні моральної легітимності цього знання.

Встановлено, що етична відповідальність у фінансовій звітності виступає не допоміжним, а рівноправним елементом системи корпоративного управління. Вона забезпечує гармонізацію фінансових інтересів із соціальними цінностями, зміцнює репутаційний капітал підприємства та підвищує його інвестиційну привабливість. Етична релевантність звітності формує нову якість аналітичних висновків — від технічної точності до моральної достовірності, яка стає критерієм довіри у відносинах бізнесу, держави та суспільства.

Запропонована у дослідженні методика інтегрального оцінювання аналітично-етичної цінності звітності (ІАЕЦЗ) дозволяє кількісно вимірювати рівень довіри до фінансової інформації, враховуючи не лише інформаційні та аналітичні параметри, а й морально-соціальні. Її практичне застосування створює передумови для формування на підприємствах системи етико-аналітичного контролю, що поєднує аудит фінансових результатів із верифікацією етичної поведінки.

Цифрова аналітика виступає ключовим чинником етичної верифікації звітності. Інструменти штучного інтелекту, блокчейн, ВІ-платформи та стандартизовані мови звітності (XBRL) не лише підвищують ефективність аналітичних процедур, а й забезпечують технологічну доброчесність даних. Цифровізація стає гарантією прозорості, відтворюваності та перевірюваності фінансової інформації, формуючи феномен цифрової довіри, що є новим етапом еволюції корпоративної етики.

Таким чином, фінансова звітність у XXI столітті є не лише дзеркалом економічних результатів, а й етичним барометром корпоративної поведінки. Її аналітична цінність вимірюється

не стільки обсягом інформації, скільки здатністю цієї інформації формувати відповідальне управління. Саме у цьому — у поєднанні раціональної точності з моральною достовірністю — полягає головна стратегічна роль фінансової звітності у розвитку відповідального бізнесу та побудові стійкої, етично орієнтованої економіки України.

Література:

1. Нестеренко О.О., Сердюков К.Г. Методологія формування обліково-звітної інформації про соціально-репутаційний капітал фінансових установ. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. № 1. 2019. С. 15–25. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/esprstp_2019_1_4.pdf (дата звернення: 10.10.2025).
2. Ганусич В., Йолтуховська О., Шеверя Я. Концепція створення вартості в інтегрованій звітності. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. Випуск № 4. 2023. С. 346—357. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-346-357>
3. Годнюк І.В., Шубенко І.А. Сучасні підходи до розкриття інформації про інтелектуальний капітал та його відображення у звітності. Інфраструктура ринку. № 29. 2019. С. 539—546. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Godnyuk-I.-V..pdf> (дата звернення: 11.10.2025).
4. Йонас Г. Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації / Пер. з нім. — К.: Лібра, 2001. 400 с. URL: <https://www.ji.lviv.ua/n28texts/jonas.htm> (дата звернення: 12.10.2025).
5. Селецька Д. О. Нормативне регулювання формування звітності зі сталого розвитку. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. № 2 (58). 2024. С. 58—66. [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2\(58\)-58-66](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2(58)-58-66)
6. Олійник О. В., Захаров Д. М. Виклики та перспективи ESG звітності: аналіз теоретичних і практичних аспектів. Економіка, управління та адміністрування. № 3 (109). 2024. С. 67—73. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-3\(109\)-67-73](https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-67-73)
7. Юр'єва І.А. Кодекс професійної етики бухгалтерів і аудиторів: ключові аспекти європейських стандартів. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f3047aab-11e7-49c5-9794-2a3883b09437/content> (дата звернення: 14.10.2025).
8. Міжнародний кодекс етики професійних бухгалтерів (включаючи Міжнародні стандар-

ти незалежності), видання 2022 року. URL: <https://www.ethicsboard.org/publications/mizhnarodniy-kodeks-etiki-profesiynikh-bukhgalteriv> (дата звернення 14.10.2025).

9. Коркушко О.Н., Кушнір Л.А., Шевчук Н.С. Вплив професійної етики бухгалтера, фінансиста і податківця на формування довіри до фінансової звітності. Інклюзія і суспільство. № 3. 2024. С. 22—28. <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2024-3-3>

10. Павликівська О. І. Плекан У. Соціальна звітність як елемент бізнес-стратегії суб'єктів ринку. Галицький економічний вісник. Т. 68. № 1. 2021. С. 62—69. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.062

11. Дикань О.В., Бела О.О., Черномаз П.О. Стандарти соціально відповідальної діяльності бізнесу як інструмент успіху на міжнародних ринках. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 84., 2023. С. 223—232. URL: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2023/01/84.-pdf#page=223> (дата звернення 15.10.2025).

12. Одінцева Т.. Інформаційні практики екологічного, соціального та корпоративного (ESG) управління як рушій створення вартості. Журнал європейської економіки. № 23, вип. 2. 2024. с. 237-63. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1754> (дата звернення 15.10.2025).

References:

1. Nesterenko, O.O. and Serdiukov, K.H. (2019), "Methodology of forming accounting and reporting information on the social and reputational capital of financial institutions", *Ekonomiczna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, vol. 1, pp. 15—25, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21D-BN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/esprstp_2019_1_4.pdf (Accessed 10 Oct 2025).

2. Hanusych, V., Yoltukhovska, O. and Sheveria, Ya. (2023), "The concept of value creation in integrated reporting", *Acta Academiae Bergsasiensis. Economics*, vol. 4, pp. 346—357, <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-346-357>

3. Hodniuk, I.V. and Shubenko, I.A. (2019), "Modern approaches to disclosure of information about intellectual capital and its reflection in reporting", *Infrastruktura rynku*, vol. 29, pp. 539—546, available at: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Godnyuk-I.-V..pdf> (Accessed 11 Oct 2025).

4. Jonas, H. (2001), *Pryntsyp vidpovidal'nosti. U poshukakh etyky dlia tekhnolohichnoi tsy-*

vilizatsii [The Imperative of Responsibility: In Search of an Ethics for the Technological Civilization], Libra Publishing House, Kyiv, Ukraine, available at: <https://www.ji.lviv.ua/n28texts/jonas.htm> (Accessed 12 Oct 2025).

5. Seletska, D.O. (2024), "Regulatory framework for the formation of sustainability reporting", *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalters'koho obliku, kontroliu i analizu*, vol. 2 (58), pp. 58-66, [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2\(58\)-58-66](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2(58)-58-66)

6. Oliinyk, O.V. and Zakharov, D.M. (2024), "Challenges and prospects of ESG reporting: theoretical and practical aspects", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 3 (109), pp. 67—73, [https://doi.org/10.26642/ema-2024-3\(109\)-67-73](https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-67-73)

7. Yurieva, I.A. (2025), "Code of professional ethics for accountants and auditors: key aspects of European standards", available at: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f3047aab-11e7-49c5-9794-2a3883-b09437/content> (Accessed 14 Oct 2025).

8. International Ethics Standards Board for Accountants (2022), "International Code of Ethics for Professional Accountants (including International Independence Standards)", available at: <https://www.ethicsboard.org/publications/mizhnarodniy-kodeks-etiki-profesiynikh-bukhgalteriv> (Accessed 14 Oct 2025).

9. Korkushko, O.N., Kushnir, L.A. and Shevchuk, N.S. (2024), "The influence of professional ethics of accountant, financier and tax specialist on the formation of trust in financial reporting", *Inkliuziia i suspilstvo*, vol. 3, pp. 22—28, <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2024-3-3>

10. Pavlykivska, O.I. and Plekan, U. (2021), "Social reporting as an element of the business strategy of market entities", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 68, no. 1, pp. 62—69, https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.062

11. Dykany, O.V., Bela, O.O. and Chernomaz, P.O. (2023), "Standards of socially responsible business activity as a tool for success in international markets", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 84, pp. 223-232, available at: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2023/01/84.pdf#page=223> (Accessed 15 Oct 2025).

12. Odintsova, T. (2024), "Information practices of environmental, social and corporate (ESG) management as a driver of value creation", *Zhurnal ievropeiskoi ekonomiky*, vol. 23, no. 2, pp. 237—263, available at: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1754> (Accessed 15 Oct 2025).

Стаття надійшла до редакції 21.10.2025 р.

УДК 631.1:658.3:004.9

О. С. Павленко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3557-3338>

М. А. Мазанко,

здобувач групи МгЕК-24,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-7294-1848>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.187

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

O. Pavlenko,

PhD, Associate Professor of the Department of Economics, Dnipro State Agrarian and Economic University

M. Mazanko,

Student of group МгЕК-24, Dnipro State Agrarian and Economic University

DIGITALIZATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A FACTOR IN INCREASING THE EFFICIENCY OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

У статті досліджено роль діджиталізації у сфері управління персоналом аграрних підприємств як чинника підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності. У сучасних умовах цифрова трансформація охоплює всі аспекти функціонування підприємства, зокрема й кадрові процеси. Автор аналізує актуальні напрями впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у HR-менеджменті сільськогосподарських організацій, включно з електронним документообігом, цифровим рекрутингом, онлайн-навчанням персоналу, використанням CRM— і ERP-систем для обліку та розвитку людського капіталу.

Особливу увагу приділено аналізу практичних кейсів українських аграрних компаній, які вже впровадили окремі елементи цифрових HR-рішень. На основі результатів емпіричних досліджень автор обґрунтовує прямий зв'язок між рівнем автоматизації управлінських процесів та зростанням продуктивності праці, мотивації персоналу, зменшенням плинності кадрів і підвищенням рівня адаптації нових працівників. Запропоновано структурну модель цифрової HR-системи, яка охоплює функції підбору, адаптації, навчання, оцінювання та розвитку персоналу.

У підсумку автор формулює практичні рекомендації щодо впровадження діджитал-платформ управління персоналом в аграрному секторі, враховуючи галузеві особливості, рівень цифрової зрілості підприємств та кадровий потенціал. Наголошується, що ефективне поєднання цифрових технологій з традиційними інструментами HR дозволяє сформувати гнучку, адаптивну та результативну систему управління людськими ресурсами, яка сприяє довгостроковій стійкості аграрного бізнесу.

The article explores the strategic role of digitalization in transforming human resource management (HRM) practices within agricultural enterprises. As agriculture faces increasing pressure to modernize, digital tools are becoming essential in enhancing workforce efficiency, agility, and long-term sustainability. The study emphasizes that successful implementation of digital HR solutions is not merely a technological upgrade but a comprehensive organizational shift, demanding new competencies, cultural change, and restructured HR processes aligned with digital paradigms.

Through the lens of current agricultural business models, the paper examines key areas where digitalization impacts human capital management, such as recruitment automation, electronic document management, virtual onboarding, remote performance monitoring, and e-learning platforms. Special attention is given to the integration of ERP and CRM systems tailored to agricultural operations, enabling better workforce planning, real-time analytics, and decision-making based on actionable insights. These systems also facilitate compliance, risk mitigation, and smoother communication across geographically dispersed teams.

Drawing on a selection of real-life case studies from Ukrainian agribusinesses, the research highlights both the successes and challenges faced during the transition toward digital HR ecosystems. It demonstrates how enterprises that embrace digital transformation in HR achieve measurable improvements in employee productivity, engagement, and retention. Moreover, digital tools support scalable HR practices, crucial for businesses that are rapidly expanding or undergoing seasonal workforce fluctuations typical in agriculture.

The article also proposes a functional model of digital HR architecture tailored to the agricultural context. This model addresses core functions such as workforce analytics, continuous training, skill development, performance feedback, and succession planning. It incorporates the latest trends in cloud computing, artificial intelligence, and mobile technologies, offering a roadmap for organizations aiming to future-proof their human capital strategies.

In conclusion, the study advocates for a proactive and adaptive approach to digitalization in agricultural HRM. It argues that the synergy between human intelligence and digital systems is vital to unlocking organizational resilience and competitive advantage. The author emphasizes that while technology provides the tools, the real transformation lies in cultivating a digital-first mindset across all levels of the workforce.

Ключові слова: діджиталізація, управління персоналом, аграрне підприємство, ERP-системи, ефективність, цифрові технології, трудовий потенціал, HR-аналітика.

Key word: digitalization, human resource management, agricultural enterprise, ERP systems, efficiency, digital technologies, labor potential, HR analytics.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний аграрний сектор стрімко змінюється під впливом цифрових технологій, що відкривають нові можливості для підвищення ефективності управління людськими ресурсами [5]. Використання digital HR-рішень — від хмарних HRM-систем до мобільних застосунків — стає невід'ємною частиною стратегії розвитку агропідприємств. Це дозволяє оптимізувати робочі процеси, пришвидшити комунікації та прийняття рішень, а також підвищити продуктивність персоналу і конкурентоспроможність компаній [5].

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації ефективне управління персоналом стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності аграрних підприємств. Традиційні методи HR-менеджменту вже не забезпечують належного рівня адаптивності, оперативності та аналітичності, необхідних для функціонування в динамічному ринковому середовищі. З огляду на це, актуальним постає питання впровадження цифрових тех-

нологій у процесі управління трудовими ресурсами з метою оптимізації кадрової роботи, підвищення продуктивності персоналу та формування стратегічного людського капіталу. Проблема полягає в недостатньому рівні цифровізації управлінських функцій у сільськогосподарських компаніях, що стримує їхній розвиток та знижує ефективність використання трудового потенціалу.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових технологій в систему управління персоналом аграрних підприємств як інструменту підвищення їх ефективності. У межах цієї мети проаналізовано сучасні тенденції цифровізації HR-процесів, виявлено ключові переваги та виклики цифрової трансформації в аграрному секторі, а також визначено напрями оптимізації управлінських рішень через інтеграцію інноваційних інформаційних систем.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Останніми роками тема цифровізації управління персоналом набула широкого наукового висвітлення, особливо в контексті загальної цифрової трансформації економіки. Зокрема, у працях Т. Стройко, С. Парнака та Є. Друзя досліджується вплив цифровізації бізнес-процесів на формування трудового потенціалу, підкреслюючи роль сучасних HR-технологій у забезпеченні гнучкості та адаптивності персоналу. А. Трушлякова акцентує увагу на інвестиціях у людський капітал в умовах цифрової економіки, розглядаючи діджиталізацію як передумову підвищення його вартості та ефективності використання. У роботах К. Пришляка та Ю. Семененка розглянуто прикладні аспекти впровадження ERP-систем в аграрних підприємствах, що дозволяють автоматизувати управління персоналом і підвищити якість кадрових рішень [4—7].

Також увагу дослідників привертають питання організаційного супроводу цифрових змін, зокрема створення електронного документообігу, використання хмарних HR-платформ, аналітики персоналу (HR analytics) та дистанційного навчання. Науковці наголошують, що незважаючи на позитивну динаміку впровадження ІКТ у сфері управління персоналом, аграрні підприємства, особливо середнього та малого масштабу, часто зіштовхуються з обмеженнями фінансового, технічного та компетентнісного характеру. Це вимагає адаптації інструментів цифровізації до галузевої специфіки та пошуку оптимальних моделей інтеграції цифрових рішень [1—3].

Водночас, попри зростаючу кількість публікацій, ще недостатньо досліджено специфіку впровадження цифрових технологій саме у сфері HR аграрних підприємств з урахуванням їх організаційної структури, сезонності виробництва та рівня цифрової зрілості. Це зумовлює потребу в поглибленому аналізі можливостей і бар'єрів цифровізації управління персоналом у сільському господарстві, що й визначає наукову новизну та актуальність даного дослідження.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Аграрний бізнес активно впроваджує різноманітні цифрові інструменти для управління персоналом. Вони охоплюють облік робочого часу, електронний документообіг, мобільні сервіси для працівників, платформи навчання та автоматизацію нарахування заробітної плати. Такі рішення полегшують роботу з великою

розподіленою командою (характерною для агросектору) і сприяють підвищенню прозорості та швидкості HR-процесів. Основні категорії цифрових HR-рішень включають:

Облік робочого часу і графіків. Спеціалізовані HRM-системи автоматично формують розклади роботи та ведуть табель обліку, враховуючи вимоги законодавства щодо робочого часу й рівномірно розподіляючи навантаження між працівниками. Це особливо важливо для агропідприємств із сезонними піками робіт та великою кількістю тимчасових працівників. Наприклад, хмарна платформа Roubler інтегрує всі HR-процеси в єдину систему, що дуже зручно для компаній з сотнями співробітників та високою плинністю кадрів. Система Roubler не лише автоматизує складання графіків, але й дозволяє вести цифровий облік присутності на полях через мобільні додатки з GPS (таку функцію пропонує, зокрема, рішення AgriSmart) [5]. Це забезпечує точний контроль відпрацьованого часу навіть у віддалених фермерських господарствах.

Електронний кадровий документообіг. Впровадження електронного документообігу (ЕДО) в HR-процеси дозволяє повністю відмовитися від паперових форм та прискорити обмін інформацією між підрозділами. Цифрові системи управління документами забезпечують юридично значимий електронний підпис та автоматизують рух документів (наказів, заяв, контрактів тощо), що економить час і зменшує витрати. Кейс: український агрохолдинг Агро-Просперіс успішно перейшов на 100% електронний обмін документами, замінивши паперові носії цифровими. У результаті значно пришвидшився документообіг і скоротилися витрати на доставку та обробку документів (більше не потрібно друкувати, пересилати та зберігати папери) [1]. Загалом, електронний документообіг спрощує погодження кадрових документів, підвищує прозорість та усуває дублювання роботи.

Мобільні застосунки для персоналу. Смартфони та мобільні додатки стали зручним інструментом взаємодії працівників із HR-системами. В агросекторі польові бригади чи віддалені співробітники можуть через мобільні застосунки отримувати розклад робіт, подавати заявки на відпустку або відрядження, відмічати час початку/завершення зміни, а також оперативно спілкуватися з керівником. Важливою функцією є мікронавчання через мобільні платформи — невеликі навчальні модулі, доступні у смартфоні, що дозволяють працівникам підвищувати кваліфікацію без відриву від ро-

Таблиця 1. Варіанти застосування HRM-платформ для агросектору, 2025

Продукт/Рішення	Ключові функції	Переваги для агробізнесу
Roubler (хмарна HRM)	Повний цикл HR: найм, онбординг, розклад роботи, табелювання, інтеграція з обліком ЗП, аналітика продуктивності	Єдина платформа для всіх HR-процесів; зручна при великій кількості сезонних працівників; скорочує адміністративні витрати та підвищує ефективність роботи персоналу
OnPay (система зарплат)	Автоматизоване нарахування зарплати з урахуванням податків; інтеграція з бухгалтерією (1С тощо); підтримка різних форм виплат	Прискорює і спрощує виплату заробітної плати сотням співробітників; мінімізує помилки та зайві операції; підвищує продуктивність внутрішніх фінансових процесів
AgriSmart (HRM для с/г)	Облік робочого часу через мобільні застосунки + GPS; автоматичне нарахування ЗП за виробітком і понаднормові; аналіз ефективності кожного працівника; модуль онлайн-навчання і сертифікації персоналу	Адапована до специфіки сільського господарства; підвищує трудову дисципліну й продуктивність, скорочує витрати на адміністрування процесів; дозволяє навчати персонал без відриву від виробництва

Джерело: згруповано авторами на базі [1–7].

боти [4]. Мобільні HR-застосунки підвищують залученість персоналу, адже дають цілодобовий доступ до необхідної інформації (нарахована зарплата, графік, корпоративні новини) та сервісів самообслуговування.

Платформи навчання та розвитку (LMS). Для підготовки кадрів агрокомпанії дедалі частіше використовують Learning Management Systems (LMS) — електронні платформи управління навчанням. Вони забезпечують структурований каталог навчальних матеріалів, онлайн-тестування та відстеження прогресу кожного співробітника. За допомогою LMS великі агрохолдинги можуть ефективно організувати внутрішні навчальні програми, адаптовані до специфіки виробництва, та підтримувати безперервне навчання персоналу. Сучасні LMS пропонують адаптивне навчання: система підбирає індивідуальний контент залежно від посади і наявних знань працівника. Таким чином, цифрові платформи навчання допомагають швидше вводити в курс справ нових працівників (онбординг) і регулярно підвищувати кваліфікацію наявного персоналу. В агросекторі також з'являються інноваційні методи, як от VR/AR-симуляції для навчання, що дозволяють відпрацьовувати практичні навички у віртуальному середовищі без ризику для реального виробництва [4].

Автоматизація нарахування заробітної плати. Ручне нарахування зарплати в сільському господарстві ускладнюється великою кількістю працівників, різною формою оплати (ставка, відрядна оплата, премії) і вимогами оподатку-

вання. Тому агропідприємства впроваджують цифрові рішення для автоматичного розрахунку заробітної плати. Спеціалізовані системи (наприклад, OnPay) враховують всі податки, доплати та утримання і інтегруються з бухгалтерськими програмами, мінімізуючи людський фактор при фінансових розрахунках. Це гарантує точність і своєчасність виплат, що є критично важливим для мотивації персоналу. Автоматизовані рішення підтримують різні способи виплат (банківські перекази, готівка, чеки тощо) та формують всю необхідну звітність. На середніх і великих агропідприємствах такі системи значно спрощують роботу бухгалтерії та HR-відділу: дані про відпрацьований час і виробіток автоматично перетворюються у суму до виплати, що прискорює процес і зменшує ризик помилок. У результаті підвищується продуктивність внутрішніх процесів і налагоджується ефективна взаємодія між HR, бухгалтерією та банками (Таблиця 1), [4].

Впровадження цифрових технологій не лише автоматизує рутинні завдання, а й змінює підходи до мотивації персоналу, контролю за виконанням роботи та оцінювання результатів. Управлінці отримують більше даних для прийняття рішень, а працівники — більш прозорі та зручні механізми взаємодії з компанією.

Мотивація персоналу. Цифровізація HR-процесів сприяє підвищенню мотивації співробітників різними шляхами. По-перше, автоматизовані системи гарантують своєчасну виплату зарплат, що є одним із ключових факторів задоволеності і мотивації персоналу [4]. По-

друге, завдяки HR-порталам і мобільним додаткам працівники мають постійний доступ до інформації про свої досягнення, бонуси, цілі — це робить систему винагород прозорішою і зрозумілішою. По-третє, цифрові платформи дозволяють впроваджувати елементи гейміфікації та визнання (наприклад, електронні "бейджі" за досягнення, рейтинги), що додатково стимулює персонал старатися краще. Крім того, можливість навчатися онлайн і розвивати кар'єрні компетенції через корпоративні LMS підвищує залученість: працівники відчують, що компанія інвестує в їх розвиток, і це мотивує їх залишатися і зростати разом з бізнесом.

Контроль та дисципліна. Цифрові інструменти значно посилюють контроль за дотриманням трудової дисципліни, водночас роблячи його менш обтяжливим для менеджерів. Системи обліку часу з GPS-моніторингом дають можливість відстежувати присутність працівників безпосередньо на полях або фермах у режимі реального часу [5]. Автоматичне табулювання і фіксація порушень (спізнень, прогули) дозволяють швидко реагувати на недисциплінованість. Завдяки плануванню графіків в HRM-системах керівництво отримує інструменти для контролю навантаження: видно, хто коли працює, чи немає перевантажень або простоїв. Такий прозорий контроль сприяє більш справедливому розподілу роботи і запобігає вигоранню. Додатково внутрішні корпоративні чати і чат-боти спрощують комунікацію: працівник швидко отримує відповіді на робочі питання чи консультацію з HR через цифрового помічника, не витрачаючи час на бюрократію. Зокрема, впровадження чат-ботів для внутрішніх комунікацій показало себе ефективним: співробітники можуть миттєво дізнатися необхідну інформацію або подати заявку через бота, що економить час і підтримує високий темп роботи [6]. Усе це підвищує дисципліну, адже правила стають прозорими, контроль автоматизованим, а працівники розуміють очікування компанії.

Оцінювання ефективності. Цифрові технології в HR докорінно змінюють підхід до оцінки результатів праці. Замість суб'єктивних вражень керівників використовуються дані та аналітика. Сучасні HRM-платформи автоматично збирають показники продуктивності кожного співробітника: виконання виробничих норм, дотримання строків, якість виконаних робіт тощо. На основі цих даних формуються аналітичні звіти та KPI. Наприклад, система Roubler аналізує показники роботи кожного працівника і дозволяє керівництву оцінювати ефек-

тивність та виявляти "вузькі місця" у процесах [6]. Це означає, що оцінювання стає більш об'єктивним і фактологічним: працівник бачить, за якими критеріями його оцінюють, і має чіткі цілі. Цифрові інструменти також спрощують збір зворотного зв'язку. Онлайн-опитування, оцінки 360 градусів, електронні атестації дозволяють швидко отримати відгуки про роботу людини від колег або клієнтів. Усе це у комплексі підвищує ефективність системи оцінювання: керівники можуть частіше проводити оцінку (наприклад, щоквартально замість раз на рік), оперативно коригувати індивідуальні плани розвитку. Варто зазначити, що за кордоном агрокомпанії вже активно використовують штучний інтелект та аналіз "великих даних" для оцінки ефективності: на основі масиву показників алгоритми можуть прогнозувати продуктивність і виявляти приховані фактори, що на неї впливають [6]. Українські підприємства теж рухаються в цьому напрямі, впроваджуючи цифрові KPI-дашборди та аналітичні модулі в HR-системах. Таким чином, діджиталізація змінює культуру оцінювання — вона стає безперервною, прозорою та орієнтованою на розвиток, що позитивно сприймається як менеджментом, так і співробітниками.

Цифрова трансформація HR у аграрних компаніях приносить відчутні економічні вигоди і спричиняє позитивні зміни в організаційній структурі та процесах. Автоматизація HR-процедур дозволяє оптимізувати використання ресурсів, усунути зайві операції та підвищити загальну ефективність управління персоналом. Розглянемо ключові ефекти та підкріпимо їх прикладами, зокрема з української практики.

Зменшення адміністративного навантаження і витрат. Багато HR-завдань, які раніше вимагали значних трудовитрат (ведення паперових журналів обліку, оформлення численних документів, ручні розрахунки), тепер виконуються швидше і з меншими затратами. Впровадження HR-технологій значно скорочує адміністративні витрати на управління персоналом [4]. Наприклад, інтегрована HRM-система може автоматично згенерувати потрібний документ або звіт, замість того щоб HR-менеджер готував його вручну. Це вивільняє робочий час персоналу, який можна спрямувати на більш стратегічні завдання (розвиток персоналу, мотиваційні програми тощо). Окрім того, цифрові рішення знижують витрати, пов'язані з помилками. Так, автоматизоване нарахування зарплат виключає ризик прорахунків у розрахунках (неправильне застосування податків, надбавок), що може призвести до фінансових втрат

або штрафів. Завдяки електронному документообігу підприємство економить на папері, друці та поштових відправленнях, як було продемонстровано у випадку Agroprosperis — повний перехід на електронні документи суттєво прискорив процеси і знизив витрати на доставку документації між підрозділами та партнерами [1].

Прискорення внутрішніх процесів і гнучкість організації. Цифровізація HR робить компанію більш оперативною та гнучкою. Часи, коли затвердження наказу чи погодження відрядження займало кілька днів через пересилання паперів, залишаються в минулому — електронні узгодження відбуваються за лічені години або й хвилини. Це означає, що бізнес швидше реагує на потреби: набір персоналу, кадрові перестановки, вирішення трудових питань виконуються із мінімальними затримками. Організаційно це веде до спрощення структур: наприклад, менша потреба в роздутих штатах кадровиків або діловодів, адже значну частину їх роботи автоматизовано. Відділ управління персоналом може обслуговувати більшу кількість працівників без втрати якості сервісу. Ба більше, цифрові платформи об'єднують різні функції HR (підбір, навчання, оцінка, облік часу) в єдиний контур, що усуває "розрізненість" даних. Єдина база даних персоналу знижує імовірність дублювання інформації та помилок через людський фактор. Як зазначалося, система Roubler інтегрує всі HR-процеси, що дуже актуально для підприємств з великою кількістю працівників [5]. Подібна централізація HR-функції покращує координацію між підрозділами компанії. Прикладом є використання системи OnPay: вона об'єднала роботу HR-відділу, бухгалтерії та банківських служб при виплаті зарплат, завдяки чому внутрішні процеси відбуваються злагодженіше і продуктивніше [4]. Керівники різних рівнів отримують доступ до актуальних даних про персонал та можуть приймати рішення на основі аналітики в режимі online. Отже, організація стає більш прозорою: керівництво бачить повну картину по кадрах, а працівники — зрозумілі правила і алгоритми (наприклад, система автоматично нагадує про завершення випробувального терміну чи необхідність пройти навчання).

Поліпшення трудової дисципліни і культури. Цифрові інструменти опосередковано впливають і на організаційну культуру агропідприємств. Зокрема, автоматизація рутинних операцій та чіткі прозорі процеси сприяють формуванню дисципліни: працівники знають, що їх робочий час та результати фіксуються

об'єктивно, тому менше спокус ухилятися від виконання норм. Досвід впровадження системи AgriSmart на великих українських агропідприємствах підтвердив, що її використання підвищує дисципліну працівників і одночасно зменшує витрати на адміністративне управління кадрами [6]. Відповідно, на підприємствах знижується рівень прогулів, підвищується стабільність кадрів. Цифровізація також стимулює культуру даних: рішення щодо персоналу (заохочення, ротатії, навчання) приймаються на основі аналізу, а не інтуїції. В цілому, підприємство стає більш конкурентоспроможним на ринку праці. Сучасна молодь охочіше йде працювати в компанії, де HR-процеси цифровізовані, адже це асоціюється з прогресивністю та ефективністю. Таким чином, цифровізація HR-функції є тепер не просто засобом підвищення ефективності, а й необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності агробізнесу [6].

Досвід українських агропідприємств. В Україні провідні агрохолдинги вже кілька років інвестують у цифрову модернізацію HR-процесів. Як згадувалося, МХП (Миронівський Хлібопродукт) виборов нагороду HR-бренду за інновації, впроваджуючи сучасні HR-практики та технології у своїй діяльності [3]. Багато компаній експериментують із власними IT-рішеннями: наприклад, той же Agroprosperis розробив внутрішній застосунок AP Agronomist для збору польових даних і кадрового обліку ще до масового переходу на ЕДО [2]. Водночас масове впровадження цифрових HR-рішень у агросекторі стримується певними факторами: браком фінансування, недостатньою цифровою грамотністю персоналу, а подекуди й слабкою IT-інфраструктурою в сільській місцевості. Малим фермерським господарствам буває складно окупити дорогі системи чи адаптувати їх до своїх потреб [7]. Проте тренд є однозначним: навіть середні господарства починають з простих кроків (електронний облік робочого часу, "хмарна" бухгалтерія з модулем ЗП, онлайн-кадровий документообіг) і поступово рухаються до повнішої цифровізації HR. Державні ініціативи з розвитку сільського інтернету та навчання цифровим навичкам також сприяють цьому процесу. В результаті, аграрні підприємства, що пройшли цифрову трансформацію HR, демонструють кращі економічні показники та гнучкішу організацію, ніж ті, що працюють по-старому.

Використання цифрових HR-інструментів помітно підвищує продуктивність працівників аграрного сектору. По-перше, скорочується

час адаптації нових співробітників до роботи. Завдяки онлайн-навчанню, електронним довідникам і чітко налагодженому процесу онбордингу новачки швидше набувають необхідних навичок і включаються в роботу. Дослідження показують, що інтеграція HRM-систем, LMS та інших технологій допомагає зменшити час входження працівника в посаду і швидше досягти планової продуктивності. По-друге, ефективніше проходить навчання і розвиток наявного персоналу. Працівники можуть підвищувати кваліфікацію без відриву від виробництва (наприклад, у міжсезоння чи вечорами через онлайн-курси), а керівники мають змогу контролювати прогрес навчання і вчасно усувати прогалини у знаннях [7]. Як наслідок, працівники краще підготовлені виконувати свої завдання, застосовують передові практики і допускають менше помилок.

Крім навчання, зростанню продуктивності сприяє впровадження систем оцінки та аналітики. Коли кожен працівник бачить конкретні показники ефективності (наприклад, гектари оброблені за день, тоннаж зібраного врожаю, кількість обслужених одиниць техніки тощо) і знає, що ці дані моніторяться, він схильний працювати результативніше. З боку менеджменту, наявність детальних даних дозволяє виявляти "вузькі місця": наприклад, якщо у когось знизилася продуктивність, керівник це швидко помітить і зможе з'ясувати причини (можливо, потрібне додаткове навчання чи перегляд процесу) [6]. Системи типу AgriSmart навіть допомагають визначати ключові фактори підвищення продуктивності для кожного співробітника на основі зібраних даних [7]. В цілому, культура управління на основі показників стимулює персонал до постійного покращення результатів.

Ще одним фактором є оптимізація розподілу робочого часу. Автоматизоване планування графіків роботи дозволяє максимально ефективно використати доступний трудовий ресурс: уникнути ситуацій, коли одні працівники перевантажені, а інші — недовантажені. Рівномірний розподіл навантаження, який забезпечує система (наприклад, у Roubler) [5], веде до того, що вся бригада працює злагоджено, без простоїв і авралів, отже сукупна продуктивність підрозділу зростає. Також цифрові системи можуть автоматично планувати заміни у разі хвороби чи відпустки когось із працівників, щоб не знижувати темпи роботи.

На продуктивність позитивно впливає і оперативний обмін інформацією. В польових умовах швидкість реагування дуже важлива (на-

приклад, зміна плану посіву через погоду, терміновий ремонт техніки тощо). Мобільні комунікаційні сервіси, корпоративні месенджери, чат-боти — все це забезпечує блискавичну передачу вказівок і збір зворотної інформації з полів. В результаті працівники менше часу втрачають в очікуванні рішень керівництва або інструкцій. Як зазначалося, запит до чат-бота може за секунди надати працівнику потрібну довідку чи пораду, підвищуючи тим самим оперативність виконання завдань [6].

Одним із головних мотивів діджиталізації HR є оптимізація витрат. Автоматизація і цифрові комунікації дозволяють агропідприємствам скоротити витрати як прямі (фінансові), так і непрямі (часові, трудові).

Перш за все, скорочуються адміністративні витрати. Менше паперової роботи — менше коштів на канцелярію, друк, архівування. Повна заміна паперових документів електронними у згаданому випадку Agroprosperis дала змогу зовсім відмовитися від послуг пошти для пересилання документів, що зекономило значні суми на поштових витратах і кур'єрських доставках [1]. Електронні кадрові документи (накази, заяви) підписуються цифровим підписом і не потребують фізичного зберігання, тим самим економиться простір і кошти на складські архіви.

Зменшення трудових витрат тісно пов'язане з автоматизацією. Наприклад, одна HRM-система може виконувати роботу, еквівалентну кільком штатним одиницям: автоматично рахувати відпустки, стаж, лікарняні, формувати графіки змін, готувати стандартні довідки для працівників. Це дозволяє компанії утримувати компактніший HR — і бухгалтерський штат без втрати ефективності, що особливо актуально для середніх і малих агропідприємств. Вивільнені кошти можна інвестувати в основну діяльність або мотивацію персоналу.

Важливим є і зниження витрат на навчання та відрядження. Традиційно, щоб навчити персонал новим технологіям, компанії витрачали гроші на тренінги, виїзди, залучення викладачів. З появою онлайн-курсів і платформ навчання ці витрати істотно скоротилися: значну частину навчання переведено у дистанційний формат. Як було відзначено, цифрові технології дають змогу знизити витрати на навчання персоналу (наприклад, економія на проїзді та проживанні, оренді аудиторій), одночасно охопивши більше людей навчальними програмами [7]. Персонал навчається на місці, без простоїв виробництва — отже, немає втрат продуктивності під час навчання.

Цифровий контроль за робочим часом і ефективністю також опосередковано економить кошти. Компанія бачить, де виникають перевитрати робочої сили або часу і може їх скоригувати. Наприклад, аналітика може виявити, що певний процес зайняв більше людино-годин, ніж планувалося — керівництво вживе заходів (додаткове навчання чи оптимізація процесу) і надалі витрати часу скоротяться. Таким чином, аналітичні HR-інструменти допомагають усувати неефективності, а кожна усунена неефективність — це економія коштів.

Крім того, автоматизація зменшує ризики штрафів і втрат через людський фактор. Якщо система контролює дотримання норм трудового законодавства (режим роботи, своєчасність виплат, правильність нарахувань), підприємство уникає фінансових санкцій за порушення. Наприклад, OnPay автоматично враховує всі податкові зобов'язання при виплаті зарплат, тому агрокомпанія безпечена від штрафів за неправильний розрахунок податків [4]. А системи управління охороною праці з функціями нагадування про інструктажі, медогляди тощо допомагають запобігти нещасним випадкам і пов'язаним з ними втратам.

Отже, цифровізація HR-процесів прямо впливає на фінансовий результат агропідприємства, знижуючи операційні витрати. Зекономлені кошти компанія може перенаправити на модернізацію виробництва чи соціальні програми для працівників, що знову ж позитивно позначиться на її сталому розвитку. Недарма впровадження HR-Tech вважається інвестицією, яка окупається завдяки росту продуктивності і зменшенню втрат. Досвід показує, що агрокомпанії, які раніше за інших перейшли до цифрового управління персоналом, змогли отримати конкурентну перевагу за рахунок більш низьких витрат і вищої віддачі від кожного працівника.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведене дослідження підтверджує, що діджиталізація управління персоналом виступає важливим інструментом підвищення ефективності аграрних підприємств. Цифрові HR-рішення дозволяють не лише автоматизувати рутинні кадрові функції, але й закладають основу для стратегічного розвитку людського капіталу. Найбільш ефективним є комплексний підхід до цифровізації, який включає інтеграцію кількох систем — від обліку часу та зарплати до навчальних платформ і HR-аналітики. Такий підхід забезпечує не тільки технічну

ефективність, а й глибше розуміння динаміки персоналу та підвищення адаптивності організації до зовнішніх змін.

Окрему увагу слід приділити впливу цифрових рішень на продуктивність і адаптацію працівників. Впровадження таких інструментів значно скорочує час на входження нових кадрів у роботу, підвищує залученість персоналу та сприяє формуванню прозорої системи взаємодії між керівництвом і співробітниками. Поетапне впровадження — від базових модулів до інноваційних технологій — дає можливість підприємствам гнучко адаптуватися до цифрових змін, не створюючи надмірного навантаження на ресурси компанії чи її персонал.

Водночас ключовим викликом для аграрних підприємств залишається недостатній рівень цифрових навичок працівників. Тому важливим напрямом стає супровід цифровізації системним навчанням персоналу. Поєднання формальних тренінгів, наставництва та внутрішньої підтримки дозволяє створити середовище, в якому працівники відчують себе впевнено у взаємодії з цифровими системами. Це не лише підвищує ефективність використання впроваджених рішень, а й формує цифрову культуру як важливий елемент організаційного розвитку.

У подальших дослідженнях доцільно зосередитися на вивченні застосування новітніх технологій у HR-менеджменті аграрної галузі, таких як штучний інтелект, прогнозна аналітика, гейміфікація та віртуальна реальність. Окрему увагу варто приділити дослідженню бар'єрів цифровізації в малих і середніх агропідприємствах, а також оцінці ефективності конкретних цифрових рішень у розрізі продуктивності, задоволеності персоналу та економічної доцільності. Цифрова трансформація HR-процесів — це не лише технологічне оновлення, а комплексна зміна підходів до управління людьми, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності аграрного бізнесу.

Література:

1. Електронний документообіг для аграрних підприємств: автоматизація та ефективність [Електронний ресурс]. Sys2biz.com.ua. URL: <https://sys2biz.com.ua/news/vprovadzhen-nya-elektronnogo-dokumentooobigu-dlya-agrarnogo-pidpryyemstva-dosvid-nashogo-kliyenta/>
2. Кейс "Агропросперіс". Впровадження електронного документообігу [Електронний ресурс]. Vchasno.ua. URL: <https://vchasno.ua/case/agroprosperis/>

3. МХП визнано найкращим українським роботодавцем у номінації "Інновації" [Електронний ресурс]. Agropolit.com. URL: <https://agropolit.com/news/12866-mhp-viznaniy-naykraschim-ukrayinskim-robotodavtsem-u-nominatsiyi-innovatsiyi>

4. Пришляк К., Семененко Ю. Аналіз програмних засобів для адаптації та підвищення продуктивності людського капіталу в агрофермі [Електронний ресурс]. Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки". 2025. № 2. URL: <https://heraldes.khmn.edu.ua/index.php/heraldes/article/download/1688/1727>

5. Стройко Т. В., Парнак С. Ю., Друзь Є. І. Цифровізація бізнес-процесів як інноваційний фактор формування трудового потенціалу. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2021. Т. 1, № 2. С. 171–184

6. Трушлякова А. Інвестиції та розвиток людського капіталу в умовах діджиталізації економіки. Економічний аналіз. 2020. Т. 30, № 1, ч. 2. С. 173–179

7. Pryshliak K., Semenenko Y., Buyak L. Digital transformation of agricultural enterprises with the help of ERP systems. Scientific Notes of Ostroh Academy National University. "Economics" Series. 2024. Vol. 1, no. 32 (60). P. 4–10.

References:

1. Vchasno.ua (2025), "Case "Agroprosperis": Implementation of Electronic Document Workflow", available at: <https://vchasno.ua/case/agroprosperis/> (Accessed 15 Oct 2025).

2. Sys2biz.com.ua (2024), "Electronic Document Workflow for Agricultural Enterprises: Automation and Efficiency", available at: <https://sys2biz.com.ua/news/vprovadzhennya-elektronogo-dokumentobigu-dlya-agrarnogo-pidpryyemstva-dosvid-nashogo-kliyenta/> (Accessed 15 Oct 2025).

3. Agropolit.com (2019), "MHP Recognized as the Best Ukrainian Employer in the Nomination "Innovation", available at: <https://agropolit.com/news/12866-mhp-viznaniy-naykraschim-ukrayinskim-robotodavtsem-u-nominatsiyi-innovatsiyi> (Accessed 15 Oct 2025).

4. Pryshliak, K., Semenenko, Y. and Buyak, L. (2024), "Digital transformation of agricultural enterprises with the help of ERP systems", Scientific Notes of Ostroh Academy National University. "Economics" Series, Vol. 1, no. 32 (60), pp. 4–10.

5. Pryshliak, K. and Semenenko, Y. (2025), "Analysis of software solutions for the adaptation and productivity enhancement of human capital

in the agricultural sector", Bulletin of Khmelnytskyi National University. Series "Economic Sciences", vol. 2, available at: <https://heraldes.khmn.edu.ua/index.php/heraldes/article/download/1688/1727> (Accessed 15 Oct 2025).

6. Stroyko, T. V., Parnak, S. Yu. and Druz, Ye.I. (2021), "Digitization of business processes as an innovative factor in the formation of labour potential", Bulletin of Kharkiv National Agrarian University. Series: Economic Sciences, Vol. 1, no. 2, pp. 171–184.

7. Trushliakova, A. (2020), "Investments and development of human capital under digitalization of the economy", Economic Analysis, Vol. 30, no. 1, is. 2, pp. 173–179.

Стаття надійшла до редакції 28.10.2025 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 3339.138:631.1.027:631.11/.631.15

С. І. Полінькевич,

аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-1307-4428>

Ю. Г. Власенко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7071-2984>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.196

ВПЛИВ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА НА ВИБІР РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ

S. Polinkevych,

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

Y. Vlasenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

THE INFLUENCE OF THE MARKETING ENVIRONMENT ON MARKET STRATEGY SELECTION

У статті досліджено сутність і структуру маркетингового середовища сільськогосподарських підприємств та його вплив на вибір стратегій на ринках сільськогосподарської продукції. Здійснено аналіз внутрішніх, мікро- та макро-факторів, що формують умови функціонування підприємств, визначено їхній вплив на конкурентні можливості, ризики та здатність адаптуватися до змін ринкових умов. Особлива увага приділена актуальним викликам воєнного стану, що зумовлюють перебої в логістиці, обмеження ресурсів, коливання попиту та зміни регуляторного середовища. Встановлено, що комплексний підхід до оцінки маркетингового середовища дозволяє сільськогосподарським підприємствам приймати стратегічно обгрунтовані рішення, оптимізувати внутрішні ресурси та формувати довгострокові конкурентні переваги. Отримані результати мають практичне значення для планування маркетингових стратегій у кризових умовах та сприяють підвищенню ефективності діяльності аграрного бізнесу.

This article examines the essence and structure of the marketing environment of agricultural enterprises and its influence on strategic decision-making in the markets for agricultural products. The study provides a comprehensive analysis of internal, micro-, and macro-level factors that shape the conditions in which agricultural enterprises operate, highlighting their impact on competitive opportunities, risks, and the ability to adapt to changing market conditions. Particular attention is given to the current challenges arising from the ongoing war in Ukraine, which have led to disruptions in logistics, resource constraints, fluctuations in consumer demand, and significant changes in regulatory frameworks. The research demonstrates that a systematic assessment of the marketing environment enables agricultural enterprises to make strategically informed decisions, optimize internal resources, and develop sustainable competitive advantages. The study emphasizes the critical role of internal capacities, including production facilities, technological capabilities, workforce competence, financial stability, organizational structures, and digital information systems, in ensuring the successful implementation of marketing strategies. Additionally, the analysis of the microenvironment, including customers, suppliers, competitors, intermediaries, and other stakeholders, reveals its direct influence on market positioning and operational flexibility. Macro-level factors, such as economic trends, social and cultural dynamics, political and legal regulations, technological innovations, environmental conditions, and international market developments, are shown to have a significant impact on strategic choices. The findings highlight the importance of integrating marketing environment analysis into the strategic planning process, especially under conditions of high

uncertainty and external shocks, to maintain the resilience and sustainable growth of agricultural enterprises. The results of this study have practical significance for the development of marketing strategies in crisis situations and contribute to enhancing the overall efficiency and competitiveness of the agricultural sector. This research provides a theoretical and practical basis for further studies on the role of marketing environments in shaping strategic behavior and long-term success of agribusinesses in dynamic and unpredictable market conditions.

Ключові слова: маркетингове середовище, сільськогосподарське підприємство, стратегія, внутрішнє середовище, мікросередовище, макросередовище, конкурентні переваги, ринок сільськогосподарської продукції.

Key words: marketing environment, agricultural enterprise, strategy, internal environment, microenvironment, macroenvironment, competitive advantage, agricultural product market.

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

Війна російської федерації проти України спричинила безпрецедентні виклики для функціонування аграрного сектору, який є системоутворюючим для національної економіки та вагомим гравцем на світовому ринку продовольства. Руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, окупація територій, скорочення внутрішнього попиту, дефіцит трудових і матеріальних ресурсів, а також значні коливання світових цін на сільськогосподарську продукцію та добрива істотно змінили умови ведення бізнесу для українських сільськогосподарських підприємств. Водночас глобальна продовольча криза, що загострилася у 2022 році, продемонструвала критичну роль України як одного з провідних постачальників аграрної продукції на міжнародні ринки, зокрема для країн Європейського Союзу.

У таких умовах маркетингове середовище сільськогосподарських підприємств зазнає суттєвої трансформації під впливом економічних, політико-правових, соціальних, технологічних та природно-екологічних факторів. Для сільськогосподарських підприємств воно визначає не лише можливості та обмеження збуту, а й безпосередньо впливає на вибір конкурентних стратегій, адаптацію бізнес-моделей та стійкість на ринку. Недостатній облік цих чинників під час стратегічного планування призводить до втрати ринкових позицій, зниження прибутковості та посилення ризиків.

Таким чином, науково-практичною проблемою є визначення впливу маркетингового середовища на стратегічний вибір сільськогоспо-

дарських підприємств в умовах глобальної нестабільності та воєнних ризиків. Її вирішення є актуальним як з точки зору науки — для розвитку теорії стратегічного менеджменту в аграрній сфері, так і з практичної — для забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та розширення присутності українських сільськогосподарських підприємств на світових ринках.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика впливу маркетингового середовища на вибір стратегій сільськогосподарських підприємств залишається актуальною у сучасних економічних дослідженнях. У науковій літературі питання формування та функціонування маркетингового середовища, його структури та ролі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств досліджували такі вчені, як Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І., Абрамович І. А., Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В., Музиченко А. О., Осмятченко В. О. та ін. Вони звертали увагу на вплив внутрішніх ресурсів підприємств, мікрота макросередовища на стратегічні рішення, ефективність виробництва та збут продукції, а також на формування брендів і розвиток довгострокових конкурентних переваг.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження сутності маркетингового середовища сільськогосподарських підприємств та його вплив на вибір стратегій на ринках сільськогосподарської продукції в умовах високої ринкової нестабільності. Виходячи з мети дослідження, нами були визначені наступні завдання роботи: проаналі-

Таблиця 1. Особливості маркетингу в аграрному секторі економіки

Ознаки	Пояснення
Спеціальний маркетинговий статус сільськогосподарської продукції	Аграрна продукція має стратегічне значення, оскільки визначає рівень продовольчої безпеки країни та є товаром першої необхідності на внутрішньому і зовнішньому ринках.
Життєва необхідність продуктів	Попит на сільськогосподарську продукцію є відносно стабільним і нееластичним, оскільки харчові продукти належать до категорії базових людських потреб.
Специфіка просування продукції	Аграрна продукція відзначається сезонністю виробництва, швидким псуванням та залежністю від умов зберігання, що обумовлює необхідність застосування спеціальних логістичних і маркетингових рішень.
Використання та різноманітність брендів у переробній промисловості	У процесі переробки формується додана вартість, що створює передумови для активного використання брендів і торгових марок як інструментів позиціонування продукції на ринку.
Відособленість і галузева специфіка	Аграрний сектор має високу залежність від природно-кліматичних умов, державної підтримки та міжнародної кон'юнктури, що відрізняє його маркетинг від промислових чи сервісних галузей.
Дослідження ринку	Розвиток агромаркетингу неможливий без постійного аналізу ринкової кон'юнктури, попиту та пропозицій, споживчих уподобань і конкурентного середовища.
Ціноутворення	Вартість аграрної продукції формується під впливом сезонних коливань, витрат на виробництво, світової цінової кон'юнктури та регуляторних факторів (податкових пільг, субсидій, митних обмежень).

Джерело: складено автором на основі [1–7].

зувати підходи різних науковців до визначення поняття "маркетингове середовище" та його структури; визначити основні компоненти внутрішнього, мікро- та макросередовища сільськогосподарських підприємств і оцінити їхній вплив на стратегічні рішення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Прийняття підприємств до ринкових умов завжди супроводжується необхідністю урахування комплексу чинників маркетингового середовища. Розуміння його структури та динаміки дозволяє визначати тенденції розвитку ринку, своєчасно реагувати на потенційні ризики та формувати стратегічні орієнтири. Саме дослідження маркетингового середовища, його типів та елементів, на думку багатьох науковців, є вихідною точкою для ефективного управління розвитком підприємства.

Значення зовнішнього середовища для організацій пояснюється кількома ключовими аспектами. По-перше, воно забезпечує ресурсну базу, необхідну для створення товарів та послуг. Як слушно зазначив ще у XVII столітті Джон Донн, "жодна людина не є островом" [8]; аналогічно, жодна організація не може існувати у відриві від середовища, яке її оточує. По-друге, воно є джерелом можливостей і загроз: події та тенденції можуть як сприяти підвищен-

ню ефективності діяльності підприємства, так і створювати серйозні перешкоди для його розвитку [5].

Маркетингове середовище сільськогосподарських підприємств охоплює як внутрішні елементи (ресурси, виробничий потенціал, організаційну структуру), так і зовнішні (споживачів, постачальників, конкурентів, дистриб'юторів, регуляторні умови). Сукупність цих факторів визначає напрями взаємодії підприємства з ринком і впливає на характер стратегічних рішень. Серед переваг глибокого розуміння маркетингового середовища можна виокремити: аналіз конкурентних позицій; ідентифікацію поточних і потенційних клієнтів; розробку обґрунтованих маркетингових планів; своєчасне реагування на ринкові тренди та технологічні зміни.

Практика доводить, що без активного застосування маркетингових інструментів сільськогосподарські підприємства не здатні ефективно реалізувати власну продукцію та послуги.

Нині створено сприятливі умови для розвитку виробників, проте ефективність їхньої діяльності безпосередньо залежить від маркетингових стратегій, які забезпечують конкурентоспроможність та стійкість на ринку. Досвід як вітчизняних, так і зарубіжних підприємств підтверджує, що зі зростанням інтенсивності конкурентної боротьби посилюється значення стратегічного маркетингового планування [1; 5; 6].

У цьому контексті маркетинг в аграрному секторі виступає ключовим чинником підвищення ефективності виробництва, просування продукції та формування конкурентних переваг (табл. 1). Він охоплює весь ланцюг створення доданої вартості — від виробництва до кінцевого споживача, і є інструментом, що забезпечує як виживання сільськогосподарських підприємств у складних умовах, так і їхній стійкий розвиток.

Представлені особливості вимагають від маркетингологів в агропромисловому комплексі глибокого розуміння специфіки сільськогосподарського виробництва, поведінки споживачів та ринкових тенденцій.

Маркетинг в аграрному секторі має орієнтуватися не лише на збут продукції, але й на формування довгострокових конкурентних переваг через розвиток брендів, ефективну логістику, оптимізацію витрат і застосування сучасних цифрових технологій.

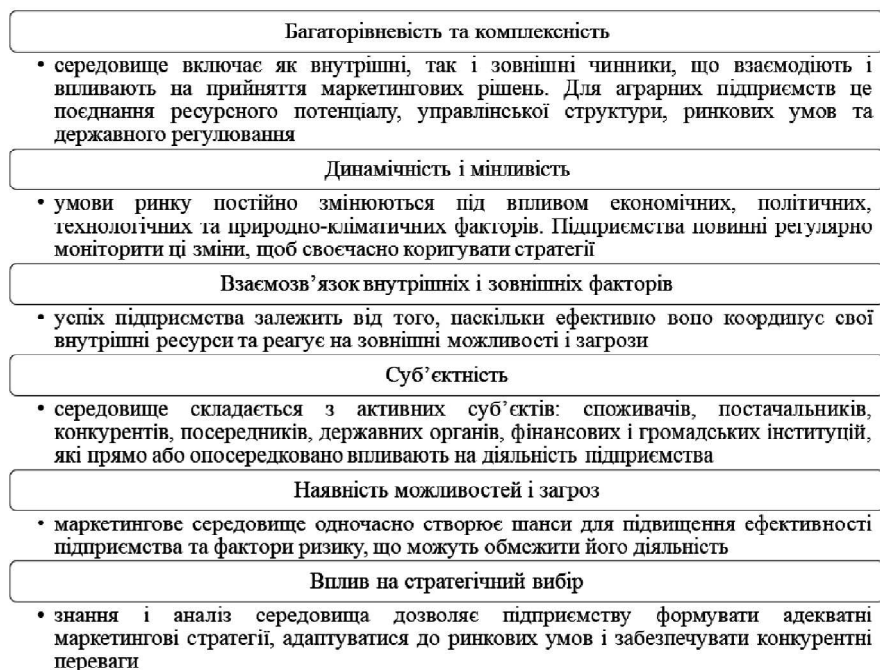


Рис. 1. Ознаки маркетингового середовища підприємства

Джерело: складено автором на основі [1–7].

Специфіка маркетингу в аграрному секторі обумовлена поєднанням унікальних характеристик продукції, високим рівнем залежності від зовнішніх факторів та потребою у постійному моніторингу ринкової кон'юнктури. У цьому контексті особливої ваги набуває дослідження маркетингового середовища як ключового детермінанта стратегічного вибору сільськогосподарських підприємств [6, с. 45].

У науковій літературі маркетингове середовище розглядається як комплекс факторів і суб'єктів, що формують можливості та обмеження діяльності підприємства на ринку. Попри різні підходи до визначення цього поняття, більшість дослідників погоджуються, що воно охоплює як внутрішні, так і зовнішні елементи, які впливають на ефективність маркетингової діяльності та стратегічний вибір підприємства. Так, Ф. Котлер визначає маркетингове середовище як "сукупність факторів, що впливають на здатність компанії розвивати та підтримувати взаємозв'язки з цільовим ринком", акцентуючи увагу на взаємодії компанії зі споживачами [9]. Аналогічно, Рахаю розглядає маркетингове середовище як "сукупність активних учасників та сил, що знаходяться поза межами фірми і впливають на здатність керівництва маркетингової служби встановлювати та підтримувати ефективні взаємини з цільовими клієнтами" [10].

Багорка М.О. та Абрамович І.А. акцентують увагу на зовнішньому аспекті середовища, виз-

начаючи його як "сукупність активних суб'єктів та факторів, які діють поза компанією і формують умови для реалізації її стратегії та забезпечення ефективної діяльності на ринку" [1, 2]. Лазебник В. розширює цей підхід, включаючи внутрішні ресурси та процеси: "маркетингове середовище — це комплекс активних учасників, сил і факторів, що функціонують як усередині, так і за межами підприємства, і впливають на здатність керівництва та маркетингових підрозділів досягати визначених цілей" [5].

Балабанова Л.В., Холод В.В. та Балабанова І.В. підкреслюють комплексність і багаторівневість середовища, визначаючи його як "сукупність активних суб'єктів та сил всередині та за межами підприємства, що визначають можливості керівництва ефективно діяти на цільових ринках" та як "сукупність суб'єктів, умов і факторів, що діють поза фірмою і можуть впливати на її маркетингову діяльність" [4].

На нашу думку, маркетингове середовище — це багаторівнева система внутрішніх і зовнішніх чинників, суб'єктів та умов, які прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємства, визначають його конкурентні можливості та обмеження, а також формують простір для вибору і реалізації стратегій на ринку. Для сільськогосподарських підприємств воно має специфічний характер, оскільки поєднує галузеві особливості виробництва сільськогосподарської продукції із глобальними

Таблиця 2. Фактори й показники внутрішнього середовища сільськогосподарського підприємства

Фактори внутрішнього середовища	Показники
Виробничі потужності та технології	Обсяг виробництва, рівень автоматизації, стан обладнання, ефективність використання ресурсів, впровадження інновацій
Кадровий потенціал	Кваліфікація персоналу, чисельність працівників, плінність кадрів, мотивація та стимулювання, рівень професійної підготовки
Фінансові ресурси	Обсяг власного капіталу, доступ до кредитів, ліквідність підприємства, рівень інвестицій у розвиток
Організаційна структура	Ступінь централізації управління, ефективність комунікацій, розподіл відповідальності та повноважень
Внутрішні інформаційні системи	Доступ до маркетингової та виробничої інформації, рівень цифровізації процесів, аналітичні можливості
Корпоративна культура та управлінські процеси	Наявність стандартів якості, культура інновацій, система внутрішнього контролю, здатність до прийняття рішень

Джерело: складено автором на основі [1–7].

економічними, природно-кліматичними та інституційними викликами.

Маркетингове середовище підприємства характеризується рядом ознак, які визначають його специфіку та вплив на діяльність компанії — рис. 1.

В основі маркетингового середовища лежить розрізнення внутрішнього та зовнішнього середовища, оскільки саме від їх взаємодії залежить ефективність діяльності підприємства.

Внутрішнє середовище включає всі ресурси, структури та процеси, що знаходяться під контролем підприємства і безпосередньо впливають на його маркетингову діяльність. Для сільськогосподарських підприємств ефективно управління внутрішнім середовищем є критично важливим, оскільки забезпечує своєчасну організацію виробничого процесу, контроль якості продукції, оптимізацію витрат і реалізацію стратегічних маркетингових цілей. В табл.

2 наведено основні фактори внутрішнього середовища сільськогосподарського підприємства та відповідні показники їх оцінки.

Зовнішнє середовище, навпаки, формується поза межами підприємства і складається з факторів, на які воно не може безпосередньо впливати, але які суттєво визначають його ринкові можливості та загрози. Для зручності аналізу зовнішнє середовище поділяють на мікросередовище та макросередовище. Мікросередовище включає фактори та суб'єкти, що безпосередньо взаємодіють із підприємством, такі як споживачі, конкуренти, постачальники та посередники. Основні сили, що визначають структуру

маркетингового мікросередовища сільськогосподарського підприємства, наведено в табл. 3.

Макросередовище охоплює більш загальні чинники, що формують умови функціонування підприємства на рівні галузі та ринку в цілому. Фактори й показники макросередовища сільськогосподарського підприємства наведено в табл. 4.

Після детального розгляду факторів внутрішнього, мікро- та макросередовища стає очевидним, що маркетингове середовище є багаторівневою системою, яка визначає як можливості, так і обмеження діяльності сільськогосподарського підприємства. Аналіз маркетингового середовища дозволяє сільськогосподарським підприємствам обґрунтовано вибирати стратегії, що забезпечують конкурентоспроможність, ефективність збуту та стійкий розвиток. Вплив різних рівнів середовища на стратегічні рішення можна розглядати окремо.

Таблиця 3. Фактори й показники мікросередовища сільськогосподарського підприємства

Фактори мікросередовища	Показники
Споживачі / клієнти	Обсяги та структура попиту, рівень задоволеності споживачів, частка постійних клієнтів, поведінкові та демографічні характеристики, канали збуту
Конкуренти	Кількість конкурентів на ринку, частка ринку, цінова політика конкурентів, рівень диференціації продукції, маркетингові активності конкурентів
Постачальники	Надійність постачальників, умови постачання (терміни, ціна, якість), доступність сировини, рівень взаємозалежності, можливості для довгострокових контрактів
Посередники / дистриб'ютори	Ефективність логістики та доставки, покриття ринку, умови співпраці, вартість послуг, швидкість обслуговування
Контактні аудиторії / зацікавлені сторони	Взаємодія з місцевою громадою, органами влади, громадськими та професійними організаціями, корпоративна репутация, участь у галузевих асоціаціях

Джерело: складено автором на основі [1–7].

Внутрішні ресурси та управлінські процеси визначають не лише поточні можливості підприємства, а й його здатність реалізовувати довгострокові стратегічні цілі.

Виробничі потужності та технології дозволяють сільськогосподарським підприємствам підвищувати ефективність виробництва, оптимізувати використання ресурсів і впроваджувати інноваційні підходи до обробки, переробки та зберігання продукції. Використання сучасного обладнання та автоматизованих систем забезпечує стабільну якість продукції та знижує виробничі витрати. Кадровий потенціал є ключовим елементом стратегічної здатності підприємства. Кваліфікований персонал забезпечує ефективну організацію виробничих процесів, правильне планування маркетингових кампаній та впровадження інновацій. Система мотивації, професійна підготовка та управління знаннями сприяють підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності [3].

Фінансові ресурси визначають можливість інвестувати у розвиток виробничих потужностей, маркетингових активностей, розширення ринків збуту та впровадження цифрових технологій. Стабільність фінансових потоків дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни попиту, здійснювати інноваційні проекти та управляти ризиками.

Організаційна структура та управлінські процеси формують гнучкість і здатність підприємства до швидкого прийняття рішень. Чіткий розподіл відповідальності, ефективна комунікація між підрозділами та наявність стратегічного планування дозволяють підприємству адаптуватися до ринкових змін та ефективно реалізовувати маркетингові стратегії. Внутрішні інформаційні системи та цифровізація забезпечують збір, аналіз та використання даних про ринок, споживачів, конкурентів та власну діяльність [3]. Сучасні інформаційні технології дозволяють прогнозувати попит, оптимізувати ланцюги постачання, планувати маркетингові активності та ухвалювати обґрунтовані стратегічні рішення.

Ефективне управління внутрішнім середовищем є критичною умовою успішної реалізації маркетингових стратегій сільськогосподарського підприємства. Воно дозволяє не лише забезпечити стабільне виробництво та збут продукції, а й створює платформу для впроваджен-

Таблиця 4. Фактори й показники макросередовища сільськогосподарського підприємства

Фактори макросередовища	Показники
Економічні	Темпи економічного зростання, рівень інфляції, динаміка цін на сільськогосподарську продукцію, обсяги державної підтримки агросектору, курс національної валюти, інвестиційна привабливість регіону
Політико-правові	Законодавство щодо аграрного виробництва, податкова політика, державні програми підтримки фермерів, правила імпорту та експорту продукції, регулювання земельних відносин
Соціально-культурні	Демографічні показники, споживчі вподобання, рівень доходів населення, культурні традиції харчування, освітній рівень працівників
Технологічні	Доступ до сучасних агротехнологій, рівень впровадження інновацій, розвиток інформаційних систем, автоматизація виробничих процесів
Природно-кліматичні	Середня річна температура, рівень опадів, родючість ґрунтів, наявність водних ресурсів, частота стихійних явищ
Міжнародні / глобальні	Світові ціни на продовольство, міжнародні торговельні угоди, конкуренція на зовнішніх ринках, експортні квоти та тарифи, політична стабільність торговельних партнерів

Джерело: складено автором на основі [1–7].

ня інновацій, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стійкого розвитку в умовах мінливого ринкового середовища [3].

Мікросередовище формує безпосереднє оточення підприємства та визначає умови його взаємодії з ринком. Ефективний аналіз мікросередовища дозволяє виявити ринкові можливості, оцінити ризики та визначити пріоритетні напрями розвитку. До ключових елементів мікросередовища належать споживачі, конкуренти, постачальники, посередники та контактні аудиторії. Споживачі формують попит на продукцію, визначають пріоритети у її якості та характеристиках, а також впливають на стратегії сегментації та просування товарів. Конкуренція на ринку стимулює підприємство до оптимізації цінової політики, вдосконалення сервісу та диференціації продукції [5]. Партнери по ланцюгах постачання та дистрибуції визначають стабільність виробничих процесів і ефективність доставки продукції кінцевому споживачу, впливаючи на витрати, строки та рівень обслуговування.

Важливою складовою мікросередовища є також контактні аудиторії та зацікавлені сторони — органи влади, громадські та галузеві об'єднання, місцева громада. Їхня взаємодія з підприємством формує репутаційні чинники, соціальну відповідальність бізнесу та умови для довгострокових партнерств.

Таким чином, мікросередовище визначає безпосередні умови діяльності підприємства та є критично важливим для побудови ефективних маркетингових стратегій. Воно поєднує комерційні, партнерські та соціальні взаємодії, які

дозволяють підприємству адаптуватися до ринкових змін, забезпечувати стабільність реалізації продукції та зміцнювати свої конкурентні позиції.

Макросередовище формує загальні умови, в яких функціонує підприємство, і визначає стратегічні рамки його діяльності на ринку. На відміну від внутрішніх та мікрофакторів, фактори макросередовища перебувають поза прямим контролем підприємства, але суттєво впливають на його можливості, ризики та конкурентні переваги. До основних чинників макросередовища належать економічні, політико-правові, соціально-культурні, технологічні, природно-екологічні та міжнародні аспекти. Економічні умови визначають цінову політику, рівень інвестицій і платоспроможність споживачів, формуючи потенціал прибутковості підприємства. Політико-правові чинники, зокрема державна аграрна політика, регулювання експорту та митні бар'єри, безпосередньо впливають на можливості виходу на внутрішні та зовнішні ринки [6].

Соціально-культурні зміни формують споживчі пріоритети, стандарти якості та переваги в продукції, що сприяє адаптації маркетингових стратегій до поведінки цільових аудиторій. Технологічний прогрес відкриває нові можливості для автоматизації виробництва, логістики та цифрового маркетингу, одночасно створюючи виклики для підприємств, які не встигають за інноваціями. Природно-кліматичні умови та екологічні фактори визначають обсяги виробництва, планування сезонних робіт та управління ризиками, пов'язаними з природними катаклізмами.

Важливою складовою макросередовища є також міжнародний контекст — глобальні тенденції розвитку ринків сільськогосподарської продукції, світові ціни на продовольство та добрива, інтеграційні процеси та торговельні угоди, які визначають зовнішньоекономічні можливості та загрози для підприємства.

Таким чином, макросередовище формує стратегічний простір, у якому сільськогосподарське підприємство здійснює свою діяльність. Аналіз цих чинників дозволяє оцінити довгострокові ризики і перспективи, визначити напрямки адаптації та розробки маркетингових стратегій, що забезпечують стійкий розвиток та конкурентоспроможність на ринку сільськогосподарської продукції.

Комплексний аналіз внутрішнього, мікро- та макросередовища дозволяє сільськогосподарським підприємствам приймати стратегічно

обґрунтовані рішення, адаптуватися до змін ринкових умов, ефективно використовувати наявні ресурси та формувати довгострокові конкурентні переваги. Особливо це актуально в сьогоденних умовах воєнного стану, коли підприємства стикаються з високими ризиками продовольчої безпеки, перебоями у логістичних ланцюгах, нестабільністю фінансових та ресурсних потоків, змінами попиту та обмеженнями на внутрішніх і зовнішніх ринках. За таких умов врахування всіх рівнів маркетингового середовища стає ключовим для розробки ефективних стратегій, що забезпечують стійкий розвиток та підтримку присутності на ринках сільськогосподарської продукції.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Маркетингове середовище сільськогосподарських підприємств є багаторівневою системою, що включає внутрішні, мікро— та макрофактори і визначає стратегічні можливості та ризики діяльності. Внутрішні ресурси та управлінські процеси забезпечують реалізацію довгострокових цілей та підвищують ефективність виробництва. Мікросередовище формує умови взаємодії з ринком, визначаючи пріоритети у сегментації, ціноутворенні та просуванні продукції. Макросередовище задає стратегічні рамки діяльності, впливаючи на ризики та перспективи підприємства. У умовах воєнного стану та економічної нестабільності комплексний аналіз маркетингового середовища є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності, стійкого розвитку та присутності на ринках сільськогосподарської продукції.

Подальші дослідження можуть зосереджуватися на аналізі ефективності різних маркетингових стратегій у залежності від змін економічних, політико-правових та природно-екологічних умов, що сприятиме підвищенню адаптивності агропідприємств. Також перспективним є вивчення впливу специфічних факторів українського аграрного ринку на вибір конкурентних стратегій, зокрема щодо експорту продукції та формування брендів, що дозволить удосконалювати стратегічне планування та зміцнювати позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Література:

І. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. Проблеми сучасних трансфор-

мацій. Серія: Економіка та управління. 2022. № 4. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_4_2022 (дата звернення 02.10.2025).

2. Абрамович І.А. Удосконалення системи маркетингового управління для підвищення адаптаційних можливостей аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія "Міжнародні економічні відносини та світове господарство". 2024. Вип. 50. С. 7—14. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/50_2024ua/3.pdf (дата звернення 02.10.2025).

3. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-69> (дата звернення 02.10.2025).

4. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства. Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 612 с.

5. Лазебник В. Маркетингові дослідження у сфері агробізнесу: нові виклики. Collection of Scientific Papers "ЛІГОС", (February 14, 2025; Boston, USA), 36—42. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-14.02.2025.006> (дата звернення 02.10.2025).

6. Музиченко А. О., Осмятченко В. О. Обліково-аналітичне забезпечення маркетингової діяльності підприємств агробізнесу. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2025. № 2 (49). С. 42—49. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/3256/3143> (дата звернення 02.10.2025).

7. Селезньова О. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємствами. Економіка та суспільство. 2025. № 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-129> (дата звернення 02.10.2025).

8. Donne, J. Devotions upon emergent occasions. 2007. URL: <https://www.gutenberg.org/files/23772/23772-h/23772-h.htm> (дата звернення 02.10.2025).

9. Kotler, P. and Armstrong, G. (2018), Principles of Marketing, 17th ed. Pearson Education, UK.

10. Rahayu, P. Kusnandar, K. Riptanti, E. and Khomah, I. (2025), "Use of Information Technology in the Marketing of Agricultural Products with the UTAUT Approach", Journal of Agricultural Science and Technology, vol. 27 (2), URL: https://jast.modares.ac.ir/article_17015.html (дата звернення 02.10.2025).

References:

1. Bahorka, M. O. Kadyrus, I. H. and Yurchenko, N. I. (2022), "Research and analysis of

the enterprise environment factors", Problemy suchasnykh transformatsiy, Seriya: Ekonomika ta upravlinnya, [Online], vol. 4, available at: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_4_2022 Bahorka M.O. (Accessed 2 October 2025).

2. Abramovych, I.A. (2024), "Improving the system of marketing management to Enhance the adaptation capabilities of agricultural enterprises", Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, [Online], vol. 50, available at: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/50_2024ua/3.pdf (Accessed 2 October 2025).

3. Bahorka, M.O. and Yurchenko, N.I. (2023), "Developing ways for agricultural enterprises to adapt to changes in the marketing competitive environment", Ekonomika ta suspil'stvo, [Online], vol. 48, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-69>.

4. Balabanova, L.V. Kholod, V.V. and Balabanova, I.V. (2012), Marketynh pidpryyemstva [Enterprise Marketing], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

5. Lazebnyk, V. (2025), "Marketing research in the agribusiness sector: new challenges", Collection of Scientific Papers "ЛІГОС", [Online], <https://doi.org/10.36074/logos-14.02.2025.006>.

6. Muzychenko, A. O. and Osmyatchenko, V. O. (2025), "Accounting and analytical support for the marketing activities of agribusiness enterprises", Ekonomika. Menedzhment. Biznes, [Online], vol. 2 (49), available at: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/3256/3143> (Accessed 2 October 2025).

7. Selez'nova, O. (2025), "Organizing marketing management within the enterprise management system", Ekonomika ta suspil'stvo, [Online], vol. 73, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-129>.

8. Donne, J. (2007), "Devotions upon emergent occasions", available at: <https://www.gutenberg.org/files/23772/23772-h/23772-h.htm> (Accessed 2 October 2025).

9. Kotler, P. and Armstrong, G. (2018), Principles of Marketing, 17th ed, Pearson Education, UK.

10. Rahayu, P. Kusnandar, K. Riptanti, E. and Khomah, I. (2025), "Use of information technology in the marketing of agricultural products with the UTAUT approach", Journal of Agricultural Science and Technology, [Online], vol. 27 (2), available at: https://jast.modares.ac.ir/article_17015.html (Accessed 2 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 17.10.2025 р.

УДК 657.6:008

I. Yanchyk,

Postgraduate student of the Department of Accounting,
Taxation and Marketing, Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-6503-5137>

N. Kampov,

Senior Lecturer of the Department of Management, Management
of Economic Processes and Tourism, Mukachev State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3661-3899>

I. Zhukov,

Postgraduate student of the Department of Accounting,
Taxation and Marketing, Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6565-7394>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.204

INNOVATIVE STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF LOGISTICS AND ENTREPRENEURSHIP IN THE PRODUCTION OF TRANSPORT, TOURISM, AND HOTEL AND RESTAURANT SERVICES

I. М. Янчик,

аспірант кафедри обліку та оподаткування і маркетингу,
Мукачівський державний університет

Н. С. Кампов,

ст. викладач кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму,
Мукачівський державний університет

І. С. Жуков,

аспірант кафедри обліку та оподаткування і маркетингу,
Мукачівський державний університет

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА ТРАНСПОРТНИХ, ТУРИСТИЧНИХ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ

In the context of the active development of the market for service products and services, the innovatisation of logistics, the tourism business, transportation, and hotel and restaurant services is crucial for ensuring that entrepreneurs in these sectors can compete effectively in the market and occupy advantageous positions, while simultaneously maintaining stable demand, profitability, and growth. The purpose of this article is to examine modern innovative strategies for the development of logistics and the production of transportation, tourism, and hotel and restaurant services, as well as to determine their impact on improving the efficiency and competitiveness of entrepreneurship. The study's findings indicate that the process of innovating development strategies for logistics and the production of transport, tourism, and hotel and restaurant services is most effective when it operates through influences on the system of interconnections, which

encompasses the network of interactions between entrepreneurs and other business entities, as well as their strategic processes. Such influences are directed towards: the digitalization of logistics processes and the integration of transport and tourism services; digitalization, personalization, and innovative marketing; service integration and the development of innovative business models; sustainable development; and other strategies, including personalization, marketing, and business model development. Innovative strategies are most effective when implemented as a system, which ensures: digitalisation, serving as the technological foundation for all other strategies by enabling data processing, process automation, and the integration of information flows; service integration, creating operational unity and facilitating interaction between transport, tourism, and hotel and restaurant services; personalisation and marketing, which stimulate demand; sustainable development, which supports social responsibility and strengthens competitive advantages; innovative business models, which realize new commercial opportunities. Moreover, the study demonstrates that the comprehensive application of these strategies generates a synergistic effect, significantly enhancing the efficiency of autonomous, proactive, and systematic activities in the transport, tourism, and hotel and restaurant sectors.

В умовах активного розвитку ринку сервісних продуктів та послуг інноватизація логістики та туристичного бізнесу, транспорту та готельно-ресторанного обслуговування є ключовими для забезпечення здатності підприємств цих сфер протистояти конкурентам на ринку та займати вигідні позиції, забезпечуючи при цьому стійкий попит, прибутковість і розвиток. Метою даної статті є дослідження сучасних інноваційних стратегій розвитку логістики та виробництва транспортних, туристичних та готельно-ресторанних послуг, а також визначення їхнього впливу на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. За результатами дослідження констатовано, що процес інноватизації стратегій розвитку логістики та виробництва транспортних туристичних та готельно-ресторанних послуг найкраще здійснювати через впливи на систему взаємозв'язків, які зачіпають мережу взаємодій підприємств з іншими суб'єктами бізнесу та їх стратегічними процесами. Серед таких впливів спрямовані на: цифровізацію логістичних процесів та інтеграцію транспортних та туристичних сервісів; цифровізацію, персоналізація та інноваційний маркетинг; інтеграція сервісів, розвиток інноваційних бізнес-моделей; сталий розвиток та всі інші стратегії; персоналізацію, маркетинг та розвиток бізнес-моделей. За результатами дослідження констатовано, що процес інноватизації стратегій розвитку логістики та виробництва транспортних туристичних та готельно-ресторанних послуг найкраще здійснювати через впливи на систему взаємозв'язків, які зачіпають мережу взаємодій підприємств з іншими суб'єктами бізнесу та їх стратегічними процесами. Серед таких впливів спрямовані на: цифровізацію логістичних процесів та інтеграцію транспортних та туристичних сервісів; цифровізацію, персоналізація та інноваційний маркетинг; інтеграція сервісів, розвиток інноваційних бізнес-моделей; сталий розвиток та всі інші стратегії; персоналізацію, маркетинг та розвиток бізнес-моделей. Закономірно інноваційні стратегії найбільш ефективні, якщо діють як система, що забезпечує: цифровізацію, яка виступає технологічною основою для всіх інших стратегій, забезпечуючи обробку даних, автоматизацію процесів та інтеграцію інформаційних потоків; інтеграцію сервісів, що формує операційну єдність, забезпечуючи взаємодію транспортних, туристичних та готельно-ресторанних послуг; персоналізацію та маркетинг, що стимулюють попит, а сталий розвиток підтримує соціальну відповідальність і зміцнює конкурентні переваги; інноваційні бізнес-моделі, що реалізують нові комерційні можливості. Доведено, що комплексне застосування цих стратегій формує синергетичний ефект, що значно підвищує ефективність самостійної, ініціативної, систематичної діяльності у транспортній, туристичній та готельно-ресторанній сферах.

Key words: tourism; logistics; transport; entrepreneurship; tourism entrepreneurship; transport entrepreneurship; food service entrepreneurship; transport, tourism, and hotel and restaurant products and services.

Ключові слова: туризм; логістика; транспорт; підприємництво; підприємництво у сфері туризму; підприємництво у сфері транспорту; підприємництво у сфері громадського харчування; транспортні, туристичні та готельно-ресторанні продукти та послуги.

PROBLEM STATEMENT

In the context of the active development of the market for service products and services, the innovation of logistics, the tourism business, transportation, and the hotel and restaurant industry is crucial to ensuring the ability of entrepreneurs in these sectors to compete in the market and secure advantageous positions, while

simultaneously maintaining stable demand, profitability, and growth. According to research conducted by Ernst & Young Global Limited in 2024, the implementation of innovative technologies in the transportation sector can reduce delivery times by 20—30% and cut costs by 15—25%, while in the hotel and tourism sectors, it can increase profitability by 20—30%. It means that

Table 1. Key examples of the innovatisation of development strategies for logistics and entrepreneurship in the production of transport, tourism, and hotel and restaurant services

Area of strategy innovatisation	Directions of strategy innovatisation	Features of strategy innovatisation
Transport sector (Entrepreneurship in transportation)	Digitalisation of logistics	Use of GPS and IoT systems to track the movement of cargo and passengers in real time.
	Eco-friendly technologies	Implementation of electric buses, hybrid, or hydrogen-powered vehicles.
	Service automation	Online check-in, mobile applications for ticket booking and payment.
	Data analytics	Passenger flow forecasting and route optimization using Big Data.
Tourism sector (Entrepreneurship in tourism)	Digital platforms	Interactive tourist maps, online tour booking, mobile apps for excursions.
	Virtual and augmented reality	Virtual tours of landmarks or hotels prior to actual visits.
	Innovative services	Personalized itineraries, integration with transport services, "smart" recommendations based on tourist preferences.
	Green tourism	Eco-friendly routes, eco-hotels, support for local communities.
Hotel and restaurant sector (Entrepreneurship in hospitality)	Process automation	Online booking, contactless payment, property management systems (PMS).
	Digital services for guests	Mobile room keys, in-room service apps, chatbots for guest support.
	Innovations in menu and dining	Healthy and eco-friendly products, 3D-printed food, interactive menus.
	Analytics and marketing	Use of Big Data for demand forecasting and personalized guest offerings.

Source: created by the authors based on [1; 3; 5–6].

entities in these sectors are more competitive if they:

- offer cutting-edge products and services that attract customers;
- have solutions to quickly adapt to changes in the market and demand;
- have solutions to efficiently utilize resources and innovations to reduce costs and increase revenue;
- have solutions to maintain a positive image and consumer trust.

In fact, this concerns not only the overall improvement of entrepreneurs' ability to survive and grow among other market players through the intensive development of innovations in response to changing consumer priorities and increasing service quality demands, but also the implementation of advanced management strategies and the optimization of logistics processes.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The issues of developing strategies for logistics and entrepreneurship in the production of transport, tourism, and hotel and restaurant services have been explored in the works of Svitlynets O., Horishevskyi P., Khalilova-Chuvaieva Yu., Lysiuk T., Tereshchuk O., Pasichnyk M. I., Mashika H., Zelic V., Kiziun A., Maslyhan R., and others.

In particular, these scholars highlight the key challenges in forming development strategies for logistics and entrepreneurship in the tourism and hotel and restaurant sectors, including: a low level of integration of modern logistics technologies, insufficient use of digital platforms for managing tourist flows, weak coordination between enterprises across different segments of the hospitality industry, limited funding for innovative projects, and the need to improve staff qualifications to ensure competitiveness in both national and international markets.

At the same time, the specific nature of innovatisation of these strategies has been almost entirely overlooked in the scientific literature, which underscores the need for further research in this area.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The purpose of this article is to examine modern innovative strategies for the development of logistics and the production of transportation, tourism, and hotel and restaurant services, as well as to determine their impact on improving the efficiency and competitiveness of entrepreneurship.

THE PAPER MAIN BODY

The modern development of the transport, tourism, and hotel and restaurant sectors is impossible without innovation, specifically through the innovatisation of existing strategies. It should be noted that innovatisation is carried out by implementing innovations in entrepreneurial activities to enhance efficiency, competitiveness, and the quality of services or products. In other words, this process involves not merely

generating new ideas but systematically integrating innovations into strategies, which enables:

1. The optimization of operational and logistics processes.
2. The improvement of service quality and customer satisfaction.
3. The utilization of new technologies, digital platforms, and automated systems.
4. The reduction of costs and the more efficient use of resources employed in the production of goods and services.
5. The provision of competitive advantages for entrepreneurs in the market.

Accordingly, within the framework of this study, innovatisation is examined through the lens of "innovative development strategies," which focus on systematic plans and approaches for implementing cutting-edge technologies, methods, and organizational solutions to enhance the efficiency, competitiveness, and sustainability of entrepreneurship in specific economic sectors.

In simple terms, these are ways to develop autonomous, proactive, and systematic activities based on innovations—whether technological, managerial, marketing, or service-oriented. The following key characteristics of innovative development strategies are proposed [1; 5—6]:

1. Novelty, which involves the application of new technologies, approaches, or business models in the production of transport, tourism, and hotel and restaurant products and services.
2. Goal-orientation which means that the strategy establishes specific objectives for the entrepreneur.
3. Systematic approach, which encompasses a set of strategic measures that are interrelated and mutually reinforcing.
4. Efficiency-orientation, which aims to increase productivity, reduce costs, and improve the quality of transport, tourism, and hotel and restaurant services.
5. Adaptability which refers to the entrepreneur's ability to respond quickly to changes in the market, technologies, and consumer needs.

It should be noted that, in the context of transport, tourism, and hotel and restaurant services, innovative development strategies may include the digitalization of logistics, service integration, the implementation of "green" technologies, personalized services, and new business models. Key examples of the innovatisation of strategies in these sectors are presented in Table 1.

Based on the above directions and features of innovatisation, the following key innovative development strategies for logistics and entrepreneurship in the production of transport,

tourism, and hotel and restaurant services have been identified [3; 5—6]:

1. Strategies for the digitalization of logistics processes. It refers to the entrepreneur's use of modern information systems to optimize transport routes, control inventories and resources, improve planning accuracy, and enhance customer service speed. Digital platforms for booking tourism and hospitality services facilitate the integration of supply chains and improve the overall customer experience.

2. Strategies for the integration of transport and tourism services. It involves the comprehensive combination of transport, tour, and hospitality services into unified service packages, which increases customer convenience, reduces costs, and optimizes management processes. This strategy also includes the development of partnership networks and cooperation among various market participants.

3. Strategies for implementing "green" and sustainable practices. It includes the entrepreneur's use of energy-efficient transport, route optimization to reduce CO₂ emissions, and the adoption of environmental standards in the hotel and restaurant sectors. Such practices not only provide a competitive advantage but also represent a form of corporate social responsibility.

4. Strategies for personalization and innovative marketing. This strategy relies on the entrepreneur's use of data analytics, artificial intelligence, and Big Data to create individualized offers, forecast demand, and manage service seasonality. These measures help increase customer loyalty and improve business profitability.

5. Strategies for the development of innovative business models. It involves the creation and application of resource-sharing platforms (sharing economy), mobile booking applications, and interactive services. It also includes the implementation of subscription-based models and package offers, which open new revenue streams and expand market opportunities.

The implementation of these strategies by entrepreneurs requires a systematic approach, a high level of professional training of personnel, and the ability to adapt to rapidly changing market conditions. The comprehensive application of innovative technologies and strategies makes it possible to significantly enhance the efficiency of logistics and entrepreneurial activities in the transport, tourism, and hotel and restaurant sectors.

It should be noted that innovative strategies in logistics and in the production of transport, tourism, and hotel and restaurant services do not exist in isolation—they form an integrated system

Table 2. Interrelationships among innovative development strategies in logistics and entrepreneurship within the transport, tourism, and hospitality sectors

Key aspects of interconnection	Nature of the interconnection of innovative strategies	Advantages of the interconnection of innovative strategies
Digitalisation of logistics processes ↔ Integration of transport and tourism services	Digital management systems (ERP, TMS, CRM) ensure rapid data exchange between transport companies, tour operators, and hotels.	Enables the formation of comprehensive tourist packages, optimisation of transport routes, and real-time control of resource inventories.
Digitalisation ↔ Personalisation and innovative marketing	Data analytics and artificial intelligence, implemented through digital platforms, enable the creation of personalised offers for clients, demand forecasting, and increased customer loyalty.	Facilitates the digitalisation of core strategic initiatives, which serves as the technological foundation for personalisation.*
Service integration ↔ Development of innovative business models	The comprehensive interaction among transport, tourism, and hospitality services creates opportunities for the development and implementation of new business models.	Expands the market and allows enterprises to offer comprehensive and flexible products (such as package services, mobile booking applications, subscription models, and resource-sharing platforms).
Sustainable development ↔ All other strategies	Ecological and “green” practices penetrate all areas: route optimisation, efficient use of resources in hotel and restaurant businesses, and digital monitoring of energy and water consumption.	The implementation of sustainable practices enhances competitiveness and positively influences the enterprise’s brand, which is particularly important for personalisation and marketing.
Personalisation and marketing ↔ Business model development	Innovative marketing tools make it possible to test new business models, evaluate their effectiveness, and adapt offers to specific customer segments.	Ensures flexibility and enables enterprises to rapidly adapt to changes in demand.

Note:

* Without digitalisation, service integration becomes inefficient, and delays and errors reduce the quality of service.

Source: created by the authors based on [1; 4-6]

in which each entrepreneurial strategy reinforces the effect of the others. This interconnection can be examined through several key aspects of interaction between entrepreneurs and other business entities, as well as their strategic processes, including:

- digitalization of logistics processes ↔ integration of transport and tourism services;
- digitalization ↔ personalization and innovative marketing;
- service integration ↔ development of innovative business models;
- sustainable development ↔ all other strategies;
- personalization and marketing ↔ business model development.

The interrelationship of innovative strategies is presented in greater detail in Table 2.

Thus, the process of innovating strategies is best carried out through a specific system of inter-

connections that can be represented as a network of interactions between various actors and strategic processes.

For example, the implementation of digital management systems enables the integration of transportation and hotel bookings into a single platform, reducing customer service time and lowering operational costs; at the same time, personalized offers and marketing campaigns increase tourist loyalty, while the use of sustainable practices reduces energy consumption and enhances corporate social responsibility. As a result, companies can create new business models, such as package tours that combine transportation and accommodation services, thereby opening up additional sources of revenue.

CONCLUSIONS

The study concludes that the process of innovating strategies for the development of logistics

and the provision of transport, tourism, and hotel-restaurant services is best carried out through influences on the system of interconnections, which affect the network of interactions between entrepreneurs and other business actors as well as their strategic processes. It has been demonstrated that such influences are directed towards: the digitalization of logistics processes and the integration of transport and tourism services; digitalization, personalization, and innovative marketing; service integration and the development of innovative business models; sustainable development and other strategies; personalization, marketing, and business model development.

It has been established that innovative strategies are most effective when they operate as a system, ensuring: digitalization, which serves as the technological foundation for all other strategies by enabling data processing, process automation, and information flow integration; service integration, which creates operational unity by ensuring the interaction of transport, tourism, and hotel-restaurant services; personalization and marketing, which stimulate demand; sustainable development, which supports social responsibility and strengthens competitive advantages; and innovative business models, which realize new commercial opportunities.

It has been proven that the comprehensive application of these strategies generates a synergistic effect, significantly enhancing the effectiveness of independent, proactive, and systematic activity in the transport, tourism, and hotel-restaurant sectors.

In our view, the prospects for further research lie in applying these results to develop models of digitalization and service integration. In particular, a more in-depth study of the impact of modern information technologies, platforms, and automation systems on the efficiency of interactions between transport, tourism, and hotel-restaurant services is possible.

Література:

1. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>
2. Македон В. В., Валіков В. П., Рябик Г. Є. Розвиток світового ринку ділових інтелектуальних послуг під впливом економіки 4.0. Нобелівський вісник. 2019. № 1. С. 59—72. DOI: 10.32342/2616-3853-2019-2-12-7

3. Mashika Hanna, Zelic Victoria, Kiziun Alla, Maslyhan Roman et al. Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: monohrafiya [a monograph]. 2023. Odesa: KUPRIENKO S.V. 131 p.

4. Світлиць О., Горішевський П., Халілова-Чуваєва Ю. (2024). Інноваційні стратегії в управлінні готельно-ресторанними послугами: від зелених ініціатив до соціальної відповідальності. Економіка та суспільство, 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-153>

5. Тітомир Л.А., Коротич О.М., Халілова-Чуваєва Ю.О. Екологізація готелів як напрям розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Економіка харчової промисловості. 2021. Т. 13. №. 3. С. 88—93.

6. Tai Y.F., Wang Y.C., Luo C.C. Technology or human-related service innovation? Enhancing customer satisfaction, delight, and loyalty in the hospitality industry. Service Business. 2021. № 15 (4). DOI: <https://doi.org/10.1007/s11628-021-00461>

References:

1. Lysyuk, T., Tereshchuk, O. and Pasichnyk, M. (2022), "Innovative technologies in the hotel and restaurant industry", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>

2. Makedon, V. V., Valikov, V. P., and Ryabyk, H. YE. (2019), "Development of the global market of business intellectual services under the influence of economy 4.0", *Nobelivs'kyi visnyk*, vol. 1, pp. 59—72.

3. Mashika, H., Zelic, V., Kiziun, A. and Maslyhan, R. (2024), *Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects*, KUPRIENKO S.V. Odesa, Ukraine.

4. Svitlynets, O., Horishevsky, P. and Khalilova-Chuvaeva, Y. (2024), "Innovative strategies in hotel and restaurant services management: from green initiatives to social responsibility", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-153>

5. Titomyr, L.A., Korotych, O.M., and Khalilova-Chuvaeva, Y.O. (2021), "Ecologization of hotels as a direction of development of the hotel and restaurant business", *Ekonomika kharchovoyi promyslovosti*, vol. 3 (13), pp. 88—93.

6. Tai Y.F., Wang Y.C., and Luo, C.C. (2021), "Technology or human-related service innovation? Enhancing customer satisfaction, delight, and loyalty in the hospitality industry", *Service Business*, vol. 15 (4). DOI: <https://doi.org/10.1007/s11628-021-00461>

Стаття надійшла до редакції 20.10.2025 р.

УДК [005.332.4:338.43]

Ю. В. Набасов,
здобувач ступеня доктора філософії,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0730-7571>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.210

АДАПТИВНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Yu. Nabasov,
Postgraduate student, Poltava University of Economics and Trade

**ADAPTIVE MECHANISMS FOR MANAGING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL
ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF WAR AND EUROPEAN INTEGRATION**

Реалізація стратегічних цілей України щодо членства в Європейському Союзі (ЄС) вимагає комплексної структурної трансформації ключових секторів економіки, насамперед аграрного. Актуальність дослідження посилюється військовою агресією, яка спричинила значні прямі збитки сільському господарству (понад 10 млрд доларів США) та зруйнувала виробничу й логістичну інфраструктуру. В умовах нестабільності вітчизняний агропромисловий комплекс (АПК) зберігає критичну залежність від експорту сировини, зокрема зернових, зернобобових та соняшнику, на які припадає близько 85% посівних площ, тоді як частка готових продуктів у експорті незначна (близько 14%, переважно макуха соняшника). Така гіпертрофована орієнтація на рослинництво та сировину створює загрози для екологічної безпеки (ерозія ґрунтів) і знижує конкурентоспроможність на глобальних ринках. Метою цієї роботи є обґрунтування адаптивних механізмів, що забезпечують перехід аграрних підприємств від експорту сировини до виробництва продукції з високою доданою вартістю (ПВДВ) для збереження національних виробників та дотримання принципів сталого розвитку. Доведено, що інтеграція агропромисловості у переробну промисловість, підкріплена впровадженням ІТ-технологій ("розумне землеробство"), формує ключовий механізм адаптивності, підвищуючи якість та рентабельність в умовах високих фінансових ризиків, спричинених війною. Запропоновані шляхи подолання перепон передбачають посилення інвестицій у технологічну модернізацію, фінансову підтримку через альтернативні інструменти (наприклад, цифрові фінанси), а також гармонізацію еколого-інноваційних механізмів управління відповідно до вимог ЄС.

The implementation of Ukraine's strategic objectives for European Union (EU) membership requires a comprehensive structural transformation of key economic sectors, primarily the agricultural one. The relevance of this research is reinforced by the ongoing military aggression, which has caused direct losses to agriculture exceeding 10 billion USD and severely damaged production and logistical infrastructure. Under these unstable conditions, the domestic agro-industrial complex remains critically dependent on raw material exports-mainly grains, legumes, and sunflower seeds-which account for nearly 85% of sown areas, while the share of processed products in total exports remains insignificant (around 14%, mostly sunflower cake). This hypertrophied focus on crop production and raw materials poses threats to environmental security (such as soil erosion) and reduces competitiveness in global markets.

The purpose of this study is to substantiate adaptive mechanisms that ensure the transition of agricultural enterprises from raw material exports to the production of high value-added products (HVAP), thereby supporting national producers and aligning with the principles of sustainable development. The study proves that integrating agricultural production

into the processing industry, reinforced by the implementation of IT technologies (such as "smart farming"), constitutes a key mechanism of adaptability that enhances product quality and profitability under high financial risks caused by war. The proposed solutions to overcome current barriers include strengthening investments in technological modernization, developing financial support through alternative instruments (for example, digital finance), and harmonizing eco-innovative management mechanisms in accordance with EU requirements. The findings highlight the strategic importance of fostering an innovation-oriented agricultural ecosystem that combines productivity growth with environmental sustainability, enabling Ukraine to build resilience and competitiveness in the context of European integration.

Ключові слова: аграрні підприємства, конкурентоспроможність, війна, Євросоюз, інтеграція, додана вартість, сталий розвиток.

Key words: agricultural enterprises, competitiveness, war, European Union, integration, added value, sustainable development.

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

Економіка України зазнала значних втрат внаслідок повномасштабного вторгнення, що вимагає розробки та реалізації ефективних механізмів відновлення та розвитку у повоєнний період. Загальні економічні втрати можуть сягнути 1 трлн доларів США [18]. Особливо гостро виклики стосуються аграрного сектору, який зазнав прямих збитків на понад 10 млрд доларів та зіткнувся зі зруйнуванням логістичної й виробничої інфраструктури, обмеженням робочої сили (через міграцію та мобілізацію) та надвисокими інвестиційними ризиками [1; 2; 19].

Водночас, вступ України до ЄС актуалізує необхідність гармонізації вітчизняного законодавства з настановами ЄС та дотримання принципів сталого розвитку [12; 20]. Успішне управління конкурентоспроможністю в цих умовах вимагає, щоб підприємства витрачали менше ресурсів на виготовлення продукції вищої якості, були більш гнучкими та мали достатні резерви для розвитку [21].

Наразі українське сільське господарство має гіпертрофований розвиток рослинницької галузі, що проявляється у прискореному збільшенні посівної площі експорт орієнтованих культур [10]. Близько 85% всіх посівних площ сільськогосподарських культур припадає на зернові, зернобобові та соняшник. При цьому частка готових продуктів у загальному галузевому експорті України складає лише 14% (3,8 млрд дол.), основу якого склали макуха соняшника [8]. Це свідчить про домінування сировинної моделі, яка не забезпечує створен-

ня високої доданої вартості, що є ключовим чинником індустріального та інформаційного розвитку економіки [11].

Таким чином, у системі управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств актуалізується проблема переходу від моделі експорту сировини до моделі виробництва готової продукції з метою збереження національних виробників, підвищення стійкості економіки в умовах війни та забезпечення відповідності європейським стандартам [11; 12].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців питання розвитку технологій досліджували О. Дацій, В. Трегобчук, Ю. Тараріко та інші. Вони підкреслюють, що впровадження ІТ-технологій є стратегічно важливим для розвитку аграрної галузі [22]. Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю, як зазначається, вимагає інноваційності та ефективного управління [21].

Дослідження також акцентують увагу на тому, що в умовах нестабільності органи публічного управління мають впроваджувати механізми, спрямовані на відновлення економічної стійкості та подальше забезпечення рівноваги соціально-економічного розвитку [12]. Впровадження інноваційних рішень у повоєнний період повинно відбуватись на засадах енергоефективності, кліматичної нейтральності та циркулярної економіки [13; 17], що є основою європейської моделі [20].

Незважаючи на значні напрацювання щодо адаптації економіки до воєнних умов та необхідності впровадження ІТ-технологій [12; 22], питання системної інтеграції агро виробників

у переробну промисловість як ключового адаптивного механізму підвищення конкурентоспроможності в контексті одночасних викликів війни та жорстких вимог євроінтеграції залишається недостатньо висвітленим у системному аспекті [20; 22]. Відсутність наукових праць, що розглядають цю інтеграцію як єдину систему, створює прогалину у формуванні ефективної стратегії розвитку АПК [20].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування адаптивних механізмів управління конкурентоспроможністю українських аграрних підприємств та їх продукції в умовах військових дій та євроінтеграційних процесів, а також визначення шляхів інтеграції виробників у переробну промисловість для збільшення частки готових продуктів з високою доданою вартістю.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

1. Визначити ключові виклики, які постали перед аграрним сектором України внаслідок військових дій та існуючої сировинної орієнтації [1; 3–8].

2. Обґрунтувати стратегічну необхідність переходу до виробництва продукції з високою доданою вартістю як основи адаптивності та конкурентоспроможності [11; 21].

3. Розкрити потенціал інноваційних та фінансових інструментів для підтримки інтеграції агропідприємств у переробну промисловість [15; 22].

4. Сформулювати рекомендації щодо подолання бар'єрів для забезпечення сталого розвитку АПК в контексті вимог ЄС [12; 16].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

1. Вплив війни та євроінтеграційних процесів на конкурентоспроможність аграрного сектору. Повномасштабна військова агресія спричинила суттєве скорочення кількості діючих сільськогосподарських підприємств (у 1,4 рази за 9 років, з особливими втратами у східних регіонах) [16]. Аграрний сектор зіткнувся з порушенням логістичних ланцюжків, що ускладнило експорт [19], а також із зростанням рейдерських атак, оскільки аграрний сектор є однією з основ економіки [23]. Крім прямих економічних втрат, відбулася руйнація земельного покриву та значні екологічні збитки, які становлять загрозу для продовольчої безпеки [16].

В умовах євроінтеграції критично важливим є перегляд стратегічних цілей. Стратегія доходів до 2030 року спрямована на посилення інтеграційних процесів із країнами ЄС [24]. Успішність вступу до ЄС потребує збалансованої бюджетно-податкової політики та активізації внутрішніх факторів економічного зростання [12].

Аналіз галузевої структури демонструє надмірну розораність земель в Україні, одну з найвищих у Європі, і гіпертрофований розвиток рослинництва [10]. Україна, будучи потужним експортером сировини (наприклад, 18,3% світового виробництва соняшнику), лише 14% експортує у вигляді готових продуктів [3-8; 16]. Такий сировинний характер обмежує конкурентоспроможність, оскільки найбільша додана вартість створюється у сфері виробництва високотехнологічної продукції [11].

2. Інтеграція у переробну промисловість як адаптивний механізм. Ключовим адаптивним механізмом для підвищення стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств є збільшення частки готової продукції з високою доданою вартістю через інтеграцію у переробку [11].

Для реалізації цього механізму необхідна технологічна модернізація [13; 17]. Впровадження ІТ-технологій (інтелектуальне землеробство) визнано стратегічно важливим для розвитку аграрної галузі [22]. Інновації, такі як використання датчиків IoT, дронів для аналізу полів, а також автоматизований аналіз великих обсягів даних для прогнозування врожайності, забезпечують точніше управління ресурсами і підвищення ефективності аграрних процесів [14; 22].

Ефективність впровадження ІТ-технологій оцінюється за економічними показниками (рентабельність, зниження витрат, якість продукції), технологічними (рівень автоматизації) та екологічними (раціональне використання води, пестицидів і добрив) [22]. Це безпосередньо корелює з принципами сталого розвитку та вимогами ЄС, які базуються на моделях циркулярної економіки та екологічної відповідальності [18; 20].

Висока якість продукції, що досягається завдяки технологіям, дозволяє не лише зменшувати витрати, але й, враховуючи позитивне ставлення споживачів, збільшувати ціну реалізації, що позитивно впливає на рентабельність [21].

3. Фінансове та інституційне забезпечення інтеграції. Перехід до виробництва ПВДВ та технологічна модернізація вимагають значних

інвестицій, що ускладнено високими кредитними ризиками та слабким інвестиційним кліматом в умовах війни [2; 25].

Для подолання цих фінансових перешкод, окрім традиційних джерел, важливо використовувати цифрові фінансові інструменти. Ці інструменти (електронні платіжні системи, краудфандинг, крипто валюти) дозволяють скоротити витрати на традиційні фінансові операції та залучати капітал через альтернативні канали. Залучення інвестицій через краудфандинг та P2P-кредитування дає можливість бізнесу розвиватися та інвестувати в інноваційні проекти, навіть коли традиційні установи не готові надати кредити через високі ризики [15].

Інституційно-правове забезпечення має слідувати моделям ЄС, акцентуючи на розвитку еколого-інноваційних механізмів публічного управління в АПК [16; 20]. Це включає:

— Стимулювання розвитку підприємств, що використовують "зелену" енергетику та раціонально використовують ресурси.

— Розвиток екологічного підприємництва: виготовлення очисних засобів, розробка екологічно чистих технологій та продуктів, переробка відходів, енергозбереження та еко аудит.

— Формування стратегічного партнерства між освітою, наукою та бізнесом для розроблення інноваційних рішень.

Інтеграція у переробну промисловість дозволить українським аграрним підприємствам бути конкурентоспроможними на міжнародному ринку [15].

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

На основі проведеного системного аналізу та обґрунтування можна дійти висновку, що в умовах військової агресії та євроінтеграційних вимог, адаптивність українських аграрних підприємств безпосередньо залежить від зміни пріоритетів — від експорту сировини до виробництва продукції з високою доданою вартістю (ПВДВ) [3 — 8; 11].

Інтеграція виробників агропродукції в переробну промисловість є ключовим адаптивним механізмом, що дозволяє:

1. Подолати наслідки сировинної орієнтації, яка спричинила гіпертрофований розвиток рослинництва [9] і зниження екологічної стійкості [16]:

— Фокус на ПВДВ: Інтеграція забезпечує перехід до моделі, де найбільша додана вартість створюється у сфері виробництва високотех-

нологічної продукції, що є критично важливим для індустріального та інформаційного розвитку економіки.

— Зменшення ризиків: Подолання залежності від експорту сировини (яка становить близько 85% посівних площ) підвищує стійкість економіки в умовах порушення логістичних ланцюжків, спричинених війною.

2. Забезпечити конкурентні переваги через вищу якість та ефективність, досягнуті завдяки впровадженню ІТ-технологій та інновацій [14; 22]:

— Технологічна модернізація: Інтеграція вимагає технологічної модернізації та активного впровадження ІТ-технологій ("розумне землеробство"), що визнано стратегічно важливим для розвитку аграрної галузі.

— Операційна ефективність: Застосування інновацій (наприклад, датчиків IoT, дронів, аналізу Big Data) забезпечує точніше управління ресурсами, підвищує ефективність аграрних процесів і дозволяє виробляти продукцію вищої якості.

— Фінансова вигода: Вища якість, досягнута завдяки технологіям, дозволяє збільшувати ціну реалізації та підвищувати рентабельність.

3. Відповідати принципам сталого розвитку та циркулярної економіки, що є необхідною умовою для інтеграції до ЄС [13; 20].

— Екологічна відповідність: Інтеграція підтримує розвиток еколого-інноваційних механізмів (включаючи використання "зеленої" енергетики та переробку відходів), що відповідає вимогам ЄС щодо енергоефективності та кліматичної нейтральності.

— Фінансова адаптивність: Зміцнення інтеграції підтримується цифровими фінансовими інструментами (такими як краудфандинг), які дозволяють залучати капітал через альтернативні канали для інвестицій у модернізацію.

Подолання перешкод, зокрема високих інвестиційних ризиків [2], можливе через залучення альтернативних джерел фінансування (цифрові фінансові інструменти, краудфандинг) [15] та формування еколого-інноваційних механізмів державного управління в АПК [16].

Перспективами подальших розвідок у цьому напрямі є:

1. Детальний аналіз інструментів фінансово-кредитного стимулювання (податкове стимулювання, бюджетне стимулювання) для розбудови переробної інфраструктури та підтримки МСБ (малого та середнього бізнесу) в агро-секторі [10; 18].

2. Дослідження можливостей застосування механізмів публічно-приватного партнерства

(ППП) для реалізації великих інвестиційних проектів у сфері агропереробки, враховуючи необхідність забезпечення прозорості та конкурентності процедур [18; 26].

Література:

1. Стан тваринництва та перспективи експорту м'яса в 2024 році: в УСПП провели експертні обговорення. Об'єднання організацій роботодавців України. 2024. URL: <https://oou.org.ua/media/news/stan-tvarynnystva-ta-perspektyvy-eksportu-miasa-v-2024-rotsi-v-uspp-provely-ekspertni-obhovorennia>

2. Світлична А. В., Дем'яненко Н. В., Гаряга Р. О., Вишар О. Ю., Мурлян М. В. Діяльність сільськогосподарських підприємств України під час воєнного стану. Агросвіт. 2023. № 19. С. 68—73.

3. Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В. Фактори цифровізації в аналітичній діяльності підприємств. Реалії часу, Економіка. 2023. № 6 (70) URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No6/62.pdf>

4. Кононенко Ж. А., Шаравара Р. І., Яковенко Т. І. Моделювання бізнес-процесу — складова управління підприємством. Економіка та суспільство, № 62. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4007>

5. Hardy Michael. Pareto's Law. Mathematical Intelligencer. 2010. № 32 (3): 38—43. URL: <https://doi.org/10.1007/s00283-010-9159-2>

6. Аграрний бізнес у цифрову епоху — українські реалії. URL: <https://nachasi.com/creative/2018/10/02/it-zemlerobstvo/>

7. Точне землеробство — зниження собівартості та підвищення врожайності. Agroelita, 2020. URL: <https://agroelita.info/tochne-zemlerobstvo-znyzhennya-sobivartosti-ta-pidvyshhennya-vrozhajnosti/>

8. Гуменюк Я. М. Аграрний експорт України: аналіз та стратегічне планування. Економіка та суспільство, (53). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2712>

9. Мединська Н. В. Формування економічного механізму природокористування в умовах децентралізації: теорія, методологія, інститути. Дисертація на здобуття ступеня доктора наук. Спеціальність 08.00.06 "Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища". К., НУБіП України. 524 с.

10. Цвях О. М., Фіскально-кредитний механізм економічного стимулювання облаштування самозаліснених земель, заліснення малопродуктивних угідь та неугідь: загальнонаціо-

нальний та місцевий рівень становлення. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5301/5354>

11. Захарчук О. В., Самофалова М. О., Розвиток сільськогосподарського машинобудування: минуле, сучасне та майбутнє. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5284/5337>

12. Заруцька О. П., Качула С. В., Добровольська О. В., Сальникова Т. В., Реалізація бюджетно-податкової політики в Україні в умовах нестабільності. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5283/5336>

13. Обушна Н. І. Управління проектами в публічній сфері: теоретико-практичний аспект. Наукові перспективи. 2023. № 1 (31). С. 137—148.

14. Рогоза М. Є., Перебийніс В. І., Кононенко Ж. А., Миколенко І. Г. Розвиток інформаційного забезпечення управління бізнесом у контексті цифрової економіки. Реалії часу, Економіка. 2024. № 62. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No1/50.pdf>

15. Ігнатенко М. М., Коцур В. В., Пеньковський В. С., Ефективність та напрями використання цифрових фінансових інструментів у підприємницькій діяльності в Україні. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5285/5338>

16. Помаза-Пономаренко А. А., Еколого-інноваційні механізми публічного управління у сфері розвитку АПК в Україні. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5306/5359>

17. Ричкіна А. Тенденції та перспективи застосування проектного менеджменту для розвитку територіальних громад. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 44. С. 178—183.

18. Коваленко Б. В., Ігнатенко О. П., Механізми публічного управління в пріоритетних напрямках відновлення економіки України. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5307/5360>

19. Максимова А. Я., Механізми державного регулювання розвитку України у післявоєнний період. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5308/5361>

20. Кузнєцова Т. В., Банар О. В., Понедільчук Т. В., Черняєв О. С., Кузнєцов Є. С., Європейські моделі правового регулювання підприємництва: інтеграція бізнес-аналітики, управлінського консалтингу й інноваційних інформаційних технологій. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5288/5341>

21. Козловський В. О., Деякі аспекти функціонування виробничого менеджменту вітчизняних підприємств в сучасних умовах. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5295/5348>

22. Кононенко Ж. А., Кононець Н. В., Набасов Ю. В., Економічна ефективність ІТ-технологій у агробізнесі. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5287/5340>

23. Інвестиційні можливості сектору агропереробки. UkraineInvest: Your Investment Matters. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/09/sector-agropererobky-ukrayiny-1.pdf>

24. Національна Стратегія доходів на 2024—2030 роки. Міністерство фінансів України. 2024. URL: <https://www.mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy.pdf>

25. Державний борг України: динаміка та поточний стан. — BizMag Ukraine, 2025. URL: <https://bizmag.com.ua/derzhavnyj-borg-ukrayiny/>

26. Цвірко К. В., Стратегічні напрями розвитку публічно-приватного партнерства в Україні. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5314/5367>

References:

1. Association of Organizations of Employers of Ukraine (2024), "State of livestock farming and prospects for meat exports in 2024: expert discussions were held at the Union of Ukrainian Chambers of Livestock", available at: <https://ooru.org.ua/media/news/stan-tvarynnystva-ta-perspektyvy-eksportu-miasa-v-2024-rotsi-v-uspp-provely-ekspertni-obhovorennia>, (Accessed 20 September 2025).

2. Svitlychna, A.V., Dem'ianenko, N.V., Hariaha, R.O., Vyshar, O.Yu., and Murlan, M.V. (2023), "Activities of agricultural enterprises of Ukraine during martial law", *Ahrosvit*, vol. 19, pp. 68—73.

3. Kononenko, Zh.A. and Karnaukhova, H.V. (2023), "Factors of digitalization in the analytical activity of enterprises", *Realii chasu, Ekonomika*, [Online], vol. 6 (70), available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No6/62.pdf>, (Accessed 7 February 2025).

4. Kononenko, Zh.A., Sharavara, R.I., and Yakovenko, T.I. (2024), "Modeling of business process as a component of enterprise management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 62, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4007>, (Accessed 16 March 2025).

5. Hardy, M. (2010), "Pareto's Law", *Math Intelligencer*, [Online], vol. 32, pp. 38—43, available

at: <https://doi.org/10.1007/s00283-010-9159-2>, (Accessed 10 April 2025).

6. Klischuk, L. (2018), "Agricultural business in the digital age — Ukrainian realities", available at: <https://nachasi.com/creative/2018/10/02/it-zemlerobstvo/>, (Accessed 24 April 2025).

7. Aggeek (2019), "Precision farming — reducing costs and increasing yields", available at: <https://agroelita.info/tochne-zemlerobstvo-znyzhennya-sobivartosti-ta-pidvyshhennya-vrozhajnosti/>, (Accessed 18 May 2025).

8. Humeniuk, Ya. M. (2023), "Agricultural exports of Ukraine: analysis and strategic planning", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 53, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2712>, (Accessed 6 June 2025).

9. Medyn'ska, N.V. (2023), "Formation of the economic mechanism of nature management in the conditions of decentralization: theory, methodology, institutions", Doctor Thesis, Economy, NUBiP Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

10. Tsvyakh, O. (2024), "Fiscal and credit mechanism of economic stimulation of self-reforestation of lands, afforestation of low-productive lands and non-forested lands: national and local level of development", *Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid*, vol. 24, pp. 125–132, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5301/5354>, (Accessed 27 July 2025).

11. Zakharchuk, O. and Samofalova, M. (2024), "Development of agricultural machinery: past, present and future", *Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid*, vol. 24, pp. 16—21, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5284/5337>, (Accessed 19 August 2025).

12. Zarut'ska, O., Kachula, S., Dobrovolska, O. and Salnykova, T. (2024), "Implementation of budgetary and tax policy in Ukraine in conditions of instability", *Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid*, vol. 24, pp. 7—15, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5283/5336>, (Accessed 29 August 2025).

13. Obushna, N.I. (2023), "Project management in the public sphere: theoretical and practical aspect", *Naukovi perspektyvy*, vol. 1, no. 31, pp. 137—148.

14. Rohoza, M.Ye., Perebyjnis, V.I., Kononenko, Zh.A., and Mykolenko, I.H. (2024), "Advance in information support for business management in the context of digital economy", *Realii chasu, Ekonomika*, [Online], vol. 62, available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No1/50.pdf>, (Accessed 17 February 2025).

15. Ihnatenko, M., Kotsur, V. and Penkovsky, V. (2024), "Efficiency and directions of using digital

financial instruments in business activities in Ukraine", *Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid*, vol. 24, pp. 22—27, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5285/5338>, (Accessed 21 July 2025).

16. Pomaza-Ponomarenko, A. (2024), "Ecological and innovative mechanisms of public administration in the sphere of agricultural development in Ukraine", *Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid*, vol. 24, pp. 158-164, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5306/5359>, (Accessed 8 August 2025).

17. Rychkina, L. (2015), "Trends and prospects of project management application for territorial communities development", *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 44, pp. 178—183.

18. Kovalenko, B. and Ignatenko, O. (2024), "Mechanisms of public administration in priority areas of recovery of Ukraine's economy", *Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid*, vol. 24, pp. 165—170, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5307/5360>, (Accessed 2 September 2025).

19. Maksymova, A. (2024), "Mechanisms of state regulation of the development of Ukraine in the post-war period", *Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid*, vol. 24, pp. 171—174, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5308/5361>, (Accessed 9 September 2025).

20. Kuznietsova, T., Banar, O., Ponedilchuk, T., Cherniaiev, O. and Kuznietsov, Ye. (2024), "European models of legal regulation of entrepreneurship: integration of business analytics, management consulting, and innovative information technologies", *Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid*, vol. 24, pp. 40—47, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5288/5341>, (Accessed 11 September 2025).

21. Kozlovskiy, V. (2024), "Some aspects of the functioning of production management of domestic enterprises in modern conditions", *Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid*, vol. 24, pp. 84-91, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5295/5348>, (Accessed 13 September 2025).

22. Kononenko, Zh., Kononets, N. and Nabasov, Yu. (2024), "Economic efficiency of IT technologies in agribusiness", *Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid*, vol. 24, pp. 34-39, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5287/5340>, (Accessed 29 January 2025).

23. UkraineInvest (2024), "Investment opportunities in the agro-processing sector", available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/09/sekto-agropererobky-ukrayiny-1.pdf>, (Accessed 15 September 2025).

24. Ministry of Finance of Ukraine (2024), "National Revenue Strategy on 2024—2030", available at: <https://www.mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy.pdf>, (Accessed 21 September 2025).

25. BizMag Ukraine (2025), "Public debt of Ukraine: Dynamics and current state", BizMag, [Online], available at: <https://bizmag.com.ua/derzhavnyj-borg-ukrayiny/>, (Accessed 21 September 2025).

26. Tsvirko, K. (2024), "Strategic directions of development of public-private partnership in Ukraine", *Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid*, vol. 24, pp. 204-211, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5314/5367>, (Accessed 19 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 17.10.2025 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 631.147:620.91:504.05(477)

О. Г. Гурін,
аспірант, Інститут агроєкології і природокористування НААН України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3601-5287>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.217

ФАКТОРНО-ПОТЕНЦІАЛЬНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ АГРОСФЕРИ В КОНТЕКСТІ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

O. Hurin,
Postgraduate student, Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS of Ukraine

FACTOR-POTENTIAL MODEL OF DEVELOPMENT OF ENERGY EFFICIENCY OF THE AGROSPHERE IN THE CONTEXT OF ECOLOGICAL SAFETY

У статті запропоновано факторно-потенціальну модель розвитку енергоефективності аграрної сфери України, адаптовану до просторових особливостей макрорегіональних зон і невідкладних вимог екологічної безпеки. Виділено п'ять основних груп чинників (ресурсно-енергетичні, технологічно-інфраструктурні, соціально-територіальні, інституційно-економічні та воєнно-безпекові), які формують комплекс вхідних параметрів моделі. Здійснено оцінювання вагомості впливу кожної групи у факторно-потенціальній моделі розвитку енергоефективності агросфери України за використання експертно-аналітичної методики, яка передбачає порівняльну оцінку індикаторів із подальшим агрегуванням в інтегральні вагові коефіцієнти. Побудовано типологію територій (за сімома макрорегіональними зонами) за рівнем потенціалу енергоефективного розвитку, що є критично важливим для повоєнного відновлення. Обґрунтовано необхідність диференційованого стратегічного планування та формування цільових політик підтримки агровиробництва на принципах енергозбереження, енерго-модернізації та екологічної рівноваги.

This article presents a scientifically grounded factor-potential model for the development of energy efficiency (EE) in Ukraine's agricultural sector, constructed with regard to ecological safety priorities and regional spatial differentiation. The current systematic instability, climate threats, and military turbulence necessitate a deep reconstructive renewal of the agrarian sector, making the enhancement of its energy efficiency a critical vector. The research identifies and systematizes five critical groups of influencing factors (resource-energy, technological-infrastructure, socio-territorial, institutional-economic, and military-security), that form the structure of the model's input parameters and define the potential for energy-efficient growth in macro-regional zones. A methodical approach combining expert evaluation, logical structuring, and weighted scoring was used to assess the significance and differentiated impact of these factors across seven typologically distinct macro-regions of Ukraine.

The model enables a regionally adaptive, ecologically oriented strategic approach to energy efficiency, which is especially relevant under current hybrid warfare conditions and the growing vulnerability of national food systems to external and internal shocks. The article provides a typology of macro-regions based on their energy efficiency development potential (high, medium, low) and suggests the formation of differentiated support policies

tailored to each zone's capacity and exposure to systemic risks. In particular, the model facilitates the design of post-war recovery instruments in agriculture through targeted modernization of energy usage, balanced rural spatial development, and integration of environmental risk mitigation measures, ensuring an adaptive strategic approach. The findings contribute to improving public governance in the field of sustainable agri-energy transitions and support evidence-based decision-making at the national and local levels by offering a flexible system of management decisions and balancing internal opportunities with current security challenges.

Ключові слова: агросфера; енергоефективність; факторно-потенціальна модель; екологічна безпека; стратегія розвитку; макрорегіональні зони; просторове планування.

Key words: agricultural sector; energy efficiency; factor-potential model; ecological security; development strategy; macro-regions; spatial planning.

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

Маємо визнати, що у сучасних умовах системної нестабільності, загострення кліматичних загроз і воєнної турбулентності, аграрна сфера України постала перед нагальною й надактуальною потребою у площині глибокого реконструктивного оновлення, ключовим вектором якого є, у першу чергу, підвищення рівня її енергоефективності. Високий рівень енергоемності агровиробництва, недостатня інтеграція відновлюваних джерел енергії, критична зношеність енергетичних національних потужностей, залежність від імпортних енергоносіїв та низька ресурсна автономність сільських громад — й обумовлюють системну вразливість українського агросектору до внутрішніх і зовнішніх викликів. Разом із тим, саме аграрна сфера України має значний, але, досі ще, нерозкритий реконструктивний потенціал у площині формування локальних моделей енергоефективності з урахуванням вимог екологічної безпеки та сталого просторового розвитку і господарювання.

Наукове обґрунтування механізмів і моделей реконструктивного розвитку й підвищення ЕЕ в аграрній сфері потребує використання міждисциплінарного підходу, який дозволить врахувати не лише техніко-технологічні параметри, а й просторово-соціальні, екологічні, інституційні й економіко-поведінкові чинники сталого господарювання [1,2]. Сучасні дослідження в галузі сільськогосподарської енергетики й ресурсозбереження, попри свою надзвичайну актуальність, здебільшого, фрагментарно охоплюють взаємозв'язки між енергоефективністю, агроекологічними умовами, політикою екологічної безпеки та відновленням на-

ціонального агро-потенціалу, що створює методологічну прогалину у формуванні цілісних моделей, здатних забезпечити адаптивну трансформацію агросфери у післякризовому повоєнному періоді. Зважаючи на вказане, актуальним завданням стає науково-методичне формулювання та апробація факторно-потенціальної моделі розвитку енергоефективності аграрної сфери, що базується на системному аналізі деструктивних впливів, локальних ресурсів, екобезпекових детермінант і організаційно-економічних драйверів. Зазначене дозволить не лише підвищити ефективність енергоспоживання в аграрному виробництві, але й посилити стійкість агросектору до ризиків, пов'язаних із воєнними діями, змінами клімату та ресурсною залежністю. Таким чином, розроблення відповідного модельного вирішення має безпосередній зв'язок із реалізацією національних пріоритетів сталого розвитку, зеленої трансформації та енергетичної децентралізації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ

Проблематика підвищення рівня енергоефективності в аграрному секторі України посідає надважливе місце у наукових дослідженнях, пов'язаних із забезпеченням сталого розвитку і господарювання, ресурсозбереженням, зеленою трансформацією та адаптацією національного агровиробництва до сучасних викликів. Питання щодо формування організаційно-економічних механізмів енергоефективності сільськогосподарських підприємств розглядалися у працях Н. Статівки і Н. Ляліної [3], О. Бендасюка і В. Микитенко [4], де обґрунтовано структурні компоненти й інституційні аспекти підвищення ефективності енергоспожи-

Таблиця 1. Структура вхідних параметрів факторно-потенціальної моделі розвитку енергоефективності агросфери України

Група факторів	Методичні підходи до ідентифікації факторів	Основні вихідні параметри для моделювання
1. Ресурсно-енергетичні	Енерго-балансовий аналіз. Картування локальних енергоресурсів. Аналіз питомих енерговитрат на 1 га/1 т продукції.	Частка відновлюваних джерел у структурі енергоспоживання. Енергоємність агровиробництва. Наявність біомаси, сонячного і вітрового потенціалу. Доступність природного газу та електромереж.
2. Технологічно-інфраструктурні	SWOT-аналіз технічного стану АПК. Оцінка індексу технологічного оновлення. Метод експертного шкалювання.	Рівень оновлення сільськогосподарської техніки. Енергоефективність технічних і технологічних процесів (обробка, зберігання, логістика). Стан транспортної та енергетичної інфраструктури.
3. Соціально-територіальні	Соціо-економічне профілювання громад. ГІС-аналіз демографічних показників і зайнятості. Методика оцінки інституційної спроможності.	Чисельність населення у сільській місцевості. Рівень зайнятості в агросекторі. Ступінь децентралізації та участі громад в енергоменеджменті. Освітній і інноваційний потенціал
4. Інституційно-економічні	Політико-інституційний аналіз. Аналіз нормативно-правової бази. Оцінка рівня підтримки з боку державних та донорських програм.	Наявність стимулів для Е рішень. Доступ до зеленого фінансування. Програми технічної допомоги. Наявність місцевих стратегій енергетичного розвитку.
5. Воєнно-безпекові	Гео-просторове картування зон бойових дій. Аналіз ризиків для енергетичних об'єктів. Моніторинг порушень логістики та ланцюгів постачання.	Зруйновані та суттєво пошкоджені енергетичні потужності. Території з обмеженим доступом до енергоресурсів. Військово-логістичні ризики і загрози. Тимчасово окуповані та уражені зони.

Джерело: визначено, деталізовано та систематизовано автором дослідження за урахування результатів розробок, представлених у джерелах [7–9].

вання. Дослідження Л. Білоуса [5] і Д. Грабовського [6] зробили вагомий внесок у визначення соціально-економічних бар'єрів енергоефективного розвитку та виявлення функціональних обмежень щодо запровадження у практику енергозберігаючих рішень. Зокрема, праця Ромащенко М., Сайдака Р., Яцюк М., Матяш Т. та ін. [7] присвячена техніко-технологічним аспектам енергоефективності у зрошувальному землеробстві, а також оцінці енерго-модернізаційних потреб галузі. Теоретичні засади екологічної безпеки і просторової трансформації агросфери розкриваються у роботі О. Шпикуляка та І. Білокіної [8], які досліджували питання альтернативної енергетики, кооперативної взаємодії та екологічного регулювання в аграрному середовищі.

Разом із тим, у сучасній науковій літературі простежується дефіцит цілісних моделей, які б одночасно інтегрували факторний аналіз ресурсного потенціалу національної агросфери, екологічні обмеження, ризики воєнного періоду, а також просторово-інституційні особливості трансформації сільських територій. Поряд із цим, недостатньо вивченими залишаються також і питання диференціації потенціалу енергоефективності (ЕЕ) залежно від локальних природно-кліматичних умов, рівня децентралізації,

соціальної спроможності громад та екобезпекових викликів. На авторське переконання, потребує глибшого аналізу взаємозв'язок між агро-екологічною модернізацією та формуванням стратегічних інструментів адаптивного планування в умовах гібридної нестабільності. Тож, у зв'язку з цим, запропонована у статті факторно-потенціальна модель розвитку ЕЕ аграрної сфери покликана не лише поглибити теоретико-методичне розуміння цієї проблематики, а й заповнити наукову прогалину у розробленні адаптивного, багаторівневого інструментарію, який відповідає вимогам екологічної безпеки, стратегічної реконструкції агросектору та цільових пріоритетів повоєнного відновлення України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті — є формулювання та наукове обґрунтування факторно-потенціальної моделі розвитку енергоефективності аграрної сфери України, яка ґрунтується на системному урахуванні внутрішніх ресурсів, просторово-екологічних обмежень, ризиків воєнного й повоєнного періодів, а також потреб трансформаційної реконструкції агросектору у контексті забезпечення екологічної безпеки. У цій відповідності, для досягнення поставленої мети

**Таблиця 2. Вагомість впливу груп факторів
у факторно-потенціальній моделі розвитку енергоефективності агросфери України**

Група факторів	Інтегральна вага в моделі (%)	Ключові індикатори	Характер впливу на енергоефективність
1. Ресурсно-енергетичні	30,0 %	Енергетичний баланс (ВДЕ/традиційні джерела). Енергосмість продукції. Ступінь локалізації джерел енергії.	Визначають базову доступність енергії для агро-виробництва, формують основу потенціалу самозабезпечення.
2. Технологічно-інфраструктурні	25,0 %	Рівень технічного переоснащення. Стан енергомереж і логістики. Енергоощадні інновації в агро-інфраструктурі.	Впливають на здатність оптимізувати споживання, забезпечують ефективне використання енергоресурсів.
3. Соціально-територіальні	15,0 %	Демографічна структура. Рівень енерго-менеджменту в громадах. Кадровий потенціал.	Визначають соціальну готовність до впровадження ЕЕ рішень, що є важливими для просторового планування.
4. Інституційно-економічні	20,0 %	Наявність стимулів та фінансових програм. Регуляторне середовище. Політична підтримка.	Створюють нормативне та фінансове підґрунтя для впровадження енергозберігаючих рішень.
5. Воєнно-безпекові	10,0 %	Ступінь пошкодження енергосистем. Ризики логістичних ланцюгів. Доступність до критичних енергоресурсів у прифронтових зонах.	Обмежують реалізацію енергетичних стратегій, формують зони ризику та потребу в резервних рішеннях.
Примітка: відсоткові оцінки базуються на експертному моделюванні за урахування соціо-еколого-економічних пріоритетів [9]. Їхні кількісні значення можуть бути адаптованими до конкретного регіону, території або ж агро-виробничого кластеру (залежно від контексту науково-прикладних досліджень) у певному просторово-часовому вимірі.			

Примітка: відсоткові оцінки базуються на експертному моделюванні за урахування соціо-еколого-економічних пріоритетів [9]. Їхні кількісні значення можуть бути адаптованими до конкретного регіону, території або ж агро-виробничого кластеру (залежно від контексту науково-прикладних досліджень) у певному просторово-часовому вимірі.

Джерело: визначено, обґрунтовано та систематизовано автором за використання результатів розробок, приведених у джерелах [1, 2, 9].

передбачено виконання науково-прикладних завдань: а) ідентифікувати ключові фактори, що детермінують рівень та потенціал ЕЕ аграрної сфери в сучасних умовах; б) здійснити типологізацію наявних ресурсно-енергетичних потенціалів територій у зв'язку з просторово-екологічними особливостями; в) проаналізувати бар'єри і загрози, що обмежують реалізацію енергоефективного переходу в агросекторі, зокрема в умовах гібридних ризиків; г) запропонувати інструментарій формування та реалізації адаптивної факторно-потенціальної моделі з урахуванням цілей сталого розвитку і господарювання, децентралізації та зеленої трансформації агровиробництва; д) окреслити перспективні напрями подальших досліджень із оптимізації просторово-економічних механізмів ЕЕ в аграрній політиці України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У межах даного науково-прикладного дослідження автором здійснено систематизацію та аналітичну структуризацію факторів, які виз-

начають рівень енергоефективності (ЕЕ) в аграрному секторі України з урахуванням просторової нерівномірності, інституційних трансформацій, гібридних ризиків та екологічної вразливості територій. Методичну основу для проведення цього аналізу становив системно-комплексний підхід, який інтегрує елементи факторного, кластерного, ризик-орієнтованого та потенційно-факторного моделювання, що й дозволило диференціювати як внутрішні (ендогенні), так і зовнішні (екзогенні) впливи на рівень ЕЕ агросфери. У результаті — було виокремлено п'ять ключових груп факторів (ресурсно-енергетичні, технологічно-інфраструктурні, соціально-територіальні, інституційно-економічні та воєнно-безпекові), що, у сукупності, формують структуру входних параметрів задля розроблення об'єктивної й адекватної реальним процесам факторно-потенціальної моделі (табл. 1).

Маємо визнати, що процес формування факторно-потенціальної моделі розвитку ЕЕ аграрної сфери вимагає не лише ідентифікації ключових детермінант, але й оцінки їхньої

Таблиця 3. Типізація макрорегіональних зон України за потенціалом розвитку енергоефективності агросфери

Макрорегіональна зона	Розташування	Типовий профіль території	Інтегральна оцінка реконструктивного потенціалу ЕЕ	Ключові характеристики профілю
1. Зона стратегічного мобілізаційного відновлення («Активізації»)	м. Київ, Київська обл.	Пост-воєнна, ризикова з фрагментованою й зруйнованою інфраструктурою.	Низький.	Високий рівень руйнувань, обмежений доступ до енергоресурсів, слабка логістика, мінування угод, потреба в екстрених рішеннях, відсутність зеленої інфраструктури.
2. Транзитно-Координаційний макрорегіон («Координація просторового розвитку»)	Житомирська, Вінницька, Чернігівська, Хмельницька обл.	Стратегічно-перехідна, логістично активна, зональна.	Середній.	Середня щільність енергомереж, потенціал для розвитку смарт-логістики, наявність інституцій для координації регіональних ЕЕ ініціатив.
3. Східна Зона контрольованої декомпресії	Харківська, Сумська, Донецька, Луганська обл.	Територія ризиків, частково виведена з господарського обігу.	Низький.	Мінімізований доступ до агро- та технологічної інфраструктури, високі ризики безпеки, блоковані інвестиційні програми, обмежена ресурсна база, мінування територій.
4. Південна Зона контрольованої декомпресії	Запорізька, Миколаївська, Одеська, Херсонська обл., АР Крим і м. Севастополь.	Агро-економічно важлива, але надзвичайно нестабільна.	Низький.	Значний аграрний потенціал, але наявною є його вразливість до кліматичних і безпекових загроз (у т.ч. й масштабне мінування територій), потенціал ВДЕ (сонце, вітер), потреба в адаптивних технологіях.
5. Західна Зона економічного збудження та компресії	Закарпатська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Івано-Франківська, Чернівецька і Волинська обл.	Стабільна, орієнтована на релокацію та накопичення ресурсів.	Високий.	Розвинена кооперація, підтримка агро-сектору донорами й інвесторами, інституційна активність, відносна безпека, високого рівня мобільність людського капіталу, готовність агросектору до «зеленої трансформації».
6. Центральна Зона інфраструктурної модернізації	Черкаська, Кіровоградська, Полтавська, Дніпропетровська обл.	Потенційний регіон «зеленої аграрної перебудови».	Високий.	Добре розвинена агро-інфраструктура і промисловий потенціал, наявність освітніх та наукових центрів, логістична доступність, програми модернізації.
7. Південно-Східний індустріальний пояс (індустріальний ромб)	Індустріальний кластер Запоріжжя – Дніпро – Кривий Ріг – Кременчук.	Високо-індустріалізована, фрагментована аграрна.	Середній	Комбіноване навантаження, при цьому, ресурсний потенціал нівелюється певними проблемами депопуляції та руйнуванням. Є потреба в енергоощадному переозброєнні.
Пояснення: а) низький рівень реконструктивного потенціалу ЕЕ – вказує на необхідність екстрених дій і відновлення критичної інфраструктури; б) середній потенціал – вимагає адаптивних інституційно-інвестиційних рішень; в) високий потенціал – є базою для впровадження інноваційних зелених моделей і поширення найкращих практик.				

Пояснення: а) низький рівень реконструктивного потенціалу ЕЕ — вказує на необхідність екстрених дій і відновлення критичної інфраструктури; б) середній потенціал — вимагає адаптивних інституційно-інвестиційних рішень; в) високий потенціал — є базою для впровадження інноваційних зелених моделей і поширення найкращих практик.

Джерело: сформульовано, обґрунтовано, визначено та систематизовано автором за урахування напрацювань і положень, репрезентованих у [4, 9].

відносної вагомості впливу на загальний рівень енергозбереження в межах національного агросектору. Тому, диференційоване визначення пріоритетності факторів дозволяє здійснити розстановку акцентів у стратегічному пла-

нуванні, обґрунтувати черговість управлінських рішень, а також коригувати політику стимулювання ЕЕ перетворень на різних рівнях (від локального, регіонального до макрозонального й державного). Для цього, автором за-

стосовано експертно-аналітичну методику, яка передбачає порівняльну оцінку індикаторів із подальшим агрегуванням в інтегральні вагові коефіцієнти (показники). Відтак, результати оцінювання впливовості п'яти ключових факторних груп (ресурсно-енергетичних, технологічно-інфраструктурних, соціально-територіальних, інституційно-економічних та воєнно-безпекових) узагальнено у табл. 2. В її межах, кожна потенційно-факторна група має свій набір специфічних індикаторів, які відображають як рівень ризиків, так і потенціал ЕЕ реконструктивного розвитку. Представлена структура дозволяє адаптувати модель до конкретних територіальних умов, визначити зони цільового управлінського втручання та забезпечити обґрунтоване стратегічне балансування між технологічними, соціальними, економічними та безпековими чинниками агро-енергетичної трансформації.

Отримані результати кількісної оцінки вагомості впливу потенційно-факторних груп (див., табл. 2) свідчать про переважну роль ресурсно-енергетичних та технологічно-інфраструктурних чинників у забезпеченні системного переходу аграрної сфери до ЕЕ моделі розвитку як у воєнному, так і у повоєнному періоді. Водночас, не менш важливими залишаються інституційно-економічні передумови, які формують нормативно-стимулюючі умови, що й визначають ефективність реалізації технічного та ресурсного потенціалу. Урахування вагомості впливу соціально-територіальних аспектів та воєнно-безпекових обмежень — дозволяє забезпечити адаптивність ознак моделі до просторової неоднорідності та динаміки гібридних загроз. Таким чином, визнаємо, що факторно-потенціальна модель розвитку ЕЕ національної аграрної сфери має спиратися на інтеграцію пріоритетних груп чинників із гнучкою системою управлінських рішень, яка передбачає стратегічне балансування між внутрішніми можливостями агросектору, актуальними безпековими викликами та цілями екологічної безпеки. Саме такий підхід забезпечить підвищення стійкості господарювання агропромисловості, прискорить впровадження інновацій у сфері енергозбереження та сприятиме формуванню адаптивної політики "зеленого" відновлення сільських територій України у повоєнному періоді.

Наступним кроком провадження дослідження стало формування матриці потенціалів ЕЕ за макрорегіональними ознаками, де враховувались показники відновлюваної енергетики, наявність об'єктів агроекологічної модерні-

зації, рівень енергоспоживання, ступінь участі сільських громад у реалізації екологічних ініціатив, рівень цифровізації аграрних процесів (табл. 3). Застосування кластерного аналізу за сімома макрорегіональними зонами [9] дозволило ідентифікувати типові профілі агротериторій із високим, середнім та низьким потенціалом ЕЕ реконструктивного розвитку, що й слугувало основою для подальшого розроблення адаптивних стратегічних підходів для повоєнного періоду. Виявлено, що найбільш вразливими до енергетичних і екологічних ризиків — є регіони з обмеженим доступом до локальних джерел енергії, низьким рівнем агро-інновацій та високим ступенем соціально-ресурсної депривації.

Проведена типізація макрорегіональних зон України дозволила виокремити три ключові класи територій — тобто, із високим, середнім та низьким потенціалом ЕЕ реконструктивного розвитку аграрної сфери. Така класифікація — є підґрунтям для обґрунтованого стратегічного зонування, яке враховує не лише наявні ресурсно-енергетичні можливості, але й ступінь інфраструктурної готовності, соціально-економічну стабільність, логістичну доступність та ступінь воєнно-безпекових викликів. Зокрема, значимо, що високий потенціал ЕЕ, ідентифікований автором, у Західній та Центральній макрizonaх — свідчить про наявність передумов для запровадження моделей "зеленого агросектору", тоді як зони з низьким потенціалом — потребують застосування спеціальних програм реабілітації та мобілізаційної підтримки.

Визнаємо також і те, що оцінювання потенціалу у просторовому розрізі дозволяє сформувати адаптивні управлінські сценарії (як для сталого зростання і господарювання, так і для кризового реагування). Наприклад, Східна та Південна зони контрольованої декомпресії вимагають стратегій, що інтегрують ризик-менеджмент, децентралізовану енергетику та гнучку підтримку аграрних суб'єктів. У свою чергу, Транзитно-координаційна зона — може виконувати функцію платформеного трансформаційного регіону для міжрегіонального обміну технологіями, досвідом та управлінськими рішеннями. Таким чином, типізація потенціалів ЕЕ — стає не лише аналітичним інструментом, а й засобом формування цілеспрямованої політики просторово обґрунтованого енергоефективного розвитку нашої держави.

У межах дослідження здійснено поглиблену оцінку деструктивного впливу воєнних дій на формування передумов ЕЕ в агросфері. При

цьому, визнано, що найбільше ураження мають інституційна спроможність, безпекова логістика, функціонування енергомереж та здатність до впровадження інноваційних практик ресурсозбереження. Одночасно, засвідчимо і про те, що простежується високий рівень локалізації громадських ініціатив щодо самозабезпечення енергією, створюючи передумови для формування нових організаційно-економічних форматів і систем адаптивного управління. Зважаючи на це, розроблена автором модель передбачає можливість поетапного впровадження сценаріїв розвитку з урахуванням воєнно-повоєнної логіки трансформації. Так, зокрема, формалізована факторно-потенціальна модель розвитку ЕЕ агросфери у контексті екологічної безпеки, яка побудована за використання апарату математичної логіки, логіко-функціонального моделювання та множинного факторного аналізу — має вигляд формули (1), у якій, відповідно, є такий формат загальної її формальної структури:

EEF — рівень ЕЕ аграрної сфери (Energy Efficiency in Agriculture); EP — рівень екологічної безпеки (Environmental Protection); F_i — функціональна підсистема i -тої групи факторів, де $i=\{1,2,3,4,5\}$ — тобто, F_1 — ресурсно-енергетичні, F_2 — технологічно-інфраструктурні, F_3 — соціально-територіальні, F_4 — інституційно-економічні, F_5 — воєнно-безпекові.

Тож, інтегральна модель енергоефективного розвитку національної агросфери у вигляді логіко-функціонального виразу має вигляд (1): $EEF = f(\bigwedge_{i=1}^5 (P(F_i)) \wedge W(F_i) \wedge R(F_i)) \Rightarrow EP$ (1),

Де, $P(F_i)$ — потенціал реалізації дії факторної групи; $W(F_i)$ — вагомість впливу на енергоефективність; $R(F_i)$ — рівень реалізації дії заходів по цій групі.

При цьому, знак логічного кон'юнктивного перетину ($\wedge$) відображає обов'язкову комплексну дію усіх п'яти груп. Імплікація ($\Rightarrow$) вказує на те, що належна синергія п'яти факторних груп є необхідною умовою задля досягнення екологічної безпеки в аграрному середовищі. Що стосується декомпозиції функції впливу кожної групи, то маємо зазначити, що (F_i) для кожної групи факторів слід визначати за моделлю вигляду (2)

$$F_i = \sum_{j=1}^{n_i} (a_{ij} \times x_{ij}) \quad (2)$$

Де, x_{ij} — j -й індикатор в межах i -тої факторної групи (зокрема, обсяг споживання ПЕР, рівень зношеності техніки та технологій, дос-

туп до мережі, тощо); a_{ij} — ваговий коефіцієнт, що визначає вагомість впливу кожного індикатору; n_i — кількість індикаторів у групі F_i .

Щодо визначення інтегрального реконструктивного потенціалу ЕЕ (IP), то його значення обчислюється за формулою вигляду (3), а саме:

$$IP = \sum_{i=1}^5 (w_i \times F_i) \quad (3)$$

Де, $w_i \in [0;1]$ — нормовані ваги вагомості впливу кожної групи факторів (визначаються згідно з експертною оцінкою [10] або за аналізом чутливості); $\sum_{i=1}^5 (w_i) = 1$. При цьому, рівень енергоефективності буде визначатися за наступною умовою, представленою у вигляді формули (4).

$$EEF = \begin{cases} \text{високий, якщо } IP \geq T_H \\ \text{середній, якщо } T_L < IP < T_H \\ \text{низький, якщо } IP \leq T_L \end{cases} \quad (4)$$

Де, T_H і T_L — відповідно, високий і нижній пороги прийнятності.

Логічна модель взаємозалежності ЕЕ аграрного сектору з екологічною безпекою формалізована автором у вигляді модельного вирішення (5):

$$(EEF \wedge C_A \wedge M_G) \Rightarrow EP \quad (5)$$

Де, C_A — коефіцієнт адаптивності до кліматичних змін [11]; M_G — механізми державного регулювання енергоефективності в аграрній сфері (субсидії, стандарти, еко-індикатори, ін.) [12]. При цьому, умова успішної реалізації на практиці моделі у реальному середовищі господарювання матиме вигляд (6):

$$\Leftrightarrow (\forall F_i : P(F_i) \geq P_{min} \wedge R(F_i) \geq R_{crit}) \quad (6).$$

Тобто, можна засвідчити про те, що реалізація ефективної енерго-орієнтованої агрополітики й енерго-модернізації агросектору можливими є лише за виконання мінімальних умов для формування й нарощення реконструктивного потенціалу і реалізації заходів із ЕЕ за кожною потенційно-факторною групою. Отже, сформована автором факторно-потенціальна модель дозволить: а) провести кількісну оцінку стану енергоефективності в регіональному агросекторі; б) визначити критичні зони впливу і провали реалізації по факторних групах; в) адаптувати інструменти політики, управління та інвестування відповідно до типу території та профілю ризиків; г) забезпечити інтеграцію цілей екологічної безпеки в системне енергетичне планування.

Певним чином підсумовуючи авторські напрацювання, зазначимо: на основі узагальнених результатів побудовано факторно-потен-

ціальну модель розвитку ЕЕ агросфери, яка поєднує: 1) ієрархію впливу факторів різної природи; 2) оцінку потенціалів та бар'єрів на рівні територіальних громад; 3) адаптивний інструментарій стратегічного планування з екобезпековим фільтруванням управлінських рішень. Розроблена автором модель дозволяє не лише прогнозувати ефективність впровадження ЕЕ заходів, а й коригувати політики відновлення агросектору відповідно до просторово-ризикових профілів. Запропонований підхід відкриває можливості щодо формування узгоджених сценаріїв реконструктивного розвитку агросфери на принципах енергетичної децентралізації, екологічної рівноваги та соціальної стійкості й відповідальності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У межах дослідження сформовано факторно-потенціальну модель розвитку енергоефективності аграрної сфери України у контексті її екологічної безпеки, що ґрунтується на структурованому аналізі п'яти ключових груп факторів. Встановлено відмінності у рівні їх впливу на просторово-структурні параметри аграрного виробництва, з урахуванням воєнних ризиків, ресурсної нерівномірності та інституційної спроможності. Результати дослідження засвідчують про доцільність адаптації стратегій енергоефективного розвитку до типу макрорегіональної зони та специфіки екологічних викликів. Перспективи подальших наукових досліджень полягають у деталізації сценарних варіантів реалізації моделі у різних просторово-економічних умовах, кількісному ранжуванні індикаторів впливу, розробленні аналітичного інструментарію для моніторингу ефективності та обґрунтуванні механізмів інтеграції моделі в аграрну політику сталого розвитку і господарювання.

Література:

1. Бистряков І. К., Клиновий Д. В., Коржуніна Н. В., Микитенко В. В. Детермінанти сталого господарювання / за заг. ред. М. А. Хвеси́ка. Київ: ДУ "Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України", 2022. 96 с.
2. Микитенко В. В. Просторове стратегування повоєнного відновлення України: гібридний підхід та сценарна логіка реконструкції // *Achievements of Science and Applied Research: Proc. of the 3rd Int. Sci. and Practical Conf.* (21—23 July 2025, Dublin, Ireland). Dublin: European Open Science Space, 2025. С. 18—23. DOI: 10.70286/EOSS-21.07.2025.
3. Статівка Н., Ляліна Н. Формування організаційно-економічного механізму енергоефективності сільськогосподарських підприємств // *Аграрна та ресурсна економіка*. 2017. Т. 3, № 2. С. 56—64. DOI: 10.51599/are.2017.03.02.05.
4. Микитенко В. В., Бендасюк О. О., Неклюдова Т. М., Гурін О. Г. Організаційно-економічний механізм підвищення енергоефективності національної економіки // *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 4 (56). С. 276—286. DOI: 10.36887/2415-8453-2023-4-45.
5. Білоус А. Визначення таксономії бар'єрів енергоефективності в соціально-економічній моделі України // *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2020. № 3 (4 (53)). С. 14—21. DOI: 10.15587/2706-5448.2020.206682.
6. Грабовський Д. О. Еволюція теоретичних поглядів на формування державної підтримки розвитку аграрного сектору економіки // *Академічні візії*. 2023. № 21. DOI: 10.5281/zenodo.8288769.
7. Ромащенко М., Сайдак Р., Яцюк М., Матяш Т., Строкон Д., Попов В., Книш В. Обґрунтування напрямів модернізації систем зрошення в Україні на основі оцінки їх енергоефективності // *Вісник аграрної науки*. 2023. № 1 (838). С. 60—67. DOI: 10.31073/agrovisnyk202301-07.
8. Шпикуляк О. Г., Білокіна І. Д. Формування інституційних складових кооперативного розвитку альтернативної енергетики в аграрному секторі економіки // *Економіка АПК*. 2020. № 8. С. 72—81. DOI: 10.32317/2221-1055.202008072.
9. Микитенко В. В., Микитенко Д. О., Чупріна М. О. Сценарне моделювання просторового відновлення макрорегіональних зон України: соціо-еколого-економічні пріоритети реконструкції // *Демографія та соціальна економіка*. 2025. № 1 (59). С. 109—132. DOI: 10.15407/dse2025.01.109.
10. Амоша О. І., Микитенко В. В. Методичний підхід до оцінювання стійкості енергосистем за композитним показником // *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 4—13. DOI: 10.12958/1817-3772-2023-2(72)-4-13.
11. Микитенко В. В., Чупріна М. О. Соціо-еколого-енергетичні технології в умовах гібридної війни: перспективи національної трансформації // *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 33. С. 36—43. DOI: 10.32782/2415-3583/33.6.
12. Гурін О. Г. Розроблення та обґрунтування екологічного концепту формування органі-

заційно-економічного механізму забезпечення енергоефективності аграрної сфери // Україна та світ: сучасні парадигми розвитку суспільства: кол. моногр. Харків: СГ НТМ "Новий курс", 2024. С. 75—86. DOI: 10.61718/mon.

References:

1. Bystriakov, I. K., Klynovyi, D. V., Korzhunova, N. V. and Mykytenko, V. V. (2022), Determinants of sustainable management, DU Instytut ekonomiky pryrodokorystuvannya ta staloho rozvytku NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

2. Mykytenko, V. V. (2025), "Spatial strategizing of Ukraine's post-war recovery: a hybrid approach and scenario logic of reconstruction", Achievements of Science and Applied Research: Proc. of the 3rd Int. Sci. and Practical Conf., European Open Science Space, Dublin, Ireland, 21—23 July, pp. 18—23. <https://doi.org/10.70286/EOSS-21.07.2025>

3. Stativka, N. and Lialina, N. (2017), "Formation of the organizational-economic mechanism of agricultural enterprises energy efficiency", Agro and Resource Economics, vol. 3, no. 2, pp. 56—64. <https://doi.org/10.51599/are.2017.03.02.05>

4. Mykytenko, V. V., Bendasiuk, O. O., Nekliudova, T. M. and Hurin, O. H. (2023), "Organizational and economic mechanism for increase in the energy efficiency of the national economy", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 8, no. 4, pp. 276—286. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-45>

5. Bilous, L. (2020), "Determination of energy efficiency barriers taxonomy in socio-economic model of Ukraine", Technology Audit and Production Reserves, vol. 3, no. 4, pp. 14—21. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2020.206682>

6. Hrabovskyi, D. O. (2023), "The evolution of theoretical views on the formation of state support for the development of the agrarian sector of the economy", Akademichni Vizi, [Online], vol. 21, available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/530/482> (Accessed 22 October 2025). <https://doi.org/10.5281/zenodo.8288769>

7. Romashchenko, M., Saidak, R., Yatsyuk, Matyash, T., Stokon, D., Popov, V. and Knysh V. (2023), "Substation of directions for modernization of irrigation systems in Ukraine based on the assessment of the", Visnyk Agrarnoyi Nauky, vol. 1, pp. 60—67. <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk-202301-07>

8. Shpykuliak, O. H. and Bilokinna, I. D. (2020), "Formation of institutional components of cooperative development of alternative energy in the agricultural sector of economy", Ekonomika

APK, vol. 27 (8), pp. 72—81. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202008072>

9. Mykytenko, V. V., Mykytenko, D. O. and Chuprina, M. O. (2025), "Scenario modeling of spatial regeneration of macroregional zones of Ukraine: socio-ecological-economic priorities of reconstruction", Demography and Social Economy, vol. 59 (1), pp. 109—132. <https://doi.org/10.15407/dse2025.01.109>

10. Amosha, O. I. and Mykytenko, V. V. (2023), "Methodical Approach to Assessment of the Stability of Energy Systems Based on a Composite Indicator.", Economic Herald of the Donbas, vol. 2 (72), pp. 4—13. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-4-13](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-4-13)

11. Mykytenko, V. V. and Chuprina, M. O. (2024), "Socio-environmental-energy technologies in the conditions of hybrid warfare: prospects of national transformation", Entrepreneurship and innovation, vol. 33, pp. 36—43. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.6>

12. Hurin, O. H. (2024), "Development and substantiation of the ecological concept of forming an organizational and economic mechanism of energy efficiency in the agrarian sector", Ukraina ta svet: suchasni paradyhmy rozvytku suspilstva: kol. monohr. [Ukraine and the World: Modern Paradigms of Social Development: coll. monogr.], SH NTM "Novyi kurs", Kharkiv, Ukraine, pp. 75—86. <https://doi.org/10.61718/mon>

Стаття надійшла до редакції 22.10.2025 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 336.77.067

Р. Е. Абібуллаєв,
аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-9981-5335>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.226

РОЛЬ ФІНАНСІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

R. Abibullayev,
Postgraduate Student, Department of Finance, Banking and Insurance,
Dnipro State Agrarian and Economic University

THE ROLE OF FINANCE IN ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE NATIONAL ECONOMY

У статті розглядається значення фінансів як ключового чинника інноваційного розвитку національної економіки. Проаналізовано основні джерела фінансування інноваційної діяльності, зокрема державні програми, венчурний капітал, банківські кредити та інструменти фондового ринку. Окрема увага приділена впливу фінансової політики на формування сприятливого інвестиційного середовища та стимулювання науково-технічного прогресу. Наведено приклади міжнародного досвіду фінансування інновацій та можливості його адаптації в умовах української економіки. Запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення фінансових інструментів, спрямованих на підтримку інновацій. Отримані результати можуть бути корисними для формування економічної політики, а також для інвесторів і фахівців у сфері інноваційного менеджменту.

In the current conditions of transformation of the global economy, increased competition and rapid development of digital technologies, innovative development is of particular importance as a key factor in increasing the competitiveness of the national economy. It is finance that acts as a fundamental tool for ensuring innovative processes, because they create a resource base for the formation, implementation and scaling of innovations. The financial system, as the circulatory network of the economy, ensures the redistribution of cash flows between business entities, investors and the state, contributing to the effective attraction and use of investment resources for the development of scientific and technical, technological and organizational innovations. This article examines how financial resources function as a catalyst for innovative growth within national economic systems. It explores key financing mechanisms including public funding programs, venture capital initiatives, bank loans, and capital market tools, emphasizing their impact on stimulating technological advancement and entrepreneurial activity. The analysis focuses on how financial policy influences the formation of an investment-friendly environment and the development of research and innovation infrastructure. International experiences of financing innovation are considered with attention to their adaptability to domestic conditions, highlighting structural barriers and opportunities for reform. Effective financial support is identified as a crucial element in building a competitive, resilient, and knowledge-based economy capable of responding to global challenges and accelerating knowledge-based growth. The study outlines strategic approaches for enhancing financial instruments, such as tax incentives for R&D, public-private partnerships, and expanded access to finance for small and medium-sized enterprises. Recommendations are provided for strengthening institutional capacity and regulatory frameworks to support sustainable innovation ecosystems.

The findings offer insights for policymakers, investors, and professionals engaged in economic development, innovation management, and financial strategy, contributing to transition toward a modernized and innovation-driven national economy.

Ключові слова: фінансування інновацій, інноваційний розвиток, національна економіка, фінансова політика, інвестиційний клімат.

Key words: innovation financing, innovative development, national economy, financial policy, investment climate.

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

У сучасних умовах глобалізації та технологічного прогресу інноваційний розвиток стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Проте реалізація інноваційних проєктів неможлива без належного фінансового забезпечення, що висуває на перший план проблему ефективного функціонування механізмів фінансування інноваційної діяльності. Недостатній рівень інвестицій, обмежений доступ до фінансових ресурсів для суб'єктів інноваційної сфери, недосконалість фінансової інфраструктури та відсутність стимулюючої фінансової політики є суттєвими бар'єрами на шляху до сталого інноваційного зростання. Актуальність проблеми зумовлена необхідністю пошуку ефективних фінансових інструментів, здатних забезпечити стабільне фінансування інновацій, активізувати підприємницьку ініціативу та сприяти трансформації економіки у високотехнологічну. Розв'язання цієї проблеми має важливе значення як для наукових досліджень у сфері економіки, фінансів та інноваційного менеджменту, так і для практичної реалізації державної політики підтримки інноваційного розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В умовах цифрової трансформації світової фінансової системи українські та іноземні дослідники все більше зосереджуються на ролі фінансів у забезпеченні інноваційного розвитку національної економіки. Зокрема, у наукових працях А. Ременяка та Я. Бірюкової [1] досліджується вплив банківських установ на фінансування інноваційних проєктів. Автори аналізують сучасний стан банківського кредитування інноваційної діяльності та пропонують шляхи активізації участі банків у підтримці інноваційного підприємництва. І. Ю. Герасимова [2] у своїх наукових публікаціях розглядає особливості венчурного капіталу як джерела

фінансування інновацій. Авторка акцентує увагу на перевагах та ризиках венчурного інвестування, а також на необхідності створення сприятливого інституційного середовища для розвитку венчурного ринку в Україні. В дослідженнях Є. О. Бублика [3] увага зосереджена на дисбалансах у функціонуванні фінансового сектору, які перешкоджають ефективному фінансуванню інновацій. Автор аналізує структурні проблеми фінансової системи та їхній вплив на інвестиційну активність у сфері інновацій.

Серед зарубіжних досліджень уваги заслуговують праці J. Dempere, M. Qamar, H. Allam та S. Malik [4], у яких науковці досліджують взаємозв'язок між інноваціями, економічним зростанням та залученням іноземних інвестицій, підкреслюючи роль фінансових стимулів у підтримці інноваційної активності на глобальному рівні. У дослідженнях H. Wang та Y. Sawur [5] розглядається вплив державних субсидій на інноваційну продуктивність підприємств. Автори аналізують ефективність бюджетного фінансування інновацій та пропонують моделі оптимального розподілу ресурсів. Науковці K. Z. Zhou та M. Dong [6] досліджують вплив прямих іноземних інвестицій на технологічні інновації місцевих компаній, зокрема через трансфер знань, фінансову підтримку та конкуренцію. Дані дослідження охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних із фінансуванням інновацій, і становлять цінну теоретичну та практичну базу для подальших досліджень у галузі економіки та інноваційного розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ролі фінансів як визначального чинника інноваційного розвитку національної економіки та обґрунтування шляхів підвищення ефективності фінансового забезпечення інноваційної діяльності. У межах дослідження розглядається сучасний стан фінансування інновацій, аналізуються джерела та інструменти фінансової підтримки, а також оцінюється вплив фінансової політи-

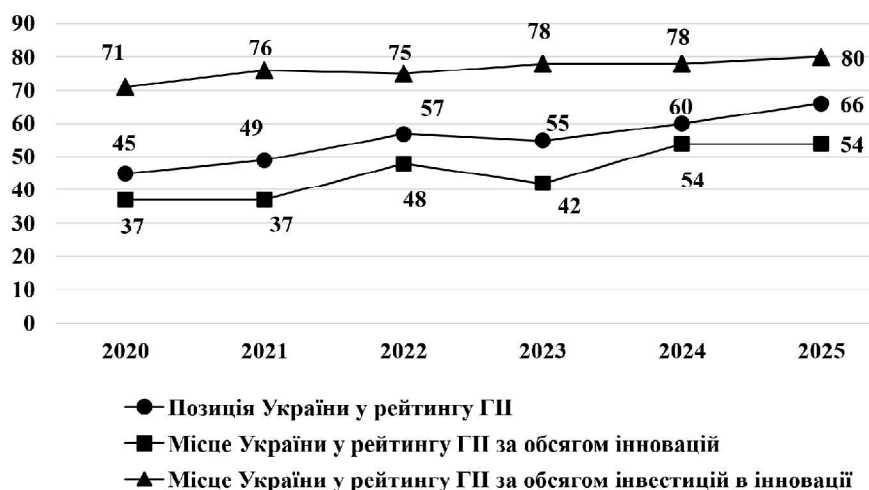


Рис. 1. Місце України в рейтингу глобального індексу інновацій (ГІІ) за 2020–2025 роки

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [7].

ки на формування сприятливого середовища для розвитку інновацій. Особливу увагу приділено міжнародному досвіду, який може бути адаптований до українських реалій. У результаті сформульовано науково обґрунтовані підходи до вдосконалення фінансових механізмів, що сприятимуть активізації інноваційної діяльності та забезпеченню сталого економічного зростання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інноваційний розвиток є ключовим чинником формування конкурентоспроможної економіки та підвищення добробуту суспільства в умовах глобалізації та технологічних трансформацій. Для України, яка перебуває на етапі структурної перебудови економіки та інтеграції до європейського науково-технологічного простору, інновації виступають основою модернізації виробництва, зростання продуктивності праці та розширення експортного потенціалу. Розвиток інноваційного сектору особливо актуалізувався після 2022 року, коли повномасштабна війна створила безпрецедентні виклики для національної економіки, науки та бізнесу. Попри складні умови, українські підприємства, наукові установи та стартапи продовжують впроваджувати технологічні рішення, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, цифровізацію управлінських процесів і створення нових продуктів, що свідчить про наявність значного інтелектуального потенціалу та здатність інноваційної системи до адаптації. Разом з тим, збереження позитивних тенденцій вимагає удосконалення фінансових, організаційних та інституційних

механізмів підтримки інновацій, посилення ролі державної політики та інтеграції з міжнародними науково-технічними програмами.

Інноваційний розвиток України протягом останніх п'яти років (2020–2025 рр.) характеризується неоднозначною динамікою, що відображає вплив як внутрішніх економічних процесів, так і зовнішніх викликів, зокрема початку повномасштабної війни у 2022 році. Позиція України у рейтингу Глобального індексу інновацій (ГІІ) протягом 2020–2025 років зазнала певних коливань (рис. 1).

Зокрема, у 2020–2021 рр. Україна утримувалася на рівні 45–49 місця, що свідчило про відносно стабільний рівень інноваційного потенціалу. У 2022 році, попри початок війни, позиція України навіть покращилася до 48 місця, що можна пояснити активізацією цифрових технологій, зростанням ролі ІТ-сектору та гнучкістю українського бізнесу в умовах кризи. Проте вже у 2023 році спостерігається погіршення позиції до 55 місця, що зумовлено руйнуванням промислової інфраструктури, скороченням державного фінансування науки та складністю залучення інвестицій у високоризикові інноваційні проекти під час війни. У 2024–2025 роках ситуація поступово стабілізувалася, і Україна піднялася до 54 місця, що свідчить про часткове відновлення інноваційного середовища, зокрема завдяки міжнародній підтримці та адаптації підприємств до нових умов.

Якщо розглядати місце України за обсягом інновацій, то тенденція загалом є позитивною: показник зріс із 37 місця у 2020–2021 роках до 54 у 2025-му. Це свідчить про відновлення здатності українських підприємств створювати та впроваджувати інновації, попри воєнні виклики. Зростання обумовлене розвитком цифрових послуг, креативних індустрій і стартап-сектору, що залишився конкурентоспроможним навіть у кризових умовах. Водночас місце України за обсягом інвестицій в інновації демонструє відносну стабільність на рівні 71–80 позицій, без суттєвих покращень. Це вказує на обмежений приплив фінансових ресурсів у сферу інновацій через високі ризики, макроекономічну нестабільність і зниження довіри інвесторів у період воєнних дій [7].

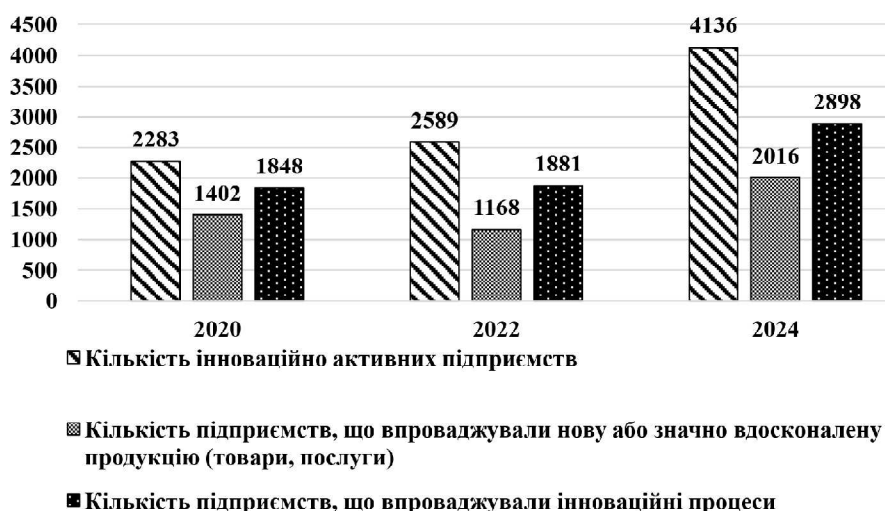


Рис. 2. Динаміка інноваційно активних підприємств в Україні за 2020—2024 роки, од.

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [8].

Динаміка інноваційно активних підприємств в Україні у 2020—2024 роках свідчить про поступове відновлення інноваційної активності після певного спаду, спричиненого економічними та воєнними викликами. У 2020 році кількість інноваційно активних підприємств становила 2283 одиниці, що відображало помірний рівень залученості бізнесу до інноваційних процесів. Проте вже у 2022 році, незважаючи на початок війни, цей показник зріс до 2589 підприємств. Таке зростання можна пояснити адаптацією бізнесу до нових умов, переходом до цифрових рішень, дистанційних форм управління та впровадженням технологій, що підвищують стійкість виробництва.

У 2024 році спостерігається суттєвий стрибок — кількість інноваційно активних під-

приємств зросла до 4136, що свідчить про активізацію відновлювальних процесів у національній економіці та підвищення інтересу бізнесу до інновацій. Це може бути наслідком посилення міжнародної фінансової підтримки, участі українських підприємств у програмах ЄС, а також зміщення акцентів економіки в бік високотехнологічних і цифрових секторів.

Подібна тенденція простежується і щодо підприємств, які впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію: їх кількість зросла з 1402 у 2020 році до 2016 у 2024-му. Це свідчить про прагнення підприємств підвищувати конкурентоспроможність через оновлення товарів і послуг, орієнтованих на потреби сучасного ринку. Водночас кількість підприємств, що впроваджували інноваційні процеси, також

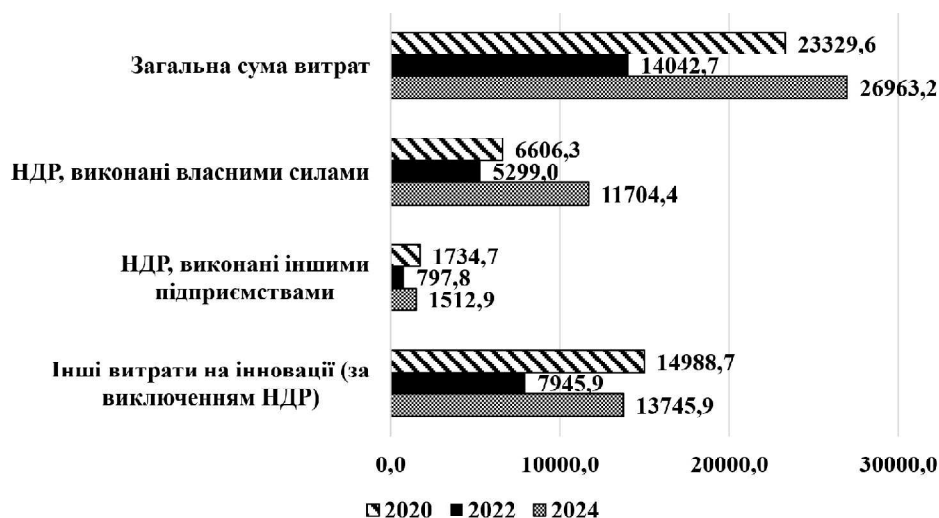


Рис. 3. Динаміка витрат підприємств на інновації за видами витрат за 2020—2024 роки, млн грн

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [9].

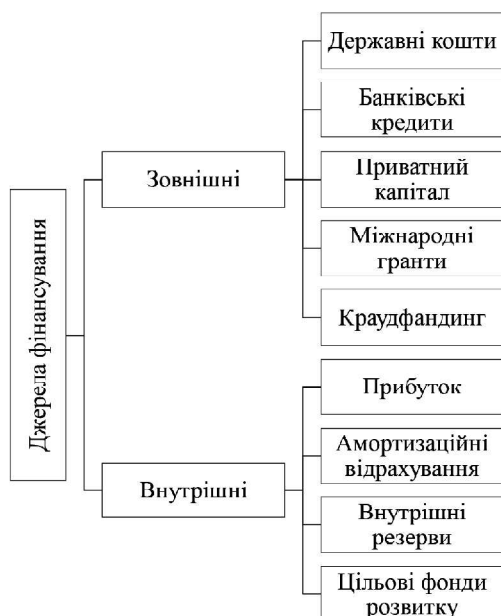


Рис. 4. Джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні

Джерело: сформовано на основі [10].

демонструє позитивну динаміку — від 1848 у 2020 році до 2898 у 2024 році, що свідчить про розширення практик модернізації виробництва та оптимізації управлінських систем (рис. 2) [8].

Динаміка витрат підприємств на інновації в Україні у 2020—2024 роках свідчить про істотне зростання фінансування інноваційної діяльності, що відображає поступове відновлення економіки, розширення участі бізнесу у розробленні нових технологій і зростання ролі інновацій у структурі витрат підприємств. Загальна сума витрат у 2020 році становила 14 042,7 млн грн, тоді як у 2022 році вона зростала до 23 329,6 млн грн, а у 2024 році досягла 26 963,2 млн грн (рис. 3).

Найбільш помітне зростання відбулося за статтею науково-дослідних робіт (НДР), виконаних власними силами підприємств. У 2020 році їх обсяг становив 5299,0 млн грн, а у 2024 році зріс до 11704,4 млн грн. Це свідчить про підвищення спроможності підприємств самостійно проводити дослідження та розробки, що зумовлено розвитком внутрішніх науково-технічних підрозділів, залученням висококваліфікованих кадрів і необхідністю швидкої адаптації технологій до ринкових змін у воєнних умовах.

Витрати на НДР, виконані іншими підприємствами, також продемонстрували позитивну тенденцію, хоча їх частка залишається меншою. Якщо у 2020 році цей показник становив лише 797,8 млн грн, то у 2024 році він зріс до 1 734,7 млн

грн. Таке зростання свідчить про посилення кооперації між компаніями, науковими установами та дослідними центрами, що відповідає загальносвітовим тенденціям розвитку відкритих інновацій і партнерських проєктів.

Водночас інші витрати на інновації (за виключенням НДР) мали коливальний характер. У 2020 році вони становили 7945,9 млн грн, у 2022 році зросли до 14988,7 млн грн, але у 2024 році дещо скоротилися до 13745,9 млн грн. Така динаміка пояснюється тим, що на початку війни підприємства зосередилися на адаптаційних заходах — оновленні обладнання, цифровізації процесів, логістичних змінах, тоді як у наступні роки основний акцент перемістився на дослідницькі роботи, розроблення нових технологій та відновлення інноваційних потужностей [9].

Для фінансування інноваційної діяльності підприємства в Україні використовують різні джерела фінансування, які охоплюють як внутрішні, так і зовнішні ресурси (рис. 4).

Основним внутрішнім джерелом виступають власні кошти підприємств, до яких належать прибуток, амортизаційні відрахування, внутрішні резерви та цільові фонди розвитку. Власне фінансування є найбільш стабільним, оскільки дозволяє компаніям самостійно визначати напрями використання ресурсів і не залежати від зовнішніх інвесторів чи кредиторів.

Серед зовнішніх джерел значну роль відіграють банківські кредити, які забезпечують швидке залучення необхідних коштів для реалізації інноваційних проєктів, хоча їхня доступність часто обмежується високими відсотковими ставками та вимогами до застави. Також активно використовуються інвестиції приватного капіталу, зокрема участь венчурних фондів, бізнес-ангелів і приватних інвесторів, які готові фінансувати перспективні стартапи на ранніх етапах розвитку в обмін на частку в компанії.

Важливе місце посідають державні кошти, що надходять через бюджетні програми, гранти, пільгові кредити або фінансування в межах державних цільових фондів підтримки інновацій. Така підтримка має стратегічне значення для стимулювання наукових досліджень, особливо у високотехнологічних галузях, де комерційний ризик є підвищеним.

Все більшого значення набувають міжнародні гранти та програми технічної допомоги, які надають фінансування від іноземних урядів, міжнародних організацій та фінансових інституцій. Таке фінансування не лише сприяє залученню ресурсів, а й допомагає інтегрувати українські підприємства у світовий інноваційний простір.

Таблиця 1. Практичні рекомендації щодо вдосконалення фінансування інноваційної діяльності в Україні

Практичні рекомендації	Вплив на фінансування інноваційної діяльності
Розширення державних програм підтримки інноваційних підприємств (гранти, пільгові кредити, податкові стимули)	Збільшення кількості інноваційних проєктів, підвищення інвестиційної привабливості інноваційного сектору
Створення національного венчурного фонду з державно-приватним капіталом	Активізація венчурного інвестування, стимулювання розвитку стартапів і технологічних компаній
Розвиток механізмів державно-приватного партнерства у сфері НДДКР	Посилення співпраці між наукою, бізнесом і державою, підвищення ефективності комерціалізації наукових розробок
Запровадження податкових пільг для підприємств, що інвестують у R&D	Збільшення обсягів внутрішніх інвестицій у науково-дослідні роботи, підвищення конкурентоспроможності бізнесу
Створення регіональних інноваційних хабів і технопарків	Залучення локальних інвестицій, розвиток інноваційної інфраструктури та формування кластерів
Спрощення доступу до фінансування для МСП через інноваційні банки розвитку	Підвищення доступності фінансових ресурсів для малих і середніх інноваційних підприємств
Розвиток альтернативних джерел фінансування (краудфандинг, бізнес-ангели, фінтех-платформи)	Диверсифікація фінансових інструментів, зниження залежності від традиційних банківських кредитів
Гармонізація законодавства з нормами ЄС у сфері інноваційного фінансування	Підвищення прозорості та довіри інвесторів, розширення можливостей міжнародної співпраці
Створення національної системи моніторингу ефективності фінансування інновацій	Оптимізація розподілу коштів, підвищення результативності державних програм підтримки
Підтримка освітніх і наукових програм з інноваційного менеджменту та фінансів	Формування компетентних кадрів для управління інноваційними процесами, підвищення ефективності використання ресурсів

Джерело: сформовано на основі [12].

Додатковим механізмом є краудфандинг та фінтех-платформи, що дають змогу залучати кошти від широкого кола інвесторів і споживачів через онлайн-інструменти. Застосування цих форм дозволяє підприємствам розширювати фінансові можливості, зменшувати залежність від банківського сектору та підвищувати гнучкість у реалізації інноваційних проєктів. Загалом підприємства в Україні використовують поєднання різних джерел фінансування, що дозволяє оптимізувати структуру інвестицій, знизити ризики та забезпечити сталість інноваційного розвитку в умовах обмежених ресурсів і високої ринкової невизначеності [10].

Міжнародний досвід фінансування інновацій демонструє різноманітні моделі та інструменти підтримки, які залежать від рівня економічного розвитку, структури ринку капіталу та державної політики. У провідних країнах світу, зокрема в Європейському Союзі та США, фінансування інновацій базується на поєднанні державної підтримки, приватних інвестицій і

розвиненої інфраструктури венчурного капіталу.

У країнах ЄС значну роль відіграють програми Європейської комісії, такі як Horizon Europe, які спрямовані на підтримку наукових досліджень, розвиток стартапів і трансфер технологій. Фінансування інновацій здійснюється переважно через гранти, фонди регіонального розвитку, а також через інструменти, які поєднують державні та приватні інвестиції. Особливу увагу приділяють створенню сприятливого середовища для співпраці між університетами, дослідницькими центрами та бізнесом. Державна підтримка має системний характер і охоплює не лише пряме фінансування, а й податкові стимули, гарантії для інвесторів і механізми захисту інтелектуальної власності.

У Сполучених Штатах система фінансування інновацій побудована переважно на активній участі венчурного капіталу та приватних інвесторів. Там створено потужну мережу венчурних фондів, бізнес-інкубаторів і акселераторів, які фінансують стартапи з високим рівнем ри-

зику, але й потенційно великим прибутком. Крім того, держава підтримує інноваційну діяльність через програми на кшталт Small Business Innovation Research (SBIR) та Small Business Technology Transfer (STTR), які забезпечують гранти малим підприємствам для розроблення та комерціалізації технологій. Система спрямована на швидке впровадження результатів досліджень у виробництво та створення конкурентних ринкових продуктів.

На відміну від цих країн, в Україні фінансування інновацій перебуває на стадії розвитку і характеризується недостатнім обсягом інвестицій, обмеженою участю приватного капіталу та низькою ефективністю державних програм. Венчурний ринок розвинений слабо, а більшість інноваційних підприємств покладаються на власні кошти або державну підтримку, яка часто має фрагментарний характер. У той час як у Європі та США існує налагоджена система співпраці між бізнесом, наукою та державою, в Україні така взаємодія ще формується. Крім того, у розвинених країнах фінансування інновацій має довгостроковий стратегічний характер і супроводжується ефективними механізмами оцінки ризиків, моніторингу та захисту інтелектуальної власності. В Україні ж основні бар'єри пов'язані з нестабільністю економічного середовища, слабкою інноваційною інфраструктурою та недостатньою мотивацією інвесторів [11].

Тож головна відмінність полягає в тому, що у Європі та США інновації розглядаються як ключовий чинник економічного зростання та мають системну фінансову підтримку на всіх етапах розвитку, тоді як в Україні цей процес ще не має належної інституційної бази, а деякі джерела фінансування, що забезпечують реалізацію науково-технічних і технологічних розробок, досі залишаються недоступними. Спираючись на вищенаведений міжнародний досвід, можна стверджувати, що в Україні недостатньо ресурсів для сталого фінансування інновацій, що зумовлює необхідність вдосконалення фінансування інноваційної діяльності (табл. 1).

Практичні рекомендації щодо вдосконалення фінансування інноваційної діяльності в Україні передбачають комплекс заходів, спрямованих на активізацію інвестиційних процесів і підвищення ефективності використання ресурсів у сфері інновацій. Важливим напрямом є розширення державних програм підтримки інноваційних підприємств, зокрема через гранти, пільгові кредити та податкові стимули, що сприятиме зростанню кількості інноваційних проєктів і підвищенню інвестиційної привабли-

вості інноваційного сектору. Створення національного венчурного фонду з державно-приватним капіталом дозволить активізувати венчурне інвестування, стимулювати розвиток стартапів і технологічних компаній.

Розвиток механізмів державно-приватного партнерства у сфері науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт сприятиме посиленню співпраці між наукою, бізнесом і державою та забезпечить ефективнішу комерціалізацію наукових розробок. Запровадження податкових пільг для підприємств, що інвестують у дослідження і розробки, стимулюватиме збільшення обсягів внутрішніх інвестицій у R&D і підвищить конкурентоспроможність бізнесу.

Важливим кроком є створення регіональних інноваційних хабів і технопарків, які сприятимуть залученню локальних інвестицій, розвитку інноваційної інфраструктури та формуванню кластерів. Спрощення доступу до фінансування для малих і середніх підприємств через інноваційні банки розвитку підвищить доступність фінансових ресурсів для бізнесу, орієнтованого на інновації. Розвиток альтернативних джерел фінансування, зокрема краудфандингу, участі бізнес-ангелів і фінтех-платформ, забезпечить диверсифікацію фінансових інструментів і зменшить залежність від традиційних банківських кредитів.

Гармонізація законодавства України з нормами Європейського Союзу у сфері інноваційного фінансування сприятиме підвищенню прозорості фінансових операцій, зміцненню довіри інвесторів та розширенню можливостей міжнародної співпраці. Створення національної системи моніторингу ефективності фінансування інновацій дозволить оптимізувати розподіл коштів і підвищити результативність державних програм підтримки. Водночас підтримка освітніх і наукових програм з інноваційного менеджменту та фінансів забезпечить формування компетентних фахівців, здатних ефективно управляти інноваційними процесами та раціонально використовувати наявні ресурси. У результаті реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню фінансової стійкості інноваційної системи, зміцненню науково-технологічного потенціалу держави та переходу України до моделі сталого інноваційного розвитку [12, с. 12—15].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що фінанси відіграють визначаль-

ну роль у формуванні інноваційного потенціалу національної економіки. Ефективне фінансове забезпечення сприяє активізації інноваційної діяльності, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та створенню умов для сталого економічного зростання. Виявлено, що наявні фінансові механізми потребують модернізації з урахуванням сучасних викликів, зокрема цифровізації, глобальної конкуренції та нестабільності фінансових ринків.

Перспективи подальших досліджень полягають у глибшому аналізі взаємодії між фінансовими інструментами та інноваційними процесами, розробці моделей оптимального розподілу фінансових ресурсів, а також вивченні впливу фінансової політики на регіональний інноваційний розвиток. Особливої уваги заслуговує дослідження ефективності державно-приватного партнерства у фінансуванні інновацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання для формування стратегій фінансової підтримки інновацій, розробки рекомендацій для органів державної влади, фінансових установ та підприємств, а також у підвищенні ефективності управління інноваційними проектами в реальному секторі економіки.

Література:

1. Ременяк А., Бірюкова Я. Роль банківського сектору у формуванні фінансового потенціалу інноваційного розвитку підприємств в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 2 (42). DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-444-457](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-444-457)
2. Герасимова І. Ю. Венчурне фінансування інноваційного розвитку. Наукові праці Національного гірничого університету. 2022. URL: <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/5c3b75b8-ddf0-41f2-bcd7-88efc6c6506a/content>
3. Бублик Є. О. Структурно-функціональна деформація фінансового сектора в економіці України. Економіка і прогнозування. 2018. URL: http://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/econprog_-2018_2_5.pdf
4. Dempere J., Qamar M., Allam H., Malik S. The Impact of Innovation on Economic Growth, Foreign Direct Investment, and Self-Employment: A Global Perspective. *Economies*. 2023. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7099/11/7/182>
5. Wang H., Sawur Y. The Relationships between Government Subsidies, Innovation Input, and Innovation Output. *Sustainability*. 2022. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/21/14043>
6. Zhou K., Dong M. Inward Foreign Direct Investment and Technological Innovation of Local

Firms. *Journal of International Business Studies*. 2025. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-025-00814-x>

7. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025. World Intellectual Property Organization (WIPO). URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine>

8. Кількість інноваційно активних підприємств за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ-2021/ni/rik/kiap_ved_u.html

9. Витрати на інновації підприємств за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/vni_ved_u.html

10. Ковальчук В. М. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33>

11. Полякова Ю. В., Шайда О. Є., Рипська Є. Ю. Сучасні процеси інноваційного розвитку країн: європейський вимір. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-23>

12. Біла І. С., Посна В. С., Шевченко О. О. Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Том 8. Випуск 1. С. 12—15.

13. Hudym, K., & Khalatur, S. (2016). Systematisation and analysis of MNCs' models of conduct for entering the national agrarian markets. *Economic Annals-XXI*, 159 (5—6), 34—37. <https://doi.org/10.21003/ea.V159-07>

14. Khalatur, S.M. (2017). Important provisions for the development of agriculture of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3 (2), 147—154. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-2-147-154>

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

16. 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/fcaptp.6.59.2024.4508>

References:

1. Remeniak, A. and Biriukova, Ya. (2025), "The role of the banking sector in shaping the

financial potential of innovative development of enterprises in Ukraine", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 2 (42). [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-444-457](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-444-457).

2. Herasymova, I. Yu. (2022), "Venture financing of innovative development", *Naukovi pratsi Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, available at: <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/5c3b75b8-ddf0-41f2-bcd7-88efc6c6506a/content>. (Accessed 17 October 2025).

3. Bublyk, Ye. O. (2018), "Structural and functional deformation of the financial sector in Ukraine's economy", *Ekonomika i prohnouzuvannia*, available at: http://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/econprog_2018_2_5.pdf. (Accessed 11 October 2025).

4. Dempere, J., Qamar, M., Allam, H. and Malik, S. (2023), "The impact of innovation on economic growth, foreign direct investment, and self-employment: A global perspective", *Economies*, available at: <https://www.mdpi.com/2227-7099/11/7/182>. (Accessed 21 October 2025).

5. Wang, H. and Sawur, Y. (2022), "The relationships between government subsidies, innovation input, and innovation output", *Sustainability*, available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/21/14043>. (Accessed 22 October 2025).

6. Zhou, K. and Dong, M. (2025), "Inward foreign direct investment and technological innovation of local firms", *Journal of International Business Studies*, available at: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-025-00814-x>. (Accessed 19 October 2025).

7. World Intellectual Property Organization (WIPO) (2025), "Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025", available at: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine>. (Accessed 24 October 2025).

8. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Number of innovation-active enterprises by types of economic activity", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/kiap_ved_u.html. (Accessed 7 October 2025).

9. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Expenditures on innovations by types of economic activity", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/vni_ved_u.html. (Accessed 11 October 2025).

10. Kovalchuk, V. M. (2023), "Analysis of trends in the innovative development of the national economy", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33>. (Accessed 8 October 2025).

11. Poliakova, Yu. V., Shaida, O. Ye. and Ryp-ska, Ye. Yu. (2024), "Modern processes of inno-

vative development of countries: European dimension", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-23>.

12. Bila, I. S., Posna, V. S. and Shevchenko, O. O. (2023), "Innovative development as a factor in the post-war reconstruction of Ukraine's economy", *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, vol. 8, no. 1, pp. 12—15.

13. Hudym, K. and Khalatur, S. (2016), "Systematisation and analysis of MNCs' models of conduct for entering the national agrarian markets", *Economic Annals-XXI*, vol. 159 (5—6), pp. 34—37. available at: <https://doi.org/10.21003/ea.V159—07>.

14. Khalatur, S.M. (2017), "Important provisions for the development of agriculture of Ukraine", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 3 (2), pp. 147—154. available at: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-2-147-154>.

15. 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. available at: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>.

16. 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. available at: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.-6.59.2024.4508>.

Стаття надійшла до редакції 28.10.2025 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 338.43:658.7:004

В. В. Шермолович,
аспірант кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Луцький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4362-3076>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.235

ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ АГРОПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

V. Shermolovych,
Postgraduate of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Lutsk National Technical University

FORMATION OF SUSTAINABLE SUPPLY CHAINS FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON DIGITALIZATION AND LOGISTICS INTEGRATION

У статті розглядається проблема формування стійких ланцюгів в аграрному бізнесі, який опинився в умовах різкого зростання невизначеності, спричиненої воєнними подіями, порушенням експортних каналів і підвищенням логістичних ризиків. Забезпечення стійкості ланцюгів постачання стає критичним фактором не лише для підтримання продовольчої безпеки держави, але й для відновлення економічної ролі аграрного сектору. Дослідження авторами проведено з використанням цифрової та логістичної інтеграції. Автори аргументують, що блокування морських шляхів спричинило появу альтернативних коридорів експорту: "Солідарні лінії" ЄС, дунайський кластер, оновлені чорноморські маршрути. Їхня ефективність стала можливою завдяки цифровим рішенням — системам планування, простежуваності, електронної координації "від поля до порту". Цифровізація сприяла зниженню транзакційних витрат, скороченню часу узгодження операцій та підвищенню прозорості взаємодії між учасниками ринку. Аналіз наукових праць засвідчує зміщення фокусу від логістики як транспортування до управління мережею взаємопов'язаних виробничих, логістичних та інформаційних потоків. Встановлено, що стійкість формується на перетині логістичної та цифрової інтеграції: здатності оперативно перемикатися між маршрутами й забезпечувати безперервний рух достовірних даних. Водночас виявлено обмеження, що стримують розвиток галузі: різний рівень доступу до цифрових інструментів серед підприємств, низька уніфікація даних, дефіцит компетенцій та відсутність системного управління ризиками. Метою статті є обґрунтування підходів до формування стійких ланцюгів постачання агропідприємств шляхом поєднання цифрових технологій та логістичної інтеграції. Проведене дослідження узагальнює вплив цифровізації на гнучкість та надійність логістики, визначає ключові елементи мережевої взаємодії та окреслює управлінські передумови зміцнення стійкості агропостачання в умовах воєнних і ринкових викликів. Результати дослідження показують, що ланцюг стає витривалим не за рахунок "запасу міцності", а завдяки здатності швидко перемикатися між коридорами та синхронізувати інформаційні, матеріальні й фінансові потоки в одному контурі управління. Найбільше на стійкість впливають: наявність альтернативних маршрутів і вузлів; рівень цифрової прозорості (трейсинг, е-документи); організаційна готовність (компетенції, відповідальність); доступ до фінансових інструментів для "пікових" періодів. Встановлено, що потрібні уніфіковані цифрові стандарти обміну даними по всьому ланцюгу, підтримка модальної гнучкості (залізниця/ріка/порт/авто), програми для МСП (субсидований трейсинг, доступ до платформи), та інституціоналізація risk-mapping на рівні підприємства й кластерів.

The article discusses the problem of forming sustainable chains in agribusiness, which has found itself in conditions of sharply increased uncertainty caused by military events, disruption of export channels, and increased logistical risks. Ensuring the sustainability of supply chains is becoming a critical factor not only for maintaining the country's food security, but also for restoring the economic role of the agricultural sector. The authors conducted their research using digital and logistical integration. The authors argue that the blockade of sea routes has led to the emergence of alternative export corridors: the EU's "Solidarity Lines," the Danube cluster, and the renewed Black Sea routes. Their effectiveness has been made possible by digital solutions—planning, traceability, and electronic coordination systems "from field to port." Digitalization has contributed to lower transaction costs, reduced transaction times, and increased transparency in interactions between market participants. Analysis of scientific works shows a shift in focus from logistics as transportation to the management of a network of interconnected production, logistics, and information flows. It has been established that sustainability is formed at the intersection of logistics and digital integration: the ability to quickly switch between routes and ensure the continuous flow of reliable data. At the same time, limitations that hinder the development of the industry have been identified: varying levels of access to digital tools among enterprises, low data unification, a shortage of competencies, and a lack of systematic risk management. The purpose of the article is to justify approaches to the formation of sustainable supply chains for agricultural enterprises by combining digital technologies and logistics integration. The study summarizes the impact of digitalization on the flexibility and reliability of logistics, identifies key elements of network interaction, and outlines the managerial prerequisites for strengthening the sustainability of agricultural supply in the context of military and market challenges. The results of the study show that the chain becomes resilient not because of its "safety margin," but because of its ability to quickly switch between corridors and synchronize information, material, and financial flows in a single management circuit. The biggest factors affecting resilience are: the availability of alternative routes and hubs; the level of digital transparency (tracking, e-documents); organizational readiness (competencies, responsibility); access to financial instruments for "peak" periods. It has been established that unified digital standards for data exchange throughout the chain, support for modal flexibility (rail/river/port/road), programs for SMEs (subsidized tracing, access to the platform), and institutionalization of risk mapping at the enterprise and cluster levels are needed.

Ключові слова: агробізнес, цифровізація, інтеграція, логістика, постачання, стійкі ланцюги, логістичні маршрути

Key words: agricultural enterprises, digitalization, integration, logistics, supply, sustainable chains, logistics routes.

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

Український агробізнес працює в умовах постійної турбулентності: військові ризики, непередбачуваність транспортних коридорів, коливання світових цін. За таких обставин "стійкість" ланцюгів постачання є необхідним елементом діяльності більшості підприємств. Стійкий ланцюг — це не лише запас міцності, а здатність швидко перемикатися між маршрутами та каналами збуту, синхронізуючи інформаційні, логістичні та фінансові потоки. Після 2022 року Україна вибудувала альтернативні транспортні рішення ("Солідарні лінії" ЄС, дунайський кластер, "чорноморський маршрут"), а в 2024—2025 роках — повернула значну частину експорту до портів Одеси та Півдня. Ці зміни простежуються за модальною структурою вивезення: частка дунайських портів у морському експорті зернових та олійних зменшилася з 45% у 2023 р. до 13% у 2024 р., тоді як

частка одеських портів зросла до 85% [1]. Водночас "Солідарні лінії" від травня 2022 р. забезпечили сумарно понад 166—187 млн т експорту українських товарів, із них близько 80—88 млн т — агропродукція (зернові, олійні та продукти переробки), що підтверджує працездатність наземних коридорів у пікові періоди ризику [2]. Цифровізація доповнила логістичні рішення: інструменти планування, простежуваності та електронної торгівлі знизили транзакційні витрати й прискорили узгодження "від поля до порту". Міжнародні програми (USAID, FAO) підтримали оновлення рухомого складу та цифрові сервіси — зокрема, постачання зерновозів і розвиток IT-інфраструктури для трейдингу та контролю якості [3]. Отже, стійкість формується на перетині логістичної інтеграції (узгоджені канали і вузли) та цифрової інтеграції (дані, що рухаються швидше за товар). За даними Світового банку діяльність сільського господарства, лісового господарства та рибного господарства становить 7,11% ВВП у 2024 р., що нижче за 7,55% у 2023 році,

8,75 % у 2022 році, 10,89 % у 2021 році. Середній світовий показник становить 9,68 %, згідно з даними зі 151 країни [4]. Україна до війни мала показник вищий за середній світовий рівень, проте потім він знизився нижче світового рівня. Послідовне зниження частки аграрного сектору у ВВП України — з 10,89 % у 2021 р. до 7,11 % у 2024 р., тобто майже на третину, причому нижче середнього світового рівня 9,68 %, свідчить про суттєвий тиск на агробізнес та порушення його ролі як одного з ключових драйверів економіки. Така динаміка є прямим наслідком логістичних обмежень, втрати доступу до традиційних експортних коридорів, підвищених витрат і зростання ризиків поставок у зв'язку з воєнними діями. У цій ситуації стійкість ланцюгів постачання агропідприємств стає визначальною умовою стабілізації та відновлення їхнього внеску в економічний розвиток держави. Саме тому питання цифровізації, оптимізації логістичних маршрутів та зниження залежності від окремих транспортних вузлів є не просто елементами модернізації, а необхідним інструментарієм для повернення сектору до зростання та забезпечення продовольчої і економічної безпеки України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями дослідження формування стійких ланцюгів постачання агропідприємств займалися дослідники протягом тривалого періоду.

В.Р. Волощук, С.В. Богачик, О.В. Іванишин зазначили, що підхід до ресурсного ланцюга не лише як транспортування й логістика, а як система взаємодії виробників, постачальників, технологічних платформ і кінцевих споживачів. Це дає основу моделювання агробізнес-ланцюга з врахуванням цифровізації. Вони підкреслили важливість партнерства та інтеграції різних ланок логістичного ланцюга (постачальник — виробник — споживач) [5].

О. Б. Гірна розглядає застосування штучного інтелекту (ШІ), Інтернету речей (IoT), блокчейну, хмарних обчислень в управлінні ланцюгами постачання. Вона зазначила, що цифрові технології дозволяють поліпшити прогнозування попиту, оптимізувати запаси, автоматизувати складські й транспортні операції. Вона зазначає, що впровадження цифрових рішень потребує не тільки технологій, але й змін в управлінській структурі, підготовки кадрів, культури підприємства [6].

В.А. Панченко аналізує, як війна вплинула на усталені ланцюги постачання в агропромис-

ловості України: руйнування інфраструктури, зміна маршрутів, перебої у логістиці. Автором запропоновано підходи до оптимізації логістики: диверсифікація маршрутів, переосмислення запасів, адаптація до змінених умов постачання. Дослідження показало, що агропідприємства в Україні мають переглянути логістичні моделі, щоб зберегти конкурентоспроможність та надійність поставок [7].

А. Кулик, А. Самойленко аналізують, що таке ланцюг постачання, які його основні функції, учасники, потоки ресурсів, інформації та фінансів. Ними запропоновано підходи до вимірювання ефективності ланцюгів, зокрема через показники витрат, якості обслуговування, гнучкості, ризиків, а також через інтеграцію логістичних і управлінських аспектів. Дослідження дозволило сформулювати рекомендації щодо переходу від функціонального логістичного підходу до системного управління ланцюгом, що враховує інформаційні, фінансові, матеріальні та сервісні потоки [8].

М.В. Прокопенко, В.К. Сідельнікова аналізують ціново-збутову політику підприємства як важливу складову управлінської системи: ціноутворення визначає обсяг та структуру виробництва, рух матеріальних потоків, розподіл товарів і фінансових ресурсів. Ними використано елементи "теорії ігор" для моделювання поведінки підприємства та конкуруючих учасників ринку в умовах вибору цінової стратегії: зокрема, як підприємство може вибрати оптимальну ціну та збутову політику, враховуючи дії конкурентів і реакцію ринку. Дослідження дозволило сформулювати, що ефективна ціново-збутова політика не залежить лише від попиту/пропозиції, а й від потенціалу підприємства: капіталу, кадрів, інновацій [9].

О.Є. Бездітко, І.І. Кравчук, С.О. Лавриненко розглядають компанію як окремий вузол у системі поставок і аналізують, як вона вибудовує свій ланцюг від постачальника до споживача. Ними обговорюються стратегічні аспекти: вибір конфігурації ланцюга, вибір партнерів, оптимізація потоків матеріалів, можливостей складування, транспортування і доставки. У статті зазначено, як підприємство може організувати логістику поставок так, щоб підвищити ефективність, знизити витрати і покращити сервіс споживачу — тобто орієнтир на конкурентоспроможність і стійкість [10].

Г.В. Осокін досліджує, як цифровізація ланцюгів постачання впливає на структуру і функціонування цих ланцюгів, а також на трансформацію бізнес-моделей підприємств. Дослідження розглядає вплив технологій — таких як

Інтернет речей (IoT), великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI), блокчейну — на взаємодію компаній із постачальниками та клієнтами, покращення прозорості, гнучкості та ефективності. Автор підкреслює, що цифрові ланцюги постачання перетворюють класичну модель "постачальник — виробник — споживач" на динамічну мережеву структуру з безперервним потоком інформації та ресурсів, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкової ситуації [11].

О.М. Полінкевич висвітлює принципи логістичної та інформаційно-комунікативної інтеграції: як технології (ІТ, комунікаційні платформи, логістичні сервіси) змінюють модель обслуговування клієнтів. Ці принципи можна трансформувати під агробізнес: замість "обслуговування клієнтів готелю" — "постачання агропродукції", замість "готель-логістики" — "агрологістики". Автором представлені інструменти технологій (електронні системи управління, комунікації між службами, автоматизація процесів), які можна адаптувати до агропостачання: наприклад, система моніторингу і комунікацій між фермою, перевалкою і портом; інтеграція ІТ-систем із транспортною логістикою; платформи для обміну інформацією між учасниками ланцюга [12]. У роботі [13] закладено методологічне підґрунтя для системи управління ланцюгом постачання в агробізнесі через створення відповідних підрозділів (логістичний центр, центр цифрових даних, центр збуту) з чіткими показниками ефективності, що сприятиме інтеграції та стійкості ланцюга.

Аналіз опрацьованих праць показує, що дослідження ланцюгів постачання в агробізнесі розвиваються у кількох ключових напрямках. По-перше, науковці поступово переходять від розгляду логістики як процесу фізичного переміщення продукції до розуміння ланцюга постачання як інтегрованої системи взаємодії виробників, постачальників, логістичних операторів і споживачів. Це простежується у роботах, де наголошується на важливості партнерства між ланками агроланцюга та необхідності комунікаційної прозорості. По-друге, значна увага приділяється цифровим технологіям, здатним підвищувати гнучкість системи: IoT, штучний інтелект, аналітика даних, блокчейн, цифрові платформи для взаємодії учасників. У працях обґрунтовується, що такі рішення дають змогу прогнозувати попит, керувати запасами, відслідковувати рух продукції в режимі реального часу та швидше адаптуватися до змін ринку. По-третє, у контексті

України дослідники виділяють проблеми, пов'язані з воєнними порушеннями логістичних маршрутів та вимушеною перебудовою ланцюгів постачання. Вперше питання стійкості та безпеки логістичних мереж виходить на передній план: це і зміна шляхів транспортування, і потреба у нових інструментах управління ризиками. По-четверте, у ряді робіт підкреслено роль управлінської складової: формування центрів відповідальності, зміна організаційної структури, розвиток компетенцій працівників. Стає очевидним, що навіть найсучасніші цифрові технології не працюватимуть без оновлення системи управління та корпоративної культури.

Попри значний прогрес, залишаються питання, на які наука поки не дала вичерпної відповіді, особливо у розрізі агробізнесу щодо поглиблення механізм інтеграції цифрових рішень у стратегічне управління ланцюгами постачання агропідприємств (поєднання технології, логістики й організаційних змін у єдину модель), збалансування інтересів учасників ланцюга (у тому числі через цифрову аналітику, моделі кооперації, алгоритмічне управління).

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою статті є розроблення підходів до формування стійких ланцюгів постачання в агробізнесі шляхом поєднання логістичної та цифрової інтеграції, що забезпечить безперервність постачання, адаптивність до ризиків і збереження конкурентного потенціалу агропідприємств у умовах воєнних та ринкових змін.

Завдання дослідження полягає у визначенні того, як цифрові технології, організаційні зміни та оптимізація логістичних маршрутів можуть працювати як єдина система для підвищення стійкості ланцюгів постачання агропідприємств і відновлення їхнього внеску в економіку України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Український агробізнес традиційно є стабілізатором економіки: формує валютні надходження, зайнятість у сільських територіях, забезпечує продовольчу безпеку. Проте повномасштабна війна створила ситуацію, коли сама можливість вести аграрну діяльність залежить від якості логістичних рішень. У 2022—2024 роках агропідприємства фактично прожили стрес-тест: руйнування логістичної інфраструктури

Таблиця 1. Інтеграційний підхід стійкості ланцюгів постачання агропромислових підприємств

Елемент	Логістична інтеграція	Цифрова інтеграція	Важливість елемента
Гнучкість транспортної мережі	Альтернативні транспортні вузли та маршрути	Прозорість і швидкість обміну даними	Дозволяє агропідприємству зберігати можливість експорту навіть тоді, коли один з транспортних напрямів стає недоступним через воєнні або політичні обмеження. Чим більше альтернативних маршрутів – тим менший ризик повної зупинки поставок.
Модальна адаптивність постачання	Гнучке переведення вантажів між видами транспорту	Автоматична координація між учасниками	Уміння швидко переходити з одного виду транспорту на інший мінімізує затримки та дає змогу раціонально використовувати наявну інфраструктуру. Це особливо важливо під час пікових навантажень або змін тарифів і доступності логістичних ресурсів.
Мережева взаємодія учасників ланцюга	Партнерство між ланками (ферма → елеватор → порт)	Прогнозування попиту і забезпеченості ресурсами	Кооперація між фермером, елеватором, перевалкою і портом формує єдиний простір прийняття рішень, де кожна ланка отримує достовірну інформацію і синхронізує власні дії. Така взаємодія скорочує простой та втрати, підвищує якість сервісу і довіру партнерів.
Управління ризиками постачання	Диверсифікація коридорів, резервні маршрути	Аналітика ризиків у реальному часі	Стійкість ланцюга прямо залежить від здатності передбачати загрози та швидко перебудовувати транспортні рішення. Аналітика ризиків і диверсифікація маршрутів допомагають уникнути зупинок, які можуть призвести до економічних втрат або втрати урожаю.
Контроль якості й прослідковуваність	Стандарти зберігання та перевалки, контроль на вузлах	IoT-моніторинг партій, QR/RIFID, блокчейн-сертифікація	Міжнародні ринки потребують гарантій щодо якості та походження продукції. Системи трейсингу знижують ризик псування вантажу, дають можливість швидко локалізувати проблему та забезпечують вихід на ринки з вищою доданою вартістю.
Фінансова стійкість операцій	Оптимізація логістичних витрат, зниження витрат	Цифрові фінансові інструменти, швидкі безпечні розрахунки	Логістичні витрати складають значну частку собівартості агропродукції. Оптимізація витрат і доступ до цифрових фінансових інструментів підвищують конкурентоспроможність експорту й забезпечують ліквідність підприємств у періоди високих ризиків.
Кадрова та організаційна готовність	Логістичні команди й центри відповідальності	Цифрові компетенції, культура управління даними	Навіть найкращі цифрові рішення не працюватимуть без команди, яка здатна ними користуватися та приймати управлінські рішення на основі даних. Формування центрів відповідальності та розвиток компетенцій персоналу роблять ланцюг керованим і адаптивним.

Джерело: сформовано автором.

руктури, блокада портів, зміна транспортних маршрутів, зростання вартості перевезень та ризиків. Ці процеси проявилися й у макроекономічних показниках через зниження частки сільського господарства у ВВП країни, що сигналізує не лише про зниження результативності сектору економіки, а й про втрату агробізнесом звичних можливостей постачання продукції на зовнішні ринки.

Водночас Україна продемонструвала здатність швидко перебудовувати логістичні маршрути. Поява нових схем — "Солідарні лінії" ЄС, дунайський кластер, відновлення роботи чорноморських портів — підтверджують, що гнучкість і варіативність логістичних рішень стала ключовою умовою збереження експорту. Цифровізація стала ще одним джерелом стійкості. Перехід до електронної комунікації між учасниками ринку, системи трейсингу вантажів, автоматизоване управління складськими запасами скоротили час узгодження операцій і знизили транзакційні витрати. Вплив цих технологій не обмежується підвищенням точності обліку — вони формують нову логіку агрологістики: дані мають рухатися так само швидко, як і товар.

Вивчення наукових джерел дозволяє побачити, що сучасний ланцюг постачання — це вже не послідовність функцій "закупівля — перевезення — продаж", а мережева система взаємодії виробників, постачальників, логістичних операторів, переробників і трейдерів. Стійкість такої системи виникає саме в точках синхронізації: логістичній (узгоджені маршрути), фінансовій (доступні інструменти розрахунків), інформаційній (дані без розривів між учасниками).

Після початку війни агропідприємства були змушені швидко відмовлятися від жорстко вибудованих схем транзиту через Чорне море і будувати альтернативні маршрути. Саме можливість перемикавання між різними логістичними вузлами стала критичною. У багатьох випадках рішення приймалися в умовах невизначеності: що працюватиме завтра — залізниця, баржі, автотранспорт чи знову порти? Такі сценарії довели: стійкий ланцюг — це не "дублюючі маршрути", а система управління, яка дозволяє обирати оптимальний шлях у кожний момент часу.

У роботах з управління ланцюгами постачання дедалі частіше фігурують ті ж техно-

логії, що й у фінансовому чи промисловому секторах: IoT, Big Data, AI, блокчейн. Для агробізнесу вони набувають особливого змісту:

— IoT забезпечує контроль температури, вологості, часу перебування вантажу в до-розі;

— аналітика даних дозволяє прогнозувати дефіцити транспорту або портового обладнання;

— цифрові біржі та платформи узгоджують потреби виробників і трейдерів швидше, ніж традиційні контракти;

— блокчейн підтверджує якість і походження товару, формуючи довіру в експортних операціях.

Проте технології не є самоціллю. Вони працюють лише тоді, коли всередині підприємства змінюються процеси, відповідальність і навички. Необхідно не просто запроваджувати нові програми, а переосмислювати управління як функцію забезпечення безперервності всіх потоків: матеріальних, інформаційних і фінансових.

Ланцюг постачання може бути стійким лише тоді, коли підприємство здатне швидко координувати дії між підрозділами та зовнішніми партнерами. Запровадження центрів відповідальності або виділення логістичного офісу дозволяє створити структуру управління, у якій:

— є чіткі зони відповідальності за етапи ланцюга,

— вимірюється результат у термінах часу, вартості та ризиків,

— прийняття рішень опирається на дані, а не на інтуїцію.

Такий підхід уже працює у зерновому секторі, проте недостатньо поширений серед середніх і малих агровиробників, які часто залежать від посередників і не мають повноцінного контролю над логістичним процесом.

У межах цього дослідження ми виходимо з того, що стійкість — це не характеристика окремого елемента, а властивість всієї мережі. Тому розглядати цифровізацію і логістику окремо — означає залишати прогалини там, де система найбільш вразлива.

Інтеграційний підхід стійкості ланцюгів постачання агропромислових підприємств покажемо у табл. 1.

Поєднані, вони створюють систему, здатну пом'якшувати вплив ризиків і адаптуватися до зовнішніх викликів ще до того, як вони перетворюються на збитки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Агробізнес України функціонує у середовищі, де невизначеність стала нормою. Тому здатність підприємств підтримувати стабільні ланцюги постачання стає частиною їхньої конкурентної ідентичності. Логістична та цифрова інтеграція, підтверджена практикою останніх років, виступає найбільш дієвою формою забезпечення цієї стійкості. Водночас існує потреба в удосконаленні управлінських рішень, розвитку спільних цифрових інструментів і формуванні культури відповідальності між усіма учасниками ланцюга.

У підсумку, важливо відзначити, що проведений аналіз дав змогу сформулювати перелік обмежень, які продовжують гальмувати розвиток стійких ланцюгів постачання: 1) неузгоджені цифрові стандарти між учасниками ринку; 2) недостатній рівень контролю за вантажем на кожному етапі; 3) низька доступність рішень для малих агровиробників; 4) відсутність управління ризиками як регулярної практики; 5) залежність від окремих транспортних портів або коридорів; 6) брак компетенцій у сфері цифрової логістики. Ці пробіли визначають необхідність подальших наукових пошуків, зокрема розробку моделі стратегічного управління, що об'єднає технологічні та організаційні рішення в єдину систему підвищення стійкості.

Література:

1. Salin D.L., Ladd J. Ukraine Grain Transportation. Agricultural Marketing Service. June. U.S. Department of Agriculture, 2025. 22 p. <http://dx.doi.org/10.9752/TS260.06-2025>
2. Solidarity Lanes: Latest figures — November 2024. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-november-2024-2024-12-18_en?utm_source (дата звернення 28.10.2025).
3. USAID Enhances Ukraine's Agricultural Logistics with 300 Wagon Delivery. URL: https://era-ukraine.org.ua/en/usaaid-enhances-ukraine-s-agricultural-logistics-with-300-wagon-delivery/?utm_source (дата звернення 28.10.2025).
4. Ukraine: GDP share of agriculture. URL: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/share_of_agriculture/?utm_source (дата звернення 28.10.2025).
5. Волощук В., Богачик С., Іванишин О. Формування ланцюгів постачання ресурсів в інноваційній системі агрологістики. Підприємство та інновації. 2020. Вип. (13). С. 19—23. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.3>

6. Гірна О. Цифрові технології в управлінні ланцюгами постачання. Економічний простір. 2025. № 199. С. 20—25. <https://doi.org/10.30838/EP.199.20-25>

7. Панченко В.А. Оптимізація агропромислової логістики України в умовах порушення ланцюгів постачання через війну. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2024. № 77. С. 57—61. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-77-08>

8. Кулик А., Самойленко А. (2021). Теоретичні засади управління ланцюгом поставок та оцінка його ефективності. SWorldJournal. 2021. Вип. 2 (07-02). С. 94—104. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2021-07-02-064>

9. Прокопенко М.В., Сідельнікова В.К. Формування ціново-збутової політики підприємства з використанням елементів "теорії ігор". Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2022. № 28. С. 119—129 <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2022.28.119>

10. Бездітко О.Є., Кравчук І.І., Лавриненко С.О. Стратегія формування і управління логістичними ланцюгами поставок на підприємстві. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2 (49). С. 252—257 <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-40>

11. Осокін Г.В. Цифровізація ланцюгів постачання к фактор трансформації бізнес-моделей. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-62>

12. Полінкевич О.М. Інформаційно-комунікативні та логістичні технології організації обслуговування клієнтів готелю. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2023. Т.6. № 2. С. 150—170. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291697>

13. Полінкевич О.М., Мальцева В.В., Рудой М.В., Зелениця І.М. Центри відповідальності у формуванні ефективної діяльності підприємств зернопродуктового комплексу. Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 1. С. 56—61. <https://doi.org/10.37634/efp.2024.1.11>

References:

1. Salin, D.L. and Ladd, J. (2025), "Ukraine Grain Transportation", Agricultural Marketing Service [Online], available at: <https://www.ams.usda.gov/sites/default/files/media/Ukraine-June2025.pdf> (Accessed 28 October 2025).

2. Mobility and Transport European Commission (2024). "Solidarity Lanes: Latest figures — November 2024", available at: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-november-2024-2024-12-18_en?utm_source (Accessed 28 October 2025)

3. USAID from the American People (2024), "USAID Enhances Ukraine's Agricultural Logistics with 300 Wagon Delivery", available at: https://era-ukraine.org.ua/en/usaaid-enhances-ukraine-s-agricultural-logistics-with-300-wagon-delivery/?utm_source (Accessed 28 October 2025)

4. Theglobaleconomy.com Learning resources and data on the world economy (2025), "Ukraine: GDP share of agriculture", available at: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/share_of_agriculture/?utm_source (Accessed 28 October 2025)

5. Voloshchuk, V., Bohachyk, S. and Ivanyshyn, O. (2020), "Formation of resource supply chains in the innovative agrologistics system", Entrepreneurship and Innovation, vol. 13, pp. 19—23.

6. Girna, O. (2025), "Digital technologies in supply chain management", Economic Space, vol. 199, pp. 20—25

7. Panchenko, V.A. (2024), "Optimization of agro-industrial logistics in Ukraine amid supply chain disruptions caused by the war", Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences, vol. 77, pp. 57—61.

8. Kulyk, A. and Samoilenko, A. (2021), "Theoretical foundations of supply chain management and assessment of its effectiveness", SWorldJournal, vol. 2 (07—02), pp. 94—104.

9. Prokopenko, M.V. and Sidelnikova, V.K. (2022), "Formation of the pricing and sales policy of an enterprise using elements of "game theory", Problems and prospects for the development of entrepreneurship, vol. 28, pp. 119—129.

10. Bezidko, O.E., Kravchuk, I.I. and Lavrynenko, S.O. (2024), "Strategy for the formation and management of logistics supply chains in an enterprise", Sustainable economic development, vol. 2 (49), pp. 252—257.

11. Osokin, G.V. (2024), "Digitization of supply chains as a factor in the transformation of business models", Economy and Society [Online], vol. 64 (2 (7)), available at: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/4258> (Accessed 28 October 2025).

12. Polinkevych, O.M. (2023), "Information, communication, and logistics technologies for organizing hotel customer service", Restaurant and hotel consulting. Innovations, vol. 6 (2), pp. 150—170.

13. Polinkevych, O.M., Maltseva, V.V., Rudoi, M.V. and Zelenytsa, I.M. (2024), "Centers of responsibility in shaping the effective performance of grain product enterprises", Economics. Finance. Law, vol. 1, pp. 56—61.

Стаття надійшла до редакції 28.10.2025 р.

УДК 31.164:664.9:339.56

О. М. Волощук,

аспірант, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8416-8073>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.242

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗБЕРІГАННЯ ТА ПЕРЕРОБКИ ЗЕРНА ШЛЯХОМ УНІВЕРСАЛІЗАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

О. Voloshchuk,

PhD student, Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine

INCREASING THE EFFICIENCY OF PRODUCTION PROCESS MANAGEMENT AT GRAIN STORAGE AND PROCESSING ENTERPRISES BY UNIVERSALIZING EMPLOYEES

У статті представлено комплексне дослідження інструментів щодо підвищення ефективності управління виробничими процесами на підприємствах зберігання та переробки зерна шляхом універсалізації працівників. В сучасних умовах в галузі зберігання та переробки зерна, а особливо в галузі зберігання зменшується дохідність і зростає собівартість виробництва. Цей бізнес вже майже не може самостійно зберігати рентабельність, а працює як логістична ланка для трейдингу чи агровиробництва. Сприяє цьому в першу чергу підвищення вартості енергоносіїв, які ще посилюються через обстріли та зупинки в енергопостачанні. Також значно зростає і вартість праці, так як демографічна ситуація погіршується, люди продовжують виїжджати із небезпечних регіонів і з країни. Відбувається вагома інфляція, удорожчання вартості життя. Після стрімкого зростання в 2022 р. до 26,6%, інфляція в 2023 р. була лише 5,1%, а потім знову продовжила зростання до 12% в 2024 р. і до 15,9% в 2025 році. Та ми розуміємо, що це загальний рівень, реальне удорожчання базових речей ще значно вище. Також підставою для значного зростання рівня заробітних плат було встановлення мінімальної межі для бронювання працівників. А відповідно оплата праці зросла для всіх, не лише для заброньованих. Свою вагому роль в цьому процесі зіграв також закон про дозвіл виїзду з України чоловікам до 22 років. Багато компаній відмічають великий відтік працівників цієї категорії. Це в свою чергу змушує шукати заміщення позицій, підвищує конкуренцію на ринку праці і відповідно підвищує рівень заробітних плат. У відповідь на вищевказані виклики підприємства змушені шукати можливості зниження питомих витрат — це стосується енергетичної ефективності, автоматизації виробництва так і оптимізації витрат на оплату праці. Одним із прийнятних і оперативних інструментів є універсалізація працівників: перетворення вузькоспеціалізованих посад у багатофункціональні профілі шляхом навчання, організаційних змін і застосування технологій моніторингу та автоматизації. У статті представлено модель такого підходу для типової структури елеватора.

The article presents a comprehensive study of tools for increasing the efficiency of production process management at grain storage and processing enterprises by universalizing employees. Under current conditions in the grain storage and processing industry, particularly in the storage segment, profitability is declining while production costs are increasing. This business can hardly remain self-sufficiently profitable and increasingly operates as a logistical link for trading or agricultural production. The primary contributing factor is the rising cost of energy resources, further aggravated by power outages and infrastructure disruptions caused by shelling. Labor costs have also increased significantly due to a deteriorating demographic situation, ongoing migration from high-risk regions, and emigration abroad. Inflation and the overall cost of living have risen substantially. After a sharp increase in 2022 to 26.6%, inflation dropped to 5.1% in 2023, but then continued to grow, reaching 12% in 2024 and 15.9% in 2025. However, these are general

indicators — the actual rise in prices for basic goods is much higher. Another factor contributing to the wage growth was the introduction of a minimum salary threshold for employee reservation during mobilization, which led to an overall increase in labor costs. Moreover, the law allowing men under 22 to leave Ukraine has significantly intensified the labor shortage, as many companies report an outflow of workers in this age category. Consequently, enterprises are forced to seek workforce replacements, increasing competition in the labor market and driving wages even higher. In response to these challenges, companies are searching for ways to reduce unit costs — focusing on energy efficiency, automation, and optimization of labor expenses. One of the most effective and flexible tools is employee universalization, i.e., transforming narrow-specialized positions into multifunctional roles through training, organizational restructuring, and the implementation of monitoring and automation technologies. This article presents a model of such an approach applied to the typical structure of a grain elevator.

Ключові слова: ефективність виробництва, управління персоналом, універсалізація посад, виробничі процеси, підприємства зберігання та переробки зерна, комплекс сучасних методів управління виробництвом, сучасні методи підвищення ефективності.

Key words: production efficiency, personnel management, job universalization, production processes, grain storage and processing enterprises, modern production management methods, contemporary efficiency improvement techniques.

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

В зв'язку з несприятливими факторами зовнішнього середовища, а саме війною, міграцією населення, зменшенням рентабельності підприємств галузі зберігання та переробки зерна перед підприємствами постають великі виклики і потреба знижувати собівартість виробництв, постійні витрати, при цьому не лише зберігаючи, а і підвищуючи рівень оплати праці та загальні умови праці. І знову постає питання, що потрібно застосовувати методи які не потребують додаткових ресурсних затрат, а навпаки дадуть змогу мобілізувати внутрішні ресурси. Одним з основних видів є людські ресурси і в даній статті описані методи як можна значно підвищити ефективність персоналу та покращити умови праці, використовуючи внутрішні можливості підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Проблеми підвищення ефективності діяльності підприємств піднімала велика кількість як вітчизняних так і зарубіжних вчених. Наприклад, Qorri D., Pergene Szabo E., Felfoldi J., Kovacs K.

оглядали загальну роль управління людськими ресурсами в сільському господарстві [3, с. 7], Wang S. L., Hoppe R. A., Hertz T., Xu S. описували зміни продуктивності праці в сільському господарстві США [4], Загул О.І. описував підвищення ефективності управління персоналом [5], Волощук О.М. в статті "Стратегування управління виробництвом підприємств галузі зберігання та переробки зерна в умовах воєнного стану" [6] акцентує увагу на особливостях менеджменту підприємств галузі в умовах мілітарі-економіки.

Про використання сучасних методів підвищення ефективності праці в управлінні персоналом підприємства описували С. Писаренко, О. Михайлова та Р. Нестеренко в статті "Особливості управління персоналом підприємства на основі lean-технологій" [7], А. О. Г. Підвальна та Я. Д. Антипенко описали загальні сучасні технологічні підходи до управління персоналом [8]. Також дану тематику підіймають практики, представники галузі в статтях в соцмережах та журналах, наприклад Наталія Теряхіна директорка з персоналу ГК "Кернел" [9], Ірина Романенко HR-директорка "Контінентал Фармерз Груп", Світлана Мозгова — директорка по роботі з персоналом, корпоративного партнерства та комунікацій "Астарт" та інші представники бізнесу, думки яких збирають журналісти, наприклад Таранова Н. [10].

Загалом дане питання є дуже вадливою складовою ефективності сучасного аграрного сектору.

Таблиця 1. Структура персоналу змодельованого підприємства

Підрозділ	Позиція	Кількість
Адміністративний персонал	Керівник дільниці	1
	Секретар	1
	Прибиральник	1
	Бухгалтер	1
Виробництво	Старший майстер	1
	Змінний майстер	2
	Оператор пульта керування	2
	Апаратник оброблення зерна	12
	Вагар	2
Технічна служба	Головний інженер	1
	Головний енергетик	1
	Механік	1
	Слюсар	2
	Електрогазоварник	1
	Електромонтер	2
Автотранспортна служба	Водій автотранспорту	1
	Тракторист	1
Залізнична служба	Машиніст тепловоза	2
	Складач поїздів	2
Виробнича лабораторія	Начальник лабораторії	1
	Інженер-лаборант	1
	Технік лаборант	6
Відділ охорони	Начальник ВО	1
	Старший охоронник	4
	Охоронник	5
Разом		55

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — знайти шляхи підвищення ефективності управління персоналом і підвищення ефективності виробництва на підприємствах галузі зберігання та переробки зерна шляхом універсалізації посад, використання можливості суміщення професій, додаткового навчання персоналу. Та показати на практичних кейсах, які засновані на досвіді участі у виробництвах яку економію можуть принести подібні кроки та крім цього покращити рівень оплати праці та умови для персоналу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Для проведення даного дослідження застосували метод кейс-стаді щодо типової структури елеватора: 55 працівників, високий сезон з прийманням продукції з полів триває 3—4 місяці залежно від погоди та процесу збирання врожаю, інший період займає умовне міжсезоння. Об'єм заготівлі до 100 тис. т. Тип зберігання — металеві силоси з автоматизованою системою управління. Важливою умовою є те, що ми розглядаємо елеватор не як окремо підприємство, а як частину виробничу ланку великого бізнесу, тому тут знаходяться основні виробничі функції, інші адміністративні та

підтримуючі функції виконує офіс. По прикладу елеваторів, які входять у склад вертикально-інтегрованих аграрних холдингів. Також основний акцент спрямовано на адміністративні та підтримуючі підрозділи, так як ми розглядаємо можливості без значних ресурсних затрат, а для зміни виробничих процесів частіше за все потрібно і технічні вдосконалення, які потребують значних інвестицій.

Аналіз включає:

1. Опис організаційної структури та функцій;
2. Розробку варіантів універсалізації посад;
3. Кількісну оцінку ефекту на основі відкритих ринкових даних;
4. Ідентифікацію ризиків та заходів їх мінімізації (табл. 1).

Нижче наведено детальні пропозиції щодо поєднання посад, організації роботи та необхідних технологічних рішень.

1. Транспортно-логістичні рішення.

1.1. Водій-тракторист: суміщення ролей водія самоскида та тракториста. Сертифікований працівник із правами категорій С, Т (трактор). Також можливе використання роботи по сумісництву для інших працівників, які мають необхідні права, в разі потреби роботи в нічний час.

1.2. Складачі поїздів: навчання одного із апаратників оброблення зерна базовим операціям з обслуговування вагонів, з отриманням посвідчення, для заміщення під час відсутності

складачів поїздів, або на суміщенні на постійній основі.

Така стратегія дозволяє зменшити резерв штатних водіїв та підвищити мобільність парку, забезпечуючи взаємозамінність у пікові навантаження, та зменшити кількість водіїв та складачів, як окремих посад. Тобто матимемо -1 тракториста і -2 складачі.

2. Операційно-технологічні поєднання

2.1. Оператор сушарок/ майстер зміни: одна людина обслуговує дві сушарки, керовані з центрального пульта, та виступає майстром зміни з контролем технологічних параметрів. В міжсезоння ця особа проводить діагностику, налагодження та інструктаж персоналу.

2.2. Перенесення функцій з охорони на вагара. Якщо перемістити вагаря на прохідну і провести додаткове навчання можливо передати йому процес реєстрації транспортних засобів на заїзд. Це вивільнить роботу охоронників і дасть змогу провести зменшення їх чисельності і необхідності в зміні під час сезону приймання продукції. Також в міжсезоння вагар може виконувати функції реєстрації входу/виходу людей, занесення/винесення товарно-матеріальних цінностей, це також знизить потребу в охоронниках і підвищить використання вагарів в міжсезоння.

2.3. Оператор вагової та лаборант: суміщення функцій зважування та відбору проб для лабораторії; реєстрація даних у єдиному електронному журналі. Для цього потрібна цифрова інтеграція вагового обладнання та лабораторного обладнання в єдину цифрову систему. А також територіальне розміщення вагової і лабораторії поряд. Перевагою є зниження числа окремих посад у приймальному відділі та скорочення часу на оформлення при прийманні/відвантаженні. Але дана можливість може бути обмежена кількістю навантаження орієнтовно 2—3 авто на годину і не релевантна для підприємства в прикладі.

3. Технічне обслуговування та ремонт

3.1. Суміщення професії слюсаря і зварника. Провівши додаткове навчання, отримавши робітничу спеціальність електрогазозварника можна прибрати окрему одиницю і зробити замість одного електрогазозварника двох слюсарів зварниками по сумісництву. Це одночасно підвищить ефективність і гнучкість, дасть змогу проводити зварювальні роботи в нічні зміни та підвищить оплату праці технічних фахівців, які виконуватимуть додаткову роботу.

3.2. Комбінація слюсарних та електричних функцій: навчання слюсарів базовим електро-

технічним операціям (заміна двигунів, підключення датчиків), а електриків — основам механіки.

3.3. Мульти-скілл для виробничих робітників. Навчання і передача технічних функцій по ремонтах і підтриманню обладнання на виробничий підрозділ (майстри, оператора пульта, апаратники оброблення зерна). Цей підрозділ є найчисельнішим і при якісному його використанні для технічних цілей можливо значне покращення технічного стану підприємства, вчасності і якості проведення ТО і ремонтів, зменшення простоїв в разі поломок в нічний час чи у вихідні, скорочення залежності від сторонніх бригад та зменшення витрат на підрядні послуги.

3.4. Об'єднання посади Головного інженера з функціоналом механіка чи головного енергетика. Посада механіка об'єднується просто, так як не потребує додаткового навчання, потрібне вивільнення з рутинних процесів головного інженера шляхом їх автоматизації та цифровізації, щоб він міг приділяти більше уваги виробничим процесам. Об'єднання ж з посадою головного енергетика можливе лише за наявності потрібних знань, освіти і навчання. Але є дуже вигідним для об'єднання, дає змогу значно підвищити оплату ключового спеціаліста і скоротити затрати елеватора. Оптимальним є наявність одного головного інженера на елеваторі, який закриває всі адміністративні, організаційні та управлінські функції технічної служби.

4. Адміністративні функції

4.4. Об'єднання функцій секретаря та бухгалтера. Завдяки наявності сучасних технологій, інформаційних баз, електронних цифрових підписів. Зменшується кількість роботи в бухгалтера на елеваторі, але повністю прибрати дану посаду неможливо. Тому варто доручити їй функції секретаря, це значно підвищить зайнятість, в тому числі в міжсезоння і дасть змогу платити більш конкурентну заробітну плату.

4.5. Об'єднання керівної функції на кількох сусідніх підприємствах. Знову ж завдяки можливості віддаленого доступу до управління, розвинутої системи відеоспостереження є можливим об'єднання кількох невеликих підприємств під управлінням одного керівника, якщо вони знаходяться поруч. Для нашого даного прикладу дане припущення не розглядаємо.

5. Лабораторія

В високий сезон можливо перевести інженера-лаборанта на роботу в зміни, замість од-

Таблиця 2. Оновлений ШР після об'єднання позицій

Підрозділ	Позиція	Кількість після
Адміністративний персонал	Керівник дільниці	1
	Бухгалтер (секретар сум.)	1
	Прибиральник	1
Виробництво	Старший майстер	1
	Змінний майстер	2
	Оператор пульта керування	2
	Апаратник оброблення зерна (сум. Складач поїздів)	12
	Вагар	2
Технічна служба	Головний інженер (сум енергетик)	1
	Слюсар (сум. електрогазозварник)	2
	Електромонтер	2
Автотранспортна служба	Водій автотранспорту (сум тракторист)	1
Залізнична служба	Машиніст тепловоза	2
Виробнича лабораторія	Начальник лабораторії	1
	Інженер-лаборант	1
	Технік лаборант	5
Відділ охорони	Начальник ВО	1
	Старший охоронник	4
	Охоронник	4
Разом		46

ного лаборанта, перемістивши всі підтримуючі та адміністративні питання в лабораторії на міжсезоння.

Технології, що забезпечують універсалізацію

Технологічні рішення суттєво полегшують процес універсалізації та мінімізують ризики. До ключових належать:

1) Системи відеоспостереження (з архівуванням) для контролю за критичними точками процесу;

2) SCADA/PLC та інтегровані диспетчерські пульти для централізованого моніторингу;

3) ERP/WMS для електронного обліку партій, зважувань, лабораторних записів та іншого обліку на елеваторі

4) Мобільні додатки для інструкцій та чек-листів (покрокові процедури для операцій).

5) Системи віддаленого доступу

6) Електронні цифрові підписи, сервіси paper-less.

Ці технології дозволяють одному оператору контролювати декілька процесів, зменшуючи потребу в окремих вузькоспеціалізованих працівниках. А також полегшують виконання управлінських функцій, що вивільняє час для виробничих задач управлінському складу працівників.

Після проведення об'єднання посад маємо -1 секретар, -1 головний енергетик, -1 механік, -2 складачі поїздів, -1 електрогазозварник, -1 охоронник і -1 технік лаборант, -1 тракторист. Таким чином штат зменшено з 55 позицій на 46 позицій, тобто на 16%, при тому що склад ви-

робничого підрозділу залишився без змін (табл. 2).

Кількісна оцінка економічного ефекту.

Оскільки точні дані по заробітній платі закриті підприємствами, то можемо орієнтуватися на дані з сайтів пошуку роботи, які загально відкриті. Для апаратника оброблення зерна заробітна плата складає орієнтовно 18100 грн [11]. Так як інші вакансії оплачуються в основному вище, особливо в технічних та управлінських посадах то для орієнтування використаємо суму 20000 грн без податків (табл. 3).

Крім скорочення фонду оплати праці, можна очікувати зменшення витрат на зовнішні підрядні послуги (ремонтні бригади, спеціалізовані логістичні послуги) — умовно 10—20% від річних цих витрат. Також потенційна економія за рахунок зменшення простоїв та витрат може додати до 3—7% економії на операційних витратах залежно від інвестування в технічну діагностику та навчання.

Впровадження універсалізації пов'язане з потенційними ризиками:

1. Зниження якості виконання вузькопрофільних операцій при недостатньому навчанні;

2. Перевантаження працівників, зростання кількості помилок, особливо на початковому етапі адаптації до нового функціоналу

3. Питання відповідності нормам охорони праці та ліцензійним вимогам (наприклад, роботи з електроустановками, керування транспортом, електрогазозварювання);

4. Супротив персоналу змінам;

Таблиця 3. Розрахунок економії

Показники	Значення
Кількість працівників до змін	55 осіб
Кількість працівників після змін	46 осіб
Середня місячна заробітна плата (брутто)	20 000 грн
Єдиний соціальний внесок (ЄСВ)	22%
Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)	18%
Військовий збір	5%
Економія на фонді оплати праці (брутто)	≈ 2 160 000 грн/рік
Економія на ЄСВ (22%)	≈ 475 200 грн/рік
Сумарна економія для підприємства	≈ 2 635 200 грн/рік

5. Ризик юридичних помилок при суміщенні посад (трудове законодавство, галузеві стандарти).

Заходи мінімізації ризиків: поетапне впровадження, програми навчання та сертифікації, контроль якості через KPI, мотиваційні програми (премії за мультикомпетенції, підвищення рівня оплати праці за рахунок економії), дотримання норм охорони праці, розробка посадових інструкцій та тимчасових графіків роботи.

Дорожня карта для впровадження універсализації:

1. Аудит поточних процесів та картування функцій (Process mapping).
2. Визначення ключових ролей для універсализації та розробка профілів компетенцій.
3. Розробка плану навчання (внутрішні тренінги + зовнішні курси) та сертифікації.
4. Інтеграція технологій: відеоспостереження, SCADA, ERP/WMS, мобільні інструкції.
5. Пілотний проєкт на окремому ділянці (3-6 місяців), моніторинг KPI.
6. Оцінка результатів, коригування та масштабування всього підприємства.

Універсализація є ефективним механізмом адаптації до зовнішніх шоків (підвищення цін на енергоресурси, відтік кадрів) та внутрішніх обмежень (сезонність). Однак її успіх залежить від якості навчання, технологічного забезпечення та підтримки менеджменту. В умовах воєнного стану питання безпеки та відповідності правовим нормам набувають підвищеної ваги: компанія має документально закріпити суміщення посад, надати працівникам відповідні допуски та інструкції.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Універсализація працівників є практичною та економічно обґрунтованою стратегією оптимізації затрат на підприємствах зберігання та переробки зерна, яка може дати значний еко-

номічний ефект та зменшити постійну складову собівартості. Одночасно зі зменшенням потреби в персоналі скорочуються не лише прямі видатки, а і значна частина додаткових, та головне з'являється змога підвищити рівень оплати праці та створити додаткову мотивацію для інших працівників не залучаючи додаткові ресурси.

Для успішного впровадження потребується поєднання трьох блоків: технології (SCADA, ERP, системи відеоспостереження), навчання персоналу та системи мотивації.

Рекомендується пілотувати програму на окремих ділянках протягом 3—6 місяців та оцінювати показники "до/після" за KPI: доступність обладнання, середній час обробки партії, витрати на зовнішні послуги, фонд оплати праці, щоб мінімізувати ризики і відпрацювати оптимальну модель.

Подальші дослідження можуть зосередитись на моделюванні оптимального ступеня універсализації залежно від рівня автоматизації підприємства та підвищення його рівня шляхом використання нових технологій, сучасного обладнання.

Література:

1. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції в травні 2025 року. Національний банк України. 11 червня 2025 р. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-v-travni-2025-roku> (дата звернення: 27.10.2025).
2. Дозвіл виїзду чоловіків до 22 років зумовив кадровий дефіцит. Interfax-Україна. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/general/1106482.html> (дата звернення: 27.10.2025).
3. Qorri D., Pergene Szabo E., Felfoldi J., Kovacs K. The Role of Human Resource Management in Agricultural Labor-Saving Technologies: An Integrative Review and Science Mapping. Agriculture. 2024. № 14 (7). P. 1144.
4. Wang S. L., Hoppe R. A., Hertz T., Xu S. Farm Labor, Human Capital, and Agricultural Productivity in the United States. U.S. Department

of Agriculture, Economic Research Service. 2022. ERR-302.

5. Загул О.І. Підвищення ефективності управління персоналом в умовах сучасного підприємства. ULR: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10613/econ_2024_021 (дата звернення: 27.10.2025).

6. Волощук О. М. Стратегування управління виробництвом підприємств галузі зберігання та переробки зерна в умовах воєнного стану. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 6. С. 135—143. ULR: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Oleksandr-M.-Voloshchuk-135-143.pdf

7. Писаренко С. В., Михайлова О. С., Нестеренко Р. С. Особливості управління персоналом підприємства на основі Lean-технологій. Економіка та суспільство. 2021. № 31. ULR: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-54>

8. Підвальна О. Г., Антипенко Я. Д. Сучасні технологічні підходи у сфері управління персоналом. Агросвіт. 2024. № 20. С. 102—108. ULR: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/4753/4793/10884> (дата звернення: 27.10.2025).

9. Теряхіна Н. К. "Відповідальність — це свобода": як мислить і діє HRD Kernel Наталія Теряхіна. 14 квітня 2025 р. Kernel. ULR: <https://career.kernel.ua/rozvytok/vidpovidalnist-cze-svoboda-yak-myslyt-i-diye-hrd-kernel-nataliya-teryahina/> (дата звернення: 27.10.2025).

10. Таранова Н. Ставка на молодь, мотивацію та професійний розвиток: як великі сільськогосподарські підприємства вирішують проблему дефіциту кадрів. Delo.ua. 2024. ULR: <https://delo.ua/agro/stavka-na-molod-motivaciyu-ta-profesiinii-rozvitok-yak-silskogospodarski-pidprijemstva-virisuyut-problemu-deficitu-kadriv-430152/> (дата звернення: 27.10.2025).

11. Апаратник оброблення зерна (елеватор). Work.ua. 22 жовтня 2025 р. ULR: <https://www.work.ua/ru/jobs/7299232/> (дата звернення: 27.10.2025).

References:

1. The National Bank of Ukraine (2025), "NBU May 2025 Inflation Update", available at: <https://bank.gov.ua/en/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-v-travni-2025-roku> (Accessed 27 October 2025).

2. Interfax-Ukraine (2025), "Permission for men under 22 to travel abroad caused staff shortage", available at: <https://ua.interfax.com.ua/news/general/1106482.html> (Accessed 27 October 2025).

3. Qorri, D., Pergene Szabo, E., Felfoldi, J. and Kovacs, K. (2024), "The Role of Human Resource Management in Agricultural Labor-Saving Technologies: An Integrative Review and Science Mapping", Agriculture, vol. 14, no. 7. <https://doi.org/10.3390/agriculture14071144>.

4. Wang, S. L., Hoppe, R. A., Hertz, T. and Xu, S. (2022), "Farm Labor, Human Capital, and Agricultural Productivity in the United States", U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service, vol. ERR-302. <https://doi.org/10.3390/ag.econ.323858>.

5. Zahul, O.I. (2023), "Improving the effectiveness of personnel management in the conditions of a modern enterprise", Arkhiv ChNU, available at: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10613/econ_2024_021.pdf (Accessed 27 October 2025).

6. Voloshchuk, O.M. (2024), "Strategizing production management of enterprises in the grain storage and processing industry under martial law", Eco-Science, available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Oleksandr-M.-Voloshchuk-135-143.pdf (Accessed 25 October 2025).

7. Pysarenko, S.V., Mykhailova, O.S. and Nesterenko, R.S. (2021), "Peculiarities of enterprise personnel management based on Lean technologies", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-54>.

8. Pidvalna, O.H. and Antypenko, Ya.D. (2024), "Modern technological approaches in the field of personnel management", AhroSvit, vol 20, pp. 102-108, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/4753/4793/10884> (Accessed 27 October 2025).

9. Kernel (2025), "Responsibility is freedom: how HRD Kernel Nataliia Teriakhina thinks and acts", available at: <https://career.kernel.ua/rozvytok/vidpovidalnist-cze-svoboda-yak-myslyt-i-diye-hrd-kernel-nataliya-teryahina/> (Accessed 27 October 2025).

10. Taranova, N. (2024), "Bet on youth, motivation and professional development: how large agricultural enterprises solve the staff shortage problem", Delo.ua, available at: <https://delo.ua/agro/stavka-na-molod-motivaciyu-ta-profesiinii-rozvitok-yak-silskogospodarski-pidprijemstva-virisuyut-problemu-deficitu-kadriv-430152/> (Accessed 27 October 2025).

11. Work.ua (2025), "Grain processing machine operator (elevator)", available at: <https://www.work.ua/ru/jobs/7299232/> (Accessed 27 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 29.10.2025 р.