

АГРОСВІТ

№ 2 січень 2026

Науково-практичний журнал



ISSN 2306-6792



9 772306 679204

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Васильєва Наталя Костянтинівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри інформаційних систем і технологій, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ЗАСТУПНИК ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:

Вініченко Ігор Іванович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ СЕКРЕТАР: Кучеренко Г. Б.

ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

Андрющенко Катерина Анатоліївна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та підприємництва, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Безус Роман Миколайович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Василенко Леся Олексіївна, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри технологій захисту навколишнього середовища та охорона праці, Київський національний університет будівництва і архітектури, академік академії будівництва України

Гончаренко Оксана Володимирівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Грабчук Оксана Миколаївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Губарик Ольга Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Данкевич Андрій Євгенович, доктор економічних наук, професор кафедри економіки і права, Національний університет харчових технологій; професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування, Державний університет "Житомирська політехніка"

Кадирус Ірина Григорівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Качула Світлана Валентинівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Козловський Сергій Володимирович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

Крючко Леся Станіславівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Кураташвілі Альфред Анзорович (Тбілісі, Грузія), доктор економічних, філософських і юридичних наук, професор в галузі суспільних наук, професор Грузинського технічного університету в області Публічного права (Факультет Права і Міжнародних відносин), науковий керівник Інституту Бізнесу і Права факультетів Права і Міжнародних відносин і Бізнестехнологій ГТУ, завідувач відділом економічної теорії Інституту економіки імені П.Гугушвілі Тбіліського державного університету імені Іване Джавахішвілі

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

№ 2 січень 2026 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 15.01.26 р.

Підписано до друку 15.01.26 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 27.7

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення №1501/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© АгроСвіт, 2026

У НОМЕРІ:

<u>Гончаренко І. В., Ключник А. В., Сіренко Н. М.</u> Фермерські господарства як елемент економічної бази розвитку сільських територій	4
<u>Дубініна М. В.</u> Внутрішній контроль та облікове забезпечення товарних операцій у системі управління хлібопекарськими підприємствами	12
<u>Павлова Г. Є., Лопатовський В. Г.</u> Інституційне забезпечення економічної стійкості фермерських господарств під впливом воєнних викликів	21
<u>Болдуєв М. В., Болдуєва О. В., Артюх О. В., Лищенко О. Г., Муренко Т. О.</u> Інформаційні технології автоматизації управлінського обліку в цифрову епоху	29
<u>Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Третяк Н. А.</u> Академічна доброчесність як критерій оцінки українським суспільством цінності вчених та землевпорядної науки	38
<u>Школьнік О. О., Вернюк Н. О., Клименко А. В., Мовчанюк А. В., Чукіна І. В.</u> Формування інноваційних стратегій щодо забезпечення глобальної продовольчої безпеки в світі концепції сталого розвитку	48
<u>Свиноус І. В., Гринчук Ю. С., Паска І. М., Нянько В. М., Желавська Н. В.</u> Управління ризиками як елемент інституційної архітектури менеджменту виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств	55
<u>Кизим М. О., Шпілевський В. В., Трушкіна Н. В., Шпілевський О. В.</u> Теоретичні засади циркулярного підходу до організації діяльності в секторах економіки	62
<u>Черневий Ю. І., Мацюк В. В., Іваночко Б. Р., Мельник І. О., Баланюк І. Ф.</u> Економічний аналіз обліково-аналітичної інформації в умовах цифровізації бізнес-процесів	75
<u>Меліхова Т. О., Подмешальська Ю. В., Нікішин Є. М.</u> Удосконалення бухгалтерського обліку та контролю касових операцій для проведення стратегічного аналізу та складання фінансової звітності за НІП(С)БО з метою прийняття управлінських рішень	82
<u>Хаустова Є. Б., Улановський С. А.</u> Ринок оренди нерухомості: світові та вітчизняні тренди і прогнози	90
<u>Полоус О. В., Полоус Б. В., Мариніна О. А.</u> Елементи ризик-менеджменту та антикризових комунікацій в стратегіях контент-маркетингу компаній медіаіндустрії	98
<u>Яковенко Р. В.</u> Формування спеціальних комунікаційних навичок у структурі людського потенціалу в сфері управління якістю	106
<u>Вишневецька О. В.</u> Роль державних важелів у механізмі інвестиційного забезпечення техніко-технологічного оновлення аграрного сектору України: довоєнний та воєнний аспекти	111
<u>Семенда О. В., Семенда Д. К.</u> Маркетинговий аналіз трансформації ринку м'яса птиці в Україні	119
<u>Федик О. В.</u> Вплив адміністративного менеджменту на ефективність стратегічного управління інноваційними процесами на підприємствах агропромислового комплексу	129
<u>Філяр С. В., Козинець А. О.</u> Облік витрат маркетингової діяльності	135
<u>Юдічева О. П., Самойленко А. А., Сєногонова Л. І.</u> Аналітичний огляд чинників формування споживчих властивостей традиційних європейських брендів та їх класифікації	147
<u>Дубневич Ю. В., Лисюк О. В.</u> Управління розвитком сільськогосподарських підприємств на основі великих даних	155
<u>Перчук О. В., Девко С. Т., Девко В. Т., Вовченко Р. С.</u> Роль внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту у забезпеченні ефективного корпоративного управління	166
<u>Єфременко А. Г., Малащенко Ю. А., Татарінов В. В., Гноєвий В. Г., Івко А. В.</u> Гармонізація бухгалтерського та податкового обліку страхових компаній в умовах упровадження МСФЗ 17 "страхові контракти"	174
<u>Лоскоріх Г. А., Потокі Г. Ф., Перчі О. Ф.</u> Динаміка підприємницької діяльності, секторальна структура та податкове середовище в умовах воєнного стану (на прикладі Березівської територіальної громади)	182
<u>Гурська І. С., Стежковська І. В.</u> Облік заробітної плати як індикатор реалізації соціальної відповідальності підприємства	191
<u>Дончак А. Г., Захарчук О. Ю.</u> Генезис наукових підходів до трактування інноваційного розвитку підприємства	199
<u>Решетняк Б. О.</u> Метамоделі та критерії оптимізації ланцюга постачання на основі логістичного аутсорсингу	207

CONTENTS:

Honcharenko I., Klyuchnyk A., Sirenko N. FARMS AS AN ELEMENT OF THE ECONOMIC BASE FOR THE DEVELOPMENT OF RURAL AREAS	4
Dubiniina M. INTERNAL CONTROL AND ACCOUNTING SUPPORT FOR INVENTORY TRANSACTIONS WITHIN THE MANAGEMENT SYSTEM OF BAKERY ENTERPRISES	12
Pavlova H., Lopatovskiy V. INSTITUTIONAL SUPPORT FOR THE ECONOMIC RESILIENCE OF FARMS AMIDST WARTIME CHALLENGES	21
Bolduiiev M., Bolduiieva O., Artyukh O., Lyshchenko O., Murenko T. INFORMATION TECHNOLOGIES FOR AUTOMATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE DIGITAL AGE	29
Tretiak A., Tretiak V., Priadka T., Kapinos N., Tretiak N. ACADEMIC INTEGRITY AS A CRITERION FOR UKRAINIAN SOCIETY'S ASSESSMENT OF THE VALUE OF SCIENTISTS AND LAND PLANNING SCIENCE	38
Shkolnyi O., Verniuk N., Klymenko L., Movchaniuk A., Chukina I. FORMATION OF INNOVATION STRATEGIES FOR ENSURING GLOBAL FOOD SECURITY IN THE LIGHT OF THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	48
Svynous I., Hrynychuk Yu., Paska I., Nyanko V., Zhelavska N. RISK MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF THE INSTITUTIONAL ARCHITECTURE OF MANAGING THE PRODUCTION AND ECONOMIC ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	55
Kyzym M., Shpilevskiy V., Trushkina N., Shpilevskiy O. THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE CIRCULAR APPROACH TO ORGANIZING ACTIVITIES IN ECONOMIC SECTORS	62
Chernevyy Y., Matsko V., Ivanochko B., Melnyk I., Balaniuk I. ECONOMIC ANALYSIS OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL INFORMATION IN THE CONDITIONS OF DIGITIZATION OF BUSINESS PROCESSES	75
Melikhova T., Podmeshalska Yu., Nikishyn Ye. IMPROVEMENT OF ACCOUNTING AND CONTROL OF CASH TRANSACTIONS FOR STRATEGIC ANALYSIS AND PREPARATION OF FINANCIAL STATEMENTS FOR NP(S)BO IN ORDER TO MAKE MANAGEMENT DECISIONS	82
Khaustova Y., Ulanovskiy S. THE RENTAL PROPERTY MARKET: GLOBAL AND DOMESTIC TRENDS AND FORECASTS	90
Polous O., Polous B., Marynina O. ELEMENTS OF RISK MANAGEMENT AND ANTICRISIS COMMUNICATIONS IN THE CONTENT MARKETING STRATEGIES OF MEDIA INDUSTRY COMPANIES	98
Yakovenko R. FORMATION OF SPECIAL COMMUNICATION SKILLS IN THE STRUCTURE OF HUMAN POTENTIAL IN THE FIELD OF QUALITY MANAGEMENT	106
Vyshnevska O. THE ROLE OF STATE INSTRUMENTS IN THE MECHANISM OF INVESTMENT SUPPORT FOR TECHNICAL AND TECHNOLOGICAL MODERNISATION OF UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR: PRE-WAR AND WARTIME ASPECTS	111
Semenda O., Semenda D. MARKETING ANALYSIS OF THE TRANSFORMATION OF THE POULTRY MEAT MARKET IN UKRAINE	119
Fedyk O. THE IMPACT OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT ON THE EFFECTIVENESS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATION PROCESSES IN AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES	129
Fimyar S., Kozynets A. ACCOUNTING FOR MARKETING COSTS	135
Yudicheva O., Samoilenko A., Sienohonova L. ANALYTICAL REVIEW OF FACTORS FORMING CONSUMER PROPERTIES OF TRADITIONAL EUROPEAN BRANDS AND THEIR CLASSIFICATION	147
Dubnevych Yu., Lysiuk O. MANAGING THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON BIG DATA	155
Perchuk O., Devko S., Devko V., Vovchenko R. THE ROLE OF INTERNAL CONTROL AND EXTERNAL AUDIT IN ENSURING EFFECTIVE CORPORATE GOVERNANCE	166
Yefremenko A., Malashenko Yu., Tatarinov V., Hnoievyi V., Ivko A. HARMONIZATION OF ACCOUNTING AND TAX ACCOUNTING OF INSURANCE COMPANIES UNDER THE IMPLEMENTATION OF IFRS 17 "INSURANCE CONTRACTS"	174
Loskorikh G., Pataki G., Perchi O. BUSINESS DYNAMICS, SECTORAL COMPOSITION, AND TAX ENVIRONMENT UNDER WARTIME CONDITIONS: EVIDENCE FROM THE BEREHOVE CITY TERRITORIAL COMMUNITY	182
Hurska I., Stemkovska I. WAGE ACCOUNTING AS INDICATOR OF THE IMPLEMENTATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY ENTERPRISE	191
Donchak L., Zakharchuk O. GENESIS OF SCIENTIFIC APPROACHES TO INTERPRETING THE INNOVATION DEVELOPMENT OF ENTERPRISES	199
Reshetniak B. METAMODEL AND OPTIMIZATION CRITERIA FOR THE SUPPLY CHAIN BASED ON LOGISTICS OUTSOURCING	207

УДК 338.43:332.1:631.115.1

І. В. Гончаренко,

д. е. н., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки, Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9670-9812>

А. В. Ключник,

д. е. н., професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування та міжнародної економіки, Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6012-6666>

Н. М. Сіренко,

д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1660-1073>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.4

ФЕРМЕРСЬКІ ГОСПОДАРСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БАЗИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

I. Honcharenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Public Management and Administration and International Economics, Mykolaiv National Agrarian University

A. Klyuchnyk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Public Management and Administration and International Economics, Mykolaiv National Agrarian University

N. Sirenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Mykolaiv National Agrarian University

FARMS AS AN ELEMENT OF THE ECONOMIC BASE FOR THE DEVELOPMENT OF RURAL AREAS

Обґрунтовано стратегічну роль фермерських господарств як фундаменту економічної бази розвитку сільських територій в умовах воєнного стану. Проаналізовано трансформацію функцій малих агровиробників: від виробництва сировини до формування фінансової спроможності громад через наповнення місцевих бюджетів. Досліджено ефективність інструментів державної підтримки та їх вплив на легалізацію діяльності бізнесу. На основі SWOT-аналізу ідентифіковано ключові виклики (обмежений доступ до ресурсів, логістичні проблеми) та можливості зростання (цифровізація, євроінтеграція). Запропоновано напрями зміни бізнес-моделі фермерства через диверсифікацію виробництва, вирощування нішевих культур та поглиблення переробки. Обґрунтовано необхідність розвитку сільсько-господарської кооперації для оптимізації витрат і виходу на нові ринки. Доведено, що партнерська взаємодія влади та агробізнесу є умовою забезпечення довгострокової економічної самодостатності та соціальної стабільності сільських регіонів.

The article provides a comprehensive substantiation of the strategic role of farms as the fundamental element of the economic basis for the development of rural territories in Ukraine, particularly under the conditions of martial law and European integration processes. It is determined that the stability of the agricultural sector depends not only on large agro-holdings but primarily on the adaptability of small and medium-sized producers who ensure food security and social stability of communities. The study analyzes the transformation of the functional purpose of farms: from the traditional model of raw material production to a modern integrated model focused on creating added value and ensuring the financial capacity of local budgets.

The authors utilized methods of systemic and structural analysis to identify key barriers hindering the development of the sector, such as limited access to financial resources, low level of technical equipment, and logistical disruptions caused by the war. A SWOT analysis of the potential of small agribusiness was conducted, highlighting the high adaptability of farmers and their territorial attachment to communities as key strengths, while identifying dependence on external funding and market instability as major threats.

Particular attention is paid to the mechanisms of state support. It is proven that while grant programs and preferential lending acted as effective stabilizers during the crisis, long-term growth requires a transition to an investment model of financing innovation and modernization. The article argues for the necessity of changing the business model of small farms through diversification of production, transition to growing high-margin niche crops, and development of processing capacities directly in rural areas. The relevance of creating short supply chains to minimize the influence of intermediaries and increase the profitability of producers is highlighted. The importance of developing agricultural cooperation is emphasized as a tool for optimizing production costs, forming large batches of products, and strengthening negotiating positions in relations with traders and retail chains.

A separate emphasis is placed on the interaction between local self-government bodies and agribusiness. It is substantiated that the relationship should be built on the principles of partnership and "shared value creation". The legalization of shadow employment and transparent land relations are mutually beneficial: the community receives tax revenues for infrastructure development, while farmers gain access to state programs and asset protection. The paper concludes that the effective activity of farms serves as a driver for the self-sufficiency of rural territories, closing the cycle "successful business — capable community — developed infrastructure — qualified human capital", which is critical for the post-war recovery of the national economy.

Ключові слова: фермерські господарства, розвиток, державна підтримка, діяльність, сільські території, воєнний стан, диверсифікація, євроінтеграція.

Key words: farms, development, state support, activity, rural areas, martial law, diversification, European integration.

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

Аграрний сектор економіки України зазнає суттєвих трансформацій під впливом євроінтеграційних процесів та викликів воєнного часу. Фермерські господарства виступають ключовим елементом забезпечення продовольчої безпеки та соціальної стабільності держави. Їхня діяльність формує фундамент для збереження поселенської мережі та інфраструктури села. Саме малі форми господарювання демонструють гнучкість і здатність до швидкої адаптації в умовах невизначеності. Ефективний розвиток цих суб'єктів стає запорукою економічного відродження регіонів. Проте їхній потенціал як основи сільських територій досі використовується не повною мірою.

В умовах воєнного стану та повоєнної відбудови акценти зміщуються на підтримку локального виробника. Малий та середній бізнес стикається з проблемами обмеженого доступу до фінансових ресурсів та ринків збуту. Своєчасна та цільова державна підтримка є критично необхідною умовою для виживання таких підприємств. Дієві інструменти стимулювання дозволяють компенсувати втрати від по-

рушення логістичних ланцюгів. Без системної допомоги з боку держави неможливо забезпечити стабільність аграрного виробництва. Це актуалізує питання перегляду існуючих механізмів регулювання галузі.

Важливим аспектом залишається ефективність використання земельних ресурсів малими агровиробниками. Раціональне землекористування визначає довгострокову конкурентоспроможність фермерських господарств. Існує потреба в удосконаленні управлінських підходів до організації виробничих процесів на сільських територіях. Стратегічний розвиток має базуватися на поєднанні економічної доцільності та соціальної відповідальності бізнесу. Інтеграція європейського досвіду дозволить посилити позиції українських фермерів на ринку. Вирішення цих завдань сприятиме перетворенню фермерства на надійну економічну базу громади.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові публікації, що стосуються питань малих господарств часто фокусуються на їх соціальній ролі. Малік М.Й. розглядає їх передусім як чинник зайнятості населення та зменшення бідності на селі [9]. Такий підхід сприяє

оцінюванню соціальної стабільності домогосподарств. Проте він не завжди пояснює механізми створення фермерами фінансової бази громад. У контексті розвитку сільських територій важливо показати прямий зв'язок між господарською діяльністю та доходами місцевих бюджетів.

Збарська А.В. та Алексєєва Ю.Ю. глибоко аналізують виробничий потенціал селянських господарств та логіку їх трансформації [2]. Автори пов'язують успішний розвиток територій із наявністю ефективних господарюючих суб'єктів. Вони підкреслюють критичне значення формалізації дрібного виробника. Дослідники вказують на проблему перебування частини виробників поза межами податкових систем. Перспективу вони вбачають у створенні сімейних фермерських господарств. Ці підходи відповідають завданню посилення економічної спроможності громад.

Вагомий напрям досліджень стосується державної підтримки бізнесу під час воєнного стану. Лозинська Т.М. та Сліченко В.В. позитивно оцінюють діючі грантові програми й пільгове кредитування [8]. Розум О.О. фіксує швидку адаптацію підприємств за умов бюджетного фінансування [11]. Ластовченко П.В. розглядає малий бізнес як стратегічний напрям повоєнної відбудови [7]. Водночас у роботах практично відсутні оцінювання довгострокових ефектів для самих територій. Обмежено аналізується вплив програм на легалізацію діяльності та реальне розширення податкової бази. Потребує уваги ризик стійкої залежності від зовнішніх ресурсів без зростання власних доходів.

Окремі праці присвячені євроінтеграції, модернізації та управлінню. Шинкарук А.В. та Погнерибко В.С. подають гармонізацію зі стандартами ЄС як джерело конкурентних переваг [12]. Однак економічна ціна такої адаптації для дрібного виробника розкрита недостатньо. Зубар І.В. та Онищук Ю.В. трактують кооперацію здебільшого як інструмент технічного оновлення [5]. Менше уваги надано кооперації як основі формування локальних ланцюгів вартості. Золотницька Ю.В. описує дорадництво як важливий сервіс [4]. Проте, не розкриває його зв'язок із загальною інфраструктурою села та доступом до ринків.

Результати розглянутих досліджень формують перелік актуальних проблем та інструментів розвитку фермерства. Водночас вони не повно висвітлюють механізм участі фермерів у формуванні економічної бази громад. Потрібні дослідження, що описують чітку послідовність:

формалізація, доступ до фінансів, зростання продуктивності, ринкова інтеграція. Необхідно виявити вплив на легальний оборот і податкові надходження. Важливо оцінити значення державної підтримки не лише для виживання господарств, але й для досягнення фінансової спроможності сільських територій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування ролі фермерських господарств як фундаменту економічної бази розвитку сільських територій. Реалізація поставленої мети передбачає визначення стратегічних векторів діяльності цих суб'єктів господарювання для забезпечення фінансової спроможності громад з урахуванням наявних інструментів державної підтримки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічна стабільність сільських територій безпосередньо залежить від рівня ділової активності локальних суб'єктів. Фермерські господарства виступають ключовим елементом цієї системи та формують її виробничий каркас. Вони забезпечують раціональне використання земельних та трудових ресурсів громади. Податкові відрахування від їхньої роботи наповнюють місцеві бюджети. Це перетворює агровиробників на стратегічних партнерів органів місцевого самоврядування. Модель сільської економіки трансформується від сировинної до виробничої.

Важливою особливістю малих форм господарювання є їхня територіальна прив'язаність. Власник бізнесу зазвичай проживає у місці розташування виробничих потужностей. Це сприяє реінвестуванню отриманих прибутків у соціальну інфраструктуру села. Великі агрохолдинги часто виводять капітал за межі регіону присутності. Тому саме розвиток малого фермерства виступає стабілізатором демографічної ситуації. Він стримує відтік працездатного населення до міст.

Значний економічний потенціал досі залишається в тіньовому секторі економіки. Особисті селянські господарства виробляють значні обсяги валової продукції. Проте їхня діяльність часто відбувається без офіційної реєстрації суб'єкта господарювання. Це обмежує доступ виробників до банківського кредитування та зовнішніх ринків. Трансформація домогосподарств у юридичні особи відкриває нові можливості для капіталізації. Легалізація

бізнесу суттєво підвищує фінансову спроможність територіальної громади.

Ефективність господарювання корелює з обраною виробничою спеціалізацією. Аналіз свідчить про поступову переорієнтацію фермерів на високомаржинальні культури. Малі господарства відмовляються від прямої конкуренції з холдингами у зерновому сегменті. Вони зосереджують зусилля на овочівництві, садівництві та ягідництві. Ці напрями потребують більших затрат праці на гектар. Водночас вони генерують вищий рівень доданої вартості на одиницю площі.

Вплив воєнного стану кардинально змінив умови функціонування аграрного сектору. Логістичні ланцюги експорту зазнали суттєвих руйнувань. Малі виробники продемонстрували вищу адаптивність до кризових явищ. Вони швидко переорієнтувалися на потреби локальних споживчих ринків. Гнучкість управлінських рішень стала запорукою продовольчої безпеки багатьох регіонів. Державна підтримка відіграла вирішальну роль у збереженні ліквідності цих підприємств [8].

Перспективним вектором є поглиблення інтеграції фермерів у ланцюги створення вартості. Продаж сировини забезпечує мінімальну рентабельність виробництва. Організація переробки продукції безпосередньо в місцях вирощування змінює економіку підприємства. Це створює додаткові робочі місця для мешканців села. Формування локальних переробних кластерів посилює економічну базу територій. Реалізація таких проєктів вимагає тісної координації бізнесу та влади.

Фундаментом економічної спроможності фермерських господарств є ефективне управління земельним банком. Малі агровиробники часто працюють на ділянках зі складним рельєфом або меншою родючістю порівняно з великими холдингами. Проте саме вони забезпечують дбайливе ставлення до ґрунтів та дотримання екологічних норм. Локальний фермер зацікавлений у збереженні родючості землі для майбутніх поколінь. Раціональне землекористування є запорукою довгострокової стабільності аграрного виробництва в громаді.

Суттєвим бар'єром для зростання залишається низький рівень технічного забезпечення. Більшість малих господарств використовують морально та фізично застарілу техніку. Це призводить до зростання витрат на ремонти та втрат урожаю через несвоєчасне виконання польових робіт. Висока вартість сучасних машин робить їх недоступними для дрібного бізнесу без зовнішнього фінансування. Техно-

логічне відставання стримує розвиток та знижує конкурентоспроможність продукції на ринку.

Доступ до фінансових ресурсів є критичною умовою для модернізації виробництва. Банківський сектор часто оцінює малий агробізнес як ризикового позичальника. Відсутність ліквідної застави та прозорої фінансової звітності ускладнює отримання кредитів. Діяльність в умовах дефіциту обігових коштів змушує економити на якісному насінні та засобах захисту рослин. Це формує замкнене коло низької продуктивності та низьких доходів.

В умовах воєнного стану державна підтримка стала ключовим інструментом виживання для багатьох господарств. Програми пільгового кредитування та гранти на створення садів і теплиць дозволили зберегти виробничий потенціал. Важливо, що такі інструменти стимулюють офіційну реєстрацію та детінізацію бізнесу. Лише легальні виробники мають доступ до бюджетних ресурсів. Це безпосередньо впливає на наповнення місцевих скарбниць через сплату податків.

Дієвим механізмом підвищення ефективності є розвиток сільськогосподарської кооперації. Об'єднання зусиль дозволяє фермерам спільно купувати ресурси за гуртовими цінами та формувати великі партії продукції для продажу. Спільне використання техніки та зерносховищ оптимізує постійні витрати кожного учасника. Кооперація трансформує розрізнені домогосподарства в організовану економічну силу. Це посилює позиції малого бізнесу в переговорах з трейдерами та переробниками.

Важливим аспектом є також розвиток людського капіталу на сільських територіях. Керівники сімейних ферм часто потребують нових знань з агрономії, менеджменту та маркетингу. Система дорадництва виконує функцію провідника інновацій та сучасних технологій. Кваліфікований супровід допомагає фермерам уникати помилок та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Інвестиції в освіту виробників мають такий самий економічний ефект, як і купівля нової техніки.

Конкурентоспроможність малих форм господарювання не може будуватися на ефекті масштабу. Фермери часто програють великим агрохолдингам у собівартості виробництва масових зернових культур. Стратегічною перевагою малого бізнесу стає диференціація продукції та гнучкість прийняття рішень. Перехід до вирощування нішевих культур дозволяє зайняти вільні сегменти ринку з меншою конкурен-

Таблиця 1. Трансформація функцій фермерських господарств у системі розвитку сільських територій

Критерій порівняння	Сировинно-орієнтована (традиційна) модель	Сучасна (інтегрована) модель
Основна мета діяльності	Домінування сировинної спеціалізації та виробництва стандартизованих культур (зернові, олійні) як основи господарської стратегії.	Стратегія локалізації доданої вартості через поєднання виробництва з переробкою, розширення продуктового портфеля та розвиток нішевої спеціалізації.
Роль у громаді	Переважає орієнтація на рентні відносини (орендна плата за земельні паї) та обмежена участь у місцевому розвитку.	Системний суб'єкт локальної економіки: розширення податкової бази, співінвестування в соціальну інфраструктуру, реалізація практик соціального партнерства з органами місцевого самоврядування.
Ринок збуту	Домінування довгих ланцюгів постачання: реалізація через гуртових трейдерів і посередників із низьким контролем над ціноутворенням.	Переважання коротких ланцюгів доданої вартості (локальні ринки, прямі продажі, контракти з місцевими закладами/ритейлом), поряд із розвитком експортних каналів та коопераційних збутових механізмів.
Зайнятість	Сезонна зайнятість з обмеженою потребою у кваліфікації; відносно низька інтенсивність праці на одиницю площі.	Переважає постійна зайнятість і зростання попиту на кваліфіковану працю; мультифункціональність діяльності (виробництво, переробка, логістика, маркетинг, агросервіс, елементи сільського туризму).
Технології	Екстенсивні технологічні підходи, орієнтовані на нарощення площ і типові агротехнології з обмеженим використанням даних.	Інтенсифікація на основі інновацій: точне землеробство, цифрові системи обліку й планування, ресурсоефективні рішення, дотримання екологічних стандартів і практик сталого землекористування.

Джерело: сформовано авторами.

цією. Виробництво органічної продукції забезпечує преміальну ціну реалізації та стабільний попит. Така діяльність формує унікальну торгову пропозицію та знижує ризики цінових коливань.

Зазначені фактори зумовлюють необхідність докорінної зміни бізнес-моделі дрібних агровиробників. Відбувається еволюція від спрощеного виробництва сировини до створення мультифункціональної системи, інтегрованої в економіку громади (табл. 1).

Дані таблиці демонструють, що сучасна модель господарювання вимагає нових підходів до організації продажів. Це актуалізує питання відмови від довгих посередницьких ланцюгів.

Суттєвою проблемою залишається залежність дрібних виробників від посередників. Традиційні довгі канали збуту часто залишають фермеру мінімальну частку прибутку. Розвиток коротких ланцюгів постачання кардинально

змінює розподіл доданої вартості. Прямий продаж споживачу через локальні ринки або інтернет-платформи суттєво підвищує рентабельність. Співпраця з місцевими закладами харчування відкриває прогнозований канал реалізації свіжої продукції. Це стимулює розвиток гастрономічної культури регіону та підтримує внутрішній ринок.

Диверсифікація джерел доходу зміцнює фінансову стійкість господарства в умовах нестабільності. Поєднання аграрного виробництва з зеленим туризмом стає перспективним світовим трендом. Створення невеликих крафтових цехів переробки дозволяє вирівняти сезонність грошових надходжень. Туристи приносять кошти не лише фермеру, а й у суміжні сфери послуг громади. Мультифункціональна модель сільського господарства розширює економічну базу території. Вона перетворює село з місця виробництва сировини на комфортний простір для життя.

Соціальна відповідальність є невід'ємною складовою місії локального агробізнесу. Фермерські господарства створюють робочі місця переважно для мешканців навколишніх сіл. Великі компанії часто залучають вахтових працівників або мінімізують персонал через автоматизацію процесів. Збереження зайнятості на селі є прямим внеском у соціальну стабільність територіальної громади. Підтримка місцевої інфраструктури стає справою честі для власника, який проживає поруч. Цей аспект часто недооцінюється при розрахунку суто економічної ефективності.

Впровадження інновацій вимагає зміни підходів до операційного управління. Сучасний агробізнес неможливий без цифрових технологій обліку, контролю та планування. Системи точного землеробства дозволяють оптимізувати витрати ресурсів та підвищити врожайність. Проте вартість таких технологій залишається високою для дрібного виробника. Державна підтримка інноваційних проєктів здатна прискорити технологічну модернізацію сектору. Доступ до дешевих кредитів на оновлення обладнання є критично важливим для зростання.

Важливим фактором успіху є інституційна спроможність виробників захищати свої економічні інтереси. Об'єднання у профільні асоціації посилює голос малого бізнесу в діалозі з владою. Спільне просування регіональних брендів підвищує впізнаваність продукції на національному рівні. Кооперація дозволяє сформувати товарні партії для входу в великі торговельні мережі. Юридична грамотність власників ферм гарантує безпеку активів та землі. Правова визначеність стимулює довгострокові інвестиції в розвиток матеріально-технічної бази.

Для формування ефективної стратегії розвитку важливо комплексно оцінити середовище, в якому функціонують малі агровиробники. Систематизація внутрішніх ресурсів та зовнішніх викликів, що постали перед галуззю, наведена у SWOT-аналізі (табл. 2).

Результати аналізу засвідчують, що попри наявні загрози, фермерські господарства володіють значним внутрішнім потенціалом для зростання. Його реалізація значною мірою залежить від побудови ефективної моделі співпраці з місцевою владою.

Таблиця 2. SWOT-аналіз потенціалу малих фермерських господарств як економічної бази громади

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Висока адаптивність до кризових умов (гнучкість). 2. Територіальна прив'язаність власника до громади. 3. Здатність до виробництва органічної/нішової продукції. 4. Соціальна відповідальність перед громадою.	1. Обмежений доступ до фінансових ресурсів (кредитів). 2. Низький рівень технічного забезпечення. 3. Залежність від сезонних та кліматичних факторів. 4. Дефіцит кваліфікованих кадрів та знань.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Державні грантові програми («Робота» та ін.). 2. Розвиток кооперації та спільне використання техніки. 3. Вихід на ринки ЄС (євроінтеграція). 4. Цифровізація через Державний аграрний реєстр.	1. Продовження воєнних дій та руйнування логістики. 2. Зростання цін на паливно-мастильні матеріали. 3. Демографічна криза на селі. 4. Посилення конкуренції з боку агрохолдингів.

Джерело: сформовано авторами.

Формування потужної економічної бази сільських територій неможливе без тісної координації дій між владою та бізнесом. Фермерські господарства мають бути інтегровані у стратегію розвитку громади як повноправні партнери. Органи місцевого самоврядування часто сприймають агробізнес лише як джерело податкових надходжень. Натомість ефективна модель передбачає спільне інвестування в інфраструктуру та людський капітал. Синергія зусиль дозволяє вирішувати масштабні проблеми водопостачання, ремонту доріг та енергозабезпечення. Такий підхід перетворює територію на привабливе місце для життя та ведення бізнесу.

Важливим елементом взаємодії є прозорість земельних відносин та сплата податків. Значна частина земель досі обробляється за тіньовими схемами без оформлення договорів оренди. Це позбавляє бюджет громади суттєвих фінансових ресурсів для розвитку. Легалізація цієї діяльності вимагає зустрічних кроків з боку місцевої влади. Створення прозорих правил гри та мінімізація бюрократичного тиску стимулюють підприємців виходити з "тіні". Довіра між сторонами є головним активом у цьому процесі.

Стратегічне планування має враховувати спеціалізацію місцевих виробників. Громада може стимулювати певні напрями агробізнесу через цільові програми підтримки. Наприклад, виділення комунальних земель під пасовища сприяє відродженню тваринництва у домогосподарствах. Організація комунальних ринків спрощує збут продукції для дрібних фермерів. Локальна державна підтримка доповнює загальнонаціональні програми та враховує специфіку конкретного регіону. Це дозволяє формувати унікальний економічний профіль території.

Стійкість економічної бази залежить від диверсифікації видів діяльності на селі. Монофункціональна модель, орієнтована лише на рослинництво, є вразливою до кліматичних та цінових ризиків. Заохочення переробки продукції та розвитку ремесел створює альтернативні джерела доходів. Фермерські господарства можуть стати ядрами кластерів, що об'єднують виробництво, туризм та сферу послуг. Така структура економіки є більш гнучкою та здатною протистояти кризовим явищам. Вона забезпечує рівномірну зайнятість населення протягом року.

Цифровізація управлінських процесів відкриває нові можливості для моніторингу та планування. Електронні сервіси дозволяють громаді бачити реальний стан використання земельних ресурсів. Для фермерів це спрощує доступ до адміністративних послуг та інформації про наявні ресурси. Впровадження інструментів типу Державного аграрного реєстру робить розподіл допомоги прозорим та зрозумілим. Інформаційна відкритість усуває корупційні ризики та сприяє чесній конкуренції. Технології стають каталізатором ефектної взаємодії.

Реалізація стратегії розвитку сільських територій вимагає докорінного переосмислення принципів взаємодії влади та бізнесу. Традиційний фіскальний підхід має трансформуватися у модель партнерства та спільного інвестування. Ефективна діяльність фермерських господарств виступає безальтернативним джерелом фінансового забезпечення соціальних змін. У свою чергу, якісна інфраструктура громади створює умови для залучення людського капіталу в агросектор. Формування такого замкненого екосистемного циклу гарантує економічну самодостатність регіону в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтверджує, що фермерські господарства слід розглядати не лише як виробничі одиниці аграрного сектору, а як фундаментальний елемент економічної бази розвитку сільських територій. Їхня діяльність безпосередньо впливає на наповнення місцевих бюджетів, рівень зайнятості та збереження соціальної інфраструктури села. Доведено, що перехід від сировинної моделі до створення локальних ланцюгів доданої вартості є необхідною умовою для фінансової самодостатності громад.

Обґрунтовано, що стратегічними векторами розвитку фермерських господарств, здатними забезпечити фінансову спроможність територіальних громад, є перехід від переважно сировинної моделі виробництва до формування локальних ланцюгів доданої вартості, а також активна інтеграція фермерського сектору в економіку громад. Доведено, що саме такий підхід створює передумови для стабільних податкових надходжень та економічної самодостатності сільських територій.

Системний аналіз показав, що розвиток малого агробізнесу стримується дефіцитом фінансових ресурсів і низьким рівнем технологічного забезпечення. Водночас інструменти державної підтримки, реалізовані в умовах воєнного стану, продемонстрували свою ефективність як механізми стабілізації діяльності фермерських господарств. Разом із тим, для досягнення стратегічних цілей розвитку необхідна трансформація державної підтримки від короткострокових дотацій виживання до інвестиційно орієнтованих механізмів, спрямованих на модернізацію та впровадження інновацій.

Обґрунтовано, що взаємодія між бізнесом та владою має будуватися на засадах інституційного партнерства. Легалізація тіньової зайнятості та прозорі земельні відносини є вигідними обом сторонам. Для громади це означає зростання податкових надходжень, а для фермерів — доступ до державних програм та захист активів. Інтеграція дрібних виробників у стратегічні плани розвитку територій дозволяє сформувати стійку економічну базу, здатну протистояти зовнішнім викликам.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробці методики оцінювання мультиплікативного ефекту інвестицій у фермерські господарства на рівні окремої територіальної громади, а також у поглибленні вивчення можливостей формування регіональних агропродовольчих кластерів як інструменту підвищення конкурентоспроможності малих виробників на європейському ринку.

Література:

1. Державна підтримка розвитку фермерських господарств. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. URL: <https://bankvostok.com.ua/b2b/financing/farmer-loan/farm-help-gov#/> (дата звернення: 07.01.2026).
2. Збарська А. В., Алексєєва Ю. Ю. Розвиток малих форм господарювання на селі в умовах формування територіальних громад. Економіка і суспільство. 2018. № 16. С. 335—342. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/51.pdf (дата звернення: 07.01.2026).

3. Золотницька Ю. В. Інституціонально-правове забезпечення діяльності сімейних фермерських господарств в Україні: стан та напрями реформування. *Агросвіт*. 2025. № 17. С. 87—96. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.17.87.

4. Золотницька Ю. В. Система дорадництва та центри підтримки сімейних фермерських господарств. *Агросвіт*. 2025. № 8. С. 89—97. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.8.89.

5. Зубар І. В., Онищук Ю. В. Менеджмент у сфері оптимізації ефективності землекористування фермерських господарств. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105.2023.2.27.

6. Кадирус І. Г., Кравець О. В., Романенко Д. В. Стимулювання збуту сільськогосподарської продукції як стратегічний інструмент ефективного функціонування фермерських господарств в умовах ринкової нестабільності. *Агросвіт*. 2025. № 24. С. 221—226. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.221.

7. Ластовченко П. В. Розвиток малого і середнього підприємництва як стратегічний напрям повоєнної відбудови сільських територій. *Агросвіт*. 2025. № 10. С. 200—206. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.200.

8. Лозинська Т. М., Сліченко В. В. Державна підтримка малого бізнесу в умовах воєнного стану. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 4 (78). С. 45—52. DOI: 10.32840/1813-3401.2022.4.7.

9. Малік М. Й. Підприємництво і розвиток сільських територій. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 97—103. URL: https://eaprk.com.ua/web/uploads/pdf/Vol.%2023,%20No.%206,%202016_aprk-97-103.pdf (дата звернення: 07.01.2026).

10. Махмудов Х. З., Дем'яненко Н. В., Кривошея В. В. Державна підтримка як чинник інноваційного розвитку малого і середнього підприємництва в сільських територіях України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 20. С. 44—49. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.20.44.

11. Розум О. О. Методи та інструменти стимулювання економічного розвитку суб'єктів малого підприємництва в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.7.94.

12. Шинкарук Л. В., Погнерибко В. С. Розвиток малого та середнього підприємництва в аграрному секторі України в умовах євроінтеграції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 22. С. 102—108. DOI: 10.32702/2306-6814-2025.22.102.

References:

1. VST bank (2026), "State support for the development of farms", available at: [\[vostok.com.ua/b2b/financing/farmer-loan/farm-help-gov#/\]\(https://bank-vostok.com.ua/b2b/financing/farmer-loan/farm-help-gov#/\) \(Accessed 07 January 2026\).](https://bank-</p>
</div>
<div data-bbox=)

2. Zbarska, A.V. and Aliksieieva, Yu.Yu. (2018), "Development of small forms of management in the countryside in the conditions of formation of territorial communities", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 16, pp. 335—342, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/51.pdf (Accessed 07 January 2026).

3. Zolotnytska, Yu.V. (2025), "Institutional and legal support for the activities of family farms in Ukraine: state and directions of reform", *Ahrosvit*, vol. 17, pp. 87—96.

4. Zolotnytska, Yu.V. (2025), "Advisory system and support centers for family farms", *Ahrosvit*, vol. 8, pp. 89—97.

5. Zubar, I.V. and Onyshchuk, Yu.V. (2023), "Management in the field of optimizing the efficiency of land use of farms", *Efektivna ekonomika*, vol. 2.

6. Kadyrus, I.H., Kravets, O.V. and Romanenko, D.V. (2025), "Stimulating the sale of agricultural products as a strategic tool for the effective functioning of farms in conditions of market instability", *Ahrosvit*, vol. 24, pp. 221—226.

7. Lastovchenko, P.V. (2025), "Development of small and medium entrepreneurship as a strategic direction of post-war reconstruction of rural territories", *Ahrosvit*, vol. 10, pp. 200—206.

8. Lozynska, T.M. and Slichenko, V.V. (2022), "State support for small business under martial law", *Derzhava ta rehiony. Serii: Publichne upravlinnia i administruvannia*, vol. 4 (78), pp. 45—52.

9. Malik, M.Y. (2016), "Entrepreneurship and development of rural territories", *Ekonomika APK*, vol. 6, pp. 97-103, available at: https://eaprk.com.ua/web/uploads/pdf/Vol.%2023,%20No.%206,%202016_aprk-97-103.pdf (Accessed 07 January 2026).

10. Makhmudov, Kh.Z., Demianenko, N.V. and Kryvosheia, V.V. (2023), "State support as a factor of innovative development of small and medium entrepreneurship in rural territories of Ukraine", *Investysii: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 44—49.

11. Rozum, O.O. (2024), "Methods and tools for stimulating the economic development of small business entities under martial law", *Efektivna ekonomika*, vol. 7.

12. Shynkaruk, L.V. and Pohnerybko, V.S. (2025), "Development of small and medium entrepreneurship in the agrarian sector of Ukraine in the conditions of European integration", *Investysii: praktyka ta dosvid*, vol. 22, pp. 102—108.

Стаття надійшла до редакції 08.01.2026 р.

УДК 657.1:657.6:664.6

М. В. Дубініна,
д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування,
Миколаївський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3993-0622>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.12

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ТА ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВАРНИХ ОПЕРАЦІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ХЛІБОПЕКАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

М. Dubinina,
Doctor of Sciences in Economics, Professor, Head of Department
of Accounting and Taxation, Mykolayiv National Agrarian University

INTERNAL CONTROL AND ACCOUNTING SUPPORT FOR INVENTORY TRANSACTIONS WITHIN THE MANAGEMENT SYSTEM OF BAKERY ENTERPRISES

Обґрунтовано напрями удосконалення внутрішнього контролю та облікового забезпечення товарних операцій у системі управління хлібопекарськими підприємствами. Актуальність зумовлена коротким терміном придатності продукції, поверненнями з торгівлі та підвищеними ризиками втрат. Мета дослідження — сформувати інтегровану модель обліку й контролю руху продукції та матеріалів для оперативної підтримки управлінських рішень. Використано методи аналізу, порівняння та ризик-орієнтований підхід; для ранжування об'єктів контролю застосовано елементи ABC-XYZ класифікації. На прикладі ТОВ "Миколаївський хлібзавод № 1" визначено зони ризику на етапах експедиції, відвантаження, повернення і списання. Запропоновано карту контрольних точок і показники результативності: частка повернень, втрати від списань, розбіжності залишків, оборотність запасів. Практичне значення полягає у зменшенні втрат, підвищенні прозорості товарних потоків та посиленні відповідальності.

The paper substantiates approaches to strengthening internal control and accounting support for inventory transactions within the management system of bakery enterprises. The relevance is driven by the short shelf life of finished products, frequent returns from retail chains, and increased risks of losses during dispatch, transportation, and write-offs. The purpose of the study is to develop an integrated framework that links primary documentation, accounting registers, and managerial reporting in order to support timely decisions and reduce avoidable losses. The research applies analytical and comparative methods, a risk-based approach to control design, and elements of ABC-XYZ classification to prioritize control efforts for the most material and volatile items. This prioritization helps allocate control resources to high-value, fast-moving and highly variable items, while maintaining an auditable trail of movements that supports traceability and accountability across the supply chain.

The practical component is illustrated using information on LLC "Mykolaiv Bread Plant No. 1". Key risk zones are identified at the stages of receipt and warehousing, picking and dispatch, return processing, and disposal or reprocessing of defective and stale products. A map of control points is proposed, including verification of accompanying documents at receipt, segregation of duties in dispatch operations, standardized documentation for returns and write-offs, periodic reconciliations between warehouse records and accounting data, and monitoring of deviations. The paper also recommends performance indicators for continuous control assessment: return rate, write-off losses, inventory discrepancies, and inventory turnover. The proposed solutions enhance transparency of inventory flows, strengthen

accountability of responsible staff, and create an information basis for operational management in an unstable environment. The results can be implemented via ERP/WMS tools or low-cost cloud services if access rights, audit trails, and reconciliation routines are configured. The scientific contribution is the alignment of accounting information flows with control procedures for high-turnover, perishable products, where delays quickly translate into losses and distorted metrics.

Ключові слова: бухгалтерський облік; контроль; товари; облікова політика; внутрішній контроль; товарні операції; хлібопекарські підприємства; управлінська звітність; ризик-орієнтований підхід.

Key words: accounting; control; goods; accounting policy; internal control; commodity transactions; bakery enterprises; management reporting; risk-based approach.

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

Хлібопекарська галузь є стратегічно важливою складовою продовольчої безпеки держави. Діяльність таких підприємств характеризується безперервним циклом виробництва та реалізації. Специфікою товарних операцій тут є вкрай обмежений термін зберігання продукції. Це вимагає максимальної оперативності в управлінні товарними потоками. Будь-які затримки на етапі збуту призводять до незворотних фінансових втрат. Проблема повернення черстої продукції з торгівельних мереж залишається гострою. Тому ефективне управління товарними запасами стає запорукою виживання бізнесу.

Система облікового забезпечення на багатьох хлібо заводах потребує суттєвої модернізації. Традиційний бухгалтерський облік часто орієнтований лише на податкову звітність. Менеджерам бракує оперативної інформації для прийняття швидких рішень. Дані про рентабельність окремих видів випічки часто надходять із запізненням. Витрати на просування та збут товарів не завжди коректно розподіляються. Це викривляє реальну картину ефективності товарних операцій. Відсутність детальної аналітики гальмує розвиток підприємства.

Внутрішній контроль товарних операцій на хлібопекарських підприємствах часто має формальний характер. Етап експедиції та відвантаження готової продукції є зоною підвищеного ризику. Тут виникають загрози розкрадань,

пересортиці та помилок у накладних. Документообіг між виробництвом і складом часто не синхронізований у часі. Недосконалість контрольних процедур призводить до прямих збитків. Особливої уваги потребує контроль за поверненням та переробкою браку. Надійна система контролю має упереджувати такі порушення.

В умовах нестабільного ринкового середовища зростають вимоги до системи управління. Керівництво потребує інструментів для гнучкого реагування на зміни попиту. Існуючі методики обліку не завжди враховують маркетингові аспекти просування товарів. Розрив між обліковими даними та реальними потребами менеджменту поглиблюється. Необхідно створити інтегровану систему інформаційної підтримки товарних операцій. Вирішення цих завдань є важливою науковою та практичною проблемою.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасна економічна наука трактує товари як динамічний елемент капіталу, що вимагає постійного моніторингу. Спірідонова К. О., Каширнікова І. О. та Кірнос О. В. наголошують на необхідності балансу між задоволенням попиту та мінімізацією витрат на зберігання [1]. Ефективність управління товарними потоками вони пов'язують із показниками оборотності активів. Угрімова І. В. та Сергейчук К. В. розглядають теоретичні засади цього процесу як основу конкурентоспроможності бізнесу [6]. Для підприємств із швидким обігом продукції цей аспект є критичною умовою фінансової

стабільності. Швидка реалізація товарів дозволяє вивільнити обігові кошти для подальшого розвитку.

В умовах воєнного стану підходи до логістики та формування товарних фондів зазнали суттєвих трансформацій. Гавриш О. М. та Білуха О. В. аналізують реалії управління ресурсами в аграрному секторі та переробній промисловості [2]. Науковці вказують на високі ризики використання традиційних моделей постачання "точно в строк". Натомість пропонується стратегія створення резервів для забезпечення безперебійного випуску продукції. Для хлібопекарської галузі це є питанням продовольчої безпеки та стабільності постачань. Літвінов О. С. та Онишук В. С. підкреслюють необхідність гнучкого маневрування в умовах повномасштабного вторгнення [7].

Цифровізація економіки докорінно змінює методику обліку руху готової продукції. Шаповалова А. П., Кузьменко О. П. та Прокопова О. М. акцентують увагу на особливостях обліку товарів в електронній комерції [3]. Дослідники пропонують інтегрувати сучасні інструменти для точного відстеження залишків у режимі реального часу. Це дозволяє мінімізувати повернення нереалізованої продукції та оптимізувати складські процеси. Автоматизація обліку стає ключовим фактором підвищення рентабельності продажів. Впровадження штучного інтелекту допомагає точніше прогнозувати попит на товари.

Для зменшення ризиків у товарних операціях необхідний надійний аналітичний інструментарій. Літвінов О. С. та Онишук В. С. обґрунтовують доцільність застосування комбінованого ABC-XYZ аналізу [7]. Цей метод дозволяє класифікувати асортимент за критеріями прибутковості та стабільності попиту. Тульчинська С. О. та співавтори розглядають управління товарами в системі закупівельної діяльності [5]. Вони підкреслюють важливість навчання персоналу новітнім методикам контролю та планування. Комплексний аналіз дозволяє виявити найбільш пріоритетні товарні групи.

Інноваційні системи управління відкривають нові можливості для контролю товарних потоків. Тульчинська С. О., Курнос Ю. О. та Алексеєнко І. А. характеризують переваги автоматизованих систем у ризикових умовах [5]. Такі програми дозволяють формувати автозамовлення на основі поточної динаміки продажів. Угрімова І. В. та Сергейчук К. В. звертають увагу на екологічні аспекти та якість пакування [6]. Впровадження інновацій у логістику знижує втрати товарів при транспортуванні. Це

підвищує довіру споживачів та покращує імідж виробника.

Окремий пласт проблем стосується облікового забезпечення у малому бізнесі. Саванчук Т. М., Пащенко М. С. та Посипай М. О. досліджують управлінський облік у цьому секторі [4]. Для невеликих виробників, зокрема крафтових пекарень, точний контроль руху товарів є питанням виживання. Часто облік ведеться фрагментарно, що ускладнює аналіз рентабельності окремих видів продукції. Автори пропонують інтегрувати прості цифрові рішення в систему менеджменту суб'єктів господарювання. Це дозволяє власникам оперативно отримувати дані про реалізацію.

Узагальнюючи проаналізовані джерела, можна констатувати консенсус щодо необхідності адаптивних систем контролю. Проте специфіка внутрішнього контролю саме товарних операцій хлібопекарських підприємств висвітлена недостатньо. Більшість авторів фокусуються на загальних питаннях торгівлі або агросектору [1; 2]. Короткий життєвий цикл хлібобулочних виробів вимагає особливих підходів до обліку та інвентаризації. Існує потреба в адаптації описаних моделей до умов безперервного виробництва. Це підтверджує актуальність обраного напрямку дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування та розробка ризик-орієнтованої моделі внутрішнього контролю товарних операцій на хлібопекарських підприємствах, яка базується на диференціації інструментів обліку залежно від характеристик попиту та вартості продукції з використанням інструментарію ABC-XYZ аналізу. Досягнення поставленої мети реалізується через комплексну діагностику впливу якості облікового забезпечення на показники оборотності активів лідера регіонального ринку, ідентифікацію організаційних та технологічних прогалин у наявних системах контролю на етапах експедирування і зворотної логістики, а також моделювання матриці управлінських рішень для сегрегації процедур контролю, яка може бути адаптована до продуктових портфелів промислових виробників хліба.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління товарними операціями на підприємствах хлібопекарської галузі має фундаментальні відмінності від класичних торгівель-

**Таблиця 1. Динаміка показників ефективності управління товарними операціями
ТОВ "Миколаївський хлібзавод № 1" (2020–2024 рр.)**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р./2021 р., %
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	433 167	574 433	350 819	189 123	204 749	-64,4%
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	352 009	518 790	278 926	137 070	162 348	-68,7%
3. Середньорічна вартість запасів*, тис. грн	60 215	92 369	65 798	42 637	45 458	-50,8%
4. Коефіцієнт оборотності запасів, разів	5,85	5,62	4,24	3,21	3,57	-36,5%
5. Тривалість одного обороту запасів, днів	62,4	64,9	86,1	113,7	102,2	+57,5%

*Розраховано як середнє арифметичне залишків на початок та кінець року (рядок 1100 Балансу).
Джерело: сформовано авторами з фінансової звітності [8, 9].

них бізнес-моделей, що зумовлено специфікою виробничого циклу та фізико-хімічними властивостями продукції. У контексті даного дослідження під товарними операціями ми розглядаємо інтегрований процес руху готової продукції (рахунок 26) та придбаних товарів (рахунок 28) з моменту їх надходження до експедиції до переходу права власності контрагентам. Критичним фактором, що визначає архітектуру системи внутрішнього контролю, є вкрай обмежений термін реалізації продукції, який для більшості асортиментних позицій становить від 24 до 72 годин. Це перетворює товарні запаси з активу на джерело прямих збитків у разі найменших збоїв у логістичному ланцюгу.

Висока швидкість обертання активів, характерна для галузі, створює специфічні ризики для облікового забезпечення. Значні обсяги щоденних відвантажень, які на потужних підприємствах вимірюються десятками тонн, ускладнюють проведення суцільної інвентаризації в режимі реального часу. Це призводить до виникнення так званих "сліпих зон" контролю на етапах передачі продукції з цеху до експедиції та подальшого завантаження у транспорт. Додатковим фактором ризику є висока частка зворотних потоків — повернення чергової продукції з торгівельних мереж, що вимагає окремого контуру обліку для запобігання зловживанням та фіктивним списанням.

Важливим аспектом, що впливає на організацію товарних операцій, є дотримання вимог стандартів безпечності харчових продуктів, зокрема ISO 22000 (FSMS). Як свідчать результати аналізу внутрішньої документації, ефективна система контролю має забезпечувати наскрізну простежуваність кожної партії то-

вару (traceability). Це означає, що облікова система повинна фіксувати не лише кількісно-вартісні параметри, але й якісні характеристики кожної партії випічки, пов'язуючи їх з конкретним контрагентом. Відсутність такої деталізації унеможливує оперативне відкликання продукції у разі виявлення невідповідностей, що несе загрозу репутації виробника.

Для оцінки реального стану управління товарними потоками нами проведено ретроспективний аналіз фінансової звітності ТОВ "Миколаївський хлібзавод № 1" за період 2020–2024 років. Вибір об'єкта дослідження зумовлений його статусом регіонального лідера та репрезентативністю даних для галузі в цілому. Аналізований період охоплює як відносно стабільний час, так і критичні фази воєнного стану, що дозволяє дослідити адаптивність системи управління запасами до екстремальних зовнішніх шоків та розриву логістичних зв'язків.

Первинний аналіз динаміки основних показників діяльності свідчить про суттєву волатильність результативності товарних операцій. У 2022 році, внаслідок повномасштабного вторгнення, підприємство зіткнулося з безпрецедентними викликами: порушенням графіків постачання сировини, зміною маршрутів збуту та коливанням попиту. Це призвело до вимушеної трансформації стратегії управління запасами — від моделі мінімізації залишків до стратегії формування резервів безпеки, що відобразилося на структурі оборотних активів та ліквідності підприємства.

Особливу увагу привертає диспропорція між темпами зростання чистого доходу від реалізації продукції та собівартістю реалізованої продукції. Спостерігається стійка тенденція до

зниження валової маржі, що в умовах інфляційного зростання цін на енергоносії та сировину вимагає жорсткого контролю за всіма складовими операційних витрат. Втрати товарів на етапах зберігання й транспортування, а також списання нереалізованої продукції, виступають критичними чинниками, що знижують прибутковість підприємства та скорочують його фінансовий результат.

Деталізований аналіз ефективності управління товарними запасами наведено в розрахунковій таблиці 1. Вона ілюструє, як змінювалася спроможність підприємства генерувати грошовий потік через товарні операції протягом останніх п'яти років.

Дані таблиці демонструють тривожну тенденцію стрімкого уповільнення оборотності товарних запасів у 2022—2023 роках порівняно з довоєнним періодом. Хоча абсолютна вартість запасів (рядок 1100 Балансу) демонструвала тенденцію до зниження (на 50,8% у 2024 році порівняно з 2021 роком), темпи падіння обсягів реалізації були значно вищими (на 64,4%). Це свідчить про інертність системи управління: підприємство не встигало адаптувати рівень запасів до різкого скорочення попиту, що призвело до відносного надлишкового накопичення ресурсів. Збільшення тривалості одного обороту (з 64,9 днів у 2021 році до пікового значення 113,7 днів у 2023 році) вказує на критичне зниження ділової активності та "заморожування" обігових коштів у запасах. Позитивна динаміка 2024 року (скорочення обороту до 102,2 днів) свідчить про початок адаптації, однак показники все ще далекі від довоєнного рівня ефективності.

Аналіз структури витрат показує, що попри зменшення собівартості реалізованої продукції (на 68,7%), ефективність використання наявних запасів суттєво знизилася. Фактичні дані вказують на те, що існуюча система нормування не спрацьовує автоматично при шоккових змінах ринкової кон'юнктури, призводячи до утворення неліквідних залишків навіть в умовах загальної економії ресурсів.

Узагальнюючи результати фінансового аналізу, можна констатувати, що проблеми облікового забезпечення на ТОВ "Миколаївський хлібзавод № 1" виходять за межі суто бухгалтерських похибок. Вони лежать у площині відсутності інтегрованої інформаційної системи, яка б синхронізувала дані про залишки в реальному часі з волатильним попитом. Виявлене падіння оборотності активів є прямим наслідком недостатньої гнучкості внутрішнього контролю, що актуалізує необхідність впровад-

ження нових інструментів управління товарними потоками.

Поглиблений аналіз організації внутрішнього контролю на провідних хлібопекарських підприємствах регіону (ТОВ "Миколаївський хлібзавод № 1", ТОВ "Терновський хлібзавод", ТОВ "Експерт — Сервіс М") дозволив ідентифікувати ключову операційну проблему — розрив у часі між фізичним рухом товару та його відображенням у бухгалтерському обліку. На практиці процес відвантаження готової продукції з цеху до експедиції відбувається у безперервному режимі (24/7), тоді як оформлення первинних документів часто здійснюється постфактум, особливо під час нічних змін. Така "інформаційна асиметрія" створює сприятливе середовище для виникнення пересортиці, коли замість одного виду виробів відвантажується інший, схожий за ціною, але відмінний за номенклатурним кодом, що викривляє дані про реальні залишки.

Критичною точкою контролю є зона експедиції, яка фактично виконує функцію буфера між виробництвом та логістикою. Специфіка діяльності досліджуваних підприємств полягає у відсутності можливості створення довгострокових страхових запасів готової продукції. Товар, вироблений у першу зміну, має бути реалізований протягом доби. Це зумовлює високу інтенсивність вантажно-розвантажувальних робіт, під час яких стандартні процедури перерахунку часто ігноруються персоналом заради швидкості випуску автомобілів на маршрут. Як наслідок, інвентаризація в експедиції нерідко має формальний характер і відображає не фактичну наявність, а облікові показники, попередньо скориговані до рівня залишку.

Окремим вектором ризику є управління зворотними потоками (reverse logistics). Для промислових виробників хліба повернення черстої продукції є неминучою складовою технологічного процесу, проте саме ця ділянка є найбільш вразливою для зловживань. Відсутність чіткої процедури сортування повернень на "санітарний брак" (утилізація) та "чистий брак" призводить до втрати вартості активів. Без належного контролю водії-експедитори можуть маніпулювати обсягами повернень, покриваючи нестачі свіжої продукції за рахунок фіктивного списання черстоного хліба.

Недосконалість існуючої системи обліку поглиблюється використанням застарілих методів комунікації між відділом збуту та складом. Замовлення від торговельних мереж часто надходять у різних форматах (телефонний

Таблиця 2. Матриця стратегій управління запасами та внутрішнього контролю в системі менеджменту хлібопекарського підприємства

Клас / Попит	Група X (Стабільний попит, $\text{var}^* < 10\%$)	Група Y (Помірно варіативний попит, $\text{var } 10\text{--}25\%$)	Група Z (Стохастичний попит, $\text{var} > 25\%$)
Клас А (Високий дохід, ~80% обороту)	Стратегічні ресурси (AX) Товари: Батон «Урожайний» Хліб «Обідній» (1 кг) Хліб пшеничний форм. Батон «Звичайний» Інструмент контролю: Максимальна автоматизація обліку. Встановлення лічильників на конвеєрі. Щоденна звірка.	Популярні сезонні (AY) Товари: Хліб «Дарницький» Батон «Терновський» Хліб «Південний» Інструмент контролю: Гнучке планування (Rolling forecast). Створення страхового запасу на вихідні. Жорсткий моніторинг повернень.	Ризикові лідери (AZ) <i>(Категорія тимчасово відсутня або виникає ситуативно при форс-мажорах на ринку)</i> Інструмент контролю: Ручне управління поставками («в ручному режимі»).
Клас В (Середній дохід, ~15% обороту)	Стабільний сегмент (BX) Товари: Хліб «Гетьманський» Батон «Європейський» Хліб «Галицький» Інструмент контролю: Нормативний метод обліку. Планові інвентаризації 1 раз на місяць. Автозамовлення сировини за нормативами.	Товари з помірно варіативністю попиту (BY) Товари: Тостові хліби Багет класичний Хліб «Запашний» Інструмент контролю: Контроль термінів придатності (FEFO). Аналіз ефективності маркетингових акцій.	Сезонні піки (BZ) Товари: Великодня продукція Рулет «Маковий» Інструмент контролю: Система «Make-to-Order» (виробництво під підтверджене замовлення). Заборона на повернення нереалізованої продукції.
Клас С (Низький дохід, ~5% обороту)	Супутні товари (CX) Товари: Сухарі «Київські» Батон «Поліський» Інструмент контролю: Спрощений облік. Виробництво великими партіями (long run) для економії ресурсів.	Нішеві продукти (CY) Товари: Хліб «Цільнозерновий» Хліб «Гречаний» Батон «З висівками» Інструмент контролю: Моніторинг маржинальності (чи покриває ціна логістику). Контроль наявності на полиці для асортименту.	Імпульсний попит (PZ) Товари: Рулетки з повидлом Плетінка з яблуком Хліб «Елітний» Інструмент контролю: Мінімальні запаси. Виробництво малими партіями «під реалізацію». Оперативне списання браку.

var — коефіцієнт варіації попиту (CV), %, розрахований як відношення стандартного відхилення попиту до середнього значення попиту за період спостереження.

Джерело: сформовано авторами.

дзвінок, e-mail, повідомлення у месенджерах), що вимагає ручного введення даних оператором. Людський фактор на цьому етапі стає причиною помилок у формуванні змінних завдань на виробництво. Це призводить або до дефіциту ходових позицій (loss of sales), або до надвиробництва продукції, яка гарантовано не буде реалізована і повернеться на завод у вигляді збитків.

Для подолання окреслених проблем доцільною є принципова трансформація парадигми внутрішнього контролю: перехід від агрегованого (узагальненого) підходу до обліку до персоналізованого контролю за кожною товарною партією. Однак, враховуючи широкий асортиментний портфель досліджуваних підприємств, який налічує десятки найменувань — від масових сортів хліба до ексклюзивної кондитерської продукції — запровадження тотального жорсткого контролю для всіх позицій є еконо-

мічно недоцільним. Витрати на адміністрування обліку дешевих дрібноштучних виробів можуть перевищити ефект від усунення втрат.

З метою валідації теоретичних положень дослідження здійснено апробацію селективного підходу шляхом імітаційного моделювання бізнес-процесів на матеріалах ТОВ "Миколаївський хлібзавод № 1". Вибір саме цього підприємства як емпіричної бази дослідження зумовлений його статусом беззаперечного регіонального лідера та наявністю найбільш диверсифікованого асортиментного портфеля, що робить його ідеальним полігоном для впровадження матричних інструментів.

Найбільш релевантним інструментом для такого завдання визначено інтеграцію ABC-аналізу (класифікація за обсягом вкладених коштів) та XYZ-аналізу (класифікація за стабільністю попиту). Це дозволяє розробити диференційовані регламенти контролю, адапто-

вані до специфіки кожної товарної групи, відмовившись від неефективної уніфікації.

Аналіз продуктового портфеля підприємства-лідера свідчить про високий рівень складності управління запасами. Основу товарного потоку (Група А) складають стратегічні позиції повсякденного попиту: батон "Урожайний", хліб "Обідній", хліб "Пшеничний формовий". Ці товари генерують левову частку грошового потоку заводу, характеризуються стабільним збутом (категорія Х), але мають мінімальну маржинальність. Будь-яка втрата контролю над їх собівартістю або обсягами відвантаження масштабується у значні фінансові збитки через ефект великих чисел, притаманний саме масштабному виробництву.

Натомість група кондитерських та здобних виробів (сегменти ВZ та CZ: рулет "Маковій", великодня продукція, рулетики з повидлом) відноситься до категорії з високою волатильністю попиту. Реалізація цих товарів має яскраво виражений сезонний або ситуативний характер. Ризик для внутрішнього контролю тут полягає не стільки у крадіжках, скільки у формуванні неліквідних залишків через помилки прогнозування. Для таких позицій облікова політика має фокусуватися на попередженні затоварення складу (система Make-to-Order), а не лише на фізичному збереженні активів.

Особливе місце в системі контролю займає група спеціалізованих та дієтичних продуктів (сегменти СУ: хліб "Цільнозерновий", "Гречаний", батон "З висівками"). Хоча їх частка в загальному обороті є незначною (Група С), вони вимагають використання дороговартісної сировини та дотримання специфічних умов зберігання. Помилки в обліку цієї групи можуть призвести до репутаційних ризиків для бренду лідера, оскільки споживачі даного сегменту є найбільш вибагливими до якості та свіжості продукції.

Таким чином, діюча на підприємстві уніфікована система контролю ігнорує відмінності у природі попиту та вартості різних товарних груп. Уніфікований підхід в облікових процедурах часто призводить до того, що ресурси контролерів витрачаються на другорядні операції, тоді як стратегічні ризики залишаються поза належною увагою. Запропонована нами методика передбачає сегментацію номенклатури для вибору оптимальної моделі облікового забезпечення: від повної автоматизації для масових сортів до індивідуально налаштованого управління для спецзамовлень.

На основі декомпозиції реального асортименту ТОВ "Миколаївський хлібзавод № 1" нами побудовано матрицю управлінських рішень. Вона дозволяє візуалізувати зони відповідальності та закріпити специфічні інструменти контролю за кожним кластером продукції, що наочно представлено у табл. 2.

Представлена матриця не є статичною структурою; вона потребує перегляду щонайменше раз на квартал для врахування сезонних змін в асортименті. Головна перевага запропонованого підходу полягає у зміні філософії внутрішнього контролю ТОВ "Миколаївський хлібзавод № 1". Замість тотального нагляду, який є затратним і малоефективним, підприємство отримує можливість фокусувати ресурси служби безпеки та внутрішнього аудиту на "ризикових" зонах (сегменти ВZ, CZ), довіривши контроль за стабільними потоками (АХ, ВХ) автоматизованим системам. Така сегментація дозволяє нівелювати виявлений нами раніше дисбаланс між фізичним рухом товарів та їх документальним оформленням, забезпечуючи керівництво релевантною інформацією для прийняття управлінських рішень.

Екстраполюючи результати моделювання на рівень регіонального ринку, варто зазначити, що запропонований алгоритм є релевантним і для інших промислових виробників — ТОВ "Терновський хлібзавод" та ТОВ "Експерт — Сервіс М". Зважаючи на ідентичність технологічних циклів та логістичних проблем у цих суб'єктів господарювання, ми сформулювали комплекс універсальних рекомендацій щодо технічного та організаційного забезпечення внутрішнього контролю.

Окремий контур контролю необхідно будувати для управління зворотними потоками (reverse logistics). Враховуючи значні обсяги повернень черстої продукції, характерні для всіх промислових пекарень регіону, пропонується впровадити мобільний додаток для водіїв-експедиторів. Процедура прийому повернення має відбуватися в точці розвантаження з обов'язковою фотофіксацією. Дані миттєво повинні передаватися в облікову систему підприємства, що унеможливить маніпуляції з підміною свіжої продукції на брак дорогою до заводу.

Впровадження диференційованого контролю вимагає трансформації ролі облікового персоналу. З операторів, які механічно вводять дані, бухгалтери повинні перетворитися на аналітиків, які моніторять відхилення через систему автоматичних алертів. Організаційно це передбачає перехід від суцільних інвентаризацій,

які паралізують роботу експедиції, до практичних циклічних підрахунків (cycle counting). Згідно з логікою нашої матриці, товари групи А підлягають щоденній звірці, тоді як група С — вибірковій перевірці раз на місяць.

Важливим елементом запропонованої системи є інтеграція даних про запаси з фінансовим плануванням. Оперативна інформація про реальні залишки дозволить вивільнити обігові кошти, які наразі заморожені у надлишкових запасах неходових позицій. За нашими оцінками, оптимізація страхових запасів на основі XYZ-аналізу дозволить хлібопекарським підприємствам регіону скоротити період обороту товарів на 10—15%, наблизивши показники ділової активності до довоєнного рівня.

В умовах воєнного стану, коли ланцюги постачання є вразливими, така модель підвищує адаптивність бізнесу. Маючи чітку градацію товарів за важливістю, менеджмент може швидко приймати рішення про пріоритетність відвантажень у випадку дефіциту ресурсів, забезпечуючи насамперед соціально значущі позиції групи А. Це є питанням не лише економічної ефективності, але й соціальної відповідальності перед громадою Миколаївщини.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження вирішено важливе науково-практичне завдання щодо удосконалення системи внутрішнього контролю товарних операцій на підприємствах хлібопекарської галузі. Узагальнення теоретичних засад та аналіз практичної діяльності провідних виробників регіону, зокрема ТОВ "Миколаївський хлібзавод № 1", підтвердили, що специфіка хлібопечення, яка полягає у надкороткому життєвому циклі продукції та безперервності виробничого циклу, вимагає розгляду товарних запасів як динамічного потоку з високим рівнем ризику. Фінансовий моніторинг діяльності досліджуваного підприємства виявив негативну тенденцію до уповільнення оборотності запасів та розсинхронізації процесів виробництва і збуту, що свідчить про нездатність традиційних методів "суцільного" контролю забезпечити ефективність в умовах інтенсивного руху товарів та призводить до виникнення неконтрольованих втрат.

Доведеною є неефективність уніфікованого підходу до обліку всього асортиментного ряду, тому критично необхідним є перехід до селективної моделі управління, що базується на інтеграції ABC- та XYZ-аналізу. Обґрунто-

вана у статті матриця диференційованого контролю дозволяє раціоналізувати розподіл ресурсів підприємства шляхом застосування повної автоматизації для стратегічних товарів стабільного попиту та фокусування уваги менеджменту на ризикових категоріях зі стохастичним збутом. Такий підхід нівелює дисбаланс між фізичним рухом товарів та їх документальним відображенням, забезпечуючи керівництво релевантною інформацією для прийняття управлінських рішень.

Організаційна складова удосконаленої системи контролю передбачає відмову від громіздких щомісячних інвентаризацій на користь системи циклічних підрахунків, що забезпечує постійну актуальність даних про залишки без порушення графіків відвантаження. Зазначені пропозиції мають універсальний характер і можуть бути ефективно імplementовані в діяльність інших промислових хлібозаводів регіону, таких як ТОВ "Терновський хлібзавод" та ТОВ "Експерт — Сервіс М", що сприятиме скороченню їхніх операційних витрат та підвищенню достовірності фінансової звітності.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у дослідженні можливостей інтеграції запропонованої матричної моделі з ERP-системами підприємств та розробці алгоритмів штучного інтелекту для динамічного прогнозування попиту, що дозволить автоматизувати перехід товарів між групами ризику та коригувати нормативи страхових запасів у режимі реального часу.

Література:

1. Спірідонова К. О., Каширнікова І. О., Кірнос О. В. Управління товарними запасами торгівельних підприємств в сучасних умовах. Економічний простір. 2024. № 191. С. 401—405. DOI: 10.32782/2224-6282/191-68.
2. Гавриш Б. А., Білуха О. А. Особливості управління товарно-матеріальними запасами в аграрному секторі України: реалії в умовах воєнного стану. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Т. 10, № 1. С. 198—202. DOI: 10.36887/2415-8453-2025-1-33.
3. Шаповалова А. П., Кузьменко О. П., Прокопова О. М. Облік товарних запасів в електронній комерції та їх вплив на фінансові показники. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. С. 255—263. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-74.
4. Саванчук Т. М., Пащенко М. С., Посипай М. О. Управлінський облік товарних запасів в системі менеджменту суб'єктів малого підприємства. Економіка та суспільство. 2025. Вип.

80. С. 310—315. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-80-81.

5. Тульчинська Т. В., Курнос Ю. О., Алексеєнко І. А. Управління товарними запасами в системі закупівельної діяльності підприємства в ризикових умовах. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2024. № 29. С. 106—110. DOI: 10.20535/2307-5651.29.-2024.308820.

6. Угрімова І. В., Сергейчук К. В. Теоретичні засади управління товарними запасами підприємства. Вісник НТУ "ХПІ". Економічні науки. 2024. № 6. С. 64—68. DOI: 10.20998/2519-4461.2024.6.64.

7. Літвінов О. С., Онищук В. С. Управління запасами на торговельних підприємствах України в період повномасштабного вторгнення. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 11—12 (312—313). С. 204—212. DOI: 10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-204-212.

8. YouControl. Фінансова звітність ТОВ "Миколаївський хлібзавод № 1" [Електронний ресурс]. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?mode=all_years&id=7618355&tb=financial-analytics#express-universal-file (дата звернення: 03.01.2026).

9. Єдиний державний реєстр юридичних осіб у Clarity-project.info [Електронний ресурс]. URL: <https://clarity-project.info/edrs> (дата звернення: 03.01.2026).

10. ТОВ "Миколаївський хлібзавод № 1". Про компанію [Електронний ресурс]. URL: <https://mkhlib.com.ua/> (дата звернення: 03.01.2026).

11. Волощук Л. А., Юдин М. А. Фінансовий аналіз: учбовий посібник / під ред. Филиппової С. В. К.: Освіта України, 2012. 328 с.

12. Шпортко Г. Ю., Алексеєнко І. А., Веремієнко В. В. Управління товарно-матеріальними запасами на підприємстві в умовах невизначеності. Економічний вісник. 2023. № 4. С. 75—80. DOI: 10.33271/ebdut/84.075.

13. Mazur O. Y. Multidimensional ABC analysis of the assortment. Economics: Time Realities. 2019. № 4 (44). P. 80—90.

14. Дробязко С. І. Методичні аспекти фінансового обліку товарних запасів підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2020. Вип. 1. С. 5—10. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.1.5.

References

1. Spiridonova, K.O., Kashyrynikova, I.O. and Kirnos, O.V. (2024), "Management of inventory of trade enterprises in modern conditions", *Ekonomichniy prostir*, vol. 191, pp. 401—405.

2. Havrysh, B.A. and Bilukha, O.A. (2025), "Features of inventory management in the agrarian sector of Ukraine: realities under martial law", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 10, no. 1, pp. 198—202.

3. Shapovalova, A.P., Kuzmenko, O.P. and Prokopova, O.M. (2025), "Accounting of merchandise inventory in e-commerce and their impact on financial indicators", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 71, pp. 255—263.

4. Savanchuk, T.M., Pashchenko, M.S. and Posypai, M.O. (2025), "Management accounting of merchandise inventory in the management system of small business entities", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 80, pp. 310—315.

5. Tulchynska, T.V., Kurnos, Yu.O. and Aliexsieienko, I.A. (2024), "Inventory management in the system of procurement activity of the enterprise in risky conditions", *Ekonomichniy visnyk NTUU "Kyivskyi politekhnichniy instytut"*, vol. 29, pp. 106—110.

6. Uhrimova, I.V. and Serheichuk, K.V. (2024), "Theoretical principles of enterprise inventory management", *Visnyk NTU "KhPI". Ekonomichni nauky*, vol. 6, pp. 64—68.

7. Litvinov, O.S. and Onyshchuk, V.S. (2023), "Inventory management at trade enterprises of Ukraine during the full-scale invasion", *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 11—12 (312—313), pp. 204—212.

8. YouControl (2026), "Financial statements of LLC 'Mykolaivskyi khlibzavod No. 1'", available at: https://youcontrol.com.ua/contractor/?mode=all_years&id=7618355&tb=financial-analytics#express-universal-file (Accessed 03 January 2026).

9. Clarity-project.info (2026), "Unified State Register of Legal Entities", available at: <https://clarity-project.info/edrs> (Accessed 03 January 2026).

10. LLC "Mykolaivskyi khlibzavod No. 1" (2026), "About the company", available at: <https://mkhlib.com.ua/> (Accessed 03 January 2026).

11. Voloshchuk, L.A. and Yudyn, M.A. (2012), *Finansovyi analiz [Financial analysis]*, *Osvita Ukrainy*, Kyiv, Ukraine.

12. Shportko, H.Yu., Aliexsieienko, I.A. and Veremiienko, V.V. (2023), "Management of inventories at the enterprise in conditions of uncertainty", *Ekonomichniy visnyk*, vol. 4, pp. 75—80.

13. Mazur, O.Y. (2019), "Multidimensional ABC analysis of the assortment", *Economics: Time Realities*, vol. 4 (44), pp. 80—90.

14. Drobiazko, S.I. (2020), "Methodological aspects of financial accounting of enterprise inventory", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 5—10.

Стаття надійшла до редакції 06.01.2026 р.

УДК 338.43.02:631.115.1

Г. Є. Павлова,

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

В. Г. Лопатовський,

к. е. н., доцент, проректор з науково-педагогічної роботи,
Хмельницький національний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8830-1398>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.21

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ ПІД ВПЛИВОМ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

H. Pavlova,

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

V. Lopatovskyi,

PhD in Economics, Associate Professor, Vice-Rector for Academic
and Teaching Affairs, Khmelnytskyi National University

INSTITUTIONAL SUPPORT FOR THE ECONOMIC RESILIENCE OF FARMS AMIDST WARTIME CHALLENGES

Визначено організаційно-економічні засади забезпечення стійкості фермерських господарств під впливом безпекових викликів воєнного часу. Проведено діагностику структурних трансформацій аграрного сектору, спричинених руйнуванням логістичних ланцюгів та втратою виробничих активів. Систематизовано ключові ризики господарювання: заміованість угідь, критичний кадровий дефіцит та енергетичну нестабільність. Проаналізовано ефективність діючих інструментів державного регулювання, зокрема грантових програм "єРобота", механізмів компенсації вартості розмінування та цифрових сервісів. Здійснено порівняльний аналіз систем фінансової підтримки в Україні та Європейському Союзі, що виявив необхідність гармонізації підходів до субсидування. Визначено стратегічні напрями адаптації бізнес-моделей фермерів через розвиток локальної біоенергетики та впровадження вуглецевого землеробства. Доведено, що інтеграція екологічних інновацій та перехід до європейської моделі підтримки сімейних ферм є фундаментом повоєнного відновлення галузі.

The article substantiates the organizational and economic principles of ensuring the economic resilience of farm enterprises under the influence of unprecedented security challenges of wartime. The full-scale military aggression has become a catalyst for fundamental structural changes in the agricultural sector of Ukraine, forcing producers to transform established business models. The study conducts a deep diagnosis of the state of the industry, revealing the destructive impact of the blockade of sea ports and the destruction of traditional logistics chains. It is established that the critical increase in the cost of logistics and the disparity in prices for energy carriers and fertilizers led to a catastrophic drop in the profitability of grain production. As a result, a forced structural transformation of sown areas took place: farmers massively reoriented towards high-margin oil crops (sunflower, rapeseed), which have a higher value per unit of weight and are less demanding on logistics capacity.

The research systematizes the key risks that threaten the viability of small and medium-sized agricultural businesses. The problem of mining of agricultural lands is identified as a priority challenge, withdrawing thousands of hectares from economic turnover and requiring significant financial costs for demining. The study analyzes the deepening crisis in the labor market caused by the mobilization of qualified machine operators and the migration of the rural population from frontline zones. Energy vulnerability is defined as a new critical risk factor that stimulates the search for autonomous solutions to ensure the continuity of production processes in conditions of infrastructure attacks.

Considerable attention is paid to the analysis of the transformation of the state regulation system. The effectiveness of the "Affordable Loans 5-7-9%" program as the main instrument for providing liquidity and replenishing working capital is assessed. The role of grant programs within the "eRobota" project, aimed at stimulating the creation of new gardens and greenhouses to diversify production, is characterized. The importance of the functioning of the State Agrarian Registry (DAR) as a digital ecosystem for transparent interaction between the state and the producer is emphasized. The mechanisms of state compensation for the costs of demining agricultural lands and tax benefits for territories affected by hostilities are analyzed.

A comparative analysis of the mechanisms of financial support for farmers in Ukraine and the European Union is carried out in the context of European integration processes. A significant gap in the levels of direct payments per hectare is revealed, which creates unequal competitive conditions. The study emphasizes the fundamental difference in the structure of recipients of aid: the EU Common Agricultural Policy is focused on the development of small family farms, while in Ukraine this sector requires institutional strengthening. The necessity of harmonizing domestic agricultural policy with European standards to access structural funds for post-war recovery is proven.

Strategic directions for the adaptation of business models of farms are determined. The development of bioenergy potential is proposed as a key tool for increasing economic efficiency. It is substantiated that the processing of crop waste (biomass) into solid biofuel or biogas allows ensuring energy autonomy and solving the problem of utilization. The prospects of implementing carbon farming practices are analyzed. It is proven that the integration of carbon-accumulating technologies (No-Till, Mini-Till) allows farmers not only to adapt to climate change and restore soil fertility but also to receive additional income from the sale of carbon credits on international markets. The conclusion is formulated that the synthesis of effective state support and the introduction of ecological innovations is a necessary condition for the survival and development of farming in the conditions of war and European integration.

Ключові слова: фермерські господарства, економічна стійкість, воєнний стан, державна підтримка, інституціональне регулювання, трансформація, розвиток, євроінтеграція, біоенергетика, вузлецеве землеробство.

Key words: farm enterprises, economic resilience, martial law, state support, institutional regulation, transformation, development, European integration, bioenergy, carbon farming.

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

Аграрний сектор є фундаментом національної економічної безпеки України в умовах глобальних викликів. Фермерські господарства відіграють ключову роль у формуванні продовольчого фонду держави. Вони забезпечують зайнятість сільського населення та підтримують соціальну інфраструктуру громад. Повномасштабна війна завдала нищівного удару по виробничому потенціалу галузі. Умови господарювання стали критично складними та непередбачуваними для більшості виробників. Забезпечення їхньої економічної стійкості вимагає негайного перегляду існуючих інституційних підходів.

Військові дії спричинили руйнування налагоджених роками логістичних ланцюгів постачання. Експорт продукції традиційними морсь-

кими шляхами суттєво ускладнився або став неможливим. Вартість пального та мінеральних добрив різко зросла через дефіцит на ринку. Рентабельність виробництва основних зернових культур знизилася до критичних показників. Значні площі сільськогосподарських угідь залишаються замінованими або забрудненими вибухонебезпечними предметами [2], [11]. Господарська діяльність у таких умовах пов'язана з надвисокими ризиками.

Фінансова спроможність малих та середніх господарств стрімко падає через касові розриви. Доступ до пільгового кредитування часто обмежений складними бюрократичними процедурами та вимогами застави. Державні програми підтримки наразі не можуть повністю покрити втрати аграріїв. Обсяги фінансування українських фермерів значно поступаються аналогічним показникам у країнах Європейського Союзу [7]. Чинна нормативно-правова база потребує подальшої гармонізації з євро-

пейськими регламентами та стандартами [5]. Це є необхідною передумовою для отримання доступу до структурних фондів відновлення.

Виживання галузі у поточній ситуації залежить від здатності до швидкої технологічної та управлінської адаптації. Перспективним напрямом є розвиток енергетичної автономії аграрних підприємств. Виробництво біопалива дозволяє зменшити витрати на енергоносії та ефективно утилізувати відходи [11]. Впровадження практик вуглецевого землеробства відкриває нові джерела доходів на міжнародних ринках [4]. Важливим внутрішнім резервом залишається трансформація особистих селянських господарств у повноцінні сімейні ферми [8], [9]. Держава має створити дієві стимули для реалізації цих змін.

Проблема інституційного забезпечення розвитку фермерства розглядалася у працях багатьох вітчизняних вчених. Науковці ґрунтовно досліджували питання інвестиційної ефективності та кооперації у довоєнний період [6], [10]. Проте фактор тривалої війни створює принципово нові виклики для аграрної політики. Існує нагальна потреба у комплексному дослідженні механізмів забезпечення економічної стійкості виробників. Необхідно обґрунтувати пріоритети державного регулювання у контексті підготовки до вступу в ЄС. Це зумовлює актуальність та своєчасність обраного напрямку дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання економічної ефективності фермерських господарств глибоко висвітлені у вітчизняній науковій літературі. Фундаментальні підходи до управління інвестиціями та стратегічного розвитку розробили М. Кропивко та М. Кісіль [6]. Загальні тенденції функціонування сектору у стабільних ринкових умовах проаналізували О. Горобченко та співавтори [3]. Проте фактор повномасштабної війни вимагає перегляду класичних моделей менеджменту. А. Бойко слушно акцентує увагу на критичному впливі невизначеності та безпекових ризиків [2]. Традиційні інструменти планування втрачають ефективність без урахування воєнних загроз. Наше дослідження поглиблює цю тезу через призму конкретних адаптаційних механізмів.

Значний масив робіт присвячено інституційній трансформації суб'єктів господарювання. М. Малік та О. Шпикуляк обґрунтували важливість переходу особистих селянських господарств у статус сімейних ферм [9]. Мето-

дичні засади організації цього процесу деталізовані у працях колективу за редакцією Ю. Лупенка [8]. Ю. Золотницька здійснила критичний аналіз нормативно-правового забезпечення державної підтримки фермерства [5]. Однак мобілізація та міграція сільського населення суттєво загальмували ці процеси. Існуючі юридичні конструкції потребують адаптації до реалій дефіциту трудових ресурсів. Ми пропонуємо розглядати інституційну підтримку як інструмент виживання, а не лише розвитку.

Сучасний науковий дискурс активно зміщується у бік пошуку альтернативних джерел дохідності. С. Лукаш та Р. Конєв дослідили можливості фінансування аграріїв у контексті євроінтеграції та доступу до фондів ЄС [7]. Екологічні та економічні переваги впровадження вуглецевого землеробства розкриті у статті М. Дубініної та Я. Тивончук [4]. І. Фурман і В. Дмитрик вказують на стратегічне значення виробництва біопалива для енергетичної автономії [11]. Утім, ці напрями часто розглядаються науковцями фрагментарно. Наше дослідження має на меті синтезувати ці підходи у єдину систему. Євроінтеграція та енергонезалежність повинні стати не окремими можливостями, а базовими елементами стратегії стійкості.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є визначення пріоритетних організаційно-економічних підходів до забезпечення стійкості фермерських господарств в умовах безпекових загроз та євроінтеграційних змін. Досягнення мети передбачає оцінку поточних умов функціонування фермерства у 2022—2024 рр. та ідентифікацію ключових ризиків господарювання у воєнний період. Необхідно узагальнити дієвість інструментів державної фінансової підтримки та співвіднести їх із практиками Європейського Союзу. Важливим завданням є окреслення адаптаційних можливостей виробників, зокрема через розвиток біоенергетики та впровадження практик вуглецевого землеробства. За результатами аналізу сформулювати пропозиції щодо пріоритетних заходів підтримки життєздатності фермерства у воєнний час та в контексті інтеграції до ринку ЄС.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Початок повномасштабних воєнних дій став каталізатором кардинальних змін у діяльності фермерських господарств, трансформувавши усталені десятиліттями моделі агробізнесу.

Таблиця 1. STEP-аналіз зовнішнього середовища діяльності малих і середніх фермерських господарств України у 2022–2024 рр.

Складова STEP-аналізу	Ключові детермінанти та чинники впливу	Індикатори оцінювання (кількісні та якісні показники)	Прогноз впливу на економічну ефективність та стійкість господарства
S - Social (Соціальні)	Критичний дефіцит кваліфікованого персоналу та сезонних працівників; трансформація структури споживчого попиту; посилення ролі локальних ланцюгів створення вартості.	1. Рівень забезпеченості трудовими ресурсами (% вакансій). 2. Питомі витрати на оплату праці (грн/га).	Зростання операційних витрат, ризики порушення агротехнічних строків, зниження врожайності та погіршення якості продукції.
T - Technological (Технологічні)	Цифровізація адміністративних процесів та державної підтримки; імплементація систем точного землеробства та обліку ресурсів; впровадження енергоефективних технологій.	1. Рівень охоплення цифровими сервісами (% операцій/заявок). 2. Енергоємність виробництва (л/га) або рівень технологічної віддачі (т/га).	Оптимізація транзакційних витрат, зниження ресурсомісткості виробництва, підвищення продуктивності праці та загальної стійкості бізнес-моделі.
E - Economic (Економічні)	Висока волатильність цін на ринках паливно-мастильних матеріалів та добрив; обмеженість доступу до фінансового капіталу; зниження маржинальності та дефіцит ліквідності.	1. Виробнича собівартість продукції (грн/га або грн/т). 2. Коефіцієнт операційної рентабельності (%) або поточної ліквідності.	Тиск на фінансові результати, вимушене скорочення капітальних інвестицій, зростання ризику фінансової неспроможності.
P - Political (Політико-правові)	Безпекові загрози виробничій діяльності; дестабілізація експортної логістики; трансформація регуляторної політики та механізмів державної підтримки.	1. Рівень логістичних витрат та затримок (у вартісному або часовому вимірі). 2. Частка реалізації продукції через альтернативні канали збуту (%).	Втрата частини доходу через логістичні обмеження, необхідність диверсифікації ринків збуту та адаптації до нових регуляторних вимог.

Джерело: сформовано авторами.

Якщо раніше ключовим фактором при плануванні виробництва була ринкова кон'юнктура, то нині на перше місце вийшли безпекові та логістичні обмеження. Руїнування традиційних експортних шляхів через блокаду морських портів призвело не лише до фізичної неможливості вивезення продукції, але й до катастрофічного падіння внутрішніх закупівельних цін, які часто опускалися нижче рівня собівартості [2]. У такій ситуації фермери були змушені шукати нові стратегії виживання, адаптуючи структуру виробництва до реалій дорогої логістики.

Для подальшого аналізу доцільно систематизувати ключові чинники зовнішнього середовища, які у 2022–2024 рр. визначали параметри функціонування малих і середніх фермерських господарств. Узагальнення соціальних, технологічних, економічних і політичних драйверів та обмежень, а також можливі індикатори їх прояву подано в таблиці 1.

STEP-структура, подана в таблиці 1, дає змогу системно окреслити зовнішні чинники, що визначали параметри функціонування фермерських господарств у 2022–2024 рр., і конкретизувати канали їх впливу на виробничі та управлінські рішення. У подальшому ці чинники розглядаються через призму практичних адаптацій господарств, зокрема змін у структурі виробництва як відповіді на зростання логістичних витрат і загальне подорожчання ресурсів. Одним із найбільш показових проявів

такої адаптації є переорієнтація посівних площ у бік більш маржинальних культур.

Наслідком цих процесів стала виражена переорієнтація господарств із зернових культур, що мають значний валовий обсяг, на більш маржинальні олійні культури. Логіка такого рішення продиктована економічною доцільністю: висока вартість одиниці ваги олійних дозволяє нівелювати зростання транспортних витрат. Статистичні дані підтверджують цю тенденцію: у сезоні 2022/2023 років посівні площі під ріпаком зросли на 20%, а під соняшником — на 7% [2]. Варто зазначити, що така структурна перебудова супроводжувалася відмовою від ранньої закупівлі насіння та переходом до ситуативного прийняття рішень безпосередньо перед посівною кампанією, що свідчить про значне скорочення горизонту планування.

Поряд із проблемою збуту та логістики, діяльність фермерських господарств суттєво обмежується дефіцитом та подорожчанням матеріальних ресурсів. Зростання цін на паливно-мастильні матеріали та мінеральні добрива змусило аграріїв економити, спрощуючи технологічні карти вирощування. Це, своєю чергою, створює ризики зниження родючості ґрунтів та врожайності у майбутньому. Крім того, неможливість залучення достатнього обсягу обігових коштів для капітальних інвестицій призвела до замороження проєктів з оновлення технічного парку, що є критичним для підтримання конкурентоспроможності сектору [2], [11].

Ситуація ускладнюється тим, що значна частина ресурсного потенціалу галузі виявилася фізично недоступною для використання. Бойові дії та окупація територій вилучили з обігу тисячі гектарів родючих земель, а проблема замінування залишається гострою навіть після звільнення регіонів. Це не лише скорочує виробничу базу, але й вимагає колосальних витрат на обстеження та розмінування угідь, які держава намагається компенсувати через спеціальні програми підтримки [7], [11]. Втрата земельного банку та знищення інфраструктури — елеваторів, складів, техніки — поставили багато господарств на межу банкрутства.

Не менш болючим викликом для стійкості фермерства став кадровий голод, зумовлений мобілізаційними процесами та міграцією населення з прифронтових зон. Специфіка аграрного виробництва вимагає кваліфікованої праці механізаторів та агрономів, дефіцит яких неможливо швидко покрити. Це змушує керівників господарств переглядати підходи до організації праці, часто об'єднуючи зусилля та матеріальні ресурси з сусідніми підприємствами для проведення польових робіт. У цьому контексті забезпечення стійкості агробізнесу залежить від здатності до системних змін, які інтегрують технологічні рішення та гнучкі підходи до управління персоналом.

Пошук внутрішніх резервів підвищення ефективності змушує господарства переглядати підходи до управління витратами на матеріально-технічне забезпечення. В умовах диспаритету цін, коли вартість ресурсів зростає швидше за вартість продукції, фермери фокусуються на технологіях точного землеробства та ресурсозбереження. Оптимізація використання добрив та засобів захисту рослин перестала бути лише екологічним трендом і перетворилася на фінансову необхідність. Зменшення виробничих витрат дозволяє зберегти мінімальну рентабельність навіть за несприятливої ринкової кон'юнктури. Така стратегія мінімізації залежності від зовнішніх постачальників стає фундаментом економічної стійкості малого агробізнесу.

Важливим елементом цієї стратегії є забезпечення енергетичної автономії виробничих процесів, що набуло особливої актуальності на тлі атак на енергетичну інфраструктуру. Традиційна залежність від викопного палива та централізованого електропостачання створює критичні ризики для безперервності циклу робіт. Альтернативою стає використання біоенергетичного потенціалу аграрного виробництва, зокрема переробка біомаси. Рослинні залишки, солома та відходи тваринництва розг-

лядаються тепер не як сміття, а як цінний енергетичний ресурс [11]. Власне виробництво твердого біопалива або біогазу дозволяє суттєво знизити собівартість продукції.

Впровадження біоенергетичних технологій сприяє формуванню замкненого циклу виробництва в межах одного господарства або територіальної громади. Використання відходів для генерації теплової та електричної енергії вирішує проблему їх утилізації та зменшує екологічне навантаження на довкілля. Окрім енергетичного ефекту, побічним продуктом біогазових установок є високоякісні органічні добрива. Їх внесення у ґрунт частково компенсує дефіцит дорогих мінеральних добрив та покращує структуру земель. Цей комплексний підхід підвищує конкурентоспроможність фермерської продукції за рахунок зниження її енергоємності.

Поряд із технологічною модернізацією, адаптація відбувається через диверсифікацію напрямів діяльності та пошук нових ринкових ніш. Втрата традиційних каналів збуту зернових спонукає виробників звертати увагу на нішеві культури з вищою доданою вартістю. Вирощування овочів, ягід або лікарських рослин на невеликих площах може генерувати дохід, співставний з масштабним зерновим виробництвом. Гнучкість у виборі культур дозволяє фермерам швидше реагувати на локальні запити споживачів та уникати прямої конкуренції з великими агрохолдингами [2]. Переорієнтація на внутрішній ринок стає дієвим інструментом хеджування експортних ризиків.

Реалізація зазначених змін часто вимагає фінансових та технічних ресурсів, які є недоступними для одноосібних господарств. Обмеженість власних коштів стимулює процеси горизонтальної кооперації між дрібними виробниками. Об'єднання зусиль дозволяє спільно використовувати дороговартісну техніку, формувати товарні партії для експорту та закуповувати ресурси за оптовими цінами. Спільна діяльність у формі обслуговуючих кооперативів знижує транзакційні витрати кожного окремого учасника [10]. Кооперація виступає каталізатором інноваційного розвитку, роблячи нові технології доступними для широкого кола фермерів.

Внутрішні адаптаційні заходи фермерів є необхідними, але недостатніми без системної державної підтримки. Масштаб руйнувань та фінансових втрат вимагає втручання зовнішнього регулятора для стабілізації галузі. Парадигма державного управління в умовах війни змістилася від прямих дотацій до стимулювання інвестиційних проєктів розвитку. Яскравим прикладом такої трансформації є запровад-

Таблиця 2. Систематизація ключових ризиків та інструментів адаптації фермерських господарств

Категорія ризиків	Деструктивний вплив на операційну діяльність та активи	Інструментарій адаптації та заходи державного регулювання
Логістичні та збутові	Блокування експортних каналів, критичне зростання трансакційних витрат на транспортування, втрата традиційних ринків.	Диверсифікація товарної структури (переорієнтація на високомаржинальні культури), поглиблення вертикальної інтеграції (власна переробка).
Енергетичні	Дестабілізація енергопостачання виробничих процесів, зростання енергоємності собівартості продукції.	Впровадження технологій енергетичної автономії (генерація з біомаси/відходів), децентралізація джерел енергії [11].
Виробничо-безпекові	Вилучення земельних активів з економічного обігу внаслідок мінного забруднення, фізичне знищення інфраструктури.	Використання державних компенсаторних механізмів розмінування, застосування фіскальних преференцій (земельні пільги) [5].
Фінансово-інвестиційні	Криза ліквідності, дефіцит обігового капіталу, зростання вартості позикових ресурсів.	Залучення пільгового фінансування (програми портфельних гарантій), грантова підтримка капітальних інвестицій («Робота»).
Соціально-трудова	Критичний дефіцит кваліфікованого людського капіталу внаслідок мобілізації та демографічної кризи.	Розвиток кооперації (спільне використання ресурсів), автоматизація технологічних операцій.

Джерело: сформовано авторами на основі [5, 11].

ження грантових програм для створення садів і теплиць. Цей підхід має на меті не лише підтримку виживання, а й стимулювання переходу до високомаржинального виробництва.

Практична реалізація цих ініціатив здійснюється через урядовий проєкт "єРобота". Він дозволяє залучити значні кошти для будівництва модульних теплиць або закладання нових насаджень. Обов'язковою умовою отримання гранту є створення нових робочих місць у сільській місцевості. У такий спосіб фінансова підтримка виконує подвійну функцію: економічного розвитку та соціальної стабілізації громад. Водночас вимога щодо власного співфінансування залишається викликом для знекровлених війною господарств.

Поряд із грантовими інструментами критично важливим залишається забезпечення поточної ліквідності підприємств. Програма "Доступні кредити 5-7-9%" стала основним джерелом поповнення обігових коштів для проведення посівних кампаній. Пільгові відсоткові ставки дозволяють нівелювати інфляційні ризики та закуповувати пальне й насіння. Разом із тим доступ до кредитування для дрібних фермерів часто ускладнений бюрократичними процедурами. Жорсткі вимоги банків до застави змушують державу розробляти додаткові механізми портфельних гарантій [2], [7].

Адміністративне спрощення доступу до фінансових ресурсів забезпечується функціонуванням Державного аграрного реєстру. Ця цифрова платформа виступає єдиним вікном для взаємодії між виробником та державними органами. Автоматичний обмін даними з іншими реєстрами мінімізує корупційні ризики та скорочує час розгляду заявок. Фермери отримали можливість подаватися на програми підтримки онлайн без фізичного відвідування установ. Циф-

ровізація процесів робить розподіл допомоги більш прозорим та оперативним.

Особлива увага в системі регулювання приділяється територіям, що постраждали від бойових дій. Законодавство передбачає звільнення від сплати земельного податку за заміновані або тимчасово окуповані ділянки. Держава також ініціювала програму компенсації витрат на розмінування сільськогосподарських угідь. Вона покриває значну частину вартості послуг сертифікованих операторів протимінної діяльності. Повернення цих земель в економічний обіг є пріоритетним завданням для відновлення виробничого потенціалу галузі.

Системний аналіз виявлених загроз дозволяє класифікувати їх за сферами впливу на господарську діяльність. Кожна група ризиків вимагає специфічного набору інструментів реагування. Частина заходів реалізується фермерами самостійно на рівні операційного менеджменту. Інші виклики потребують безпосереднього втручання держави через фінансові та регуляторні механізми. Структурований перелік ризиків та засобів забезпечення стійкості господарств відображено в таблиці 2.

Наведені дані демонструють комплексний характер загроз, що постали перед аграрним сектором. Найбільш критичними залишаються фінансові та безпекові чинники, які неможливо нівелювати без зовнішньої підтримки. Запропоновані інструменти наразі виконують функцію "швидкої допомоги" для збереження життєздатності бізнесу. Однак довгостроковий розвиток вимагає переходу від ситуативного реагування до стратегічного планування.

Стратегічним орієнтиром для подальшого відновлення галузі та вдосконалення системи підтримки є курс на європейську інтеграцію. Гармонізація вітчизняного законодавства зі

Спільною аграрною політикою ЄС відкриває доступ до структурних фондів післявоєнного відновлення. Проте цей процес вимагає глибокого розуміння принципів розподілу фінансових ресурсів у Європі. Європейська модель базується на дотуванні не лише виробництва, а й сталого розвитку сільських територій. Імплементация цих підходів дозволить українським фермерам отримати прогнозовані правила гри та стабільне фінансування у довгостроковій перспективі.

Аналіз фінансових інструментів виявляє суттєвий розрив у рівнях забезпечення українських та європейських виробників, який необхідно подолати. Середній розмір прямих виплат на гектар в країнах ЄС коливається в межах 250—350 євро залежно від регіону та специфіки програми. В Україні аналогічні показники державної підтримки історично не перевищували еквівалент 90—180 євро [7]. Вирівнювання цих диспропорцій є ключовим завданням переговорного процесу щодо вступу до Євросоюзу. Без паритетних умов фінансування вітчизняні господарства ризикують втратити конкурентоспроможність на спільному ринку.

Суттєві відмінності існують також в організаційній структурі аграрного сектору, яку цілеспрямовано підтримує держава. Європейська політика чітко фокусується на розвитку малих сімейних ферм, частка яких становить близько 93% від загальної кількості господарств [7]. В Україні значний обсяг продукції виробляється особистими селянськими господарствами, які часто залишаються поза межами правового поля. Трансформація цих суб'єктів у офіційні сімейні фермерські господарства є необхідною умовою для отримання європейських дотацій [8], [9]. Легалізація діяльності дозволить їм інтегруватися у цивілізовані ланцюги доданої вартості та експорту.

Інтеграція до європейського економічного простору неможлива без дотримання сучасних екологічних стандартів "Зеленого курсу". Перспективним напрямом адаптації стає впровадження моделі вуглецевого землеробства, що поєднує агрономію та екологію. Ця технологія передбачає використання методів обробітку ґрунту, які сприяють активному поглинанню та утриманню вуглецю з атмосфери. Перехід на такі практики відкриває фермерам можливість отримувати додатковий дохід від продажу вуглецевих сертифікатів. Світовий ринок вуглецевих кредитів демонструє стабільне зростання попиту на такі активи з боку промислових забруднювачів [4].

Економічна привабливість вуглецевого землеробства полягає не лише у прямих виплатах, а й у супутній оптимізації виробничих витрат.

Технології мінімального обробітку ґрунту (No-Till) суттєво зменшують споживання палива та амортизацію техніки. Збереження вологості та покращення структури ґрунтів підвищує стійкість посівів до кліматичних змін, що є критичним для південних регіонів. Поєднання екологічної відповідальності з економічною вигодою створює надійну основу для розвитку сучасного фермерства. Саме такий синергетичний підхід відповідає філософії європейського агробізнесу та вимогам часу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтвердило критичну вразливість організаційно-економічної моделі фермерських господарств до безпекових та логістичних викликів воєнного часу. Руйнування традиційних ланцюгів збуту змусило виробників стихійно змінювати структуру посівів на користь олійних культур. Ця вимушена трансформація дозволила зберегти мінімальну ліквідність підприємств, але посилила ризики виснаження ґрунтів. Діагностика поточного стану галузі свідчить про неможливість подальшого розвитку виключно на ринкових засадах саморегулювання без зовнішньої підтримки.

Аналіз діючих інструментів державного регулювання виявив суттєвий дисбаланс між потребами аграріїв та наявними фінансовими ресурсами. Програми пільгового кредитування та гранти "єРобота" виконують функцію оперативної стабілізації, проте поступаються європейським практикам за обсягами фінансування. Середній рівень виплат на гектар в Україні залишається значно нижчим за показники країн Європейського Союзу. Гармонізація цих параметрів є необхідною передумовою для повноцінної інтеграції вітчизняного агросектору до спільного європейського ринку та доступу до структурних фондів.

Забезпечення економічної стійкості господарств у довгостроковій перспективі вимагає впровадження технологічних інновацій та досягнення енергетичної автономії. Виробництво біопалива з відходів сільського господарства дозволяє знизити залежність від зовнішніх енергоносіїв та оптимізувати виробничі витрати. Перспективним напрямом диверсифікації доходів визначено перехід до моделі вуглецевого землеробства. Цей підхід поєднує екологічну відповідальність із можливістю отримання додаткового прибутку від торгівлі вуглецевими сертифікатами.

Реалізація окреслених пріоритетів потребує вдосконалення інституційного забезпечення діяльності малих виробників на законодавчо-

му рівні. Державна політика має стимулювати трансформацію особистих селянських господарств у офіційно зареєстровані сімейні ферми. Це дозволить легалізувати їхню діяльність та включити до загальнонаціональних програм відновлення. Важливим елементом стратегії є подальша цифровізація адміністративних послуг через Держаний аграрний реєстр для прозорого розподілу ресурсів.

Література:

1. Danda R. R. Innovations in agricultural machinery: Assessing the impact of advanced technologies on farm efficiency. *Journal of Artificial Intelligence and Big Data*. 2023. 3 (1). P. 29—48. DOI: 10.31586/jaibd.2022.1156.
2. Бойко Л. О. Виклики та проблеми фермерських господарств у період невизначеності. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 11. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-11-04-02.
3. Горобченко О. А., Олійник Т. Г., Гапоненко М. С. Фермерство України: тенденції та перспективи розвитку. *Modern Economics*. 2020. № 21. С. 66—71. DOI: 10.31521/modecon.V21(2020)-10.
4. Дубініна М. В., Тивончук Я. А. Фінансові переваги вуглецевого землеробства: аналіз для фермерських господарств. *Modern Economics*. 2024. № 48. С. 23-30. DOI: 10.31521/modecon.V48(2024)-03.
5. Золотницька Ю. В. Нормативно-правове забезпечення державної підтримки сімейного фермерства в Україні. *Modern Economics*. 2025. № 50. С. 75—82. DOI: 10.31521/modecon.V50(2025)-10.
6. Кропивко М. Ф., Кісіль М. І. Теоретичні засади і методичні підходи до формування стратегії управління ефективністю інвестицій фермерського господарства. *Економіка АПК*. 2021. № 1. С. 6—14. DOI: 10.32317/2221-1055.202101006.
7. Лукаш С. М., Конєв Р. Фінансова підтримка фермерських господарств в Україні в контексті підготовки до європейської інтеграції. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. С. 699—705. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-179.
8. Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. та ін. Організація сімейних фермерських господарств: метод. рек. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2020. 92 с.
9. Малік М., Шпикуляк О., Мамчур В. Реалізація цілей сталого розвитку України в контексті трансформації особистих селянських господарств у сімейні фермерські. *Виклики часу*. 2020. С. 21—31. DOI: 10.37100/2616-7689/2020/7(26)/3.
10. Марків Г., Содома Р. Аналіз концепції розвитку фермерських господарств та сільсь-

когосподарської кооперації на 2018—2020 роки. *Аграрна економіка*. 2018. Т. 11, № 3—4. С. 129—136. DOI: 10.31734/agrarecon2018.03.129.

11. Фурман І., Дмитрик В. Державне регулювання розвитку фермерських господарств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-25.

References:

1. Danda, R.R. (2023), "Innovations in agricultural machinery: Assessing the impact of advanced technologies on farm efficiency", *Journal of Artificial Intelligence and Big Data*, vol. 3(1), pp. 29—48.
 2. Boiko, L.O. (2024), "Challenges and problems of farms in the period of uncertainty", *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 11.
 3. Horobchenko, O.A., Oliinyk, T.H. and Haponenko, M.S. (2020), "Farming in Ukraine: trends and prospects of development", *Modern Economics*, vol. 21, pp. 66-71.
 4. Dubinina, M.V. and Tyvonchuk, Ya.A. (2024), "Financial advantages of carbon farming: analysis for farms", *Modern Economics*, vol. 48, pp. 23—30.
 5. Zolotnytska, Yu.V. (2025), "Regulatory and legal support for state support of family farming in Ukraine", *Modern Economics*, vol. 50, pp. 75—82.
 6. Kropyvko, M.F. and Kisil, M.I. (2021), "Theoretical principles and methodological approaches to forming a strategy for managing the efficiency of investments of a farm", *Ekonomika APK*, vol. 1, pp. 6—14.
 7. Lukash, S.M. and Koniev, R. (2024), "Financial support for farms in Ukraine in the context of preparation for European integration", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 68, pp. 699—705.
 8. Lupenko, Yu.O., Malik, M.Y., Shpykuliak, O.H. et al. (2020), *Orhanizatsiia simeinykh fermerskykh hospodarstv* [Organization of family farms], NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.
 9. Malik, M., Shpykuliak, O. and Mamchur, V. (2020), "Implementation of sustainable development goals of Ukraine in the context of the transformation of personal peasant households into family farms", *Vyklyky chasu*, pp. 21—31.
 10. Markiv, H. and Sodoma, R. (2018), "Analysis of the concept of development of farms and agricultural cooperation for 2018—2020", *Ahrarna ekonomika*, vol. 11, no. 3—4, pp. 129—136.
 11. Furman, I. and Dmytryk, V. (2024), "State regulation of the development of farms under martial law", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 63.
- Стаття надійшла до редакції 09.01.2026 р.*

УДК 657.1

М. В. Болдуєв,
 д. держ. упр., професор, НУ "Запорізька політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8889-6555>
 О. В. Болдуєва,
 д. е. н., доцент, Запорізький національний університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5267-1816>
 О. В. Артюх,
 д. е. н., професор, Одеський національний економічний університет,
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8845-8002>
 О. Г. Лищенко,
 к. е. н., доцент, НУ "Запорізька політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9211-9567>
 Т. О. Муренко,
 к. е. н., доцент, Одеський національний економічний університет,
 ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4152-501X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.29

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ АВТОМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ

М. Bolduiev,
 Doctor of Public Administration, Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"
 О. Bolduieva,
 Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Zaporizhzhia National University
 О. Artyukh,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Odesa National University of Economics,
 О. Lyshchenko,
 PhD in Economics, Associate Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"
 Т. Murenko,
 PhD in Economics, Associate Professor, Odesa National University of Economics

INFORMATION TECHNOLOGIES FOR AUTOMATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE DIGITAL AGE

У статті досліджено особливості застосування інформаційних технологій для автоматизації управлінського обліку в умовах цифрової трансформації бізнесу. Розкрито сутність і функції управлінського обліку, проаналізовано основні типи інформаційних систем, що підтримують облікові процеси на підприємствах різного масштабу та галузевої спрямованості. Акцентовано увагу на важливості комплексного підходу до впровадження інформаційних систем управлінського обліку, що передбачає адаптацію бізнес-процесів, підготовку персоналу та інтеграцію із наявною ІТ-інфраструктурою.

У процесі дослідження визначено основні критерії вибору інформаційних систем управлінського обліку, а також окреслено ключові виклики, що супроводжують їхнє впровадження, зокрема високі витрати, опір персоналу та необхідність реінжинірингу процесів. Обґрунтовано, що успішне застосування сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, зміцненню конкурентоспроможності підприємств і забезпеченню їхньої стійкості в умовах цифрової економіки.

The article reveals the essence of management accounting in the context of the modern digital transformation of the economy. Special attention is given to the shift of management accounting from a supporting function to a strategic tool for supporting management decisions. The necessity of implementing information technologies to ensure the timeliness, accuracy, and analytical depth of accounting information at enterprises of various scales is substantiated. It is emphasized that without digital modernization of accounting processes, enterprises lose the ability to respond promptly to changes in the external environment and to optimize resource management.

The main types of management accounting information systems are examined, including ERP systems, Business Intelligence systems, cost management systems, and specialized industry-specific solutions. Their classification according to functional characteristics, level of integration, and areas of application is provided. The strengths of each type of system and their role in forming an effective informational environment within the enterprise are identified. It is highlighted that integrated use of these systems enhances the transparency of business processes and the effectiveness of management decisions at all organizational levels.

The key criteria for selecting management accounting information systems are analyzed, taking into account the specifics of enterprise activities, the level of staff preparedness, the implementation budget, and the prospects for scaling. The main challenges accompanying the implementation of MAIS are identified, including high financial costs, organizational inertia, resistance to change, and a shortage of qualified personnel. Particular attention is paid to the necessity of a comprehensive approach to overcoming these challenges through phased system implementation and systematic staff training.

It is concluded that the successful implementation of information technologies for the automation of management accounting is possible only through a systematic approach that covers business process reengineering, integration of information flows, active engagement of personnel, and evaluation of the economic efficiency of innovations. The use of modern information systems significantly improves enterprise management efficiency, flexibility, and competitiveness in the digital age. The application of innovative approaches to the automation of accounting functions is a key factor in ensuring long-term development and adaptability of enterprises in the rapidly changing global market environment.

Ключові слова: управлінський облік, інформаційні системи управлінського обліку, цифровізація, автоматизація обліку, ERP-системи, Business Intelligence, облік витрат, реінжиніринг бізнес-процесів, цифрова трансформація, ефективність управління.

Key words: management accounting, management accounting information systems, digitalization, accounting automation, ERP systems, Business Intelligence, cost accounting, business process reengineering, digital transformation, management efficiency.

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

Цифровізація бізнес-середовища та стрімкий розвиток інформаційних технологій кардинально змінюють вимоги до систем управлінського обліку, перетворюючи їх із допоміжного інструмента на стратегічний ресурс управління підприємством. Традиційні методи обробки управлінської інформації вже не відповідають сучасним потребам щодо оперативності, точності та аналітичної глибини, що обумовлює необхідність впровадження автоматизованих інформаційних систем. Проблема полягає в тому, що успішне впровадження інформаційних технологій автоматизації управлінського обліку вимагає не тільки вибору відповідних програмних продуктів, а й комплексної трансформації облікових процесів, адаптації організаційних структур і подолання технічних та соціальних бар'єрів.

Вирішення цієї проблеми має важливе наукове та практичне значення, оскільки від ефективності автоматизації управлінського обліку залежить здатність підприємств забезпечувати гнучкість управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів, підвищувати конкурентоспроможність на ринку та адаптуватися до умов цифрової економіки. З огляду на це, дослідження питань впровадження сучасних інформаційних систем в управлінський облік, класифікації таких систем за функціональним призначенням, визначення критеріїв їх вибору та аналізу факторів успішності є актуальним як у теоретичному, так і в практичному аспекті.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх наукових праць свідчить про зростання інтересу дослідників до проблем автоматизації та цифровізації управлінського обліку. Ігнатенко С. В. та Томашук І. В. дослідили сучасні тенденції впровадження цифро-

вих технологій на аграрних підприємствах, акцентуючи увагу на економічних аспектах. Мачинська Ю. проаналізувала особливості використання цифрових технологій управлінського обліку в державному та приватному секторах економіки. Шматковська Т. О. і Дзямуч М. І. вивчали трансформацію стратегічного управлінського обліку в умовах цифрової економіки, тоді як Шматковська Т. і Мостовенко Н. акцентували увагу на тенденціях формування систем стратегічного управлінського обліку. Дослідження Шматковської Т. і Дзямуча М. окреслили трансформаційний вплив цифровізації на розвиток облікових систем. Важливий внесок у розкриття концептуальних основ автоматизації облікових процесів здійснили Голик В. Р., Безверхня Ю. В., Лега О. В. і Яловега Л. В., які висвітлили питання обліку витрат в умовах автоматизованої обробки інформації. Окремі аспекти удосконалення фінансового та управлінського обліку через автоматизацію були розглянуті Горбатюком О. В. та Антонішином В. В.. Чернікова І. Б. та Якуба Є. В. зосередили увагу на особливостях вибору інформаційних програм для бухгалтерського обліку в управлінні ринковими структурами. Усі зазначені праці підтверджують актуальність досліджуваної проблематики, однак потребують подальшого розвитку комплексних підходів до впровадження інформаційних технологій автоматизації управлінського обліку в умовах цифрової трансформації економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення теоретичних підходів та практичних аспектів впровадження інформаційних технологій автоматизації управлінського обліку в умовах цифрової трансформації бізнесу, а також визначення основних критеріїв вибору інформаційних систем для підвищення ефективності управлінських процесів на підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управлінський облік є ключовим елементом внутрішньої інформаційної системи підприємства, що спрямований на забезпечення керівництва релевантною, оперативною та деталізованою інформацією для прийняття управлінських рішень. У науковій літературі управлінський облік визначається як процес виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та передавання інформації, що використовується для планування, оцінки та контролю діяльності

організації, а також для забезпечення належного використання її ресурсів [16].

На відміну від фінансового обліку, який зорієнтований переважно на формування зовнішньої звітності та дотримання регуляторних вимог, управлінський облік має іншу природу і функціональне спрямування. Його головна відмінність полягає у гнучкості, адаптивності та орієнтації на потреби внутрішніх користувачів — насамперед менеджерів різних рівнів управління. Цей вид обліку покликаний не просто фіксувати господарські операції, а забезпечувати інформаційну підтримку процесів планування, контролю та прийняття рішень.

Управлінський облік охоплює як короткострокові, так і довгострокові горизонти планування. Він сприяє формуванню обґрунтованих бюджетних рішень, аналізу витрат і прибутковості, оцінці ефективності діяльності окремих підрозділів та загалом підприємства. Важливим напрямом є також калькулювання собівартості продукції, послуг або робіт, що забезпечує реалістичне уявлення про внутрішню економіку бізнесу [13].

До основних функцій управлінського обліку належать:

- планування, яке включає процеси стратегічного і тактичного бюджетування ресурсів;
- контроль, що базується на аналізі відхилень від запланованих показників та оцінці досягнутих результатів;
- регулювання, тобто вплив на бізнес-процеси з метою коригування напрямку розвитку чи оперативних дій;
- аналіз і прийняття рішень, що передбачає підготовку альтернативних варіантів дій і оцінку їхніх можливих наслідків [2].

У контексті цифровізації бізнесу значення інформаційного забезпечення управлінського обліку зростає. Сучасні підприємства потребують високотехнологічних рішень, які здатні швидко обробляти великі обсяги даних з різних структурних одиниць, забезпечувати багаторівневу та багатовимірну аналітику, моделювати сценарії розвитку та контролювати ключові показники ефективності (KPI) [6].

Зростання вимог до точності, оперативності та інтегрованості управлінської інформації обумовлює потребу у впровадженні сучасних інформаційних систем. Такі системи повинні забезпечувати не лише збирання даних у реальному часі, але й автоматичне формування управлінської звітності, зручний доступ до інформації для осіб з відповідними повноваженнями, а також можливість налаштування моделей обліку витрат, бюджетів та центрів відповідальності. Їхнє впровадження є основою підвищен-

ня ефективності управлінського обліку та всієї системи управління підприємством [15].

Сьогодні інформаційна підтримка управлінського обліку вже не обмежується простими електронними таблицями чи обліковими програмами. Вона перетворюється на складну систему управлінської аналітики, що охоплює весь спектр діяльності підприємства та сприяє підвищенню ефективності управління на всіх рівнях.

Інформаційні системи управлінського обліку (ІСУО) є інструментом, що забезпечує автоматизацію збору, обробки, аналізу та представлення даних, необхідних

для прийняття ефективних управлінських рішень [4]. Залежно від масштабу підприємства, галузевої специфіки, рівня централізації управління та потреб у деталізації інформації, на практиці використовується низка різних систем. Їх можна класифікувати за кількома ознаками:

1. ERP-системи (Enterprise Resource Planning). Це комплексні інтегровані системи, які охоплюють всі функціональні сфери підприємства, включно з бухгалтерським і управлінським обліком, логістикою, виробництвом, кадрами тощо. Прикладами таких систем є SAP ERP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365, 1C:Підприємство, BAS ERP. Вони забезпечують наскрізну інтеграцію даних, стандартизацію процесів і централізоване управління ресурсами.

2. Системи Business Intelligence (BI). Призначені для аналітики та візуалізації управлінської інформації. Використовують методи аналізу даних, побудови дашбордів, моделювання сценаріїв. BI-системи, такі як Power BI, Tableau, QlikView, не є обліковими в класичному розумінні, проте тісно інтегруються з ERP-рішеннями і підсилюють управлінську функцію за рахунок глибокої аналітики.

3. Системи управління витратами (Cost Management Systems). Такі системи спеціалізуються на калькулюванні собівартості, обліку витрат за статтями, об'єктами, центрами відповідальності. Поширеними моделями тут є ABC (Activity-Based Costing), TCO (Total Cost of Ownership), CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit).

4. Спеціалізовані галузеві ІСУО. Розробляються для окремих сфер (виробництво, будів-

Таблиця 1. Узагальнення типів інформаційних систем управлінського обліку

Тип системи	Основне призначення	Типові приклади	Користувачі	Рівень інтеграції	Сильні сторони
ERP-системи	Інтегроване управління всіма бізнес-процесами	SAP ERP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics, 1C, BAS ERP	Керівництво, фінансові менеджери, логісти, HR-фахівці	Повна інтеграція з усіма модулями підприємства	Цілісність даних, автоматизація всіх процесів
Системи Business Intelligence (BI)	Аналітика, візуалізація та підтримка прийняття рішень	Power BI, Tableau, QlikView	Аналітики, фінансові директори, стратегічне управління	Інтегрується з ERP для аналітичних потреб	Глибокий аналіз і візуалізація даних
Системи управління витратами	Калькулювання собівартості та аналіз витрат	ABP, TPO, PVP-аналіз	Фінансові менеджери, бухгалтері-аналітики	Може бути частиною ERP або окремим модулем	Детальний облік витрат і точність розрахунків
Спеціалізовані галузеві ІСУО	Облік і аналітика з урахуванням галузевої специфіки	Системи для агробізнесу, будівництва, торгівлі	Галузеві фахівці, керівники підприємств, плановики	Може бути автономною або інтегрованою системою	Врахування специфіки галузі, адаптація під потреби

Джерело: сформовано на підставі узагальнення [10, 12].

ництво, сільське господарство, торгівля) з урахуванням специфіки діяльності, обліку витрат, норм виробітку, сезонності тощо. Вони дозволяють враховувати галузеві KPI та стандарти (таблиця 1).

Більшість сучасних систем управлінського обліку мають набір стандартних функцій, які можуть адаптуватися до потреб конкретного підприємства:

— планування та бюджетування — створення операційних і фінансових бюджетів, їх узгодження, затвердження та відстеження виконання;

— облік витрат та калькулювання собівартості — розрахунок повної та змінної собівартості, розподіл накладних витрат, аналіз витрат за центрами, продуктами, замовленнями;

— контроль відхилень та аналіз ефективності — порівняння фактичних і планових показників, ідентифікація причин відхилень, формування звітів про ефективність підрозділів;

— аналіз рентабельності та маржинального прибутку — моделювання впливу змін в обсягах продажів, цін, витрат на фінансовий результат;

— управління центрами відповідальності — побудова внутрішньої структури обліку за підрозділами, проектами, лініями продукції з визначенням відповідальних осіб;

— формування управлінської звітності — автоматизоване формування звітів для різних рівнів управління, з можливістю гнучкого налаштування структури звітності [7].

Сучасні інформаційні системи управлінського обліку (ІСУО) проєктуються за принципом

Таблиця 2. Критерії вибору ІСУО з методами підтвердження

Критерій	Пояснення	Приклади показників для оцінювання	Джерела або методи підтвердження
Масштаб і структура підприємства	Великим підприємствам потрібні потужні, інтегровані системи, тоді як малим – більш гнучкі та прості у використанні.	Кількість підрозділів, чисельність персоналу, кількість рівнів управління	Аналіз організаційної структури, звіт про кількість персоналу
Галузева специфіка	Наявність функціоналу, що враховує особливості галузі (наприклад, агробізнесу, будівництва, торгівлі).	Наявність галузевих шаблонів, підтримка специфічних показників і нормативів	Огляд бізнес-процесів, консультації з галузевими експертами
Бюджет на впровадження та обслуговування	Враховування вартості ліцензії, технічної підтримки, навчання, модернізації та часу окупності.	Сума інвестицій у систему, річні витрати на обслуговування, ROI	Фінансове планування, ROI-аналіз, оцінка ТРО
Рівень підготовки персоналу	Наявність у персоналу цифрових компетенцій для роботи з ІС та потреба в навчанні.	Частка персоналу з ІТ-компетенціями, результати тестування знань, потреба в навчанні	Опитування працівників, тестування знань, HR-аналітика
Можливості адаптації під індивідуальні бізнес-процеси	Гнучкість програмного забезпечення щодо змін структури даних, звітів, логіки обліку.	Час та вартість адаптації ПЗ, наявність API/конфігуратора, рівень кастомізації	Технічне завдання, демонстраційне впровадження (proof of concept)
Перспективи масштабування системи	Можливість розширення системи з ростом компанії без заміни ПЗ або втрати даних.	Можливість додавання нових модулів, підтримка зростання обсягів даних, кількість користувачів у ліцензії	Оцінка технічної документації, аналіз ліцензійних умов, експертний аудит

Джерело: сформовано на підставі узагальнення [10, 11, 12].

модульної архітектури, що забезпечує можливість поетапного впровадження окремих функціональних блоків. Такий підхід дозволяє підприємствам адаптувати темпи автоматизації до власних фінансових, організаційних та технологічних можливостей. У практиці впровадження найчастіше спостерігається поетапність: спочатку реалізуються базові компоненти, наприклад, модуль бюджетування, а на наступних етапах — блоки контролю відхилень, аналізу витрат, план-факт аналізу тощо [9]. Це сприяє зниженню ризиків та забезпечує поступову адаптацію користувачів до нової системи.

Важливим чинником успішного функціонування ІСУО є їх здатність інтегруватися з іншими інформаційними системами, які вже використовуються на підприємстві. Йдеться, зокрема, про бухгалтерські, логістичні, кадрові системи та CRM-платформи. Повноцінна інтеграція забезпечує цілісність даних, усуває дублювання інформації та зменшує кількість помилок, що виникають під час ручного перенесення даних. Крім того, вона значною мірою підвищує точність управлінських розрахунків та ефективність прийняття рішень.

У процесі вибору конкретної ІСУО для підприємства доцільно враховувати низку ключових критеріїв. Передусім слід оцінити масштаб і організаційну структуру підприємства: великі багаторівневі організації потребують більш складних, інтегрованих рішень, тоді як малим підприємствам достатньо гнучких і простих у користуванні систем. Важливу роль відіграє також галузева специфіка, оскільки облікова модель повинна відповідати особливостям виробничих, торговельних чи сервісних процесів [14].

Наступним важливим чинником є бюджет на впровадження та подальше обслуговування системи, що включає не лише вартість ліцензії, але й витрати на навчання персоналу, адаптацію, супровід та оновлення. Окрім фінансових аспектів, слід оцінити рівень підготовки персоналу — від наявності базових цифрових навичок до здатності працювати з аналітичними інструментами системи. Не менш важливою є здатність системи до адаптації під індивідуальні

бізнес-процеси підприємства, що вимагає наявності гнучких налаштувань та конфігурацій.

Зрештою, варто враховувати перспективи масштабування системи. У разі розширення бізнесу або ускладнення організаційної структури ІСУО повинна підтримувати інтеграцію нових підрозділів, обсягів даних і користувачів без суттєвого перегляду базової архітектури. Усі ці критерії формують основу для обґрунтованого та стратегічного вибору інформаційної системи управлінського обліку, яка відповідатиме як поточним, так і майбутнім потребам підприємства [1]. Однак для того, щоб процес вибору був не лише формальним, а й аналітично обґрунтованим, доцільно структурувати ці критерії (таблиця 2).

Впровадження сучасних інформаційних систем управлінського обліку (ІСУО) відкриває перед підприємствами широкі перспективи для вдосконалення управлінських процесів, підвищення ефективності функціонування та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Поєднання автоматизації облікових процедур, інтеграції внутрішньої інформації та багаторівневої аналітики перетворює ІСУО на потуж-

ний інструмент підтримки управлінських рішень у режимі реального часу [5].

Однією з ключових переваг ІСУО є здатність забезпечувати оперативний доступ до актуальної інформації щодо основних показників діяльності підприємства. Це суттєво скорочує часові лаги між моментом виникнення події, її відображенням в обліку та аналізом для прийняття рішень. Керівництво має змогу своєчасно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, здійснюючи оцінку виконання бюджетів, виявлення відхилень, аналіз рентабельності окремих напрямів діяльності.

Іншою важливою функцією ІСУО є автоматизація рутинних і трудомістких процесів — таких як збір первинних даних, розрахунки собівартості, складання бюджету та формування стандартної звітності. Це не лише знижує навантаження на персонал, але й дозволяє зосередити його увагу на стратегічно важливих аналітичних завданнях: аналізі причин відхилень, оцінці результативності управлінських рішень, прогнозуванні сценаріїв розвитку.

Особливу роль відіграє здатність ІСУО до інтеграції з різноманітними джерелами даних — виробничими, логістичними, фінансовими, кадровими. Завдяки цьому створюється єдиний інформаційний простір, у якому всі дані обробляються за узгодженими стандартами. Це дозволяє уникнути дублювання, мінімізувати помилки й забезпечити високу якість аналітики [3]. Такий підхід є особливо важливим для підприємств зі складною організаційною структурою або територіальною розгалуженістю.

Крім того, інформаційні системи управлінського обліку дають змогу здійснювати детальний контроль витрат за напрямками, центрами відповідальності, проектами. Це сприяє підвищенню прозорості фінансових потоків, посиленню внутрішнього контролю та зміцненню фінансової дисципліни. Застосування інструментів обліку маржинального прибутку, аналізу відхилень та оцінки ефективності використання ресурсів дозволяє побудувати гнучку систему фінансового контролю, що позитивно впливає на загальну економічну ефективність підприємства [8].

Завдяки вбудованим модулям планування та моделювання ІСУО надають можливість формувати альтернативні сценарії розвитку, оцінювати вплив різноманітних зовнішніх факторів на показники діяльності, прогнозувати інвестиційну активність та ідентифікувати потенційні ризики. Усе це забезпечує основу для прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень.

Практичне значення впровадження ІСУО підтверджується реальними прикладами як у

міжнародній, так і у вітчизняній практиці. Наприклад, такі транснаціональні компанії, як Procter & Gamble, Nestlé та Volkswagen, активно використовують ERP-системи SAP для забезпечення комплексної аналітики витрат та ефективного бюджетування. В українських реаліях середні підприємства дедалі частіше обирають системи типу BAS ERP або UA-Бюджет, що дозволяє автоматизувати облік витрат, оптимізувати управління грошовими потоками та здійснювати ефективну оцінку діяльності окремих структурних одиниць [12].

Водночас, незважаючи на значний потенціал інформаційних систем управлінського обліку (ІСУО), їх впровадження супроводжується низкою складнощів, які можуть знизити ефективність інвестицій у цифрову трансформацію управлінських процесів. Ці виклики мають як технічний, так і організаційний, економічний та соціально-психологічний характер, і потребують всебічного аналізу та стратегічного підходу до їх подолання.

Одним із найважливіших бар'єрів для підприємств, особливо малого і середнього бізнесу, є висока початкова вартість впровадження ІСУО. Йдеться не лише про придбання ліцензійного програмного забезпечення, а й про витрати на: попереднє обстеження бізнес-процесів; адаптацію програмного продукту до потреб компанії; навчання персоналу; технічну підтримку та оновлення системи; інтеграцію з іншими інформаційними системами. Крім того, тривалий період окупності інвестицій у такі системи змушує компанії ретельно оцінювати очікувану віддачу.

Впровадження ІСУО вимагає ґрунтовного перегляду існуючих бізнес-процесів, оскільки нові системи часто вимагають стандартизації, уніфікації процедур і узгодження внутрішніх регламентів. Це потребує активної участі всіх рівнів управління, а також готовності до змін з боку функціональних підрозділів. Без належної підготовки організаційної структури підприємства система може не запрацювати належним чином або не відповідати фактичним управлінським потребам.

Людський фактор залишається одним із найсерйозніших викликів. Працівники, які звикли до традиційних методів обліку та аналізу, можуть чинити опір цифровізації процесів. Основні причини такого опору включають: страх перед новими технологіями; побоювання втрати роботи через автоматизацію; недостатній рівень цифрової компетентності; небажання змінювати усталені звички.

Ще одним обмеженням є дефіцит кадрів, які поєднують знання у сфері управлінського обліку та інформаційних технологій. Впровад-

ження ІСУО потребує залучення фахівців зі знаннями таких інструментів, як ERP, BI, SQL-аналітика, а також навичок роботи з великими масивами даних. На етапі супроводу системи виникає потреба в адмініструванні, підтримці користувачів, оновленні баз даних та звітності.

Також слід зазначити, що наявність розрізнених IT-рішень (окремо для бухгалтерії, логістики, CRM тощо) ускладнює інтеграцію нових систем управлінського обліку. Несумісність форматів, різні структури даних, дублювання або відсутність єдиних каталогів можуть призводити до спотворення інформації, зниження ефективності аналітики, втрати часу та ресурсів на синхронізацію.

Деякі ІСУО створюються як універсальні платформи без урахування специфіки окремих галузей — наприклад, сільського господарства, будівництва чи ритейлу. Це зумовлює потребу в глибокому доопрацюванні системи, що може затягнути процес впровадження та знизити її ефективність. Крім того, адаптація під українське законодавство також може потребувати значних зусиль у контексті локалізації програмного забезпечення.

Таким чином, з огляду на складність та багатofакторність впровадження інформаційних систем управлінського обліку (ІСУО), підприємства повинні використовувати системний підхід, що охоплює як технологічні, так і організаційні, кадрові та економічні аспекти. Лише за умов комплексного планування, гнучкого управління змінами та активної взаємодії всіх учасників проєкту можна забезпечити реалізацію повного потенціалу таких систем.

Першим і надзвичайно важливим кроком до ефективного впровадження інформаційної системи управлінського обліку (ІСУО) є проведення попереднього аудиту бізнес-процесів підприємства та його управлінських інформаційних потоків [10]. Такий аудит дає змогу виявити реальні потреби організації, обґрунтувати вимоги до майбутнього рішення та забезпечити високу якість впровадження.

У процесі аудиту вирішуються наступні завдання:

— Ідентифікація вузьких місць у функціонуванні підприємства — це означає аналіз процесів, які сповільнюють діяльність підприємства або призводять до помилок, дублювання роботи, неефективного використання ресурсів. До таких вузьких місць можуть належати: неузгодженість між підрозділами, затримки в обробці даних, низька якість інформації для прийняття рішень.

— Визначення інформаційних потреб менеджменту. Під час аудиту уточнюється, які

саме дані необхідні для прийняття стратегічних, тактичних і оперативних рішень на різних рівнях управління. Це можуть бути дані про витрати, доходи, відхилення від бюджету, ефективність підрозділів, рентабельність продукції тощо. Важливо враховувати не лише формальні вимоги до звітності, але й очікування користувачів ІСУО щодо гнучкості та глибини аналітики.

— Формування вимог до майбутньої інформаційної системи. На основі зібраної інформації складається перелік функціональних вимог до ІСУО, включаючи: необхідні модулі, типи звітів, логіку обліку, інтерфейси користувача, рівні доступу. Також враховуються вимоги до інтеграції з іншими системами (бухгалтерський облік, CRM, логістика тощо) та технічні обмеження.

— Уникнення автоматизації застарілих або неефективних процедур. Часто підприємства припускаються помилки, намагаючись просто перевести в електронну форму наявні бізнес-процеси без їх критичного аналізу. Аудит дозволяє реінжинерити (перебудувати) процеси, зробивши їх більш логічними, послідовними та орієнтованими на кінцевий результат. Це гарантує, що автоматизація буде інструментом оптимізації, а не просто "електронною версією паперової рутини".

Аудит також допомагає зіставити існуючі практики з кращими галузевими стандартами, що є основою для подальшого вдосконалення.

Одним із рекомендованих підходів до впровадження ІСУО є етапна реалізація (rollout), яка дозволяє уникнути ризиків, пов'язаних із одночасною зміною всіх облікових процесів. Такий підхід забезпечує поступову адаптацію персоналу до нових процедур, дозволяє протестувати систему на пілотних ділянках та отримати зворотний зв'язок для її вдосконалення. Зазвичай у першу чергу впроваджуються модулі бюджетування, контролю витрат або аналітики, оскільки вони мають найбільше прикладне значення для прийняття управлінських рішень.

Важливою умовою ефективності впровадження ІСУО є залучення зовнішніх експертів і спеціалізованих постачальників програмного забезпечення. Консультаційна та технічна підтримка дозволяє уникнути типових помилок, адаптувати систему до галузевої специфіки та забезпечити належний рівень обслуговування протягом усього життєвого циклу системи. Професійний провайдер, який має досвід реалізації подібних проєктів, може запропонувати оптимальні технічні рішення, перевірені практикою впровадження в інших компаніях [8].

Не менш важливим напрямом є організація системи навчання та підвищення кваліфікації користувачів, яка має охоплювати як технічні навички роботи з програмою, так і розуміння логіки управлінського обліку. Доцільним є проведення тренінгів, створення навчальних матеріалів (інструкцій, відеоінструкцій), залучення персоналу до тестування системи, а також призначення відповідальних осіб у підрозділах, які виконуватимуть роль внутрішніх консультантів. Без відповідного навчання персонал не зможе ефективно використовувати потенціал ІСУО, що значно знижує доцільність її впровадження.

Наступним важливим етапом є вибір програмного забезпечення з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Зокрема, необхідно враховувати галузеві особливості (наприклад, наявність сезонних циклів, довготривалих проєктів чи значних витрат на сировину), рівень ієрархії управління, географічну розгалуженість, а також доступність локалізованих функцій, що відповідають чинному законодавству [11]. Попередня комплексна оцінка функціональності та адаптивності програмного продукту дозволяє уникнути витрат на доопрацювання в процесі експлуатації.

Завершальним етапом є оцінка економічного ефекту від впровадження ІСУО, яка передбачає не лише аналіз фактичних витрат, а й визначення досягнутого результату у вигляді скорочення адміністративних витрат, зменшення часу на підготовку звітності, підвищення якості управлінських рішень та оптимізації використання ресурсів. Розрахунок економічного ефекту також дає змогу встановити ключові показники ефективності впровадження (КРІ), що можуть використовуватись для моніторингу результатів і подальшого вдосконалення інформаційної системи.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інформаційні системи управлінського обліку відіграють ключову роль у сучасному менеджменті, забезпечуючи основу для прийняття обґрунтованих рішень, підвищення ефективності використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства. На відміну від традиційного бухгалтерського обліку, орієнтованого на зовнішню звітність, управлінський облік спрямований на внутрішнє аналітичне забезпечення діяльності організації, і саме завдяки розвитку інформаційних технологій його функції реалізуються повною мірою.

Впровадження сучасних інформаційних систем відкриває для підприємств значні можливості: оперативний доступ до достовірної інформації, автоматизація облікових і аналітичних процесів, інтеграція даних з різних підрозділів, удосконалення контролю та підвищення фінансової дисципліни. Водночас цей процес супроводжується низкою викликів — від високих витрат і організаційних змін до спротиву персоналу й потреби у висококваліфікованих фахівцях.

Подолання зазначених труднощів можливе за умови комплексного підходу до впровадження: проведення попереднього аудиту, поетапного запуску системи, належної підготовки персоналу, адаптації програмного забезпечення до специфіки бізнесу та оцінки ефективності нововведень. Такий підхід дозволяє не лише знизити ризики невдачі, але й досягти максимальної віддачі від інвестицій у цифрову трансформацію облікової функції.

Література:

1. Безверхня Ю. В. Проблеми та перспективи автоматизації управлінського обліку. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2015. № 1. С. 192—197.
2. Голик В. Р. Концептуальні основи управлінського обліку витрат та підходи до його автоматизації. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економіка, управління та адміністрування. 2018. № 3. С. 8—12.
3. Горбатюк О. В., Антонішин В. В. Шляхи удосконалення фінансового та управлінського обліку в умовах автоматизації. Наука й економіка. 2016. Вип. 1. С. 18—22.
4. Ігнатенко С. В., Томашук І. В. Сучасні тенденції автоматизації та цифровізації управлінського обліку в аграрних підприємствах: економічний аспект. Економічний простір. 2024. № 191. С. 465—472.
5. Лега О. В., Яловега А. В. Управлінський облік витрат виробництва в умовах автоматизованої обробки інформації. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 2. С. 75—80.
6. Маначинська Ю. Цифрові технології управлінського обліку в державному та приватному секторі національної економіки. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2023. Вип. 3. С. 22—42.
7. Терлецька І. В. Управлінські інформаційні системи в обліку і оподаткуванні: посібник;

Миколаїв. нац. ун-т [ім. В. О. Сухомлинського]. Миколаїв: Миколаїв. нац. ун-т ім. В. О. Сухомлинського, 2017. 252 с.

8. Управлінський облік: навч. посіб. / Л. В. Гуцаленко [та ін.]. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 371 с.

9. Управлінський облік. Збірник задач: навч. посіб. / Д. А. Горовий [та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Гельветика, 2018. 399 с.

10. Управлінські інформаційні системи в обліку та оподаткуванні: навч. посіб. / В. М. Краєвський [та ін.]; Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь: Університет ДФС України, 2020. 287 с.

11. Чернікова І. Б., Якуба Є. В. Про особливості вибору інформаційних програм бухгалтерського обліку в управлінні ринковими структурами. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2015. Вип. 1. С. 40—51.

12. Шевців А.Ю. Управлінський облік [Текст]: навч. посіб.; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів: Растр-7, 2022. 640 с.

13. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. Галицький економічний вісник. 2022. № 1. С. 61—67.

14. Шматковська Т., Дзямулич М. Цифровізація економіки та її трансформаційні впливи на розвиток стратегічного управлінського обліку. Економічний форум. 2022. № 2. С. 95—100.

15. Шматковська Т., Мостовенко Н. Тенденції формування системи стратегічного управлінського обліку в умовах цифрової економіки. Економічний форум. 2022. № 3. С. 132—137.

16. Hilton R.W., Platt D.E. Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020. 880 p.

References:

1. Bezverkhna, Yu.V. (2015), "Problems and prospects of management accounting automation", Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky), vol. 1, pp. 192—197.

2. Holyk, V.R. (2018), "Conceptual foundations of management cost accounting and approaches to its automation", Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, vol. 3, pp. 8—12.

3. Horbatiuk, O.V. and Antonishyn, V.V. (2016), "Ways to improve financial and management accounting under automation conditions", Nauka y ekonomika, vol. 1, pp. 18—22.

4. Ihnatenko, S.V. and Tomashchuk, I.V. (2024), "Current trends in the automation and digitalization of management accounting in agricultural enterprises: economic aspect", Ekonomichnyi prostir, vol. 191, pp. 465—472.

5. Leha, O.V. and Yaloveha, L.V. (2016), "Management accounting of production costs under automated data processing conditions", Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky, vol. 2, pp. 75—80.

6. Manachynska, Yu. (2023), "Digital technologies of management accounting in the public and private sectors of the national economy", Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky, vol. 3, pp. 22—42.

7. Terletska, I.V. (2017), Upravlinski informatsiini systemy v obliku i opodatkuvanni [Management Information Systems in Accounting and Taxation], Mykolaivskyi natsionalnyi universytet im. V.O. Sukhomlynskoho, Mykolaiv, Ukraine.

8. Hutsalenko, L.V. et al. (2020), Upravlinski oblik [Management Accounting], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

9. Horovyi, D.A. et al. (2018), Upravlinski oblik. Zbirnyk zadach [Management Accounting. Problem Book], Helvetyka, Kharkiv, Ukraine.

10. Kraievskiy, V.M. et al. (2020), Upravlinski informatsiini systemy v obliku ta opodatkuvanni [Management Information Systems in Accounting and Taxation], Universytet DFS Ukrainy, Irpin, Ukraine.

11. Shevtsiv, L.Yu. (2022), Upravlinski oblik [Management Accounting], Rastr-7, Lviv, Ukraine.

12. Chernikova, I.B. and Yakuba, Ye.V. (2015), "Features of selecting accounting information software in managing market structures", Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh, vol. 1, pp. 40—51.

13. Shmatkovska, T.O. and Dziamulych, M.I. (2022), "Strategic management accounting under digital economy conditions", Halytskyi ekonomichnyi visnyk, vol. 1, pp. 61—67.

14. Shmatkovska, T. and Dziamulych, M. (2022), "Digitalization of the economy and its transformational impact on the development of strategic management accounting", Ekonomichnyi forum, vol. 2, pp. 95—100.

15. Shmatkovska, T. and Mostovenko, N. (2022), "Trends in the formation of a strategic management accounting system in the digital economy", Ekonomichnyi forum, vol. 3, pp. 132—137.

16. Hilton, R.W. and Platt, D.E. (2020), Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment, 12th ed, McGraw-Hill Education, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 04.01.2026 р.

УДК 332.2:378:005.853

А. М. Третяк,

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

Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1154-4797>**В. М. Третяк,**

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

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6779-1941>**Т. М. Прядка,**

д. е. н., професор кафедри геодезії та землеустрою, Сумський національний аграрний університет, провідний науковий співробітник відділу інституціонального забезпечення природокористування, Інститут агроєкології і природокористування НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6179-0128>**Н. О. Капінос,**

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

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9354-5311>**Н. А. Третяк,**

к. е. н., старший дослідник,

Інститут демографії та проблем якості життя НАН України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7602-8606>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.38

АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК КРИТЕРІЙ ОЦІНКИ УКРАЇНСЬКИМ СУСПІЛЬСТВОМ ЦІННОСТІ ВЧЕНИХ ТА ЗЕМЛЕВПОРЯДНОЇ НАУКИ

A. Tretiak,

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

V. Tretiak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Sumy National Agrarian University

T. Priadka,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Geodesy and Land Management,

Sumy National Agrarian University, Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

N. Kapinos,

PhD in Economics, Associate Professor, Sumy National Agrarian University

N. Tretiak,

PhD in Economics, Senior Researcher,

Institute for Demography and Life Quality Problems of the National Academy of Sciences of Ukraine

ACADEMIC INTEGRITY AS A CRITERION FOR UKRAINIAN SOCIETY'S ASSESSMENT OF THE VALUE OF SCIENTISTS AND LAND PLANNING SCIENCE

У статті обґрунтовано, що академічна доброчесність є важливим критерієм оцінки цінності вчених, науки в цілому, та землевпорядної зокрема, для активної частини українського суспільства. Так, на питання "На чиї ж рекомендації, на думку українського суспільства, має спиратися влада при розробці програм та землевпорядних заходів щодо організації використання і охорони земель?", одержано відповідь, що передусім на рекомендації українських учених — 31,6%, в тому числі: учених освітньої сфери — 16,2% та учених наукових установ — 15,4%. На другому місці серед експертів-радників респонденти бачать представників громадських професійних організацій України — 16,4%. Представники бізнесу та керівників підприємств на третьому місці -15,9%, на четвертому — іноземні експерти -12,5%, на п'ятому місці — депутати територіальних громад — 8,0%. Отже, на позицію активної частини суспільства із зазначеного питання суттєво впливає чинник довіри до науковців і науки.

The article examines the ranking of types of violations of the norms of professional conduct of scientists in Ukraine and in the field of land use and protection using the Google.com search engine, which showed that as of 03.01. 2026, there were requests for violations of the norms of professional conduct of scientists for the type "Falsification of scientific research results" — 79.6 thousand (34.0%), in second place among requests in Ukraine for the type "Plagiarism of scientific research results" — 77.9 thousand (33.2%). In third place among requests in Ukraine were violations of the type "Duplication of scientific research publications" — 40.3 thousand (17.2%). In fourth place among requests in Ukraine were violations of the type "Exaggeration of the significance of one's own scientific research results" — 25.0 thousand (10.7%). In fifth place among requests in Ukraine were violations of the type "Fabrication of scientific research results" — 9.6 thousand (4.1%). The situation with violations of the norms of professional conduct of scientists in the field of land use and protection was found to be quite alarming, where all violations account for 31.1% of the total. Thus, in the first place in the field of land use and protection are requests for violations of the norms of professional conduct of scientists of the type "Duplication of scientific research publications", which account for 23.7 thousand (32.5%). However, in the second place in the field of land use and protection were requests for violations of the type "Falsification of scientific research results", which account for 22.5 thousand (30.8%). In the third place of requests were violations of the type "Exaggeration of the significance of one's own scientific research results" — 14.3 thousand (19.6%). In the fourth place of requests in the field of land use and protection were violations of the type "Plagiarism of scientific research results" — 9.1 thousand (12.5%). In fifth place among requests in the field of land use and protection were violations of the type "Fabrication of scientific research results" — 1.8 thousand (2.5%). It was noted that in the field of land use and protection, the same trends are observed regarding violations of the norms of professional conduct of scientists as in Ukraine as a whole. And the high proportion (31.1%) of violations of the norms of professional conduct of scientists in the field of land use and protection is explained by too low funding in this field (according to expert data, funding for land use planning science in 2024 was more than 10 times less than in Ukraine as a whole, (in Ukraine in 2024, R&D funding was 0.37% of GDP, low level of information support for the industry and management, predominance of research in the educational environment). The TOP-5 types of academic dishonesty in Ukrainian science are identified, which include: falsification, plagiarism, duplication of scientific research publications, exaggeration of the significance of one's own scientific research results and fabrication of scientific research results. It is substantiated that academic integrity is an important criterion for assessing the value of scientists, science in general, and land management in particular, for the active part of Ukrainian society. Thus, to the question "On whose recommendations, in the opinion of Ukrainian society, should the government rely when developing programs and land management measures for the organization of land use and protection?", the answer was received that primarily on the recommendations of Ukrainian scientists — 31.6%, including: scientists from the educational sphere — 16.2% and scientists from scientific institutions — 15.4%. In second place among expert advisors, respondents see representatives of public professional organizations of Ukraine — 16.4%. Business representatives and heads of enterprises in third place — 15.9%, in fourth — foreign experts — 12.5%, in fifth place — deputies of territorial communities — 8.0%. Thus, the position of the active part of society on this issue is significantly influenced by the factor of trust in scientists and science.

Ключові слова: академічна доброчесність, види порушень, критерії оцінки цінності вчених, використання та охорона земель, розвиток землекористування,

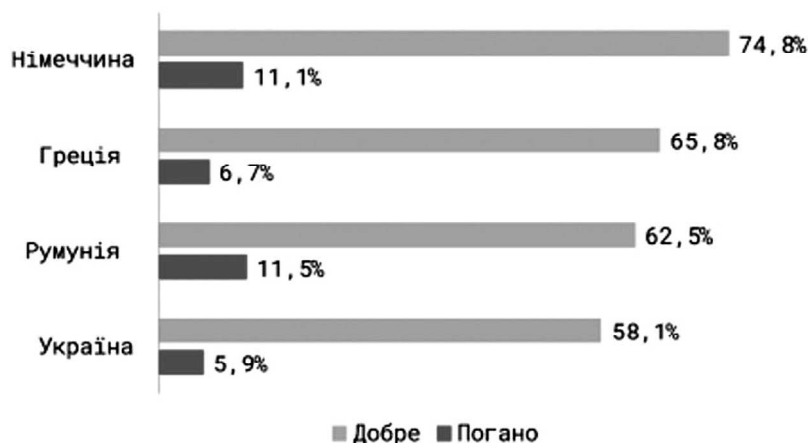
Key words: academic integrity, types of violations, criteria for assessing the value of scientists, land use and protection, land use development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Верховна Рада України 18 грудня 2025 року прийняла у другому читанні і в цілому проект Закону України "Про академічну доброчесність" [1], реєстр. № 10392. Згідно статті 1 Закону України "Про академічну доброчесність" академічна доброчесність це "сукупність цінностей, принципів і заснованих на них правил, якими мають керуватися суб'єкти академічної діяльності під час провадження такої діяльності" [1]. Об'єктивність і сумлінність вчених при проведенні досліджень та описі їх результатів (scientific integrity) — це моральний імператив, який забезпечує прогрес у розвитку науки і є умовою, за якої суспільство

може довіряти їй. Недарма у століття Просвітництва передбачалося, що наукова діяльність лежить на двох китах: неухильному дотриманні раціональної методології та такому ж неухильному дотриманні високих моральних принципів. "З погляду соціальної функції реальне чи бажане становище вчених у ієрархічно структурованому та секуляризованому суспільстві було порівняно з роллю нових священиків і пророків, яких вони витіснили і стали самі претендувати на справжнє та об'єктивне знання" [2, с. 20].

Вірність об'єктивній науці передбачає дотримання певних етичних норм, таких як чесність, особиста скромність, неупередженість,



Примітка: показані варіанти відповідей "Добре" і "Погано" для питання: "Буде приділятися більше уваги розвитку технологій. Скажіть, якщо це відбудеться, це було б добре, погано або не мало б значення?"

Рис. 1. Оцінка респондентами твердження про надання більшої уваги розвитку технологій, порівняння даних з окремими країнами за результатами 2017–2020 рр.

Джерело: [7].

незацікавленість. Особлива значимість такої якості, як об'єктивність, пов'язана з тим, що вона легітимізує вченого як в епістемологічному, так і соціально-політичному відношенні. Але якщо протягом XIX ст. цей парний ефект лише посилювався, то XX в. незацікавленість та неупередженість людей науки стали викликати сумніви [3]. Метаморфози, що відбулися в науковому житті в XX ст. змінили уявлення суспільства про ідеал вченого, відсунувши моральні якості на задній план. Проте повідомлення достовірної інформації залишається найважливішою вимогою, яка пред'являється до людини науки.

"Як люди не помічають повітря, яким дихають, так і вчені не помічають той клімат довіри, який необхідний для отримання нового знання" [4, с. 693]. Наука тією чи іншою мірою має кумулятивний характер. Це означає, що нове знання надбудовується над старим. І якщо один дослідник не зможе довіряти положенням іншого, все наукове підприємство опиниться під загрозою. "Наука — це набір правил, які утримують вчених від того, щоб брехати один одному" [5, с. 2]. Ще більшою мірою це стосується сучасного етапу, коли дослідники вже не можуть бути незалежними і самодостатніми навіть у своїй вузькій галузі і все більшої ваги набувають великих міждисциплінарних і навіть міжнародних проектів.

Сьогодні вивчення проблем, пов'язаних із сумнівною у дослідженнях, набуло такої значущості, що виділилося в окремий напрямок зі своєю тематикою, фахівцями, журналами та конференціями. Крім того, звернення до "тіньової сторони" наукової діяльності допомагає

зрозуміти функціонування землевпорядної та інших наук як таких, оскільки аналіз патологічних станів, як відомо, є традиційним та ефективним способом вивчення феномену.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування академічної доброчесності як критерію оцінки українським суспільством цінності вчених та землевпорядної науки у галузі використання і охорони землі, як унікального природного активу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Незважаючи на всі перипетії люди, як і раніше, шанобливо ставляться до науки та вчених. Соціологічне опитування населення різних країн, яке проводилося в 2006 р., показало, що з твердженням: "Наука і технологія роблять наше життя здоровішим, легшим і комфортнішим" погодилися: у США — 91% респондентів, у Китаї та Південній Кореї — стільки ж, у Західній Європі та Японії — трохи менше" [6]. Щодо розвитку технологій, то українці ставляться до цього трохи менш позитивно. На рис. 1 приведено оцінку соціологічного опитування за результатами 2017–2020 рр. в Україні щодо думки респондентами твердження про надання більшої уваги розвитку технологій, порівняння даних з окремими країнами [7]. Отже, в Україні позитивно відповіла найменша частка респондентів (58,1%), які мають таке ставлення до вказаної гіпотетичної зміни, ніж румуни, греки та німці.

Дослідження показують, що респонденти здебільшого згодні з тим, що вчені заслуговують на більшу довіру, ніж інші публічні постаті, і що інвестиції в науку — це ключ до майбутнього процвітання та економічного зростання. Відповідно завдання науки — не розчарувати суспільство.

Очевидно, що соціальна відповідальність науки та тверда віра у неї суспільства взаємопов'язані. У "Рекомендаціях ЮНЕСКО щодо статусу науково-дослідних працівників", прийнятих у 1974 р., сумлінність дослідників сприймається як контракт між вченими та суспільством. Вчені отримують особливий статус, що забезпечує їм відносну незалежність у поєднанні з державним фінансуванням їх робіт, але в обмін вони повинні дотримуватись високих інтелектуальних та моральних норм [8]. Таким чином, чесність і об'єктивність виступають як фундаментальна вимога, що висувається до всіх форм виробництва знання, особливо тим, де дійові особи повинні координувати свої зусилля задля досягнення спільних цілей. Якщо погодитися з тим, що прогрес науки залежить від достовірності результатів, що повідомляються, так само як і ставлення суспільства до неї, тоді "хибне твердження, зроблене свідомо, — найсерйозніший злочин, який може вчинити дослідник" [9, с. 438]

Чесність і сумлінність вчених при плануванні, проведенні та описі результатів своїх досліджень (research integrity) — це головний етичний принцип, який не тільки уможливорює поступальний розвиток науки, а й служить умовою, за якої суспільство може довіряти їй. Наука має когнітивний авторитет, що означає легітимізацію права давати визначення, описувати і пояснювати обмежені сфери реальності [10]. І ніщо так не підриває цей авторитет, як випадки, що набувають широкої популярності наукового шахрайства.

Регулярні свідчення неналежної професійної поведінки вчених призвели до того, що в наукових працях і пресі ЗМІ в останні роки заговорили про те, що саме наукова діяльність перебуває в глибокій кризі [11]. Більшість фахівців вважають подібний висновок надмірним, але те, що наукова діяльність зіштовхнулося із серйозними викликами, безперечно. Для того, щоб впоратися з цими викликами, вживаються різноманітні заходи.

Згідно положень Закону України "Про академічну доброчесність" до основних видів порушень академічної доброчесності відносяться: "1) відчуження авторства; 2) академічний плагіат; 3) приписування авторства; 4) самопла-

гіат; 5) фабрикація; 6) фальсифікація; 7) недоброчесне оцінювання результатів навчання; 8) несамостійне виконання завдання; 9) недозволена допомога; 10) академічний саботаж; 11) схилення до порушення академічної доброчесності; 12) інституційні порушення академічної доброчесності" [1]. Таким чином, у законі [1] до основних видів неналежної дослідницької поведінки (research misconduct), як і в зарубіжних стандартах, віднесено такі як фабрикація (підробка), фальсифікація або плагіат, допущені під час планування, проведення та рецензування дослідження, або у викладі його результатів.

Одночасно, законом України "Про академічну доброчесність" визначено, що фабрикація це "вигадування суб'єктом академічної діяльності даних чи фактів про результати власної академічної діяльності" [1]. Отже, фабрикація означає підробку даних або результатів дослідження, яке насправді не проводилося, з їх подальшою публікацією. Також, законом України "Про академічну доброчесність" визначено, що фальсифікація це "свідома зміна чи модифікація наявних даних, що призводить до створення завідомо неправдивої інформації щодо результатів академічної діяльності" [1]. Отже, фальсифікація означає маніпулювання дослідницькими матеріалами, і навіть зміна чи включення даних чи результатів, які призвели до їх спотворення.

Зазначимо, що законом України "Про академічну доброчесність" також визначено, що академічний плагіат це "оприлюднення (частково або повністю) наукових (творчих) результатів, отриманих іншою особою (іншими особами) як результатів власної академічної діяльності, та/або відтворення (частково або повністю) оприлюднених (опублікованих) раніше творів (навчальних робіт) інших авторів без посилання на відповідний твір (навчальну роботу) та/або його (її) автора (за наявності інформації про автора/авторів). Академічним плагіатом також є оприлюднення як результатів власної академічної діяльності текстів та/або результатів, сформованих (згенерованих) комп'ютерною програмою в автоматичному режимі, якщо цей факт не зазначено в академічному творі чи супровідних матеріалах до нього" [1].

З юридичної точки зору говорити про неналежну дослідницьку поведінку можна тільки в тих випадках, коли: 1) мають місце значні відступи від прийнятих законом стандартів наукової діяльності; 2) ці відступи відбуваються цілком усвідомлено та навмисно; 3) звинувачен-

Таблиця 1. Характеристика рейтингу видів порушень норм професійної поведінки вчених в Україні та у галузі використання і охорони земель з використанням пошукової системи Google.com

Види порушень доброчесності	Станом на 03.01.2026 р.	Питома вага порушення	Рейтинг місця
Фабрикація результатів наукових досліджень	9 640	4,1	5
в т.ч. в галузі використання і охорони земель	1 850	2,5	5
Фальсифікація результатів наукових досліджень	79 600	34,0	1
в т.ч. в галузі використання і охорони земель	22 500	30,8	2
Плагіат результатів наукових досліджень	77 900	33,2	2
в т.ч. в галузі використання і охорони земель	9 149	12,5	4
Свідоме спотворення складу співавторів наукових досліджень	1 180	0,5	6
в т.ч. в галузі використання і охорони земель	1 100	1,5	6
Дублювання публікацій наукових досліджень	40 300	17,2	3
в т.ч. в галузі використання і охорони земель	23 700	32,5	1
Перебільшення значущості своїх результатів наукових досліджень	25 000	10,7	4
в т.ч. в галузі використання і охорони земель	14 300	19,6	3
Кількість відкликаних статей із наукових журналів	698	0,3	7
в т.ч. в галузі використання і охорони земель	380	0,5	7
Дописування у співавтори тих, хто не брав участі у дослідженнях	86	0,0	8
в т.ч. в галузі використання і охорони земель	27	0,0	8
Разом	234 404	100,0	-
в т.ч. в галузі використання і охорони земель	73 008	100,0	-

Примітка: Google — пошукова система у Всесвітній мережі Інтернет.

ня доводиться незаперечними підтвердженнями. Експерти Європейської комісії під порушенням норм професійної поведінки також розуміють фабрикацію, фальсифікацію та плагіат, що здійснюються вченим у ході своєї науково-дослідної діяльності, та дають схожі визначення цих понять [12]. Проте прийняті у різних країнах дефініції наукової несумлінності дещо відрізняються одна від одної. Але всі вони погоджуються з тим, що фабрикація, фальсифікація та плагіат — це найбільш серйозні відступи від прийнятих стандартів. Поряд із такими грубими порушеннями, які скоріше можуть бути віднесені до категорії наукового шахрайства (scientific fraud), пізніше стали виділяти ще й так звані "спірні дослідницькі практики" (questionable research practices). Під ними маються на увазі відхилення від норм, прийнятих у науковому співтоваристві, які не мають такого злоякісного характеру [13]. Їх список практично неосяжний. До них відносять: свідоме спотворення складу співавторів; дублювання публікацій; наявність прихованих фінансових інтересів; перебільшення значущості своїх результатів та багато інших. Зокрема, А.М. Баутер і інші приводить перелік із 60 різновидів подібних порушень [14].

Виникає питання: наскільки часті випадки дослідницької несумлінності? Популярним є погляд, згідно з яким подібні інциденти — скоріше рідкісний виняток, за принципом "у сім'ї

не без виродків" або "завжди знайдеться червиве яблуко". Але популярніший погляд, згідно з яким несумлінність серед академічних учених згодом лише зростає [15] і відомі випадки — це лише "верхівка айсберга" [16].

Існує цілий спектр дрібних та грубих порушень норм професійної поведінки вчених. На одному кінці цього спектру розташовані такі явні порушення, як фабрикація, фальсифікація та плагіат, які зазвичай відбуваються свідомо. У більшості кодексів поведінки вченого їх відрізняють від більш "дрібних провин", які зазвичай називають "спірними дослідницькими практиками", або "недбалою наукою". Здебільшого "спірні дослідницькі практики" (СДП) — це порушення методологічних принципів, які загрожують релевантності, валідності, надійності чи ефективності дослідження та можуть відбуватися як навмисно, так і ненавмисно. Але й ті й інші загрожують валідності наукового знання та можуть завдавати шкоди довірі між науковцями, а у разі потрапляння до засобів масової інформації (ЗМІ) — ще й підривати віру суспільства до науки. Шкода, пов'язана з тими чи іншими формами наукової несумлінності, залежить від їх частоти та обсягу шкоди, що завдається. Ця шкода складається з негативних наслідків для валідності знання ("удар по істині") або взаємної довіри вчених ("удар по довірі"). Оскільки "спірні дослідницькі практики" (СДП) зустрічаються набага-

то частіше, ніж фабрикація, фальсифікація та плагіат, на агрегованому рівні "спірні дослідницькі практики" (СДП) приносять набагато більше шкоди, ніж фабрикація, фальсифікація та плагіат. За даними досліджень метааналізу Д. Фанеллі у 21 опитуванні, 2% респондентів зізналися, що хоча б один раз за останні три роки фабрикували або фальсифікували дані; тоді як у використанні "спірної дослідницької практики" (СДП) зізналися 34% респондентів [16. с. 3].

Для виявлення тенденцій порушень норм професійної поведінки вчених в Україні, приведемо результати проведеного опитування серед наукової молоді НАН України, яке показало, що на запитання: "Чи були у вашій установі випадки порушення академічної доброчесності?". 19 відсотків відповіли "так"; 33,4 — "ні", інші не знали, що відповісти. На запитання "Чи дописували у співавтори тих, хто не брав участі у дослідженнях?" 25,6 зізналися, що "так", і лише 7 відсотків відповіли "в жодному разі" [17]. Одночасно, за дослідженнями О.С. Поповича, С.О. Жабіна та В.І. Кліменкової "не у всіх інститутах Академії приділяється належна увага боротьбі з негативними явищами і утвердженню наукової етики. 19 % опитаних (представників як природничих і технічних, так і соціогуманітарних наук) засвідчили, що в їхніх інститутах трапляються випадки академічної недоброчесності, 26 % — що їм доводилось дописувати у співавтори своїх робіт тих, хто не брав участі в дослідженнях, 4 % — що часто зустрічались з випадками корупції, ще 8,2 % — що це траплялось зрідка [18].

Для аналізу видів порушень норм професійної поведінки вчених в Україні та їх рейтингу, нами проведено дослідження академічної доброчесності в цілому по Україні та у галузі використання і охорони земель з використанням пошукової системи Google.com (табл. 1).

Як видно з табл. 1, лідером за запитом у Всесвітній мережі Інтернет Google станом на 03.01. 2026 р. щодо порушення норм професійної поведінки вчених були запити по виду "Фальсифікація результатів наукових досліджень" — 79,6 тис. (34,0%), на другому місці запитів в Україні по виду "Плагіат результатів наукових досліджень" — 77,9 тис. (33,2%). На третьому місці запитів в Україні були порушення виду "Дублювання публікацій наукових досліджень" — 40,3 тис. (17,2%). На четвертому місці запитів в Україні були порушення виду "Перебільшення значущості своїх результатів наукових досліджень" — 25,0 тис. (10,7%). На п'ятому місці запитів в Україні були порушен-

ня виду "Фабрикація результатів наукових досліджень" — 9,6 тис. (4,1%).

Досить тривожною є ситуація із порушеннями норм професійної поведінки вчених в галузі використання і охорони земель, де всі порушення складають 31,1% від загальної кількості (табл. 1). Так, на першому місці в галузі використання і охорони земель перебувають запити щодо порушення норм професійної поведінки вчених виду "Дублювання публікацій наукових досліджень", які складають — 23,7 тис. (32,5%). Правда на друге місце в галузі використання і охорони земель перемістилися запити щодо порушення виду "Фальсифікація результатів наукових досліджень", які складають 22,5 тис. (30,8%). На третьому місці запитів були порушення виду "Перебільшення значущості своїх результатів наукових досліджень" — 14,3 тис. (19,6%). На четвертому місці запитів в галузі використання і охорони земель були порушення виду "Плагіат результатів наукових досліджень" — 9,1 тис. (12,5%). На п'ятому місці запитів в галузі використання і охорони земель були порушення виду "Фабрикація результатів наукових досліджень" — 1,8 тис. (2,5%).

Таким чином, можна констатувати, що в галузі використання і охорони земель відслідковується такі ж тенденції щодо порушень норм професійної поведінки вчених, як і в цілому по Україні. А висока питома вага (31,1%) порушень норм професійної поведінки вчених в галузі використання і охорони земель, пояснюється надто низьким фінансуванням в цій галузі (за експертними даними фінансування землевпорядної науки в 2024 р. було у більш як 10 разів меншим ніж в цілому по Україні, (по Україні у 2024 р. фінансування НДДКР складало 0,37% від ВВП [19], низьким рівнем інформаційного забезпечення галузі і управління [20], переважанням досліджень у сфері освітнянського середовища). Нами виділено ТОП-5 видів академічної не доброчесності в українській науці, до яких відносяться: фальсифікація, плагіат, дублювання публікацій наукових досліджень, перебільшення значущості своїх результатів наукових досліджень та фабрикація результатів наукових досліджень.

Також, треба відмітити, що попри значну поширеність порушень норм професійної поведінки вчених, досі немає вичерпного списку "спірних дослідницьких практик" (СДП), як і класифікації великих і дрібних порушень, хоча на сьогодні вже законодавчо визначені принципи академічної доброчесності. Так, законом України "Про академічну доброчесність" визначено такі принципи: "1) пріоритет забезпе-

Таблиця 2. Розподіл відповідей на запитання "На Вашу думку, на чії рекомендації насамперед повинна спиратися влада при розробці програм та землепорядних заходів щодо організації використання і охорони земель?" з використанням пошукової системи Google.com

№ п/п	На рекомендації...	Кількість відповідей станом на 02.01.2026 р.	%
1	Вітчизняних учених наукових установ	90	15,4
2	Учених освітньої сфери	95	16,2
2	Представників бізнесу та керівників підприємств	93	15,9
3	Іноземних експертів	73	12,5
4	Депутати територіальних громад	47	8,0
5	Громадських професійних організацій України	96	16,4
6	Важко сказати	91	15,6
	Разом	585	100,0

чення дотримання академічної доброчесності здобувачів освіти методами навчання, виховання, стимулювання і заохочення; 2) публічність інформації про правила академічної доброчесності, види порушень академічної доброчесності та відповідальності за них; 3) нетерпимість (нульова толерантність) до будь-яких проявів порушень академічної доброчесності. 4) повага до результатів академічної діяльності (авторства) іншої людини та непорушність права інтелектуальної власності; 5) уникнення конфлікту інтересів" [1] (косим і жирним шрифтом нами виділено принципи які потребують більш детальних досліджень).

Також, законом України "Про академічну доброчесність" визначено, що базовими цінностями академічної доброчесності є: чесність, довіра, справедливість, відповідальність [1]. Дослідницька несумлінність соціально неприйнятна, тому розмови про її широку поширеність кидають серйозний виклик науці. Відповідно, для пошуку ефективних шляхів розвитку української науки важливо мати об'єктивну інформацію щодо її сприйняття в суспільній свідомості та діяльності науковців. У країнах Євросоюзу в рамках спеціального проекту Євробарометр здійснюється постійний моніторинг громадської думки стосовно ставлення суспільства до науки, наукової і науково-технічної діяльності.

На наш погляд, найкращим критерієм оцінки ставлення суспільства до науки, наукової і науково-технічної діяльності є питома вага витрат суспільства на наукові дослідження і розробки у ВВП. Питома вага витрат на наукові дослідження і розробки (НДДКР) у ВВП у країнах Європи сильно варіюється, зокрема, у Німеччині показник більше 3% у 2022 р., у Франції більше 2% а у Польщі близько 1,5% у

2021 р. тоді як в Україні — 0,33% у 2022 р. та 0,32% у 2023 р. [21, 22] Отже, Україна порівняно з іншими країнами не є конкурентоспроможною щодо розвитку науки, наукової і науково-технічної діяльності, хоча має наявний науковий потенціал, який потребує фінансової підтримки, створення НДДКР, формування цінності науковця в суспільстві. Це підтверджується статистичними показниками залученості працівників до наукових досліджень і розробок протягом 2010—2023 рр. Разом з тим, необхідно констатувати, що кількість залучених працівників до наукових досліджень і розробок зменшилася у 2023 р. в порівнянні із 2010 р. у 3,1 рази [22].

За дослідженнями Л. В. Юрчишеної "втрата цінності науковця, відтік "кадрового ядра" за кордон, скорочення витрат на НДДКР, зменшення залученості й зацікавленості організацій, що реалізують НДДКР" [22] пояснюється зменшенням рівня фінансування НДДКР, яке з 2010 р. зменшилося у 2,4 рази, що також впливає на академічну доброчесність.

В цьому зв'язку постає питання "На чії ж рекомендації, на думку українського суспільства, має спиратися влада при розробці програм та землепорядних заходів щодо організації використання і охорони земель?". В табл. 2 приведено розподіл відповідей на вказане запитання з використанням пошукової системи Google.com.

Як показує аналіз даних табл. 2, передусім на рекомендації українських учених — 31,6%, в тому числі: учених освітньої сфери — 16,2% та учених наукових установ — 15,4%. На другому місці серед експертів-радників респонденти бачать представників громадських професійних організацій України — 16,4%. Представники бізнесу та керівників підприємств на третьому місці -15,9%, на четвертому — іноземні

експерти -12,5%, на п'ятому місці — депутати територіальних громад — 8,0%. Отже, на позицію активної частини суспільства із зазначеного питання суттєво впливає чинник довіри до науковців і науки.

Отже, аналіз думки активної частини суспільства дозволяє стверджувати, що, незважаючи на виявлення в українському суспільстві низки негативних явищ (падіння престижу професії вченого, наявність невеликої частки громадян, що цікавляться новими науковими відкриттями і технологічними досягненнями у галузі використання і охорони земель), більшість визнає роль науки як найважливішого фактора розвитку галузі землекористування та землевпорядкування [23]. Більше того, на противагу відсутності реального запиту з боку українського уряду (дуже низька питома вага фінансування науки у ВВП), в Україні існує суспільний запит на розвиток як вітчизняної науки в цілому, так і землевпорядної зокрема.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження рейтингу видів порушень норм професійної поведінки вчених в Україні та у галузі використання і охорони земель з використанням пошукової системи Google.com показало, що станом на 03.01. 2026 р. щодо порушення норм професійної поведінки вчених були запити по виду "Фальсифікація результатів наукових досліджень" — 79,6 тис. (34,0%), на другому місці запитів в Україні по виду "Плагіат результатів наукових досліджень" — 77,9 тис. (33,2%). На третьому місці запитів в Україні були порушення виду "Дублювання публікацій наукових досліджень" — 40,3 тис. (17,2%). На четвертому місці запитів в Україні були порушення виду "Перебільшення значущості своїх результатів наукових досліджень" — 25,0 тис. (10,7%). На п'ятому місці запитів в Україні були порушення виду "Фабрикація результатів наукових досліджень" — 9,6 тис. (4,1%).

Обґрунтовано, що тривожною є ситуація із порушеннями норм професійної поведінки вчених в галузі використання і охорони земель, де запити про порушення складають 31,1% від загальної кількості. Так, на першому місці в галузі використання і охорони земель перебувають запити щодо порушення норм професійної поведінки вчених виду "Дублювання публікацій наукових досліджень", які складають — 23,7 тис. (32,5%). Правда на друге місце в галузі використання і охорони земель перемістилися запити

щодо порушення виду "Фальсифікація результатів наукових досліджень", які складають 22,5 тис. (30,8%). На третьому місці запитів були порушення виду "Перебільшення значущості своїх результатів наукових досліджень" — 14,3 тис. (19,6%). На четвертому місці запитів в галузі використання і охорони земель були порушення виду "Плагіат результатів наукових досліджень" — 9,1 тис. (12,5%). На п'ятому місці запитів в галузі використання і охорони земель були порушення виду "Фабрикація результатів наукових досліджень" — 1,8 тис. (2,5%).

Можна констатувати, що в галузі використання і охорони земель відслідковується такі ж тенденції щодо порушень норм професійної поведінки вчених, як і в цілому по Україні. А висока питома вага (31,1%) порушень норм професійної поведінки вчених в галузі використання і охорони земель, пояснюється надто низьким фінансуванням в цій галузі (за експертними даними фінансування землевпорядної науки в 2024 р. було у більш як 10 разів меншим ніж в цілому по Україні, (по Україні у 2024 р. фінансування НДДКР складало 0,37% від ВВП, низьким рівнем інформаційного забезпечення галузі і управління, переважанням досліджень у сфері освітнянського середовища). Виділено ТОП-5 видів академічної не доброчесності в українській науці, до яких відносяться: фальсифікація, плагіат, дублювання публікацій наукових досліджень, перебільшення значущості своїх результатів наукових досліджень та фабрикація результатів наукових досліджень.

Обґрунтовано, що академічна доброчесність є важливим критерієм оцінки цінності вчених, науки в цілому, та землевпорядної зокрема, для активної частини українського суспільства. Так, на питання "На чиї ж рекомендації, на думку українського суспільства, має спиратися влада при розробці програм та землевпорядних заходів щодо організації використання і охорони земель?", одержано відповідь, що передусім на рекомендації українських учених — 31,6%, в тому числі: учених освітньої сфери — 16,2% та учених наукових установ — 15,4%. На другому місці серед експертів-радників респонденти бачать представників громадських професійних організацій України — 16,4%. Представники бізнесу та керівників підприємств на третьому місці -15,9%, на четвертому — іноземні експерти -12,5%, на п'ятому місці — депутати територіальних громад — 8,0%. Отже, на позицію активної частини суспільства із зазначеного питання суттєво впливає чинник довіри до науковців і науки.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягає у розробці переліку порушень академічної доброчесності та критеріїв їх оцінки.

Література:

1. Про академічну доброчесність: Закон України від 18.12.2025 № 10392. Офіційний веб-портал парламенту України.

2. Veit-Brause I. The making of modern scientific personae: the scientist as moral person? Emil Du Bois-Reymond and his friends. History of the human sciences. 2002. Vol. 15, No 4. P. 19—49.

3. Carson C. Objectivity and scientist: Heisenberg rethinks. Science in Context. 2003. Vol. 16, No 1/2. P. 243—269.

4. Hardwig J. The role of trust in knowledge. Journal of Philosophy. 2001. Vol. 98, No 12. P. 693—708.

5. Kohn A. False prophets: fraud and error in science and medicine. Oxford; New York: Blackwell, 1986. 226 p.

6. Vagird D., Bird S. The intertwined nature of social responsibility and hope in science. Research integrity and peer review: proceedings of the 4th World Conference on Research Integrity, Rio de Janeiro, 31.05.2015-03.06.2015. Research Integrity and Peer Review, 2016. P. 23.

7. Світове дослідження цінностей 2020 в Україні. Український центр європейської політики. Київ, 2020. 216 с. URL: https://ucerp.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/WVS-UA-2020_report_WEB.pdf.

8. Bourcier D., Borde J., Leduc M. Can education and training develop research integrity? The spirit of the UNESCO-1974 recommendation and its updating: Proceedings of the 4th World Conference on Research Integrity. Research Integrity and Peer Review. Rio de Janeiro, 31.05.2015-03.06.2015.-2016.-P.-9.

9. U.S. House of Representatives. Maintaining the integrity of scientific research: Hearing before the Subcommittee on Investigations and Oversight of the Committee on Science, Space, and Technology, 101st Congress, 1st Session, 28 June 1989. Washington, DC: Government Printing Office, 1990. 1455 p.

10. Gieryn Th. F., Figert A. E. Scientists protect their cognitive authority: The status degradation ceremony of Sir Cyril Burt. The knowledge society. Sociology of the sciences / ed. by G. Bohme, N. Stehr. Dordrecht: Springer, 1986. P. 67—86.

11. Alberts B., Kirschner M., Tilghman S., Varmus H. Rescuing US biomedical research from

its systemic flaws. Proceedings of the National Academy of Sciences. 2014. Vol. 111. P. 5773—5777.

12. Integrity in research — a Rationale for community action. EU. URL: http://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub_governance/ec-expert-groupreport_en.pdf.

13. Wester K., Willse J. T., Davis M. S. Responsible conduct of research measure: Initial development and pilot study. Accountability in Research. 2008. Vol. 15, No 2. P. 87—104.

14. Bouter L. M., Tijdink J., Axelsen N., Martinson B., ter Riet G. Ranking major and minor research misbehaviors: results from a survey among participants of four World conferences on research integrity. Research Integrity and Peer Review. 2016. P. 1—17.

15. Fang F. C., Steen R. G., Casadevall A. Misconduct accounts for the majority of retracted scientific publications. Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA. 2012. Vol. 109. P. 17028—17033.

16. Fanelli D. How many scientists fabricate and falsify research? A systematic review and meta analysis of survey data. PLoS ONE. 2009. Vol. 4, No 5. P. 1-27.

17. Наукова етика: час запровадити "санкції"? Електронний ресурс. URL: <https://svit.kpi.ua/2024/02/05>.

18. Попович О. С., Жабін С. О., Кліменкова В. І. Етика науки як фактор її збільшення і розвитку. Наука та наукознавство. 2021. No 3 (113). С. 39—49.

19. Здійснення наукових досліджень і розробок. Держстат. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zdiysnennya-naukovykh-doslidzhen-i-rozrobok>.

20. Третяк А. М., Третяк В. М., Курильців Р. М., Прядка Т. М., Третяк Н. А. Управління земельними ресурсами та землекористуванням: базові засади теорії, інституціалізації, практики: монографія / ред. А. М. Третяка. Біла Церква, 2021. 227 с.

21. Здійснення наукових досліджень і розробок. Держстат. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zdiysnennya-naukovykh-doslidzhen-i-rozrobok>

22. Юришана Л. В. Витрати на дослідження і розробки та рейтинг України в глобальному індексі інновацій. Освітня аналітика України. 2024. № 3 (29). С. 16—28.

23. Третяк А. М., Третяк В. М., Лобунько А. В. Поняття та сутність організації використання земельних ресурсів як фактору впливу на сталий розвиток сільських територій. Агросвіт. № 13. 2025. С. 4—14.

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On Academic Integrity", available at: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/43481> (Accessed 01 Jan. 2026).
2. Veit-Brause, I. (2002), "The making of modern scientific personae: the scientist as moral person? Emil Du Bois-Reymond and his friends", *History of the human sciences*, vol. 15, no. 4. pp. 19—49.
3. Carson, C. (2003), "Objectivity and scientist: Heisenberg rethinks. Science in context", *Cambri-dge etc.* vol. 16, no. 1/2. pp. 243—269.
4. Hardwig, J. (2001), "The role of trust in knowledge", *J. of philosophy*, N.Y. vol. 98, no. 12. pp. 693—708.
5. Kohn, A. (1986), "False prophets: Fraud and error in science a. medicine", Blackwell, Oxford (NY), USA.
6. Vargird, D. and Bird, S. (2016), "The intertwined nature of social responsibility and hope in science", *Proceedings of the 4th World conference on research integrity, Research integrity and peer review*, p. 23.
7. Ukrainian Center for European Policy (2020), "World Values Survey 2020 in Ukraine.", Available at: https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/WVS_UA_2020_report_WEB.pdf. (Accessed 01 Jan. 2026).
8. Bourcier D., Borde J. and Leduc M. (2016). Can education and training develop research integrity? The spirit of the UNESCO 1974 recommendation and its updating: *Proceedings of the 4th World conference on research integrity, Research integrity and peer review*, P. 9.
9. US House of representatives (1990), *Maintaining the integrity of scientific research: Hearing before the Subcomm. on investigations a. oversight of the Comm. on science, space a technology*, US House of representatives, Gov. print, Wash., USA.
10. Gieryn, Th.F. and Figert, A.E. (1986), "Scientists protect their cognitive authority: The status degradation ceremony of sir Cyril Burt", *The knowledge society. Sociology of the sciences*, Springer, Berlin, Germany, pp. 67—86.
11. Alberts, B., Kirschner, M., Tilghman, S. and Varmus, H. (2014), "Rescuing US biomedical research from its systemic flaws", *Proceedings of the National academy of sciences*. vol. 111, pp. 5773—5777.
12. European Commission (2025), "Integrity in research — a Rationale for community action", http://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub_governance/ec-expert-groupreport_en.pdf (Accessed 01 Jan. 2026).
13. Wester, K., Willse, J.T. and Davis, M.S. (2008), "Responsible conduct of research measure: Initial development and pilot study", *Accountability in research*. vol. 15, no. 2, pp. 87—104.
14. Bouter, L.M., Tjeldink, J., Axelsen, N., Martinson, B. and ter Riet, G. (2016), "Ranking major and minor research misbehaviors: results from a survey among participants of four World conferences on research integrity", *Research integrity and peer review*, pp. 1—17.
15. Fang, F.C., Steen, R.G. and Casadevall, A. (2012), "Misconduct accounts for the majority of retracted scientific publications", *Proceedings of the National academy of sciences of USA*, vol. 109, pp. 17028—17033.
16. Fanelli, D. (2009), "How many scientists fabricate and falsify research? A systematic review and meta-analysis of survey data", *PloS ONE*, vol. 4, no. 5, pp. 1—27.
17. Svit (2024), "Scientific ethics: time to introduce "sanctions"?", Available at: <https://svit.kpi.ua/2024/02/05> (Accessed 01 Jan. 2026).
18. Popovych, O.S., Zhabin, S.O. and Klimenkova V.I. (2021), "Ethics of science as a factor of its preservation and development. Science and science", vol. 3 (113), pp. 39—49, Available at: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/sofs/article/view/8759/7958> (Accessed 01 Jan. 2026).
19. State Statistics Service (2025), "Implementation of scientific research and development.", Available at: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zdiysnennya-naukovykh-doslidzhen-i-rozrobok>. (Accessed: 01 Jan. 2026).
20. Tretiak, A., Tretiak, V., Kuriltsiv, R., Priadka, T. and Tretiak, N. (2021), *Upravlinnia zemel'nyy resursamy ta zemlekorystuvanniam: bazovi zasady teorii, instytutsiolizatsii, praktyky* [Management of land resources and land use: basic principles of theory, institutionalization, practice], Belotserkivdruk LLC, Bila Tserkva, Ukraine.
21. State Statistics Service (2025), "Implementation of scientific research and development.", Available at: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zdiysnennya-naukovykh-doslidzhen-i-rozrobok> (Accessed 01 Jan. 2026).
22. Yurchyshena L. V. (2024), "Expenditures on research and development and Ukraine's rating in the global innovation index", *Educational analytics of Ukraine*, vol. 3 (29), pp. 16—28, Available at: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2024/10/2_Yurchyshena_329_16-28.pdf (Accessed 01 Jan. 2026).
23. Tretiak, A., Tretiak, V. and Lobunko, A. (2025), "The concept and essence of the organization of land resource use as a factor of influence on the sustainable development of rural areas", *Agrosvit*. vol. 13, pp. 4—14.

Стаття надійшла до редакції 10.01.2026 р.

УДК 001.895:338.439:64:502.131.1

О. О. Школьный,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,
Уманський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2010-6497>
Н. О. Вернюк,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту,
Уманський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9478-5088>
Л. В. Клименко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Уманський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2126-5126>
А. В. Мовчанюк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Уманський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1536-3408>
І. В. Чукіна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Уманський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2259-9363>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.48

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В СВІТЛІ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

O. Shkolnyi,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Uman National University
N. Verniuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management, Uman National University
L. Klymenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Uman National University
A. Movchaniuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Uman National University
I. Chukina,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Uman National University

FORMATION OF INNOVATION STRATEGIES FOR ENSURING GLOBAL FOOD SECURITY IN THE LIGHT OF THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

У статті досліджено теоретико-методологічні та прикладні засади формування інноваційних стратегій забезпечення глобальної продовольчої безпеки в контексті концепції сталого розвитку. Обґрунтовано, що загострення глобальної продовольчої кризи зумовлене поєднанням демографічних, кліматичних, економічних та інституційних чинників, що вимагає переходу від традиційних моделей аграрного виробництва до інноваційно орієнтованих і екологічно стійких підходів. Проаналізовано вплив кліматичних змін, екстремальних погодних явищ і соціально-економіч-

них диспропорцій на доступ населення до безпечного та повноцінного харчування, а також визначено ключові загрози продовольчій безпеці, пов'язані з воєнними діями, ресурсними обмеженнями та нестабільністю аграрних ринків. Розкрито роль технологічних, генетичних і цифрових інновацій, зокрема точного землеробства, біотехнологій, штучного інтелекту, міського та вертикального фермерства, у підвищенні продуктивності аграрного сектору, раціоналізації використання природних ресурсів і зниженні негативного впливу на довкілля. Наголошено на важливості інституційного забезпечення та міжнародної співпраці у формуванні глобальної інноваційної агропродовольчої політики за участі державних органів, наукової спільноти та громадянського суспільства. Визначено перспективи подальших досліджень, пов'язаних із розробкою механізмів інтеграції інноваційних стратегій у систему глобального управління продовольчою безпекою та досягненням Цілей сталого розвитку.

The article examines the theoretical and practical foundations of forming innovative strategies to ensure global food security in the context of the sustainable development concept. It is substantiated that the aggravation of the global food crisis is driven by a combination of demographic growth, climate change, economic instability, military conflicts, and institutional constraints, which necessitates a transition from traditional agricultural models to innovation-oriented and environmentally sustainable approaches. The study analyzes the impact of climate change, extreme weather events, and socio-economic disparities on access to safe and nutritious food, highlighting persistent inequalities between countries with different income levels and the growing vulnerability of low-income regions.

Special attention is paid to the key threats to global food security arising from resource limitations, volatility of agricultural markets, reduction of cultivated areas, and the diversion of agricultural products to non-food usage. In the framework of the Sustainable Development Goals, food security is identified as a critical priority closely linked to poverty reduction, ecosystem preservation, and long-term socio-economic stability. The article emphasizes that increasing agricultural productivity, stabilizing food markets, and ensuring environmental sustainability are essential components of an effective global food security strategy.

The role of technological innovations in strengthening the resilience of agri-food systems is substantiated. Precision agriculture, biotechnology, artificial intelligence, and Internet of Things solutions are considered as key tools for optimizing resource use, increasing yields, and reducing environmental pressure. The potential of genetic technologies to develop crop varieties resistant to climate stress, pests, and diseases is highlighted as a strategic factor in mitigating production risks. In addition, innovative models such as urban farming and vertical agriculture are analyzed as promising directions for diversifying food supply sources, improving logistics efficiency, and reducing the carbon footprint.

The article underscores the importance of institutional support, multi-stakeholder cooperation, and international collaboration in the development and implementation of innovative agri-food policies. It is concluded that the formation of integrated innovation strategies, aligned with the principles of sustainable development, is a prerequisite for strengthening global food security and enhancing the adaptive capacity of agricultural systems to future global challenges.

Ключові слова: інноваційні стратегії; агропродовольча сфера; стійкі агропродовольчі системи; глобальна продовольча безпека; сталий розвиток.

Key words: innovation strategies; agri-food sector; sustainable agri-food systems; global food security; sustainable development.

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

В умовах кардинальних змін у економічній, технологічній та демографічній сферах людство постає перед викликами у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки. Вплив екстремальних погодних явищ та зміни клімату створюють нові загрози для продовольчої стабільності. Тенденції зростання населення планети та збільшення рівня споживчого попиту

свідчать про необхідність адаптації агробізнесу до нових умов.

В контексті світових викликів актуальною проблемою є інтеграція інновацій у агропродовольчі системи через механізми підтримки сталих ланцюгів постачання та формування сприятливого інвестиційного клімату. Залучення інноваційних стратегій може стати важливим напрямом досягнення глобальної продовольчої безпеки, але їх упровадження необхідно належним чином збалансувати з вимогами сталого розвитку, з урахуванням не лише

Таблиця 1. Питома частка населення, неспроможного забезпечити собі здорове харчування, у відсотках

Групи країн	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2023 р. (+,-)
Країни з низьким рівнем доходу	71,3	72,0	0,7
Країни з рівнем доходу нижче середнього	48,2	46,6	-1,6
Країни з рівнем доходу вище середнього	20,6	19,4	-1,2
Країни з високим рівнем доходу	6,1	5,8	-0,3
Весь світ	32,8	31,9	-0,9

Джерело: сформовано на основі [2].

економічної ефективності, але й екологічної безпеки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Безперебійне забезпечення населення продовольством належної якості посідає центральне місце в сучасній парадигмі сталого розвитку та розглядається як одна з ключових передумов соціальної стабільності й економічної стійкості. Продовольство виступає базовим правом людини, важливим елементом культурної ідентичності та стратегічним ресурсом економічного розвитку. Поряд з цим, агробізнес є одним із чинників антропогенного навантаження на довкілля. Саме тому агропродовольча сфера формує складну систему взаємозв'язків між соціальним, економічним і екологічним вимірами сталого розвитку, у межах якої питання глобальної продовольчої безпеки набуває міждисциплінарного та транснаціонального характеру. У сучасних умовах деградації природних ресурсів, нерівномірності доступу до продовольства та трансформації світового торговельного порядку традиційні моделі агропродовольчих систем виявляються дедалі менш ефективними, що актуалізує потребу в інноваційних підходах до формування та підтримки продовольчої безпеки.

Проблемам продовольчої безпеки та сталого розвитку присвятили наукові праці науковці В. В. Антощенкова, В. А. Вакуленко, С. М. Кваша, Д. В. Крилов, Р. П. Любар, В. М. Онегіна, А. С. Полторак, С. А. Сегеда, О. О. Ситник, Б. В. Хахула, А. П. Хахула, Д. О. Чорній, О. В. Шибаніна та ін. Незважаючи на дослідження згідно вказаної проблематики, недостатню увагу зосереджено на вивченні проблем залучення інноваційних стратегій в контексті забезпечення глобальної продовольчої безпеки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Цілями статті є висвітлення теоретико-методологічних аспектів стратегічного іннова-

ційного позиціонування при формуванні глобальної продовольчої безпеки в контексті сталого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проблема глобальної продовольчої кризи, що постала перед людством в останні десятиліття, є результатом впливу цілої низки факторів. Збільшення чисельності населення світу зумовлює необхідність у значному розширенні виробництва продуктів харчування, що в свою чергу ставить перед людством нові виклики у забезпеченні продовольчої безпеки.

Продовольча безпека досягається, коли кожна людина має постійний доступ до безпечної та поживної їжі за збалансованого раціону, що відповідає її потребам і вподобанням, забезпечуючи можливість вести активний та здоровий спосіб життя [1].

Екстремальні погодні явища, підвищення температури та зміна кліматичних умов створюють для сільського господарства значні ризики, які можуть мати серйозні наслідки для продовольчої безпеки і економічної стабільності в багатьох країнах. Зростання температури повітря веде до скорочення періоду вегетації для більшості сільськогосподарських культур, що зменшує їх урожайність. У той же час зміна режиму опадів зумовлює збільшення кількості посух і повеней, що ускладнює ведення аграрного виробництва в ряді регіонів, де до цього були звичні стабільні погодні умови. Часті екстремальні погодні явища, зокрема сильні зливи, урагани та спекотні хвилі, призводять до значних втрат врожаїв, пошкодження сільськогосподарських угідь і навіть знищення інфраструктури, що використовується для зберігання та транспортування продукції. Це ставить під сумнів здатність традиційних методів сільськогосподарського виробництва адаптуватися до таких динамічних умов і вимагає впровадження нових підходів, орієнтованих на сталий розвиток аграрних систем, здатних

підтримувати стійкість в контексті майбутніх кліматичних змін.

Слід вказати на збереження суттєвих диспропорцій у доступі населення до здорового харчування, які безпосередньо пов'язані з рівнем доходів країн (таблиця 1).

У країнах з низьким рівнем доходу проблема має найбільш гострий характер: у 2024 році частка населення, неспроможного забезпечити собі здорове харчування, зросла з 71,3% до 72,0% (+0,7 в.п.). Це вказує на поглиблення продовольчої вразливості, що може бути наслідком кліматичних ризиків та обмеженого економічного зростання. У світовому масштабі рівень вказаного показника зменшився з 32,8% до 31,9% (-0,9 в.п.), що загалом є позитивною тенденцією. Водночас це приховує критичну ситуацію в найбільш вразливих країнах, де проблема не лише не вирішується, але й посилюється.

Досліджуючи проблематику продовольчої безпеки, Д. В. Крилов наголошує на наявності низки загроз, зумовлених економічними, військовими та ресурсними факторами [3]. Економічні кризи дестабілізують аграрні ринки, знижують інвестиційну активність і погіршують доступність продовольства для широких верств населення. Військові дії посилюють ці ризики через руйнування інфраструктури та обмеження виробничих можливостей аграрного сектору. Скорочення посівних площ, яке може бути спричинене як природними, так і антропогенними чинниками, веде до зменшення обсягів виробництва основних культур. Поряд із цим використання сільськогосподарської продукції для непродовольчих потреб створює додатковий тиск на продовольчі фонди, що ускладнює забезпечення стабільності та збалансованості параметрів ринкової пропозиції.

У світлі Цілей сталого розвитку проблема продовольчої безпеки посідає одне з провідних місць, оскільки безпосередньо пов'язана з подоланням голоду та забезпеченням стабільності агробізнесу [4]. Досягнення цієї мети передбачає гарантування доступу всього населення до повноцінного та якісного харчування відповідно до науково обґрунтованих стандартів. Важливим напрямом є підвищення продуктивності сільського господарства, що дозволить суттєво наростити обсяги виробництва продуктів харчування та зміцнити продовольчий потенціал. Формування стійких систем виробництва продовольства має забезпечити збереження екосистем, підвищення якості земельних ресурсів і довгострокову екологічну стабільність. Також зниження коливань цін на продовольчих ринках є одним із ключових чин-

ників забезпечення доступності харчових продуктів і соціально-економічної безпеки.

Необхідність гарантування глобальної продовольчої безпеки вимагає залучення інноваційних стратегій адаптації сільського господарства до нових кліматичних реалій, зокрема через розвиток стійких агротехнологій та удосконалення управлінських практик, що можуть мінімізувати вплив кліматичних змін на продуктивність аграрного сектору. При цьому важливо забезпечити поєднання наукових інновацій з глобальною співпрацею [5].

Для формування ефективної глобальної інноваційної агропродовольчої політики, орієнтованої на досягнення цілей сталого розвитку та зміцнення продовольчої безпеки, необхідно забезпечити скоординовану участь широкого кола стейкхолдерів, зокрема державних інституцій, наукової спільноти, бізнес-структур і представників громадянського суспільства [6]. Учасники зазначеного процесу мають спільно залучатися до розроблення та реалізації комплексних інноваційних стратегій, спрямованих на підтримку стійкого розвитку аграрного сектору, зростання продуктивності сільськогосподарського виробництва, мінімізацію негативного впливу на довкілля та подолання структурних дисбалансів у системі глобального продовольчого забезпечення. Роль регуляторних інституцій полягає у формуванні сприятливого інституційного середовища шляхом розроблення законодавчих механізмів підтримки інновацій, "зелених" технологій і сталих виробничих практик. Водночас науковці забезпечують генерацію знань, проведення міждисциплінарних досліджень і розроблення технологічних рішень, здатних підвищити ефективність агробізнесу в умовах ресурсних обмежень. Громадські організації виконують функцію соціального контролю та комунікаційного посередництва, сприяючи врахуванню соціальних і екологічних вимірів інноваційної аграрної політики та забезпечуючи відповідність її реалізації принципам сталого розвитку.

Ідентифікація різноманітних суб'єктів, залучених до інноваційних процесів у межах агропродовольчих систем, а також аналіз інституціональної архітектури середовища, в якому здійснюється їх взаємодія, створює концептуальне підґрунтя для формування адекватної політики та системи економічних і неекономічних стимулів, спрямованих на активізацію інноваційної діяльності [7]. У цьому контексті міжнародна співпраця набуває особливого значення для впровадження та масштабування

екологічних і соціально орієнтованих інновацій, спрямованих на пом'якшення наслідків кліматичних змін і зниження вразливості продовольчих систем. Наявність суттєвих інституціональних бар'єрів та транснаціональний характер глобальних викликів продовольчої безпеки зумовлюють необхідність узгоджених стратегічних рішень на наднаціональному рівні.

Інновація як науково-економічна категорія охоплює процес створення, поширення та впровадження нових ідей, технологій, організаційних рішень і методів управління, здатних забезпечити якісні трансформації у функціонуванні економічних, виробничих і соціальних систем. В умовах високої динаміки глобальних змін інноваційність виступає ключовою передумовою адаптації агропродовольчих систем до зростаючих ризиків, пов'язаних із демографічними тенденціями, кліматичними загрозами та обмеженістю природних ресурсів. Досягнення зазначених цілей потребує формування інноваційних стратегій, орієнтованих на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, оптимізацію виробничих процесів, а також модернізацію споживчих характеристик агропродовольчих товарів відповідно до вимог сталого розвитку.

Підвищенню ефективності підприємництва за нинішніх умов сприяють інноваційні стратегії, що базуються на використанні кліматично оптимізованих технологій (climate-smart technologies) та регенеративного агробізнесу. Технологічні інновації посідають центральне місце у реалізації таких стратегій, оскільки передбачають упровадження нових технічних рішень і результатів наукових досліджень з метою оптимізації агровиробничих процесів та пошуку більш ефективних і екологічно безпечних альтернатив традиційним методам господарювання. Їхній вплив проявляється у збільшенні використання відновних джерел енергії, зменшенні втрат уздовж ланцюгів постачання, зростанні продуктивності праці, підвищенні ефективності функціонування аграрних ринків, формуванні нових ланцюгів доданої вартості та створенні робочих місць. Водночас інноваційна діяльність дедалі частіше реалізується у форматі міжсекторальної та міжінституційної кооперації, що дозволяє акумулювати знання, фінансові й технологічні ресурси для розв'язання комплексних проблем глобальної продовольчої безпеки. Значний потенціал у цьому контексті мають сучасні генетичні технології, які сприяють підвищенню стійкості аграрного виробництва до кліматичних змін і орієнтовані на зростаючі вимоги

щодо продуктивності [8; 9]. Завдяки можливості створення сортів і гібридів із підвищеною резистентністю до шкідників, хвороб і екстремальних погодних умов, генетичні інновації сприяють збільшенню врожайності та зниженню ризиків, пов'язаних із негативними природними чинниками. Крім того, розвиток генетики дозволяє формувати сільськогосподарські культури з нижчою потребою у водних ресурсах або орієнтацією до вирощування на деградованих ґрунтах, що є критично важливим у контексті дефіциту води та погіршення якісних характеристик ґрунтів.

Застосування сучасних технологічних рішень у сільському господарстві стає невід'ємним елементом реалізації інноваційних стратегій забезпечення продовольчої безпеки [10]. Такі технології дають змогу оптимізувати використання матеріальних, енергетичних і природних ресурсів, що не лише знижує виробничі витрати, а й підвищує економічну стійкість аграрних підприємств. Концепція точного землеробства забезпечує можливість оперативного моніторингу фітосанітарного стану посівів, визначення оптимальних параметрів зрошення, удобрення та інших агротехнічних заходів, сприяючи раціональному використанню ресурсів. Застосування біологічних методів захисту рослин та інтегрованих систем управління шкідниками, які мінімізують застосування хімічних пестицидів, істотно знижує екологічне навантаження та формує передумови для сталого управління природним капіталом.

Зростання чисельності населення планети, поглиблення ресурсних обмежень і деградація екосистем ставлять під сумнів спроможність традиційних моделей сільського господарства задовольнити майбутні потреби у продовольстві, що зумовлює необхідність упровадження принципово нових підходів до аграрного виробництва. У цьому зв'язку інноваційні технології розглядаються як ключовий інструмент переходу до більш ефективних, інклюзивних та екологічно безпечних моделей господарювання. Вирішенню продовольчої проблеми також сприяє розвиток міського екологічного садівництва й городництва як складової диверсифікації продовольчих систем. Інноваційні підходи сіті-фермерства дозволяють розширити джерела постачання продовольства, оптимізувати логістичні ланцюги, зменшити вуглецевий слід продукції, використовувати органічні відходи як вторинні ресурси та частково розв'язувати соціальні проблеми зайнятості. Застосування вертикального землеробства з контрольованими параметрами освітлення й

мікроклімату забезпечує стабільність виробничих процесів і знижує потребу у значних земельних площах. Цифрові рішення на основі Інтернету речей дозволяють здійснювати безперервний моніторинг технологічних параметрів і раціонально використовувати стратегічні ресурси, тоді як інструменти штучного інтелекту сприяють підвищенню адаптивності аграрних систем до зовнішніх викликів і скороченню непродуктивних витрат.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, глобальна продовольча безпека формується під впливом складної сукупності взаємопов'язаних демографічних, кліматичних, економічних та ресурсних чинників, які істотно ускладнюють функціонування традиційних агропродовольчих систем і потребують їх глибокої трансформації. Посилення кліматичних змін, зростання частоти та інтенсивності екстремальних погодних явищ, структурна нерівномірність доступу до продовольства, а також збереження соціально-економічних диспропорцій між країнами і регіонами формують системні ризики для стабільності та збалансованості світових продовольчих ринків. У такому контексті концепція сталого розвитку виступає ключовою методологічною платформою формування інноваційних стратегій довгострокового характеру, орієнтованих не лише на кількісне нарощування обсягів аграрного виробництва, а й на досягнення екологічної рівноваги, соціальної справедливості та економічної стійкості глобальних агропродовольчих систем.

Визначальну роль у подоланні зазначених викликів відіграють інноваційні технології та сучасні управлінські підходи, інтегровані у стратегічні моделі розвитку аграрного сектору, що забезпечують підвищення його адаптивності та стійкості до зовнішніх загроз. Розвиток і впровадження генетичних технологій, засобів точного землеробства, цифрових рішень на основі Інтернету речей, а також алгоритмів штучного інтелекту формують передумови для раціонального та ресурсоефективного використання природного потенціалу, зниження антропогенного навантаження на довкілля, підвищення продуктивності праці й стабільності аграрного виробництва. Водночас ефективна реалізація інноваційного потенціалу у сфері продовольчої безпеки потребує скоординованої та багаторівневої взаємодії державних інституцій, наукової спільноти,

бізнесу та громадянського суспільства, що дозволить сформувати цілісну глобальну агропродовольчу політику, спрямовану на досягнення Цілей сталого розвитку та забезпечення продовольчої безпеки для нинішніх і майбутніх поколінь.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі доцільно зосередити на вивченні шляхів розв'язання проблеми управління сталими ланцюгами постачання з метою гарантування глобальної продовольчої безпеки.

Література:

1. The State of Food Insecurity in the World. Rome: The Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2001. 58 p.

2. The State of Food Security and Nutrition in the World 2025 — Addressing high food price inflation for food security and nutrition. Rome: FAO, IFAD, UNICEF, WFP and WHO, 2025. DOI: <https://doi.org/10.4060/cd6008en>

3. Крилов Д. В. Продовольча безпека: теоретико-методологічні основи та місце в системі національної безпеки. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-09> URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-03-09> (дата звернення: 08.01.2026).

4. Кваша С. М., Вакуленко В. А. Теоретичні основи продовольчої безпеки в умовах сьогодення. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2023. № 4. С. 419—428. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.-2023.4.55>

5. Barrett C. B. Overcoming global food security challenges through science and solidarity. American Journal of Agricultural Economics. 2021. Vol.103, No.2. P. 422—447. DOI: <https://doi.org/10.1111/ajae.12160>

6. Середа С. А., Хахула Б. В., Любар Р. П., Хахула А. П., Ситник О. О. Інноваційна агропродовольча політика, як фактор забезпечення глобальної продовольчої безпеки. Агросвіт. 2024. № 22. С. 51—57. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.22.51>

7. Urom C., Guesmi K., Abid I., Enwo-Irem I. N. Co-inventions, uncertainties and global food security. Environmental Economics and Policy Studies. 2022. July. P. 1—26. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10018-022-00347-9>

8. Онегіна В. М., Антощенкова В. В. Основи глобальної продовольчої безпеки. Духовність особистості: методологія, теорія і практика. 2022. Вип. 1. С. 140—149. DOI: <https://doi.org/10.33216/2220-6310-2022-103-1-6-140-149>

9. Panigrahi K. K., Mohanty A., Padhan S. R., brata Bhoi P., Ali S. M. B., Mandal P. Recent advances in genome editing towards sustainable agriculture. In: Khan Z., Shahwar D., and Heikal Y. (Eds.) *Genome Editing and Global Food Security*. Routledge: Abingdon, Oxon; New York, NY, 2023. P. 155—193. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003382102-7>

10. Shebanina O., Poltorak A., Chorniy D. Global food security: Challenges in achieving the Sustainable Development Goals. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*. 2024. Vol.28, No.4. P. 9—20. DOI: <https://doi.org/10.56407/bs-agrarian/4.2024.09>

References:

1. The Food and Agriculture Organization of the United Nations (2001), *The State of Food Insecurity in the World*, Rome, Italy.

2. FAO, IFAD, UNICEF, WFP and WHO (2025), *The State of Food Security and Nutrition in the World 2025 — Addressing high food price inflation for food security and nutrition*, Rome, Italy. DOI: <https://doi.org/10.4060/cd6008en>

3. Krylov, D. (2024), "Food security: theoretical and methodological foundations and place in the national security system", *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia*, vol. 11, URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-03-09> (Accessed 8 January 2026). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-09>

4. Kvasha, S. M. and Vakulenko, V. L. (2023), "Theoretical foundations of food security in the modern world", *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 4, pp. 419—428. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.55>

5. Barrett, C. B. (2021), "Overcoming global food security challenges through science and solidarity", *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 103, no. 2, pp. 422—447. DOI: <https://doi.org/10.1111/ajae.12160>

6. Deheda, S., Khakhula, B., Lubar, R., Khakhula, L. and Sytnyk, O. (2024), "Innovative agricultural policy as a factor for ensuring global food security", *Agrosvit*, vol. 22, pp. 51—57. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.22.51>

7. Urom, C., Guesmi, K., Abid, I. and Enwo-Irem, I. N. (2022), "Co-inventions, uncertainties and global food security", *Environmental Economics and Policy Studies*, pp. 1—26. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10018-022-00347-9>

8. Onegina, V. M. and Antoshchenkova V. V., (2022), "Fundamentals of global food security", *Dukhovnist osobystosti: metodolohiia, teoriia i*

praktyka, vol. 1, pp. 140—149. DOI: <https://doi.org/10.33216/2220-6310-2022-103-1-6-140-149>

9. Panigrahi, K. K., Mohanty, A., Padhan, S. R., brata Bhoi, P., Ali, S. M. B. and Mandal, P. (2023), "Recent advances in genome editing towards sustainable agriculture", *Genome Editing and Global Food Security*, Routledge, Abingdon, Oxon, UK, New York, NY, USA, pp. 155—193. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003382102-7>

10. Shebanina, O., Poltorak, A. and Chorniy, D. (2024), "Global food security: Challenges in achieving the Sustainable Development Goals", *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, vol.28, no.4, pp. 9—20. 28 (4), 9—20. DOI: <https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/4.2024.09>

Стаття надійшла до редакції 09.01.2026 р.



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

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

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

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

УДК 338.43:005.334:631.11/.15

І. В. Свиноус,
 д. е. н., професор кафедри обліку і оподаткування,
 Білоцерківський національний аграрний університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0346-1596>
 Ю. С. Гринчук,
 д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту,
 Білоцерківський національний аграрний університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6525-463X>
 І. М. Паска,
 д. е. н., професор, декан економічного факультету,
 Білоцерківський національний аграрний університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4453-8905>
 В. М. Нянько,
 к. е. н., доцент кафедри економіки та менеджменту,
 Університет економіки і підприємництва
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8674-506X>
 Н. В. Желавська,
 старший викладач кафедри економіки і менеджменту,
 Університет економіки і підприємництва
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5305-2460>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.55

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ІНСТИТУЦІЙНОЇ АРХІТЕКТУРИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

I. Svynous,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Accounting and Taxation, Bila Tserkva National Agrarian University
 Yu. Hrynchuk,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management, Bila Tserkva National Agrarian University
 I. Paska,
 Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Economics, Bila Tserkva National Agrarian University
 V. Nyanko,
 PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Management, University of Economics and Entrepreneurship
 N. Zhelavska,
 Senior Lecturer of the Department of Economics and Management, University of Economics and Entrepreneurship

RISK MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF THE INSTITUTIONAL ARCHITECTURE OF MANAGING THE PRODUCTION AND ECONOMIC ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті досліджено управління ризиками як ключовий елемент інституційної архітектури менеджменту виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах зростаючої економічної, ринкової, кліматичної та воєнної невизначеності. Обґрунтовано, що ефективність функціонування аграрних підприємств значною мірою визначається рівнем інтеграції ризик-менеджменту у систему стратегічного й операційного управління, а також якістю формальних і неформальних інституцій, які формують правила економічної поведінки суб'єктів госпо-

дарювання. Встановлено, що за умов інституційної нестабільності переважають реактивні управлінські моделі, що обмежує інвестиційну активність і знижує економічну стійкість аграрного бізнесу. Доведено, що розвиток інституцій аграрного страхування, удосконалення механізмів державної підтримки, цифровізація управлінських процесів і формування систем внутрішнього контролю створюють передумови для переходу до проактивного ризик-орієнтованого управління. Обґрунтовано напрями інституційного посилення управління ризиками як умови підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості сільськогосподарських підприємств у воєнний і післявоєнний періоди.

The article examines risk management as a fundamental component of the institutional architecture governing the management of production and economic activities of agricultural enterprises under conditions of intensified economic, market, climatic, and military uncertainty. It substantiates that the effectiveness, adaptability, and long-term sustainability of agricultural enterprises increasingly depend on the systematic integration of risk management into strategic, tactical, and operational decision-making, as well as on the coherence and maturity of formal and informal institutions that shape incentives, constraints, and behavioral norms within the agrarian sector. The study reveals that institutional instability, regulatory inconsistency, limited predictability of state policy, and the fragmented nature of support instruments contribute to the prevalence of reactive management models focused on short-term adaptation rather than long-term development, thereby restricting investment activity, weakening innovation incentives, and increasing vulnerability to external shocks.

The article demonstrates that the development of agricultural insurance institutions, improvement of state support mechanisms, expansion of access to financial instruments, digitalization of managerial and analytical processes, and strengthening of internal control and monitoring systems create essential preconditions for the transition to proactive, risk-oriented management. Particular attention is paid to the alignment of risk management practices with national agrarian policy priorities and international standards, as well as to the role of human capital development and managerial competencies in strengthening risk-oriented governance at the enterprise level. Such an integrated approach enables agricultural enterprises to identify and manage risks in a timely manner, minimize potential losses, and more effectively exploit emerging opportunities. The study substantiates key directions for institutional strengthening of risk management as a prerequisite for enhancing competitiveness, economic resilience, and the long-term sustainability of agricultural enterprises in both wartime conditions and the post-war recovery of the national economy.

Ключові слова: управління ризиками; інституційна архітектура; сільськогосподарські підприємства; виробничо-господарська діяльність; економічна стійкість; інституційне середовище; воєнні ризики; продовольча безпека.

Key words: risk management; institutional architecture; agricultural enterprises; production and economic activity; economic resilience; institutional environment; wartime risks; food security.

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

Діяльність сільськогосподарських підприємств України здійснюється в умовах складної багатовекторної нестабільності, сформованої впливом природно-кліматичних змін, високої волатильності аграрних ринків, фінансових обмежень та наслідків воєнних дій. Сукупність цих ризиків істотно ускладнює управління виробничо-господарською діяльністю й підвищує загрозу втрати економічного та виробничого потенціалу аграрних суб'єктів. Посилення ризикогенності аграрного середовища зумовлює необхідність інституційної перебудови управлінських механізмів, орієнтованої на здатність підприємств своєчасно ідентифікувати ризики, оцінювати їх можливі наслідки та формувати адаптивні управлінські рішення в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

За таких умов традиційні управлінські моделі, орієнтовані на відносну передбачуваність

зовнішнього середовища, демонструють обмежену результативність. У зв'язку з цим актуалізується переосмислення ролі управління ризиками — від допоміжного інструменту до системоутворювального елемента інституційної архітектури менеджменту аграрних підприємств, інтегрованого у стратегічне, тактичне та операційне управління. Саме тому інституційне забезпечення ризик-менеджменту розглядається як ключовий чинник підвищення економічної стійкості, інвестиційної привабливості та довгострокової конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України, що зумовлює необхідність наукового осмислення його ролі в системі управління виробничо-господарською діяльністю в умовах зростаючої невизначеності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових публікаціях управління ризиками в межах інституційної архітектури менеджменту розглядається як механізм зниження

невизначеності та транзакційних витрат завдяки формальним і неформальним інститутам, що структурують взаємодію економічних агентів (D. C. North; O. E. Williamson; M. Aoki). Вітчизняні дослідження підкреслюють, що ризик-менеджмент є важливим чинником економічної безпеки та стійкості підприємств, а для аграрного сектору його результативність залежить від інституційних умов, розвитку фінансово-страхових інструментів і якості управлінських процедур (Т. А. Мостенська, Ю. В. Білан, Т. Г. Мостенська; А. Д. Діброва та ін.; В. Ф. Гарькава та ін.). Окремі праці акцентують на посиленні ризиконасиченості аграрного виробництва в умовах кліматичних і воєнних шоків та на необхідності цифровізації й реінжинірингу систем управління ризиками для підвищення адаптивності виробничо-господарської діяльності (FAO; Г. М. Коломієць та ін.; С. Колосов та ін.).

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — обґрунтувати управління ризиками як ключовий елемент інституційної архітектури менеджменту виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інституційна економіка розглядає менеджмент підприємства як результат взаємодії формальних правил, неформальних норм і організаційних структур, що визначають логіку прийняття управлінських рішень та поведінку економічних агентів. У цьому контексті управління ризиками постає не лише як сукупність інструментів мінімізації можливих втрат, а як невід'ємний елемент інституційної архітектури менеджменту, що формує сталі поведінкові моделі, управлінські пріоритети та механізми реагування на невизначеність. Такий підхід узгоджується з положеннями інституційної теорії, відповідно до яких саме інституції визначають, які ризики визнаються значущими, яким чином вони оцінюються та які управлінські рішення вважаються допустимими й ефективними.

Науковці інституційного напрямку, зокрема Д. Норт, обґрунтовують, що інституції зменшують невизначеність шляхом структурування взаємодії між суб'єктами господарювання, а отже безпосередньо впливають на характер управління ризиками [1]. У працях О. Вільямсона управління ризиками розглядається крізь призму зниження транзакційних витрат і вибору ефективних організаційних форм, що доз-

воляють адаптуватися до невизначеного середовища [2]. М. Аокі акцентує увагу на когнітивній ролі інституцій, підкреслюючи, що управлінські рішення щодо ризиків залежать не лише від формальних правил, а й від спільних уявлень, досвіду та очікувань управлінського персоналу [3].

У сучасному розумінні ризик-менеджмент передбачає системну ідентифікацію, оцінювання та інтеграцію ризиків у процеси стратегічного планування, ресурсного забезпечення, організації виробництва та контролю результатів діяльності [4]. На відміну від традиційних підходів, де управління ризиками мало фрагментарний і реактивний характер, інституційна парадигма менеджменту трактує ризик як постійну характеристику господарської діяльності, що має враховуватися на всіх рівнях управління. У цьому контексті ризик-менеджмент набуває системоутворювального значення, оскільки впливає на формування стратегій розвитку, структуру виробництва та розподіл ресурсів.

Для аграрного сектору управління ризиками в інституційній парадигмі має особливе значення з огляду на високу залежність виробництва від природно-кліматичних умов, сезонність, волатильність цін та обмежену керованість значної частини зовнішніх ризиків. Дослідники аграрної економіки наголошують, що ефективність управління ризиками в сільському господарстві значною мірою визначається інституційним середовищем, зокрема розвитком аграрного страхування, доступом до фінансових інструментів і стабільністю державної аграрної політики [5]. За цих умов ризик-менеджмент виступає не лише функціональним елементом управління, а важливою складовою інституційного забезпечення виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств.

У межах інституційної парадигми менеджменту управління ризиками доцільно розглядати як інтегрований елемент інституційної архітектури підприємства, що забезпечує узгодженість стратегічних і операційних рішень, підвищує адаптивність управлінських систем і сприяє зміцненню економічної стійкості сільськогосподарських підприємств в умовах зростаючої невизначеності.

Ризикове середовище функціонування сільськогосподарських підприємств України характеризується високим рівнем складності, багатофакторності та взаємозалежності окремих груп ризиків, що посилює загальну невизначеність виробничо-господарської діяльності. На відміну від більшості інших галузей економіки, аграрне виробництво поєднує економічні, природні та інституційні чинники ризику, знач-

на частина яких має екзогенний характер і обмежено піддається управлінському впливу.

Однією з ключових складових ризикового середовища є природно-кліматичні ризики, пов'язані з погодними аномаліями, змінами клімату та деградацією природних ресурсів. За даними оцінками FAO, у 2022—2024 рр. частота екстремальних погодних явищ (посухи, хвилі спеки, надмірні опади) в Україні зросла майже на 20—25 % порівняно з середніми багаторічними значеннями [6]. У 2024 р. втрати врожайності окремих культур у південних і східних регіонах сягали 10—30 %, що безпосередньо вплинуло на фінансові результати аграрних підприємств і посилило ризики відтворення виробничого потенціалу.

Суттєве місце у структурі ризиків посідають ринкові ризики, зумовлені високою волатильністю цін, попиту та умов збуту аграрної продукції. У 2023—2024 рр. коливання експортних цін на зернові культури в межах одного маркетингового року досягали 25—40 %, що істотно ускладнювало прогнозування доходів і планування грошових потоків [7]. Додатковим чинником зростання ринкових ризиків стала зміна логістичних маршрутів і підвищення транспортних витрат, які у воєнний період зросли в середньому у 1,5—2 рази порівняно з довоєнним рівнем.

Фінансові ризики аграрних підприємств посилюються внаслідок обмеженого доступу до кредитних ресурсів, зростання вартості позикового капіталу та валютної нестабільності. У 2024 р. середньозважена відсоткова ставка за банківськими кредитами для сільськогосподарських підприємств перевищувала 18—20 % річних, що стримувало інвестиційну активність і оновлення матеріально-технічної бази. Валютні коливання також підвищували ризики для підприємств, орієнтованих на експорт або імпорту виробничих ресурсів, зокрема пального, мінеральних добрив і техніки.

Значний вплив на виробничо-господарську діяльність мають інституційні ризики, спричинені нестабільністю регуляторного середовища, частими змінами податкових правил, умов державної підтримки та механізмів регулювання зовнішньої торгівлі. За результатами галузевих опитувань у 2024 р., понад 60 % аграрних підприємств віднесли інституційну невизначеність до ключових факторів ризику, що негативно впливають на довгострокове планування та інвестиційні рішення.

Окрему, системоутворювальну групу становлять воєнні ризики, які в сучасних умовах мають безпосередній і довгостроковий вплив на функціонування аграрного сектору. Руйнування виробничої та логістичної інфраструктури,

мінування сільськогосподарських угідь, втрата активів і дефіцит трудових ресурсів призвели до суттєвого зростання виробничих витрат і зниження обсягів виробництва. За оцінками профільних міністерств, станом на 2024 р. близько 20—25 % сільськогосподарських земель залишалися частково або повністю непридатними для використання через воєнні загрози, що істотно підвищує інвестиційні та операційні ризики аграрних підприємств.

Наявність такої сукупності взаємопов'язаних ризиків зумовлює об'єктивну необхідність формування системного підходу до управління ними в межах загальної інституційної архітектури менеджменту сільськогосподарських підприємств. Перехід від фрагментарного та реактивного реагування на окремі загрози до інтегрованого ризик-менеджменту дозволяє підвищити адаптивність управлінських рішень, знизити втрати від негативних подій і забезпечити економічну стійкість виробничо-господарської діяльності в умовах зростаючої невизначеності.

Інституційно зрілий ризик-менеджмент передбачає його комплексну інтеграцію на всіх рівнях управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств, що забезпечує узгодженість стратегічних, тактичних і операційних рішень в умовах зростаючої невизначеності [8]. Така інтеграція дозволяє розглядати ризики не як окремі епізодичні загрози, а як постійну характеристику господарського середовища, що має враховуватися в межах загальної інституційної архітектури менеджменту.

На стратегічному рівні управління ризиками інтегрується у процес формування довгострокових цілей розвитку підприємства, вибору напрямів спеціалізації, диверсифікації виробництва та інвестиційних пріоритетів. Урахування ризиків на цьому рівні передбачає використання сценарного аналізу, оцінювання чутливості стратегічних показників до змін зовнішнього середовища та формування альтернативних стратегій розвитку. За експертними оцінками, у 2024 р. лише 20—25 % аграрних підприємств систематично враховували ризики при розробленні стратегічних планів, однак саме ці підприємства демонстрували вищу стійкість фінансових результатів і меншу волатильність доходів у кризові періоди.

На тактичному рівні інтеграція ризик-менеджменту охоплює планування виробництва, фінансів і ресурсного забезпечення з урахуванням імовірних відхилень від запланованих параметрів. Це включає управління ціновими, кредитними, валютними та логістичними ризиками, а також оптимізацію виробничих програм

залежно від змін ринкової кон'юнктури. У 2023—2024 рр. близько 30 % сільськогосподарських підприємств застосовували елементи тактичного ризик-планування, що дозволяло їм знижувати операційні витрати на 8—12 % та підвищувати гнучкість використання ресурсів.

На операційному рівні управління ризиками реалізується в процесі щоденної виробничо-господарської діяльності через систему внутрішнього контролю, моніторинг ключових показників, оперативне реагування на відхилення та впровадження превентивних заходів. Використання цифрових інструментів моніторингу виробничих процесів і фінансових потоків дозволяє своєчасно ідентифікувати ризикові ситуації та мінімізувати втрати від негативних подій. За оцінками фахівців, підприємства, які впровадили операційний ризик-контроль, у 2024 р. скоротили виробничі втрати в середньому на 10—15 % порівняно із середньогалузевими показниками.

Системна інтеграція управління ризиками на всіх рівнях менеджменту сприяє підвищенню адаптивності управлінських рішень, узгодженості стратегічних і операційних дій та зниженню втрат від негативних економічних, кліматичних і воєнних подій [9]. У результаті ризик-менеджмент трансформується з окремої функції у невід'ємний елемент інституційної архітектури управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств, забезпечуючи їх довгострокову економічну стійкість і конкурентоспроможність в умовах зростаючої невизначеності.

Формування ефективної інституційної архітектури управління ризиками в аграрному секторі потребує системного підходу, що поєднує інституційні, організаційні та управлінські зміни на рівні держави й окремих підприємств. Одним із ключових напрямів такого посилення є забезпечення стабільності та передбачуваності державної аграрної політики, оскільки саме регуляторна послідовність формує умови для довгострокового стратегічного планування, інвестиційної активності та впровадження ризик-орієнтованих моделей управління. Зменшення регуляторної мінливості, прозорість механізмів державної підтримки та узгодженість інструментів аграрної політики з реальними потребами суб'єктів господарювання сприятимуть зниженню інституційної невизначеності та формуванню довіри з боку сільськогосподарських підприємств.

У цьому контексті особливого значення набуває перехід від фрагментарних і короткострокових рішень до комплексної та довгостроково орієнтованої аграрної політики, спрямованої на створення стійких інституційних пе-

редумов управління ризиками. Послідовність державних рішень щодо податкового регулювання, доступу до фінансових ресурсів, розвитку аграрного страхування та підтримки інновацій знижує транзакційні витрати та підвищує передбачуваність економічного середовища для сільськогосподарських підприємств.

Крім того, стабільна державна аграрна політика створює умови для узгодження внутрішніх управлінських механізмів підприємств із зовнішнім інституційним середовищем, що є необхідною передумовою інтеграції управління ризиками у загальну систему менеджменту. Така узгодженість сприяє формуванню проактивних управлінських стратегій, орієнтованих не лише на мінімізацію поточних втрат, а й на забезпечення довгострокової економічної стійкості та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах зростаючої економічної, кліматичної та воєнної невизначеності.

Важливим напрямом інституційного посилення управління ризиками є розвиток інституцій аграрного страхування та фінансового хеджування. Розширення доступу до страхових продуктів, удосконалення механізмів субсидування страхових премій і впровадження інструментів хеджування цінних та валютних ризиків дозволять знизити вразливість сільськогосподарських підприємств до кліматичних, ринкових і воєнних шоків. Поєднання державних і ринкових інструментів страхування сприятиме формуванню більш стійкої системи розподілу ризиків між суб'єктами аграрного виробництва.

Суттєвий потенціал інституційного розвитку управління ризиками пов'язаний зі стимулюванням цифровізації управлінських і аналітичних процесів, яка змінює якість інформаційного забезпечення менеджменту та логіку прийняття управлінських рішень. Впровадження ERP-систем, цифрових платформ управлінського обліку, систем моніторингу виробничих процесів, геоінформаційних технологій, а також аналітичних інструментів оцінювання та прогнозування ризиків підвищує прозорість управління, забезпечує узгодженість даних і скорочує часові лаги між виникненням ризикової ситуації та управлінською реакцією.

Цифровізація створює передумови для інтеграції інформації про виробничі, фінансові, ринкові, логістичні та інституційні ризики в єдину управлінську систему підприємства, що дозволяє розглядати їх у взаємозв'язку, а не ізольовано [10]. На цій основі стає можливим застосування сценарного аналізу, моделювання альтернативних траєкторій розвитку та оцінювання чутливості фінансових результатів до

дії різних ризикових факторів, що істотно підвищує обґрунтованість стратегічних і тактичних рішень.

Крім того, цифровізація управління ризиками сприяє посиленню внутрішнього контролю, стандартизації управлінських процедур і зниженню суб'єктивізму у процесі прийняття рішень. Використання цифрових інструментів моніторингу в режимі реального часу забезпечує своєчасне виявлення відхилень від запланованих параметрів і формування превентивних заходів, що є особливо важливим в умовах високої економічної, кліматичної та воєнної невизначеності. У сукупності це формує інституційні передумови для переходу до проактивної моделі управління ризиками та підвищення економічної стійкості сільськогосподарських підприємств у довгостроковій перспективі.

Не менш важливим напрямом інституційного посилення управління ризиками є підвищення управлінських компетенцій у сфері ризик-менеджменту, оскільки саме людський та інтелектуальний капітал визначає спроможність підприємств ефективно реалізовувати ризик-орієнтовані підходи на практиці. Формування культури ризик-орієнтованого мислення потребує розвитку професійних навичок керівників і управлінського персоналу, зокрема в частині системної ідентифікації ризиків, їх кількісного та якісного оцінювання, прогнозування можливих наслідків і вибору адекватних управлінських інструментів реагування.

Особливого значення в цьому контексті набуває опанування сучасних методів сценарного аналізу, стрес-тестування, фінансового моделювання та використання цифрових інструментів підтримки управлінських рішень. Наявність відповідних компетенцій дозволяє зменшити суб'єктивізм у прийнятті рішень, підвищити їх обґрунтованість та забезпечити узгодженість стратегічних, тактичних і операційних управлінських дій. Водночас дефіцит управлінських знань у сфері ризик-менеджменту обмежує можливості інтеграції ризиків у систему менеджменту та знижує ефективність використання навіть наявних інституційних і цифрових інструментів.

У цьому зв'язку інституційна підтримка освітніх програм, програм підвищення кваліфікації, професійної підготовки та консалтингових ініціатив у сфері управління ризиками є важливою складовою формування інституційно зрілої системи менеджменту. Розвиток таких програм сприятиме поширенню сучасних управлінських практик, підвищенню якості управління виробничо-господарською діяльністю та зміцненню економічної стійкості сільськогоспо-

дарських підприємств в умовах зростаючої економічної, кліматичної та воєнної невизначеності.

Завершальним і водночас системоутворювальним напрямом інституційного посилення управління ризиками є його глибока інтеграція в систему стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств. Урахування ризиків на етапі формування стратегічних цілей, вибору напрямів розвитку, визначення спеціалізації та прийняття інвестиційних рішень дозволяє перейти від ситуативного реагування на загрози до проактивного управління невизначеністю. Такий підхід забезпечує узгодженість стратегічних, тактичних і операційних рішень, підвищує обґрунтованість інвестиційної політики та знижує ймовірність стратегічних помилок у довгостроковій перспективі.

Інтеграція управління ризиками у стратегічний менеджмент передбачає використання інструментів сценарного аналізу, оцінювання чутливості ключових показників діяльності до дії ризикових факторів, формування альтернативних стратегій розвитку та визначення допустимого рівня ризику відповідно до ресурсного потенціалу підприємства. Це дозволяє аграрним підприємствам своєчасно адаптуватися до змін економічного, інституційного, кліматичного та воєнного середовища, зберігати стабільність виробничо-господарської діяльності та забезпечувати відтворення економічного потенціалу.

Реалізація зазначених напрямів інституційного посилення управління ризиками створює комплексні передумови для підвищення економічної стійкості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. У довгостроковій перспективі це сприяє формуванню адаптивної моделі розвитку аграрного бізнесу, здатної ефективно функціонувати в умовах зростаючої економічної, кліматичної та воєнної невизначеності, а також забезпечувати сталий розвиток аграрного сектору України загалом.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження встановлено, що управління ризиками виступає системоутворювальним елементом інституційної архітектури менеджменту виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств і має визначальний вплив на якість управлінських рішень в умовах підвищеної невизначеності. Доведено, що результативність ризик-менеджменту зумовлюється рівнем розвитку формальних і неформальних інституцій, організаційною

та аналітичною спроможністю підприємств, а також ступенем інтеграції ризиків у стратегічні, тактичні й операційні управлінські процеси. Саме поєднання цих чинників визначає здатність сільськогосподарських підприємств своєчасно ідентифікувати ризики, оцінювати їх можливі наслідки та формувати адаптивні управлінські рішення.

Обґрунтовано, що інституціоналізація управління ризиками, яка передбачає закріплення відповідних функцій у системі менеджменту, розвиток внутрішнього контролю, використання аналітичних і цифрових інструментів, є необхідною передумовою підвищення економічної стійкості сільськогосподарських підприємств. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного та реактивного реагування на окремі загрози до системного управління невизначеністю, спрямованого на збереження виробничого потенціалу та стабільність фінансових результатів.

У довгостроковій перспективі впровадження інституційно зрілої системи управління ризиками сприяє підвищенню конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, зростанню їх інвестиційної привабливості та посиленню адаптивності до економічних, кліматичних і воєнних викликів. Це створює підґрунтя для формування стійкої моделі розвитку аграрного сектору України в умовах тривалої невизначеності та структурних трансформацій економіки.

Література:

1. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.
2. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York: Free Press, 1985. 450 p.
3. Aoki M. Institutions as Cognitive Media Between Strategic Interactions and Individual Beliefs. Journal of Economic Behavior & Organization. 2001. Vol. 44, No. 1. P. 1—17.
4. Мостенська Т. А., Білан Ю. В., Мостенська Т. Г. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 8. С. 193—203.
5. Діброва А. Д., Діброва Л. В., Клименко М. С. Формування системи управління ризиками аграрних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 7. С. 277—286.
6. FAO. Ukraine: Climate Change and Agriculture Country Note. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2023. 56 p.
7. Колосов С., Гавріков А., Телебенєва Є. Експортний потенціал зернових культур в умо-

вах війни (на прикладі України). Human Geography Journal. 2025. Вип. 38.

8. Коломієць Г. М., Меленцова О. В., Гузненков Ю. Г. Інституційний реінжиніринг ризик-менеджменту в цифровій економіці. Бізнес Інформ. 2018. № 5 (484). С. 440—446.

9. Гарькава В. Ф., Славкова О. П., Волотовська Т. П. Управління ризиками в умовах нестабільності: виклики для менеджменту в Україні. Актуальні питання економічних наук. 2024. № 1.

10. Карась О. Інвестиційна привабливість і ризики впровадження інноваційних бізнес-моделей циркулярної економіки. Socio-economic relations in the digital society. 2025. Т. 4, № 58. С. 20—33.

References:

1. North, D.C. (1990), Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
 2. Williamson, O.E. (1985), The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting, Free Press, New York, USA.
 3. Aoki, M. (2001), "Institutions as Cognitive Media Between Strategic Interactions and Individual Beliefs", Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 44, No. 1, pp. 1—17.
 4. Mostens'ka, E.L., Bilan, Yu.V. and Mostens'ka T.H. (2015), "Risk management as a factor ensuring enterprises' economic security", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 8 (170), pp. 193—203.
 5. Dibrova, A. D., Dibrova, L. V. and Klymenko, M. S. (2024), "Formation of a risk management system for agricultural enterprises", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 7, pp. 277—286.
 6. FAO. Ukraine (2023), Climate Change and Agriculture Country Note, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome.
 7. Kolosov, S., Havrikov, A. and Telebienieva, Ye. (2025), "Export potential of grain crops in wartime (Ukraine as an example)", Human Geography Journal, vol. 38.
 8. Kolomiiets', H. M., Melentsova, O. V. and Huznenkov, Yu. H. (2018), "Institutional reengineering of risk management in the digital economy", Biznes Inform, vol. 5 (484), pp. 440—446.
 9. Garkava, V. F. Slavkova, O. P. and Volotovska, T. P. (2024), "Risk management under instability: challenges for management in Ukraine", Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, vol.1.
 10. Karas', O. (2025), "Investment attractiveness and risks of implementing innovative business models of the circular economy", Socio-economic relations in the digital society, vol. 4, no. 58, pp. 20—33.
- Стаття надійшла до редакції 09.01.2026 р.

УДК 330.15:502.131.1

М. О. Кизим,

д. е. н., професор, член-кореспондент НАН України, головний науковий співробітник сектора енергетичної безпеки та енергозбереження відділу промислової політики та енергетичної безпеки, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8948-2656>

В. В. Шпілевський,

к. е. н., завідувач відділу промислової політики та енергетичної безпеки, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2003-0632>

Н. В. Трушкіна,

к. е. н., старший дослідник, старший науковий співробітник сектора промислової політики та інноваційного розвитку відділу промислової політики та енергетичної безпеки, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

О. В. Шпілевський,

молодший науковий співробітник відділу макроекономічної політики та регіонального розвитку, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6685-0372>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.62

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИРКУЛЯРНОГО ПІДХОДУ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ

M. Kyzym,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Corresponding Member of NAS of Ukraine,
Research Center for Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine

V. Shpilevskyi,

PhD in Economics, Research Center for Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine

N. Trushkina,

PhD in Economics, Senior Research Fellow, Research Center for Industrial Problems of Development of the NAS of Ukraine

O. Shpilevskyi,

Research Center for Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine

THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE CIRCULAR APPROACH TO ORGANIZING ACTIVITIES IN ECONOMIC SECTORS

У статті здійснено теоретичне обґрунтування циркулярного підходу до організації діяльності в секторах економіки як альтернативи лінійній моделі використання ресурсів. Узагальнено еволюцію наукових підходів до трактування циркулярної економіки та ресурсних циклів, що дозволило обґрунтувати перехід від вузького розуміння циркулярності як сукупності практик перероблення до системної методології управління матеріальними потоками протягом усього життєвого циклу продукції. Особливу увагу приділено R-ієрархії як інструменту операціоналізації циркулярного підходу, що структурує управлінські рішення за рівнем збереження цінності ресурсів і забезпечує їх адаптацію до секторальної специфіки. На основі бібліометричного аналізу публікацій бази даних Scopus ідентифіковано ключові тематичні напрями та часові закономірності розвитку наукового дискурсу щодо циркулярного підходу. Доведено, що ефективність упровадження циркулярних моделей ресурсних циклів істотно залежить від особливостей секторів економіки, структури ланцюгів створення вартості та інституційного середовища. Отримані результати формують теоретичне підґрунтя для розроблення секторальних стратегій ресурсоефективності та інтеграції принципів циркулярної економіки у процеси післявоєнної відбудови та модернізації економіки України.

The article is devoted to the theoretical substantiation of the circular approach to organizing economic activities across sectors under conditions of increasing resource, environmental, and structural constraints on development. It is argued that the exhaustion of the potential of the linear model of production and consumption necessitates a transition to a new logic of economic reproduction, within which material flow management, preservation of resource value, and multi-cycle use of resources become systemic determinants of the long-term sustainability and resilience of economic systems. The generalization of the evolution of scientific approaches to interpreting the circular economy and resource cycles has made it possible to identify a shift in research focus from the "end-of-life" stage of waste management toward resource management throughout the entire product life cycle. It is shown that the contemporary circular approach is understood not as a set of isolated technological practices but as a systemic methodology for organizing economic activity that integrates the strategic objectives of the circular economy, eco-design tools, value chain management, industrial symbiosis, and innovative business models. A key result of the study is the substantiation of the methodological role of the R-hierarchy as a practical instrument for operationalizing the circular approach. R-principles structure managerial decisions according to the level of preservation of material resource value and ensure the alignment of strategic circularity goals with specific implementation mechanisms at the sectoral level. It is demonstrated that the effectiveness of circular resource cycle models significantly depends on sectoral characteristics, including the structure of material flows, technological constraints, and the nature of economic incentives. Based on a bibliometric analysis of publications indexed in the Scopus database, key thematic clusters and temporal patterns in the development of the scientific discourse on the circular approach are identified, confirming a transition from conceptual discussions to active sectoral application of circular solutions. The results obtained provide a theoretical foundation for the development of sector-specific resource efficiency strategies, the adaptation of R-principles to post-war recovery conditions, and the integration of the circular approach into the processes of modernization of Ukraine's economy.

Ключові слова: циркулярна економіка, циркулярний підхід, ресурсні цикли, R-принципи, ресурсоефективність, сталий розвиток, секторальний підхід, бізнес-моделі, промисловий симбіоз, післявоєнна відбудова.

Key words: circular economy, circular approach, resource cycles, R-principles, resource efficiency, sustainable development, sectoral approach, business models, industrial symbiosis, post-war recovery.

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

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується загостренням системних суперечностей, зумовлених вичерпанням потенціалу лінійної моделі виробництва і споживання, що ґрунтується на односторонньому русі ресурсів за логікою "взяти — виробити — використати — утилізувати". Зростання обсягів видобування первинної сировини, прискорене накопичення відходів, деградація екосистем і підвищення кліматичних ризиків формують стійкий глобальний дисбаланс між економічною активністю та відновлювальними можливостями природного середовища [1—3]. За оцінками міжнародних експертів, лише близько 8% матеріальних ресурсів у світовій економіці повторно повертаються в господарський обіг, тоді як переважна частина втрачається у вигляді відходів або низьковартісних залишків [4].

Зазначені тенденції супроводжуються зростанням ресурсної вразливості економічних систем. Згідно з оцінками міжнародних організацій, до середини ХХІ століття чисельність населення світу та сукупний попит на матеріальні ресурси продовжать зростати, що за збереження лінійної логіки виробництва посилює ризики перевищення екологічних меж і загострення соціально-економічних диспропорцій [5]. У цьому контексті дедалі більшого значення набуває пошук альтернативних моделей організації економічної діяльності, здатних поєднати економічну ефективність, екологічну безпеку та довгострокову конкурентоспроможність.

У відповідь на ці виклики в міжнародному науковому та політичному дискурсі сформувався концепція сталого розвитку, яка визначає стратегічні орієнтири збалансування економічних, екологічних і соціальних цілей [6; 7]. Водночас практична реалізація принципів сталості потребує інструментів, що дозволяють операционалізувати ідеї ресурсоефективності, міні-

мізації відходів і збереження природного капіталу в конкретних секторах економіки.

Одним із таких інструментів виступає циркулярний підхід, що передбачає перехід від лінійної організації матеріальних потоків до формування замкнених ресурсних циклів, у межах яких матеріали й енергія зберігають свою цінність упродовж максимально тривалого часу [8; 9]. Емпіричні дослідження засвідчують, що застосування циркулярних практик може скорочувати матеріаломісткість виробництва, зменшувати залежність від первинної сировини та формувати додаткові економічні ефекти за рахунок повторного використання ресурсів [9; 10].

Особливої актуальності проблематика циркулярного підходу набуває для країн, що перебувають у стані структурної трансформації та відновлення. Для України ці питання посилюються масштабними руйнуваннями інфраструктури, промислових об'єктів і житлового фонду внаслідок воєнних дій. За оцінками Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), відновлення економіки супроводжується значними ризиками нерационального використання матеріальних ресурсів, зростання обсягів відходів і додаткового екологічного навантаження, що зумовлює необхідність інтеграції ресурсоефективних і циркулярних принципів у процеси відбудови [11]. У практичному вимірі це пов'язано з вирішенням завдань державної політики щодо підвищення ресурсної безпеки, модернізації секторів економіки, розвитку індустрій перероблення та повторного використання, а також узгодження відбудови з сучасними підходами сталого розвитку та європейськими пріоритетами ресурсоефективності.

Водночас аналіз наукових джерел свідчить про наявність методологічної фрагментарності у трактуванні циркулярного підходу, ресурсних циклів і R-принципів. Розмаїття дефініцій циркулярної економіки, циркулярних бізнес-моделей, замкнених циклів і стратегій повторного використання ресурсів ускладнює формування узгодженого теоретичного підґрунтя для секторального аналізу та розроблення практичних механізмів упровадження циркулярних рішень [8; 12]. Це зумовлює потребу в систематизації ключових понять і теоретичних підходів, а також у чіткому розмежуванні стратегічного, методологічного, організаційно-економічного та технологічного рівнів реалізації циркулярності.

Таким чином, актуальність дослідження теоретичних засад циркулярного підходу до організації діяльності в секторах економіки зумовлена поглибленням глобальних ресурсних і екологічних дисбалансів, обмеженістю лінійних моделей використання ресурсів та зростанням запиту на системні рішення, здатні забезпечити довгострокову стійкість економічних систем. Для України додатковим чинником актуальності виступає необхідність ресурсоефективної відбудови та модернізації економіки в умовах післявоєнного відновлення. Це обґрунтовує доцільність подальшого теоретичного осмислення циркулярного підходу, ресурсних циклів і R-принципів як основи формування нової логіки організації економічної діяльності у секторальному вимірі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасному науковому дискурсі циркулярна економіка дедалі частіше інтерпретується не як сукупність окремих екологічно орієнтованих практик перероблення, а як системна логіка організації економічної діяльності у секторах, що охоплює трансформацію бізнес-моделей, архітектуру ланцюгів створення доданої вартості, інструменти циркулярного дизайну, сервісно-орієнтовані бізнес-моделі, розвиток промислового симбіозу та впровадження цифрових рішень управління ресурсними потоками. Така еволюція наукових підходів зумовлює зміщення фокусу досліджень від "кінцевих" стадій поводження з відходами до управління ресурсними циклами протягом усього життєвого циклу продукції, у межах яких R-принципи циркулярності розглядаються як взаємопов'язані управлінські рішення на рівні підприємств, галузей і секторів економіки.

Аналіз найбільш цитованих публікацій у межах сформованої вибірки бази даних Scopus свідчить, що теоретичний розвиток циркулярного підходу відбувається у кількох взаємодоповнювальних напрямках. Значна частина досліджень зосереджена на інженерно-управлінському вимірі циркулярності, де вона розкривається через інструменти оптимізації систем поводження з відходами, індустріальні технології та цифрові рішення управління ресурсами в контексті Industry 4.0. У цьому ракурсі Y. Fatimah і K. Govindan [13] пов'язують циркулярний підхід із "розумним" управлінням відходами та досягненням Цілей сталого розвитку, підкреслюючи ключову роль даних і технологій

координації матеріальних потоків на системному рівні.

Паралельно формується дизайн-орієнтований підхід, у межах якого циркулярність трактується як сукупність стратегій і вимог до проектування продуктів і систем, спрямованих на мінімізацію втрат матеріалів і збереження їхньої корисності в замкнених циклах. Зокрема, M. Mogeno et al. [14] пропонують концептуальну рамку стратегій циркулярного дизайну, яка акцентує необхідність комплексного врахування наслідків проектних рішень на різних стадіях життєвого циклу продукції.

Важливим напрямом сучасних досліджень є цифрово-аналітичний вимір циркулярного підходу, що розкриває роль великих даних та аналітики у створенні економічної цінності й координації взаємодії стейкхолдерів у циркулярних системах. Так, S. Gupta et al. [15] розглядають аналітику великих даних як інструмент узгодження інтересів учасників ланцюгів постачання та підвищення результативності впровадження циркулярних практик. Окрему групу досліджень становлять праці, у яких циркулярний підхід аналізується крізь призму моделей споживчої поведінки, інституційних стимулів і регуляторних умов. У цьому контексті J. Camacho-Otero et al. [16] наголошують, що циркулярні трансформації не можуть бути зведені виключно до технологічних рішень, оскільки значна частина бар'єрів і драйверів закладена у соціальних практиках і поведінкових механізмах споживачів.

У прикладному вимірі зазначені концептуальні підходи знаходять відображення у секторальних дослідженнях, де циркулярний підхід реалізується через формування та впровадження циркулярних бізнес-моделей. Зокрема, у роботі J. Pollard et al. [17] обґрунтовано застосування Canvas-підходу для розроблення бізнес-моделей циркулярної економіки у секторі електричного та електронного виробництва. Автори показують, що R-принципи циркулярності інтегруються із сервісно-орієнтованими бізнес-моделями, що супроводжується трансформацією логіки створення та захоплен-

Таблиця 1. Тематичні кластери досліджень циркулярного підходу

Кластер	Змістовний фокус	Ключові поняття	Секторальні прив'язки
Циркулярна економіка як системна рамка	стратегічний та інституційний рівні, управління переходом	циркулярна економіка, стратегічний підхід, економічна політика, економічна система, збалансований розвиток	міжсекторально
Ланцюги постачання та створення цінності	управління ланцюгами постачання, створення та захоплення цінності, координація стейкхолдерів	управління ланцюгами постачання, створення цінності, оптимізація, конкурентоспроможність	виробництво, логістика, торгівля
Циркулярні бізнес-моделі	сервісно-орієнтовані бізнес-моделі, інноваційні моделі доходів	циркулярна бізнес-модель, стала бізнес-модель, інвестиції, витрати	електричне та електронне виробництво, машинобудування, сфера послуг
Відходи та відновлення ресурсів	управління відходами, відновлення та повторне використання ресурсів	управління відходами, тверді побутові відходи, відновлення ресурсів, перероблення	житлово-комунальне господарство, міська економіка, агропромисловий і харчовий сектори
Екологічний вплив і методи оцінювання	оцінювання екологічного впливу, аналіз життєвого циклу	екологічний вплив, викиди вуглецю, аналіз матеріальних потоків, методологія оцінювання	енергетика, промисловість
Окремі матеріальні потоки та продуктивні напрями	специфічні матеріальні потоки, замкнені ресурсні цикли	перероблення пластмас, акумуляторні батареї, електричні транспортні засоби, замкнені цикли, повторне призначення продукції	транспорт, електротехнічна промисловість, хімічна промисловість

Джерело: складено авторами на основі бібліометричного аналізу публікацій бази даних Scopus з використанням інструментарію VOSviewer.

ня вартості, зокрема переходом від разового продажу продукції до формування стабільних потоків доходів на основі довгострокових відносин зі споживачами [17].

Аналогічні закономірності виявлено у дослідженнях текстильно-швейного сектору. Так, F. Dano et al. [18] доводять, що циркулярний підхід виступає концептуальною основою структурної трансформації відповідних галузей, змінюючи інтенсивність і характер виробничої діяльності та посилюючи роль інноваційних бізнес-моделей як ключової умови відповідності принципам циркулярної економіки.

Для ідентифікації ключових наукових трендів додатково здійснено бібліометричний аналіз публікацій у базі даних Scopus за запитом "Circular Approach AND (Economic Sectors OR Circular Business Models)". За період 1980—2026 років виявлено 904 документи, з яких після обмеження типу джерел до наукових статей сформовано вибірку з 552 публікацій. Динаміка публікацій свідчить про різке зростання наукового інтересу до тематики циркулярного

Таблиця 2. Часові виміри розвитку досліджень циркулярного підходу

Період	Характеристика етапу
До 2010 р.	Поодинокі дослідження, фокус на рециклінгу
2011–2017 рр.	Формування концепту циркулярної економіки
2018–2020 рр.	Акцент на бізнес-моделях і споживанні
2021–2024 рр.	Інтеграція цифрових технологій, ESG, секторальний аналіз
2025–2026 рр.	Домінування системного та міжсекторального підходів

Джерело: складено авторами на основі бібліометричного аналізу публікацій бази даних Scopus з використанням інструментарію VOSviewer.

Таблиця 3. Узагальнені бібліометричні характеристики та лідери досліджень

Показник	Лідери/значення (за Scopus-вибіркою)
Провідні країни за кількістю документів	Італія (77 документів), Велика Британія (70), Нідерланди (47), Швеція (40), Китай (39), Індія (39), Іспанія (39); Україна (7)
Провідні організації	Delft University of Technology (15 документів), Lunds Universitet (10), The International Institute for Industrial Environmental Economics (10), Politecnico di Milano (9), NTNU (8), Universiteit Twente (8)
Фінансуючі організації	European Pommission (36 документів), Horizon 2020 Framework Programme (29), National Natural Science Foundation of Phina (10), European Regional Development Fund (9)
Найпродуктивніші джерела (журнали)	Sustainability (99 документів), Journal of Pleaner Production (56), Resources, Ponservation and Recycling (34), Journal of Pleaner Production (у вибірці серед лідерів)
Типи документів	статті (431 документів), огляди (67), розділи книг (24)
Галузі знань (топ)	Environmental Science (286 документів), Business/Management/Accounting (249), Energy (152)

Джерело: складено авторами на основі бібліометричного аналізу публікацій бази даних Scopus з використанням інструментарію VOSviewer.

підходу після 2019 року, що корелює з активізацією політик ЄС у сфері циркулярної економіки та сталого розвитку.

Аналіз карти співзустрічальності ключових слів, побудованої за допомогою інструментарію VOSviewer, дозволив виокремити основні тематичні кластери, які формують структуру сучасних досліджень циркулярного підходу (табл. 1). Узагальнення результатів показує, що ядро наукових публікацій зосереджене навколо поняття circular есопому, водночас тематичні напрями диференціюються на взаємопов'язані управлінсько-економічний та ресурсно-екологічний блоки, що відображає багатовимірність циркулярних трансформацій.

Часовий розподіл публікацій (табл. 2) засвідчує перехід від поодиноких досліджень у 2014–2017 роках до фази інтенсивного зростання у 2021–2024 роках. Порівняння показників 2018 та 2023 років демонструє майже десятикратне зростання кількості публікацій, що підтверджує еволюцію тематики від концептуальних дискусій до активного секторального застосування циркулярного підходу.

Узагальнені бібліометричні характеристики (табл. 3) свідчать, що дослідження циркулярного підходу мають виразний міждисциплінар-

ний характер і концентруються на перетині екологічних наук, бізнес-управління та енергетики, при домінуванні європейських наукових та інституційних центрів. Це підтверджує системну природу циркулярного підходу та його значення для формування нової логіки організації діяльності секторів економіки.

Отже, аналіз останніх досліджень і публікацій підтверджує перехід від вузького трактування циркулярності як набору окремих технологічних практик до розуміння циркулярного підходу як цілісної методології організації економічної діяльності у секторальному вимірі, що поєднує управління ресурсними циклами, ланцюгами створення цінності, інноваційними бізнес-моделями та цифровими механізмами координації. Зазначене формує теоретичне підґрунтя для подальшого уточнення понятійного апарату та обґрунтування мети дослідження, спрямованої на систематизацію ресурсних циклів і R-принципів як основи циркулярної організації діяльності секторів економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування циркулярного підходу до організації діяльності в секторах економіки шляхом систематизації ключових концептуальних підходів, уточнення понятійного апарату та визначення ролі ресурсних циклів і R-принципів як базових елементів формування нової логіки організації економічної діяльності у секторальному вимірі.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, застосування яких забезпечило досягнення мети та достовірність отриманих результатів. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу, індукції й дедукції — для узагальнення теоретичних підходів до визначення циркулярної економіки та циркулярного підходу. Методи системного та структурно-логічного аналізу застосовано для розкриття циркулярного підходу як цілісної методології організації діяльності в секторах економіки та для обґрунтування взаємозв'язків між ресурсними циклами, бізнес-моделями й управлінськими рішеннями.

Для виявлення сучасних наукових трендів і домінуючих напрямів досліджень використано бібліометричний аналіз публікацій бази даних Scopus із застосуванням інструментарію VOSviewer, що дало змогу ідентифікувати тематичні кластери, часові закономірності розвитку наукового дискурсу та ключові центри формування знань у сфері циркулярного підходу. Методи порівняльного аналізу використано для зіставлення різних концептуальних і секторальних інтерпретацій циркулярності, а узагальнення та наукової абстракції — для формування авторських висновків щодо ролі R-принципів у сучасних моделях організації економічної діяльності. Реалізація поставленої мети та застосування окресленого методологічного інструментарію зумовлюють необхідність подальшого розгляду теоретичних засад циркулярного підходу до організації діяльності в секторах економіки, що становить зміст наступного розділу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У межах сучасної парадигми сталого розвитку циркулярна економіка розглядається як один із ключових напрямів трансформації економічних систем, спрямований на подолання структурних обмежень лінійної моделі виробництва і споживання. Якщо концепція сталого розвитку задає стратегічні орієнтири довгострокового узгодження економічних, екологічних і соціальних цілей [1—2; 7], то циркулярна економіка забезпечує їх практичну операціоналізацію через переосмислення логіки використання ресурсів, організації виробничих процесів і формування нових моделей створення цінності [8—9; 19]. У науковій літературі

Таблиця 4. Порівняльна характеристика ключових термінів циркулярної економіки

Термін / зміст (наукове визначення)	Ключовий акцент	Основні інструменти та механізми	Сфери застосування
Циркулярна економіка (економічна модель, що забезпечує збереження цінності ресурсів у максимально довгому періоді шляхом організації замкнених матеріальних і енергетичних циклів, мінімізації відходів та зменшення залежності від первинної сировини)	Замкнений ресурсний цикл, мінімізація відходів, ресурсоефективність	Переробка, ремануфактура, повторне використання, вторинна сировина, екодизайн, довготривалий життєвий цикл продукту	Промисловість, агросектор, будівництво, енергетика, ЖКГ, транспорт
Циркулярний підхід (circular approach) (методологічна рамка організації виробничих і споживчих процесів, у межах якої рішення ухвалюються з урахуванням можливості продовження життєвого циклу ресурсів і продуктів та мінімізації втрат)	Переосмислення логіки виробництва та споживання; операціоналізація принципів циркулярної економіки	Екологічне проєктування, оптимізація матеріальних потоків, цифрове відстеження ресурсів, впровадження циркулярних практик на підприємствах	Корпоративне управління, регіональні стратегії, державна політика, логістика, виробничі системи
Замкнені цикли (closed-loop cycles) (система, у якій матеріали й енергія безперервно повертаються у виробничо-економічний обіг через повторне використання, ремонт, модернізацію чи переробку)	Безперервна циркуляція ресурсів; мінімізація утворення відходів	Ремонтні центри, системи збирання та повернення продукції, технології переробки, моделі «take-back»	Електроніка, машинобудування, автомобільна промисловість, меблі, текстиль, будівництво
Промисловий симбіоз (модель взаємодії між підприємствами, за якої відходи або побічні продукти одного виробництва стають ресурсами для іншого, формуючи мережу обміну матеріалами, енергією, водою та послугами)	Синергія між підприємствами; ефективне використання побічних продуктів	Обмін теплом, паром, водою, сировиною; спільна інфраструктура; індустриальні парки; енергетичні хаби	Великі промислові кластери, енергетика, нафтогаз, металургія, хімічна промисловість, агропромислові кластери
Циркулярні бізнес-моделі (організаційно-економічні моделі, спрямовані на продовження строку служби продукції, зменшення матеріаломісткості та створення нової цінності через повторне використання ресурсів)	Стратегічна трансформація бізнесу; зменшення залежності від первинної сировини	Модель «продукт як послуга», спільне користування (sharing), оренда, ремануфактура, відновлення	Послуги мобільності, енергетичні послуги, електроніка, машинобудування, B2B-сектор
Вторинна сировина (матеріали, отримані шляхом переробки відходів, які можуть бути повторно використані у виробництві як заміник первинної сировини)	Зменшення споживання первинних ресурсів; підвищення ресурсної безпеки	Переробка металів, пластику, скла, будівельних матеріалів; сортування та рекуперація	Промисловість, будівництво, виробництво упаковки, переробка відходів
Екодизайн (проєктування продукції таким чином, щоб мінімізувати негативний вплив на довкілля протягом усього життєвого циклу та забезпечити можливість ремонту, демонтажу, переробки)	Зменшення матеріаломісткості та підвищення довговічності продукції	Модульність, стандартизація, вибір екологічних матеріалів, дизайн для переробки	Електроніка, меблі, автомобілебудування, будівельні матеріали

Джерело: складено авторами на основі опрацювання джерел [8—9; 19—20; 22; 24].

циркулярна економіка трактується як економічна модель, орієнтована на збереження цінності матеріалів, енергії та продукції упродовж максимально тривалого часу шляхом формування замкнених ресурсних циклів, мінімізації відходів і зменшення залежності від

первинної сировини [8; 9]. На відміну від лінійної логіки ("взяти — виробити — використати — утилізувати"), циркулярність ґрунтується на принципі безперервного повернення ресурсів у господарський обіг завдяки повторному використанню, ремонту, оновленню, виробництву та переробленню, що узгоджується з підходами, обґрунтованими в працях про переосмислення способів виробництва і споживання [3] та формування оновлених інституційних рамок розвитку [12].

Важливою рисою сучасного дискурсу є розмежування циркулярної економіки як макrorівневої моделі трансформації та циркулярного підходу як методологічної рамки ухвалення управлінських рішень на рівні підприємств, галузей і територій. Циркулярний підхід охоплює сукупність принципів і практик, спрямованих на продовження життєвого циклу ресурсів і продуктів, оптимізацію матеріальних потоків та запобігання утворенню відходів у процесі виробництва і споживання [19; 20].

Відповідно, циркулярна економіка задає стратегічні орієнтири переходу, тоді як циркулярний підхід забезпечує їх реалізацію у конкретних організаційно-економічних та технологічних рішеннях, що узгоджується з документами ЄС, у яких циркулярність визначається як комплексний напрям політики та інструментів трансформації [21—23]. Розвиток циркулярності як практики управління ресурсами також пов'язаний із формуванням мережових форм взаємодії суб'єктів господарювання, зокрема промислового симбіозу, коли побічні продукти одного виробництва залучаються як ресурси для іншого [24], а також із розбудовою інфраструктури повторного використання й вторинної сировини, що відображено у міжнародних політико-аналітичних підходах [20].

Для забезпечення термінологічної визначеності та секторальної інтерпретації циркулярності доцільно систематизувати ключові категорії, що деталізують різні рівні її впровадження. Узагальнення таких категорій подано в табл. 4, де відображено зміст основних термінів, домінантні акценти та типові інструменти реалізації у секторах економіки. У таблиці акцент зроблено на тому, що циркулярність охоплює стратегічний рівень (циркулярна економіка як модель розвитку), методологічний рівень (циркулярний підхід як логіка ухвалення рішень), організаційно-економічний рівень (циркулярні бізнес-моделі) та технологічний рівень (інструменти замкнених циклів, вторинної сировини й екодизайну), а промисловий симбіоз репрезентує мережовий формат реалі-

зації циркулярних рішень у кластерах і ланцюгах створення вартості [8—9; 19; 22; 24].

Інтерпретація результатів табл. 4 дозволяє стверджувати, що циркулярна економіка є багаторівневою системою, у межах якої стратегічні орієнтири циркулярності реалізуються через методологічні принципи організації процесів (циркулярний підхід), через організаційно-економічні механізми створення цінності (циркулярні бізнес-моделі) та через технологічні рішення управління матеріальними потоками (замкнені цикли, вторинна сировина, екодизайн). Промисловий симбіоз доповнює цю систему, забезпечуючи міжорганізаційну кооперацію й формування ефектів масштабу у використанні ресурсів у межах кластерів та ланцюгів створення вартості [24].

З огляду на це, циркулярність постає не лише як концептуальне продовження ідей сталого розвитку, але й як інструмент практичної реалізації ресурсоефективної логіки відтворення у секторальному вимірі, що зумовлює необхідність подальшого аналізу моделей ресурсних циклів та їх еволюції [8—9; 19—20; 25].

Еволюція моделей використання ресурсів відображає поступове ускладнення соціально-економічних систем і зміну принципів взаємодії суспільства з природним середовищем. Для обґрунтування сутності циркулярного підходу важливим є порівняння користувальницької (архаїчної, традиційної), лінійної та циркулярної моделей ресурсних циклів, які відрізняються логікою організації матеріальних потоків, рівнем ресурсної ефективності, типом впливу на довкілля та здатністю забезпечувати стійке відтворення. Користувальницька модель, властива раннім етапам розвитку цивілізації, характеризувалася прямою залежністю від природних ресурсів, невисокою інтенсивністю споживання та мінімальним накопиченням штучних відходів, оскільки природні цикли частково виконували функцію асиміляції залишків [25].

Лінійна модель, що стала домінуючою у XIX—XX століттях, базується на односторонньому русі ресурсів у межах циклу "взяти — виготовити — використати — утилізувати", забезпечуючи масштабування виробництва, але одночасно формуючи високу матеріаломісткість, прискорене виснаження природного капіталу, накопичення відходів і деградацію екосистем [3; 19]. Саме тому у сучасних підходах посилюється акцент на циркулярній моделі ресурсних циклів, яка передбачає замикання потоків через повторне використання, ремонт, оновлення, ремануфактуру та перероблення,

доповнені екодизайном і сервісними моделями споживання, що сприяє зниженню залежності від первинної сировини і мінімізації екологічного навантаження [9; 19; 20].

Порівняльні характеристики трьох моделей узагальнено у табл. 5, дані якої демонструють, що користувальницька модель забезпечувала відносну природну збалансованість, однак обмежувала економічну продуктивність; лінійна модель дала змогу здійснити індустріальний прорив, але сформувала системну вразливість перед ресурсними й екологічними викликами; циркулярна модель пропонує поєднання економічної ефективності та екологічної стійкості завдяки подовженню життєвого циклу продукції, розвитку вторинної сировини й інтеграції управлінських та технологічних механізмів циркулярності [3; 9; 19; 20; 25].

Логічним продовженням аналізу моделей ресурсних циклів є розкриття інструментарію, що забезпечує практичну реалізацію циркулярності в секторах економіки. У цьому контексті особливого значення набуває концепція R-принципів, яка задає ієрархію управлінських рішень щодо збереження цінності матеріалів упро-

Таблиця 5. Порівняльна характеристика користувальницької, лінійної та циркулярної моделей ресурсних циклів

Критерій	Користувальницька модель	Лінійна модель	Циркулярна модель
Логіка використання ресурсів	Пряме використання ресурсів; залежність від локальних екосистем	Односторонній рух ресурсів «взяти – виробити – використати – утилізувати»	Безперервна циркуляція ресурсів у замкнених циклах
Рівень перероблення та технологічності	Низький; прості технології	Висока технологічність виробництва за слабких механізмів повернення ресурсів	Високий рівень технологій повторного використання, відновлення та перероблення; екодизайн; цифрові рішення
Відходи та вплив на довкілля	Мінімальні, переважно біорозкладні	Значні обсяги відходів; накопичення полігонів	Мінімізація відходів; повернення ресурсів у виробництво
Життєвий цикл продукції	Природно короткий	Короткий/середній; орієнтація на масове споживання	Подовжений: ремонт, повторне використання, модернізація
Економічна логіка	Задоволення базових потреб	Прибутковість через обсяги та масштабування	Створення цінності через подовження життєвого циклу і сервісні моделі
Залежність від первинних ресурсів	Висока, але в межах природної відновлюваності	Висока й зростаюча	Нижча; акцент на вторинній сировині та циркулярних потоках
Стійкість системи	Екологічна стійкість за низької продуктивності	Висока продуктивність за низької екологічної стійкості	Висока економічна й екологічна стійкість та адаптивність
Тип взаємодії з довкіллям	Відносно гармонійний	Екстенсивний вплив	Інтеграція природних циклів і технологічних рішень

Джерело: складено авторами на основі опрацювання та узагальнення джерел [3; 9; 19; 20; 25; 26–29].

довж життєвого циклу продукції та визначає пріоритетність стратегій від запобігання використанню ресурсів до максимального вилучення корисних компонентів із відходів [8; 10]. R-ієрархія (R0-R9), яку концептуалізовано в працях D. Reike, W. Vermeulen та S. Witjes, доз-

Таблиця 6. Характеристика R-принципів

R-принцип	Зміст	Ключова ідея	Практичні приклади впровадження
R0 – Відмова	Усунення непотрібного споживання та зайвих матеріалів	Запобігання утворенню відходів на стадії проєктування	Відмова від одноразової упаковки; заміна матеріаломістких рішень
R1 – Скорочення	Зменшення обсягів використання ресурсів і енергії	Зниження матеріаломісткості виробів і процесів	Легкі конструкційні матеріали; енергоощадні технології
R2 – Повторне використання	Повторне використання продукту без значної обробки	Подовження життєвого циклу виробів	Second-hand ринки; повторне використання тари та обладнання
R3 – Ремонт	Відновлення функціональності виробу	Подовження строку служби	Сервісні центри; модульний ремонт техніки
R4 – Оновлення	Повернення товару до належного стану без повної переробки	Підвищення споживчої цінності та подовження строку служби	Очищення; заміна вузлів; оновлення корпусних виробів
R5 – Ремануфактура	Повне відновлення виробу на рівні виробництва з гарантією	Отримання продукції, еквівалентної новій	Відновлені автокомпоненти; принтери; медичне обладнання
R6 – Перепрофілювання	Використання продукту з іншою метою	Створення нової цінності з наявних матеріалів	Перетворення контейнерів на модульні споруди
R7 – Перероблення	Перетворення матеріалів у вторинну сировину	Повернення ресурсів у виробничий цикл	Перероблення скла, паперу, металів, полімерів
R8 – Відновлення енергії	Рекуперація енергії з відходів	Максимізація корисного потенціалу залишків	Спалювання з утилізацією тепла; біогазові станції
R9 – Повторний видобуток	Видобування корисних матеріалів зі звалищ та відходів	Залучення «техногенних родовищ»	Urban mining; перероблення електроніки

Джерело: складено авторами на основі опрацювання джерела [10].

воляє структурувати практики циркулярної економіки за критеріями екологічної доцільності, економічної ефективності та технологічної складності, що створює підґрунтя для адаптації цих принципів до секторальних особливостей [10]. Узагальнення змісту R-принципів та прикладів їх застосування наведено в табл. 6.

Інтерпретація даних табл. 6 засвідчує чітку логіку пріоритетності R-ієрархії. Стратегії верхнього рівня (R0-R2) орієнтовані на запобігання утворенню відходів і зменшення потреби у первинних ресурсах ще на стадіях проектування та споживання. Такий підхід узгоджується з концепціями, що акцентують економічні й бізнесові переваги прискореного переходу до циркулярності [9] та політиками, спрямованими на замикання циклів використання ресурсів [23].

Наступний блок стратегій (R3-R5) забезпечує технічне продовження життєвого циклу продукції завдяки ремонту, оновленню та ремануфактурі; ці практики створюють можливість повернення виробів і компонентів у використання із меншими витратами матеріалів та енергії порівняно з виробництвом нової продукції [9; 10].

Стратегії нижчого рівня (R6-R9) орієнтовані на роботу з матеріалами після завершення основного життєвого циклу продукції, забезпечуючи перепрофілювання, перероблення, відновлення енергії та повторний видобуток матеріалів; хоча вони мають нижчий пріоритет із позицій циркулярності, їх застосування є важливим за умов технологічних або економічних обмежень впровадження вищих рівнів [10; 23].

У секторальному вимірі R-принципи формують гнучку систему управління матеріальними ресурсами, що адаптується до технологічних та організаційних характеристик галузей. У промисловості найбільш результативними виступають стратегії, спрямовані на зменшення матеріаломісткості та подовження строку служби обладнання (R0-R5), тоді як у будівництві важливими є повторне використання конструкцій, оновлення й перероблення матеріалів, доповнені підходами оцінювання життєвого циклу та витрат у контексті циркулярної економіки [30].

В енергетиці та суміжних напрямках циркулярність підтримується через оптимізацію ресурсокористування й моделі оцінювання циклів, що застосовуються в дослідженнях енергетичної тематики [31], тоді як у політико-інституційному вимірі важливими є рамки й інструменти, запропоновані міжнародними

організаціями для стимулювання циркулярних бізнес-моделей [20; 23]. У цілому R-принципи виступають практичним інструментом реалізації циркулярної економіки, оскільки забезпечують збереження цінності ресурсів, зменшення екологічних ризиків і підвищення стійкості економічних систем, а також створюють підґрунтя для формування "зрілих" траєкторій циркулярного переходу, які можуть бути виміряні та оцінені за допомогою індикаторних і моделей зрілості [32; 33].

У підсумку викладений теоретико-методологічний аналіз підтверджує, що циркулярна економіка як модель розвитку реалізується через циркулярний підхід як логіку ухвалення рішень, яка інтегрує багаторівневі механізми управління ресурсними циклами та R-принципи як ієрархію практик збереження цінності матеріалів у секторальному вимірі [8—9; 10; 19; 20]. Це створює підґрунтя для узагальнення теоретичних положень, релевантних для формування ресурсоефективної політики і секторальних стратегій циркулярної трансформації.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження доведено, що циркулярні моделі ресурсних циклів формують якісно нову логіку економічного відтворення, у межах якої управління матеріальними потоками, збереження їхньої цінності та багатоциклове використання ресурсів перетворюються на системні чинники довгострокової стійкості й резильєнтності економічних систем. На відміну від лінійної моделі, у якій ресурси переважно втрачаються у вигляді відходів, циркулярний підхід орієнтує управлінські та технологічні рішення на подовження життєвого циклу продуктів і матеріалів, утримання доданої вартості в межах економічної системи та зниження ресурсної залежності, що підсилює адаптивний потенціал секторів економіки в умовах екологічних і ресурсних обмежень.

Узагальнення еволюції наукових підходів до трактування ресурсних циклів дозволило встановити перехід від ранніх уявлень про обмін речовин між природою і суспільством до сучасних інтегрованих моделей, у яких поєднуються інструменти екодизайну, управління життєвим циклом продукції, промислової екології та аналітичні підходи до дослідження матеріальних потоків. Такий розвиток теорії зумовив зміщення дослідницького фокусу від "кінцевої стадії" поводження з відходами до

управління ресурсними циклами протягом усього життєвого циклу продукту, що створює методологічну основу для секторальної інтерпретації циркулярності та розроблення практичних рішень на рівні підприємств, галузей і територій.

Ключовим результатом дослідження є обґрунтування методологічної ролі R-ієрархії як практичного інструменту реалізації циркулярної економіки, що забезпечує перехід від декларативних принципів до операціоналізованих стратегій управління ресурсами. R-принципи структурують управлінські рішення за рівнем збереження цінності матеріалів і визначають пріоритетність дій — від запобігання утворенню відходів і скорочення ресурсомісткості до ремонту, оновлення, відновлювального виробництва, перероблення та максимізації залишкового потенціалу ресурсів. У цьому контексті R-ієрархія виступає методологічним інструментом узгодження між стратегічними цілями циркулярності та конкретними управлінськими механізмами у секторах економіки.

Встановлено, що результативність циркулярних моделей ресурсних циклів істотно залежить від секторальної специфіки, оскільки галузі відрізняються структурою матеріальних потоків, технологічними обмеженнями, тривалістю життєвого циклу продуктів і характером економічних стимулів. Це зумовлює необхідність адаптації R-принципів до умов промисловості, будівництва, енергетики, транспорту та аграрного сектору, а також до особливостей ланцюгів створення вартості й інфраструктури повернення ресурсів. Універсальність R-ієрархії при цьому полягає не у застосуванні "єдиного шаблону", а у можливості формування галузевих профілів циркулярності та диференційованих портфелів інструментів, релевантних конкретним секторальним умовам.

Підтверджено, що впровадження циркулярних моделей забезпечує комплексний ефект, який поєднує скорочення матеріаломісткості виробництва, зменшення екологічного навантаження, оптимізацію витрат і формування нових бізнес-моделей, орієнтованих на продовження життєвого циклу продукції та утримання доданої вартості в економічній системі. Водночас ідентифіковано ключові бар'єри розвитку індустрії повторного використання матеріальних ресурсів, серед яких домінують технологічна складність перероблення, недостатність інфраструктури збирання та повернення матеріалів, інституційні обмеження й дефіцит управлінських компетенцій у сфері

циркулярності. Це свідчить про те, що ефективний перехід до циркулярних ресурсних циклів потребує поєднання технологічних інновацій з інституційними змінами та розвитком управлінської спроможності на рівні підприємств і секторів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розвитку теоретико-методологічного підходу до інтерпретації циркулярного підходу саме у секторальному вимірі через поєднання моделей ресурсних циклів із R-ієрархією як інструментом операціоналізації управлінських рішень. На відміну від підходів, у яких циркулярність трактується переважно як сукупність технологій перероблення, у дослідженні циркулярні моделі ресурсних циклів обґрунтовано як системну логіку організації економічної діяльності, що інтегрує стратегічний, методологічний, організаційно-економічний і практичний рівні реалізації циркулярності з урахуванням секторальних відмінностей.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання системи R-принципів як методологічної основи формування ресурсоефективної моделі післявоєнної відбудови України, орієнтованої на збереження матеріальної цінності, зниження відновлювальних витрат і підвищення довгострокової економічної стійкості. Зокрема, у процесах відновлення пошкодженої інфраструктури та житлового фонду доцільним є пріоритетне застосування R-принципів верхнього рівня (R0-R3), що передбачає повторне використання будівельних конструкцій і матеріалів, розвиток практик ремонту й оновлення замість повного демонтажу та заміни. При модернізації промислових підприємств і критичної інфраструктури доцільно інтегрувати R-ієрархію у галузеві стратегії розвитку як інструмент вибору технологічних і організаційно-економічних рішень. На регіональному рівні перспективним є розвиток кластерних форм циркулярної економіки, зокрема промислового симбіозу, що дозволяє перетворювати відходи відновлювальних робіт на ресурс для суміжних секторів і підвищувати ефективність використання локального ресурсного потенціалу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні системи індикаторів і критеріїв зрілості циркулярних практик для підприємств і секторів економіки, що сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та забезпеченню порівняльної оцінки результатів впровадження циркулярного підходу.

Література:

1. Barbier E. B. The concept of sustainable economic development. *Environmental Conservation*. 1987. Vol. 14. No. 2. P. 101—110.
2. Sachs J. D. *The Age of Sustainable Development*. New York: Columbia University Press, 2015. 544 p.
3. McDonough W., Braungart M. *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*. New York: North Point Press, 2002. 193 p.
4. Haas W., Krausmann F., Wiedenhofer D., Heinz M. Spaceship Earth's odyssey to a circular economy — a century long perspective. *Resources, Conservation & Recycling*. 2020. Vol. 163. Art. 105076. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105076>.
5. Oberle B., Bringezu S., Hatfield-Dodds S. et al. *Global Resources Outlook 2019: Natural Resources for the Future We Want*. Nairobi: United Nations Environment Programme, 2019. URL: <https://www.resourcepanel.org/reports/global-resources-outlook-2019> (дата звернення: 30.11.2025).
6. *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford: Oxford University Press, 1987. 383 p.
7. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations, 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 03.12.2025).
8. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*. 2017. Vol. 127. P. 221—232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>.
9. Ellen MacArthur Foundation. *Towards the Circular Economy*. London: EMF, 2013. 96 p.
10. Reike D., Vermeulen W. J. V., Witjes S. The circular economy: New or refurbished as CE 3.0? *Resources, Conservation and Recycling*. 2018. Vol. 135. P. 246—264. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.08.027>.
11. *Ukraine — Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 — December 2024*. Washington, DC: World Bank, 2025. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022> (дата звернення: 03.12.2025).
12. Antikainen R., Lazarevic D., Seppala J. *Circular Economy: Origins and Future Orientations. Factor X: Challenges, Implementation Strategies and Examples for a Sustainable Use of Natural Resources*. Cham: Springer, 2018. P. 115—129. https://doi.org/10.1007/978-3-319-50079-9_7.
13. Fatimah Y. A., Govindan K. Industry 4.0 based sustainable circular economy approach for smart waste management system to achieve sustainable development goals: A case study of Indonesia. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 269. Article 122263. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122263>.
14. Moreno M., Rios C. D. L., Rowe Z., Charnley F. J. S. A conceptual framework for circular economy design. *Sustainability*. 2016. Vol. 8. No. 9. Article 937. <https://doi.org/10.3390/su8090937>.
15. Gupta S., Chen H., Hazen B. T., Kaur S., Santibanez Gonzalez E. D. R. Circular economy and big data analytics: A stakeholder perspective. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. Vol. 144. P. 466—474. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.06.030>.
16. Camacho-Otero J., Boks C., Pettersen I. N. Consumption in the circular economy: A literature review. *Sustainability*. 2018. Vol. 10. No. 8. Article 2758. <https://doi.org/10.3390/su10082758>.
17. Pollard J., Osmani M., Grubnic S. et al. Implementing a circular economy business model canvas in the electrical and electronic manufacturing sector. *Sustainable Production and Consumption*. 2023. Vol. 36. P. 17-31. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.12.009>.
18. Dano F., Drabik P., Hanulakova E. Circular business models in the textiles and apparel sector: evidence for Slovakia. *Central European Business Review*. 2020. Vol. 9. No. 1. P. 1—19. <https://doi.org/10.18267/J.CEBR.226>.
19. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N. M. P., Hultink E. J. The circular economy — a new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 143. P. 757—768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>.
20. *Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges for Policy*. Paris: OECD Publishing, 2019. 114 p. <https://doi.org/10.1787/g2g9dd62-en>.
21. *The European Green Deal: Communication from the Commission*. Brussels: European Commission, 2019. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52019-DC0640> (дата звернення: 07.12.2025).
22. *A New Circular Economy Action Plan for a Cleaner and More Competitive Europe*. Brussels: European Commission, 2020. 20 p. URL: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:-9903b325-6388-11ea-b735-01aa75ed71a-1.0017.02/DOC_1&format=PDF (дата звернення: 15.12.2025).
23. *Closing the loop — An EU action plan for the Circular Economy: Communication from the Commission to the European Parliament, the*

Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels: European Commission, 2015. 21 p. URL: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?format=PDF&uri=cellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0012.02/DOC_1 (дата звернення: 21.12.2025).

24. Chertow M. Industrial symbiosis: Literature and taxonomy. *Annual Review of Energy and the Environment*. 2000. Vol. 25. P. 313—337.

25. Fischer-Kowalski M., Haberl H. *Socio-ecological Transitions and Global Change*. Cheltenham: Edward Elgar, 2007. 263 p.

26. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Шпілевський В. В., Шпілевський О. В. Обґрунтування перспективних напрямів розвитку циркулярної економіки в Україні. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 101—111. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-101-111>.

27. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Шпілевський В. В., Шпілевський О. В. Оцінювання відповідності продуктів газифікації стратегічним цілям досягнення циркулярної економіки. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 216—224. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-216-224>.

28. Трушкіна Н. В. Циркулярна економіка: становлення концепції, еволюція розвитку, бар'єри, проблеми і перспективи. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (40). С. 9—20. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).9-20](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).9-20).

29. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Інфраструктурне забезпечення регіонального управління відходами у контексті циркулярної економіки (на прикладі Харківської області). *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 118—132. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-118-132>.

30. Bradley R., Childs P., Hudson N. et al. A total life cycle cost model (TLCCM) for the circular economy and its application to post-recovery resource allocation. *Resources, Conservation and Recycling*. 2018. Vol. 135. P. 141—149. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.01.017>.

31. Solis C. M. A. et al. Life cycle optimization model. *Energies*. 2021. Vol. 14 (5). Article 1416. <https://doi.org/10.3390/en14051416>.

32. Шевченко Т. Методологічний підхід до вимірювання прогресу у напрямку моделі економіки замкнутого циклу. *Вісник Сумського НАУ*. 2019. № 4 (82). С. 30—35. <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.4.6>.

33. Hernandez de Paula e Silva M. et al. Lean-circular maturity model (LCMM). *Waste Management*. 2024. Vol. 173. P. 172—183. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2023.11.013>.

References:

1. Barbier, E.B. (1987), "The concept of sustainable economic development", *Environmental Conservation*, vol. 14 (2), pp. 101—110.

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

3. McDonough, W. and Braungart, M. (2002), *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*, North Point Press, New York, USA.

4. Haas, W., Krausmann, F., Wiedenhofer, D. and Heinz, M. (2020), "Spaceship Earth's odyssey to a circular economy — a century long perspective", *Resources, Conservation & Recycling*, vol. 163, 105076, <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105076>.

5. Oberle, B. et al. (2019), "Global Resources Outlook 2019: Natural Resources for the Future We Want", United Nations Environment Programme, Nairobi, Kenya, Available at: <https://www.resourcepanel.org/reports/global-resources-outlook-2019> (Accessed 30 November 2025).

6. World Commission on Environment and Development (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford, UK.

7. United Nations (2015), "Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development", United Nations, New York, USA, Available at: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (Accessed 3 December 2025).

8. Kirchherr, J., Reike, D. and Hekkert, M. (2017), "Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions", *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 127, pp. 221—232, <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>.

9. Ellen MacArthur Foundation (2013), *Towards the Circular Economy*, Ellen MacArthur Foundation, London, UK.

10. Reike, D., Vermeulen, W.J.V. and Witjes, S. (2018), "The circular economy: New or refurbished as CE 3.0?", *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 135, pp. 246—264, <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.08.027>.

11. World Bank (2025), "Ukraine — Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 — December 2024", World Bank, Washington, DC, USA, Available at: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022> (Accessed 3 December 2025).

12. Antikainen, R., Lazarevic, D. and Seppala, J. (2018), "Circular economy: Origins and future orientations", Springer, Cham, Switzerland, pp. 115—129, https://doi.org/10.1007/978-3-319-50079-9_7.

13. Fatimah, Y.A. and Govindan, K. (2020), "Industry 4.0 based sustainable circular economy approach for smart waste management system to achieve sustainable development goals: A case study of Indonesia", *Journal of Cleaner Production*, vol. 269, 122263, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122263>.
14. Moreno, M., Rios, C.D.L., Rowe, Z. and Charnley, F.J.S. (2016), "A conceptual framework for circular economy design", *Sustainability*, vol. 8 (9), 937, <https://doi.org/10.3390/su8090937>.
15. Gupta, S. et al. (2019), "Circular economy and big data analytics: A stakeholder perspective", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 144, pp. 466—474, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.06.030>.
16. Camacho-Otero, J., Boks, C. and Pettersen, I.N. (2018), "Consumption in the circular economy: A literature review", *Sustainability*, vol. 10 (8), 2758, <https://doi.org/10.3390/su10082758>.
17. Pollard, J., Osmani, M., Grubnic, S. et al. (2023), "Implementing a circular economy business model canvas in the electrical and electronic manufacturing sector", *Sustainable Production and Consumption*, vol. 36, pp. 17—31, <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.12.009>.
18. Dano, F., Drabik, P. and Hanulakova, E. (2020), "Circular business models in the textiles and apparel sector: Evidence for Slovakia", *Central European Business Review*, vol. 9 (1), pp. 1—19, <https://doi.org/10.18267/J.CEBR.226>.
19. Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N.M.P. and Hultink, E.J. (2017), "The circular economy — a new sustainability paradigm?", *Journal of Cleaner Production*, vol. 143, pp. 757—768, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>.
20. OECD (2019), *Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges for Policy*, OECD Publishing, Paris, France, <https://doi.org/10.1787/g2g9dd62-en>.
21. European Commission (2019), "The European Green Deal: Communication from the Commission", Brussels, Belgium, Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640> (Accessed 7 December 2025).
22. European Commission (2020), "A New Circular Economy Action Plan for a Cleaner and More Competitive Europe", Brussels, Belgium, Available at: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9903b325-6388-11ea-b735-01aa75ed71a1.0017.02/DOC_1 (Accessed 15 December 2025).
23. European Commission (2015), "Closing the loop — An EU action plan for the Circular Economy", Brussels, Belgium, Available at: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8a-8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0012.02/DOC_1 (Accessed 21 December 2025).
24. Chertow, M. (2000), "Industrial symbiosis: Literature and taxonomy", *Annual Review of Energy and the Environment*, vol. 25, pp. 313—337.
25. Fischer-Kowalski, M. and Haberl, H. (2007), *Socioecological Transitions and Global Change*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
26. Kyzym, M.O., Khaustova, V.Ye., Shpilevskiy, V.V. and Shpilevskiy, O.V. (2023), "Substantiation of promising directions for the development of the circular economy in Ukraine", *The Problems of Economy*, vol. 3, pp. 101—111, <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-101-111>.
27. Kyzym, M.O., Khaustova, V.Ye., Shpilevskiy, V.V. and Shpilevskiy, O.V. (2024), "Assessing the compliance of gasification products with strategic goals of achieving a circular economy", *Business Inform*, vol. 3, pp. 216—224, <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-216-224>.
28. Trushkina, N.V. (2021), "Circular economy: Formation of the concept, evolution of development, barriers, problems and prospects", *Herald of the Economic Sciences of Ukraine*, vol. 1 (40), pp. 9—20, [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).9-20](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).9-20).
29. Khaustova, V.Ye. and Trushkina, N.V. (2022), "Infrastructure support of regional waste management in the context of the circular economy (the case of Kharkiv region)", *The Problems of Economy*, vol. 4, pp. 118—132, <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-118-132>.
30. Bradley, R., Childs, P., Hudson, N. et al. (2018), "A total life cycle cost model (TLCCM) for the circular economy and its application to post-recovery resource allocation", *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 135, pp. 141—149, <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.01.017>.
31. Solis, C.M.A. et al. (2021), "Life cycle optimization model", *Energies*, vol. 14, no. 5, 1416, <https://doi.org/10.3390/en14051416>.
32. Shevchenko, T. (2019), "Methodological approach to measuring progress towards a circular economy model", *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, vol. 4 (82), pp. 30—35, <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.4.6>.
33. Hernandez de Paula e Silva, M. et al. (2024), "Lean-circular maturity model (LCMM)", *Waste Management*, vol. 173, pp. 172—183, <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2023.11.013>.

Стаття надійшла до редакції 10.01.2026 р.

УДК 657

Ю. І. Черневий,д. б. н., доцент, професор кафедри лісового та аграрного менеджменту,
Карпатський національний університет імені Василя СтефаникаORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1180-1677>**В. В. Мацко,**здобувач освітнього ступеня "бакалавр", за спеціальністю "Облік і оподаткування",
Карпатський національний університет імені Василя СтефаникаORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-6874-5468>**Б. Р. Іваночко,**д. філос. з економіки, асистент кафедри обліку і оподаткування,
Карпатський національний університет імені Василя СтефаникаORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5943-1097>**І. О. Мельник,**здобувач ступеня доктор філософії, за спеціальністю "Облік і оподаткування",
Карпатський національний університет імені Василя СтефаникаORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7377-5367>**І. Ф. Баланюк,**д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування,
Карпатський національний університет імені Василя СтефаникаORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8320-6383>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.75

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ОБЛІКОВО- АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Y. Chernevyi,

Doctor of Biological Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Forest
and Agricultural Management, Vasyl Stefanyk Carpathian National University

V. Matsko,

Candidate of educational degree "bachelor" in Accounting and Taxation, Vasyl Stefanyk Carpathian National University

B. Ivanochko,

Doctor of Philosophy in Economics, Assistant Professor, Department of Accounting and Taxation,
Vasyl Stefanyk Carpathian National University

I. Melnyk,

Postgraduate student in Accounting and Taxation, Vasyl Stefanyk Carpathian National University

I. Balaniuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting and Taxation,
Vasyl Stefanyk Carpathian National University

ECONOMIC ANALYSIS OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL INFORMATION IN THE CONDITIONS OF DIGITIZATION OF BUSINESS PROCESSES

У статті досліджено теоретико-методологічні засади економічного аналізу обліково-аналітичної інформації в умовах цифровізації господарського середовища. Актуалізовано проблему асинхронності розвитку цифрових інструментів та методології економічного аналізу, що зумовлює фрагментарність аналітичних моделей і обмежує можливості інтегрованої інтерпретації фінансових і нефінансових показників. Проаналізовано сучасні наукові підходи до трансформації обліково-аналітичних систем під впливом цифрових технологій, зокрема ERP-систем, хмарних плат-

форм, великих даних і штучного інтелекту. Виявлено, що в умовах цифрової економіки обліково-аналітична інформація набуває аналітичного змісту вже на етапі формування, а економічний аналіз поступово трансформується з інструмента ретроспективної оцінки у засіб прогнозування, сценарного моделювання та підтримки оперативних управлінських рішень. Наведено та обґрунтовано узагальнену схему трансформації економічного аналізу обліково-аналітичної інформації, яка відображає взаємозв'язок між інформаційною базою, цифровими інструментами та аналітичними результатами в єдиному цифровому середовищі. Виділено вплив основних напрямів цифровізації на якість, оперативність і аналітичну глибину обліково-аналітичної інформації, зокрема інтеграції систем, автоматизації обробки даних, застосування штучного інтелекту, хмарних технологій, стандартизації форматів обміну та посилення кіберзахисту. Проаналізовано значення економічного аналізу як ключової ланки між бухгалтерським обліком і системою управління підприємством.

Запропоновано інтеграцію економічного аналізу безпосередньо в процеси бухгалтерського обліку як невід'ємної складової формування управлінської значущої інформації, що обґрунтовує трансформацію ролі бухгалтера від виконавця облікових процедур до активного суб'єкта аналітичного забезпечення управлінських рішень. Обґрунтовано, що реалізація потенціалу цифровізації потребує розвитку аналітичних і цифрових компетентностей облікових працівників, що підвищує стратегічну значущість бухгалтерського обліку та економічного аналізу в сучасних умовах.

The article explores the theoretical and methodological foundations of economic analysis of accounting and analytical information in the context of digitalization of the economic environment. The problem of asynchrony of the development of digital tools and methodologies of economic analysis is highlighted, which causes fragmentation of analytical models and limits the possibilities of integrated interpretation of financial and non-financial indicators. Modern scientific approaches to the transformation of accounting and analytical systems under the influence of digital technologies are analyzed, in particular ERP systems, cloud platforms, big data and artificial intelligence. It is revealed that in the context of a digital economy, accounting and analytical information acquires analytical content already at the stage of formation, and economic analysis is gradually transformed from a tool for retrospective assessment into a means of forecasting, scenario modeling and support for operational management decisions. A generalized scheme for the transformation of economic analysis of accounting and analytical information is presented and substantiated, which reflects the relationship between the information base, digital tools and analytical results in a single digital environment. The impact of the main directions of digitalization on the quality, efficiency and analytical depth of accounting and analytical information is highlighted, in particular, system integration, data processing automation, the use of artificial intelligence, cloud technologies, standardization of exchange formats and strengthening of cyber protection. The importance of economic analysis as a key link between accounting and the enterprise management system is analyzed.

It is proposed to integrate economic analysis directly into accounting processes as an integral component of the formation of management-relevant information, which justifies the transformation of the accountant's role from an executor of accounting procedures to an active subject of analytical support for management decisions. It is substantiated that the realization of the potential of digitalization requires the development of analytical and digital competencies of accounting employees, which increases the strategic significance of accounting and economic analysis in modern conditions.

Ключові слова: економічний аналіз, обліково-аналітична інформація, цифровізація, бухгалтерський облік, цифрові технології, бізнес-процеси.

Key words: economic analysis, accounting and analytical information, digitalization, accounting, digital technologies, business processes.

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

Стрімка цифровізація господарського середовища зумовлює докорінну трансформацію процесів формування, накопичення та використання обліково-аналітичної інформації, що безпосередньо впливає на якість економічного аналізу як інструменту обґрунтування управлінських рішень. За умов експоненційного зростання обсягів, швидкості та різноманітності економічних даних традиційні підходи до економічного аналізу виявляються недостатньо

адаптованими для забезпечення їх своєчасної, системної та аналітично релевантної обробки. У результаті формується розрив між потенціалом цифрових технологій та фактичними можливостями аналітичних методів щодо інтерпретації економічних процесів і результатів діяльності підприємств. Ключовою проблемою є асинхронність розвитку цифрових інструментів і методології економічного аналізу, що проявляється у фрагментарності аналітичних моделей, обмеженій інтеграції фінансових і нефінансових показників, а також недостатній формалізації аналітичних процедур у цифровому середовищі. Зростання масивів об-

ліково-аналітичних даних ускладнює їх структуру, верифікацію та узгодження, що підвищує ризики інформаційних викривлень, знижує аналітичну достовірність результатів та ускладнює порівнянність показників у динаміці. Ключовою проблемою є асинхронність розвитку цифрових інструментів і методології економічного аналізу, що проявляється у фрагментарності аналітичних моделей, обмеженій інтеграції фінансових і нефінансових показників, а також недостатній формалізації аналітичних процедур у цифровому середовищі. Зростання масивів обліково-аналітичних даних ускладнює їх структуру, верифікацію та узгодження, що підвищує ризики інформаційних викривлень, знижує аналітичну достовірність результатів та ускладнює порівнянність показників у динаміці. В умовах цифровізації змінюється і функціональне призначення економічного аналізу: від ретроспективної оцінки результатів діяльності він поступово переходить до інструмента прогнозування, сценарного моделювання та підтримки оперативних управлінських рішень. Проте відсутність уніфікованих методичних підходів до використання великих даних, алгоритмів автоматизованого аналізу та інтегрованих аналітичних платформ обмежує практичну реалізацію цих можливостей. Додатковими ускладнюючими чинниками є зростання витрат на інформаційну безпеку та недостатній рівень цифрових аналітичних компетентностей фахівців, залучених до обліково-аналітичних процесів.

Узагальнюючи, проблема економічного аналізу обліково-аналітичної інформації в умовах цифровізації набуває комплексного характеру та виходить за межі суто технічних рішень, охоплюючи методологічні, організаційні та кадрові аспекти. Це зумовлює необхідність подальшого наукового переосмислення ролі економічного аналізу, розроблення адаптивних методичних підходів та інструментарію, здатних забезпечити аналітичну обґрунтованість управлінських рішень у цифровому середовищі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

За останні кілька років аналіз наукових публікацій, присвячених впливу цифровізації на економічний аналіз обліково-аналітичної інформації, свідчить про активне дослідження трансформації методів, інструментів і функцій економічного аналізу під впливом інтеграції великих даних, штучного інтелекту, хмарних обчислень та систем планування ресурсів підприємства (ERP), які розширюють аналітичні можливості оцінювання ефективності діяльності,

фінансових результатів і управлінських рішень підприємств. Зокрема, Азаренков Г. Ф. наголошує на прямому впливі цифровізації обліково-аналітичної системи на ефективність управління підприємством [1]. Дем'янчук М. А. аналізує синергію між аналітикою великих даних та ШІ в контексті бухгалтерського обліку й аудиту, доводячи потенціал оптимізації процесів [2]. Зубенко В. М. фокусується на розвитку систем обліково-аналітичного забезпечення в умовах загальної цифрової трансформації інформаційної індустрії [3]. Марчук У. і Куриліна М. аналізує вплив діджиталізації обліку на конкурентоспроможність і якість облікової інформації, підкреслюючи зростання вимог до її достовірності [4]. Савків У. С. та Кузьмін Т. А. досліджують комплексний підхід до опису, зберігання та обробки даних в системі обліку автоматизованим способом, вплив цифрових технологій на об'єкти обліку та формування й подачі звітності [5]. Фадеєва І. Г., Остропольська Є. В. та Уманська В. Г. встановили, що використання сучасних методів економічного аналізу дає змогу суттєво підвищити точність фінансового прогнозування та виявили, перешкоди, що стримують впровадження аналітичних технологій, особливо відсутність кваліфікованих кадрів, фрагментарність інформаційної інфраструктури та обмежений доступ до якісних даних [6]. Баланюк І. Ф. та Іваночко Б. Р. здійснюють ґрунтовний аналіз інвестиційної діяльності територіальних громад на основі даних місцевих бюджетів, аргументовано демонструючи широкі аналітичні можливості інструментарію економічного аналізу за умови наявності відкритої та структурованої інформаційної бази [7]. Розіт Т. В. та Мурадова К. З. розглядають можливості застосування штучного інтелекту безпосередньо в аудиті та бухгалтерському обліку, акцентуючи увагу на здійсненні аналітичної обробки облікової інформації вже на етапі її формування, що суттєво розширює потенціал економічного аналізу [8].

Попри активне дослідження цифровізації обліково-аналітичних систем, питання формування цілісної методології економічного аналізу облікової інформації в цифровому середовищі залишається недостатньо опрацьованим. Особливої актуальності набуває трансформація ролі бухгалтера від виконавця облікових процедур до аналітика даних і учасника процесу прийняття управлінських рішень. Відсутність уніфікованих аналітичних підходів стримує повну реалізацію потенціалу сучасних цифрових інструментів, що зумовлює потребу подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування методологічних підходів до економічного аналізу обліково-аналітичної інформації в умовах цифровізації та визначенні трансформації ролі бухгалтера як активного суб'єкта аналітичного забезпечення управлінських рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У цифровій економіці обліково-аналітична інформація перестає бути лише результатом фіксації господарських операцій і набуває аналітичного змісту вже на етапі її формування. Обліково-аналітичне забезпечення в управлінні бізнесом має на меті не лише формування облікової інформації у вигляді бухгалтерських записів, фінансової та податкової звітності, але й генерацію аналітичних даних, прогнозних оцінок, економічних показників і коефіцієнтів, що забезпечує комплексне й достовірне уявлення про фінансово-господарський стан суб'єкта господарювання та підвищує обґрунтованість управлінських рішень [9]. Саме тому економічний аналіз дедалі більше орієнтується не стільки на обчислення окремих показників, скільки на виявлення та осмислення взаємозв'язків між даними, їх якісну інтерпретацію та подальше управлінське використання. У такому контексті економічний аналіз обліково-аналітичної інформації (ОАІ) виступає не лише засобом оцінювання результатів діяльності, а інструментом глибшого розуміння економічних процесів, що відбуваються на підприємстві.

Сучасні підприємства функціонують у середовищі інтегрованих цифрових екосистем, у межах яких виробничі, фінансові, клієнтські та логістичні підсистеми формують єдиний інформаційний простір. З метою узагальнення логіки економічного аналізу обліково-аналітичної інформації в умовах цифровізації та візуалізації взаємозв'язку між інформаційною базою, цифровими інструментами й аналітичними результатами у роботі розроблено узагальнену схему трансформації економічного аналізу обліково-аналітичної інформації (рис. 1).

Представлена схема відображає поетапність економічного аналізу обліково-аналітичної інформації, у межах якої цифрові технології виступають інструментарієм аналітичної обробки даних, а результати аналізу формують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Завдяки переходу до цифрових платформ обліково-аналітична інформація перестає бути фрагментованою та виключно накопичувальною, набуваючи ознак інтегрованості, оперативності й аналітичної цінності.

Як зазначає Новіков В. В., в умовах цифровізації бухгалтерський облік ведеться в режимі реального часу, інтегруючи інформацію про всі бізнес-процеси з усіх підрозділів підприємства [10]. Це робить обліково-аналітичну інформацію не лише засобом документування, а й основою для аналітичного моніторингу, моделювання сценаріїв та оперативного прийняття управлінських рішень. Дані автоматично формуються на всіх рівнях бізнес-процесів, інтегруються з різних джерел і обробляються у високошвидкісних аналітичних системах, забез-

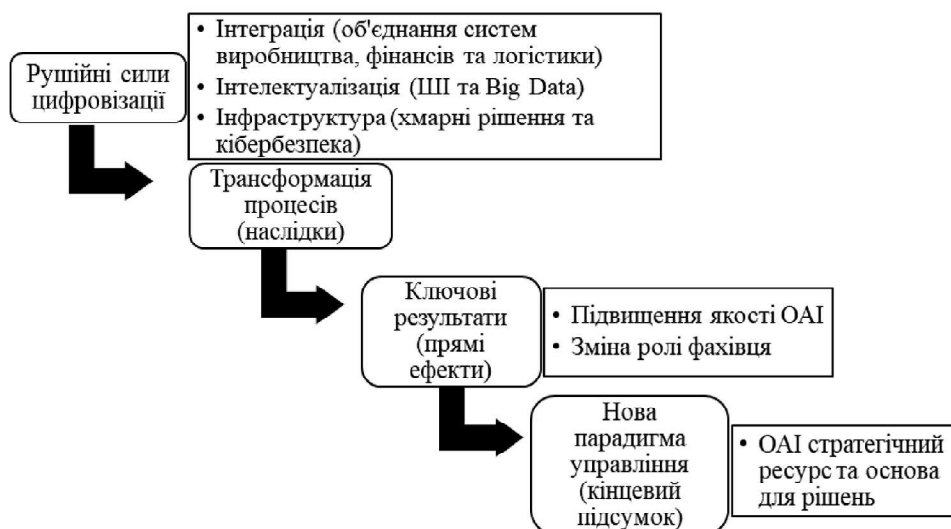


Рис. 1. Схема трансформації економічного аналізу обліково-аналітичної інформації (ОАІ) в умовах цифровізації

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 1. Вплив ключових напрямів цифровізації на обліково-аналітичну інформацію

Напрямок цифровізації	Сутність механізму впливу	Ключовий результат (ефект) для ОАІ
Інтеграція систем	Консолідація даних в єдиному інформаційному просторі	Безперервність, усунення дублювання даних
Автоматизація даних	Автоматичний збір, перевірка та обробка інформації	Оперативність, мінімізація помилок, дані в реальному часі
ІІІ та Big Data	Аналіз масивів даних, прогнозування закономірностей	Поглиблена аналітика, підтримка стратегічних рішень
Хмарні технології	Централізоване, масштабоване зберігання, онлайн-доступ	Гнучкість, швидкість, стійкість функціонування ОАІ
Цифрові компетенції	Трансформація ролі бухгалтера	Підвищення якості аналітики, ефективність інструментів
Кіберзахист і контроль	Шифрування, аудит, багаторівнева авторизація	Захищеність інформації, довіра до даних, зниження ризиків
Стандартизація форматів	Уніфікація обміну даними між ІТ-системами	Сумісність систем, покращення якості інформаційних потоків

Джерело: розроблено авторами.

печуючи доступ до актуальних показників у режимі, близькому до реального часу, що дозволяє швидко реагувати на зміни середовища та мінімізувати затримки в ухваленні рішень. Технологічною основою цих змін є ERP-системи та хмарні платформи, які забезпечують системність, безперервність і захищеність облікових даних, підвищуючи ефективність облікової функції та зміцнюючи стійкість підприємства. Хмарні ERP-рішення є перспективним напрямом розвитку цифрової бухгалтерії в Україні, здатним забезпечити суттєве підвищення ефективності фінансового управління, звітності та конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки [11]. На сьогодні функціонування будь-якого суб'єкта господарювання в повному обсязі без використання таких систем є практично неможливим, оскільки вони забезпечують централізований збір інформації як для управлінської, так і для регламентованої обов'язкової звітності.

Важливим аспектом сучасного обліково-аналітичного забезпечення є інтелектуалізація даних, що здійснюється завдяки активному застосуванню алгоритмів штучного інтелекту та інструментів роботи з великими даними. Такі технології автоматично структурують інформацію, виявляють приховані закономірності, аналізують відхилення та формують прогнозні висновки на основі отриманих і задокументованих в обліку даних, істотно підвищуючи точність і швидкість економічного аналізу. Паралельно розвиваються системи інтеграції та автоматизації, що усувають ручне введення

даних, мінімізують технічні помилки та забезпечують безперервність інформаційних потоків між різними внутрішніми та зовнішніми платформами, формуючи цілісний, аналітично готовий інформаційний простір для оперативного контролю, планування та прийняття обґрунтованих економічних рішень. Таким чином, зміст обліково-аналітичної інформації трансформується: вона набуває ознак багатовимірності, підвищеної аналітичної глибини, динамічності та стратегічної значущості. Саме такий тип інформації стає ключовою складовою конкурентоспроможності підприємства та основою його адаптивності в умовах динамічної цифрової економіки.

Відповідно, у табл. 1 узагальнено ключові напрями цифровізації, визначено сутність механізмів їхнього впливу та ключові результати для обліково-аналітичної системи підприємства.

Наведені в таблиці результати засвідчують, що цифровізація створює якісно нові аналітичні можливості для підприємства, підвищуючи глибину, оперативність та прогностичний потенціал економічного аналізу обліково-аналітичної інформації.

Водночас виникає потреба у розширенні аналітичних навичок бухгалтерів та облікових служб, оскільки зростають інформаційні запити менеджменту, посилюються вимоги до звітів з управління та зі сталого розвитку, а також розширюється обсяг інформації, що подається у примітках до фінансової звітності, і зростає роль управлінського обліку. Саме аналітична обробка даних із застосуванням цифрових технологій дозволяє ефективно задовольняти

такі запити, одночасно підвищуючи роль бухгалтера в господарській діяльності підприємств та економіці загалом. Ілляшенко К. В. наводить три основних етапи процесу управління: збір та обробка інформації (дані первинного обліку й звітності), аналіз і прийняття управлінських рішень, серед яких аналіз займає проміжне місце [12]. Тобто економічний аналіз має інтегруватися в бухгалтерський облік як його невід'ємна складова, що забезпечує опрацювання інформації про діяльність підприємства перед її передаванням зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття управлінських рішень.

Таким чином, інформація з бухгалтерського обліку стає значно ціннішою завдяки інтегрованому економічному аналізу: одразу після відображення господарської операції облікові працівники, за допомогою цифрових технологій, можуть оцінити її вплив на фінансовий стан підприємства, тенденції розвитку, економічну ефективність та потенційні можливості. При цьому не йдеться про те, що бухгалтер виконуватиме функції економіста, фінансиста чи менеджера або самостійно прийматиме управлінські рішення. Його роль полягає в тому, щоб за допомогою цифрових технологій формувати та передавати зовнішнім і внутрішнім користувачам оброблену аналітично інформацію разом із результатами аналізу, що суттєво розширює інформаційне забезпечення, підвищує оперативність оцінки господарських процесів та, відповідно, значущість бухгалтерської служби у діяльності підприємства. Оскільки бухгалтер, відображаючи господарські операції та узагальнюючи дані, спостерігає економічні процеси та реальний стан суб'єкта господарювання, за що несе відповідальність разом із керівником підприємства, підписуючи фінансову та податкову звітність. Завдяки цифровим технологіям, зокрема алгоритмам штучного інтелекту, бухгалтер може на цьому етапі ідентифікувати можливості та ризики, здійснювати аналітичну оцінку та передавати отримані результати економічним службам і менеджменту для ефективного управління бізнес-процесами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Отже, цифровізація обліково-аналітичної інформації суттєво трансформує роль бухгалтерського обліку, підвищуючи його аналітичну цінність та стратегічне значення для підприємства. Інтеграція цифрових технологій, ERP-систем, хмарних платформ і алгоритмів штуч-

ного інтелекту дозволяє не лише автоматизувати процеси збору та обробки даних, а й забезпечує раннє виявлення економічних можливостей і ризиків, формування прогностичних оцінок та підтримку прийняття ефективних управлінських рішень. Водночас реалізація потенціалу цифровізації вимагає посилення аналітичних компетенцій бухгалтерів, оскільки саме вони стають ключовими учасниками процесу трансформації інформації в цінні аналітичні дані. Загалом цифровізація сприяє підвищенню оперативності, достовірності та комплексності економічного аналізу, що робить бухгалтерський облік невід'ємною основою адаптивного і конкурентоспроможного управління підприємством.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методології, нормативного забезпечення і алгоритмів інтеграції економічного аналізу безпосередньо в процеси бухгалтерського обліку, оцінкою ефективності застосування цифрових технологій та штучного інтелекту для прогнозування фінансово-господарських результатів і підвищення аналітичного потенціалу підприємств.

Література:

1. Азаренков Г. Ф. Вплив цифровізації обліково-аналітичної системи на управління підприємством. Інтелект ХХІ. 2025. № 1. С. 11—16.
2. Demianchuk M., Savastieieva O., Kuruch, O. Big Data and Artificial Intelligence in Accounting and Information Systems of Insurance Business Stakeholders. Облік і фінанси. 2025. Вип. 3 (109). С. 5—13.
3. Зубенко В. М. Розвиток систем обліково-аналітичного забезпечення в умовах цифрової трансформації інформаційної індустрії. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 3. С. 102—106.
4. Марчук У., Куриліна М. Вплив діджиталізації обліку на конкурентоспроможність українського бізнесу. Вісник Економіки. 2025. № 4. С. 90—104.
5. Савків У. С., Кузьмін Т. А. Удосконалення ведення бухгалтерського обліку та формування звітності в умовах цифрової економіки. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. Вип. 19. Т. 2. С. 87—95.
6. Фадеєва І. Г., Остропольська Є. В., Уманська В. Г. Використання сучасних методів фінансово-економічного аналізу для прогнозування прибутковості підприємств. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15579377>

7. Баланюк І. Ф., Іваночко Б. Р. Інвестиційне забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад: монографія. Івано-Франківськ: Фоліант. 2025. 200 с.

8. Розіт Т. В., Мурадова К. З. Штучний інтелект в аудиті і бухгалтерському обліку. Ефективна економіка. 2024. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.76>

9. Баланюк І. Ф., Черевний Ю. І., Іваночко Б. Р., Безрукий Т. М., Юхневич А. М. Методологічні засади наукових досліджень обліково-аналітичного забезпечення та економічного контролю в управлінні бізнесом. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16413722>

10. Новіков В. В. Диджиталізація бухгалтерського обліку малих підприємств. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 3 (105). С. 81—88.

11. Татарин М. Хмарні ERP-рішення для бухгалтерії: економічна ефективність та виклики впровадження. Наука і техніка сьогодні. 2025. № 10 (51). С. 309—319.

12. Ілляшенко К. В. Взаємозв'язок економічного аналізу й обліково-інформаційного забезпечення діяльності підприємства. Економічний простір. 2021. № 169. С. 96—99.

References:

1. Azarenkov, H. F. (2025). "Influence of digitalization of accounting and analytical system on enterprise management", *Intelekt XXI*, vol 1, pp. 11—16.

2. Demianchuk, M., Savastieieva, O. and Kuruch, O. (2025). "Big Data and Artificial Intelligence in Accounting and Information Systems of Insurance Business Stakeholders", *Oblik i finansy*, vol. 3 (109), pp. 5—13.

3. Zubenko, V. M. (2024). "Development of accounting and analytical support systems in the context of digital transformation of the information industry", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9 (3), pp. 102—106.

4. Marchuk, U. and Kurilina, M. (2025). "Impact of digitalization of accounting on the competitiveness of Ukrainian business", *Visnyk Ekonomiky*, vol. 4, pp. 90—104.

5. Savkiv, U. S. and Kuzmin, T. L. (2023). "Improvement of accounting and reporting in the conditions of digital economy", *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 19 (2), pp. 87—95.

6. Fadieieva, I. H., Ostropolska, Ye. V. and Umanska, V. H. (2025). "Application of modern financial and economic analysis methods for forecasting enterprise profitability", *Aktualni*

pytannia ekonomichnykh nauk, vol. 12. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15579377>

7. Balaniuk, I. F. and Ivanochko, B. R. (2025). *Investytsiynе zabezpechennya sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad* [Investment support for socio-economic development of territorial communities], Foliant, Ivano-Frankivsk, Ukraine.

8. Rozit T. V. and Muradova K. Z. (2024). "Artificial intelligence in audit and accounting", *Efektivna ekonomika*, vol. 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.76>

9. Balaniuk I. F., Cherevnyi Yu. I., Ivanochko B. R., Bezrukyi T. M. and Yukhnevych A. M. (2025). "Methodological principles of research on accounting and analytical support and economic control in business management", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 12. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16413722>

10. Novikov V. V. (2023). "Digitalization of accounting in small enterprises", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 3 (105), pp. 81—88.

11. Tataryn M. (2025). "Cloud ERP solutions for accounting: economic efficiency and implementation challenges", *Nauka i tekhnika siohodni*, vol. 10(51), pp. 309—319.

12. Illiashenko K. V. (2021). "The relationship of economic analysis and accounting-information support of enterprise activity", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 169, pp. 96—99.

Стаття надійшла до редакції 03.01.2026 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 657.22:657.6:658.15

Т. О. Меліхова,

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

Ю. В. Подмешальська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9856-9291>

Є. М. Нікішин,

магістрант кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-8572-3810>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.82

УДОСКОНАЛЕННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ КАСОВИХ ОПЕРАЦІЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТА СКЛАДАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЗА НП(С)БО З МЕТОЮ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

T. Melikhova,

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

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis,
Taxation and Audit, Engineering Educational and Scientific Institute named
im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

Ye. Nikishyn,

Master's student, Engineering Educational and Scientific Institute
named im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

IMPROVEMENT OF ACCOUNTING AND CONTROL OF CASH TRANSACTIONS FOR STRATEGIC ANALYSIS AND PREPARATION OF FINANCIAL STATEMENTS FOR NP(S)BO IN ORDER TO MAKE MANAGEMENT DECISIONS

В умовах зростання ризиків фінансових зловживань, цифровізації розрахунків та посилення регуляторних вимог питання організації контролю за рухом готівки в національній валюті набуває особливої значущості. Готівкові кошти є найбільш ліквідним та одночасно найбільш уразливим активом підприємства, що потребує постійного моніторингу, ефективних внутрішніх процедур контролю та належної системи документального забезпечення.

Порушення касової дисципліни, а саме несвоєчасне оприбуткування готівки, перевищення ліміту каси, нецільове використання підзвітних коштів, відсутність підтвердних документів, створюють загрозу викривлення фінансової звітності, зниження довіри інвесторів і контрагентів, збільшення ймовірності штрафних санкцій. Це обумовлює необхідність розробки методичного інструментарію обліку та контролю касових операцій.

Метою статті є обґрунтування підходів до удосконалення методики обліку та внутрішнього контролю касових операцій для проведення стратегічного аналізу та складання фінансової звітності за НП(С)БО з метою прийняття управлінських рішень.

Удосконалення методики бухгалтерського обліку касових операцій на підприємстві є передумовою підвищення точності відображення руху готівкових коштів та зміцнення фінансової дисципліни. Проведений аналіз засвідчив, що ефективність облікових процедур значною мірою визначається рівнем деталізації аналітичного обліку, своєчасністю реєстрації первинних документів та правильністю кореспонденції рахунків. Недостатня регламентація внутрішніх облікових процедур, а також відсутність системного моніторингу за дотриманням встановленого ліміту каси можуть призводити до викривлення облікової інформації та формування недостовірних показників фінансової звітності. У зв'язку з цим обґрунтовано є необхідність впровадження автоматизованих засобів контролю за залишками готівки, стандартизації алгоритмів документального оформлення операцій та посилення внутрішніх процедур верифікації первинних даних.

Удосконалення контролю полягає у запровадженні тестів внутрішнього контролю, плану, програми, робочих документів. Це дозволяє створити комплексну, доказову та системно орієнтовану модель контролю касових операцій, сприяє підвищенню прозорості фінансових процесів, зниженню ризиків зловживань і помилок, забезпечує дотримання законодавства та оптимізує обліково-контрольну діяльність підприємства.

In the context of increasing risks of financial abuse, digitalization of payments and tightening of regulatory requirements, the issue of organizing control over the movement of cash in the national currency is of particular importance. Cash is the most liquid and at the same time the most vulnerable asset of an enterprise, which requires constant monitoring, effective internal control procedures and an appropriate system of documentary support.

Violations of cash discipline, namely untimely posting of cash, exceeding the cash limit, improper use of accountable funds, lack of supporting documents, create a threat of distortion of financial reporting, reducing the trust of investors and counterparties, and increasing the likelihood of penalties. This necessitates the development of methodological tools for accounting and control of cash transactions.

The purpose of the article is to substantiate the approaches to improving the methodology of accounting and internal control of cash operations for strategic analysis and preparation of financial statements for NP(S)BO for the purpose of making management decisions.

Improving the accounting methodology for cash transactions at the enterprise is a prerequisite for increasing the accuracy of cash flow and strengthening financial discipline. The analysis showed that the effectiveness of accounting procedures is largely determined by the level of detail of analytical accounting, the timeliness of registration of primary documents and the correctness of account correspondence. Insufficient regulation of internal accounting procedures, as well as the lack of systematic monitoring of compliance with the established cash limit, can lead to distortion of accounting information and the formation of unreliable financial reporting indicators. In this regard, the need to introduce automated means of control over cash balances, standardization of algorithms for documenting transactions and strengthening internal procedures for verifying primary data is justified.

Improving control consists in introducing internal control tests, plans, programs, and working documents. This allows you to create a comprehensive, evidence-based and system-oriented model of cash transaction control, helps increase the transparency of financial processes, reduces the risks of abuse and errors, ensures compliance with legislation, and optimizes the accounting and control activities of the enterprise.

Ключові слова: удосконалення, бухгалтерський облік, контроль, касові операції, готівка, стратегічний аналіз, фінансова звітність, НП(С)БО, управлінські рішення.

Key words: improvement, accounting, control, cash operations, cash, strategic analysis, financial reporting, NP(S)BO, management decisions.

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

В умовах зростання ризиків фінансових зловживань, цифровізації розрахунків та посилення регуляторних вимог питання організації контролю за рухом готівки в національній валюті набуває особливої значущості. Готівкові кошти є найбільш ліквідним та одночасно

найбільш уразливим активом підприємства, що потребує постійного моніторингу, ефективних внутрішніх процедур контролю та належної системи документального забезпечення.

Порушення касової дисципліни, а саме несвоєчасне оприбуткування готівки, перевищення ліміту каси, нецільове використання підзвітних коштів, відсутність підтвердних документів, створюють загрозу викривлення фінансової звітності, зниження довіри інвесторів і

контрагентів, збільшення ймовірності штрафних санкцій. Це обумовлює необхідність розробки методичного інструментарію обліку та контролю касових операцій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика обліку та контролю касових операцій займає важливе місце у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних і методичних аспектів обліку та контролю касових операцій зробили такі науковці, як Бутинець Ф.Ф., Давидов Г.М., Кулаковська А.П., Макаренко А.П., Меліхова Т.О., Піча Ю.В., Сахарцева І.І., Усач Б.Ф.. У своїх працях автори розглядають питання обліку та контролю грошових коштів. Аналіз наукових джерел засвідчує, що методологічні питання удосконалення обліку та контролю касових операцій для проведення стратегічного аналізу та складання фінансової звітності за НП(С)БО з метою прийняття управлінських рішень висвітлені недостатньо та потребують додаткового дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування підходів до удосконалення методики обліку та внутрішнього контролю касових операцій для проведення стратегічного аналізу та складання фінансової звітності за НП(С)БО з метою прийняття управлінських рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Відсутність встановлених форм обумовлює необхідність розроблення методичного інструментарію для обліку касових операцій на основі аналітичних відомостей АВ-КО-1 — АВ-КО-5.

Аналітична відомість АВ-КО-1 "Контроль своєчасності оприбуткування готівки" наведено у таблиці 1.

Призначення аналітичної відомості АВ-КО-1 полягає у забезпеченні контролю за дотриманням строків оприбуткування готівки, виявляє порушення касової дисципліни.

Аналітична відомість АВ-КО-2 "Оцінка дотримання ліміту каси" наведено у таблиці 2.

Призначення аналітичної відомості АВ-КО-2 полягає в тому, що вона дозволяє щоденно контролювати залишок готівки та мінімізувати ризики порушення Положення НБУ № 148.

Аналітична відомість АВ-КО-3 "Перевірка цільового використання готівки, виданої під звіт" наведено у таблиці 3.

Призначення аналітичної відомості АВ-КО-3 полягає в тому, що вона контролює законність та документальне підтвердження використання готівки підзвітними особами.

Аналітична відомість АВ-КО-4 "Зіставлення касових операцій із банківськими документами" наведено у таблиці 4.

Таблиця 1. Аналітична відомість АВ-КО-1 "Контроль своєчасності оприбуткування готівки"

№	Дата операції	Сума за Звітом касира	Дата фактичного оприбуткування	Відхилення (дні)	Причина відхилення	Відповідальний

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 2. Аналітична відомість АВ-КО-2 "Оцінка дотримання ліміту каси"

№	Дата	Фактичний залишок готівки, грн	Встановлений ліміт каси, грн	Перевищення (+/-)	Кількість днів перевищення	Причина порушення

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 3. Аналітична відомість АВ-КО-3 "Перевірка цільового використання готівки, виданої під звіт"

№	П.І.Б. підзвітної особи	Дата видачі	Сума, грн	Дата звіту	Підтвердні документи надано (так/ні)	Сума підтверджена	Сума непідтверджена

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 4. Аналітична відомість АВ-КО-4 "Зіставлення касових операцій із банківськими документами"

№	Дата	Операція	Сума за касою	Сума за випискою банку	Відхилення	Причини розбіжностей	Коментар бухгалтера

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 5. Аналітична відомість АВ-КО-5 "Оцінка ефективності внутрішнього контролю касових операцій"

№	Елемент контролю	Перевірочна процедура	Результат (відповідає/не відповідає)	Рівень ризику (низький/середній/високий)	Виявлені порушення	Рекомендації

Джерело: удосконалено авторами.

Призначення аналітичної відомості АВ-КО-4 полягає в тому, що вона забезпечує узгодження руху готівки та безготівкових операцій, підвищує достовірність облікових даних.

Аналітична відомість АВ-КО-5 "Оцінка ефективності внутрішнього контролю касових операцій" наведено у таблиці 5.

Призначення аналітичної відомості АВ-КО-5 полягає в тому, що вона дозволяє системно оцінити дієвість контрольних процедур — ведення касової книги, оформлення ордерів, дотримання строків, наявність підписів, порядок інвентаризації.

Метою контролю касових операцій є незалежна оцінка достовірності, законності, повноти та своєчасності відображення операцій з руху готівки у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності, а також визначення ефективності системи внутрішнього контролю за здійсненням касових операцій з метою мінімізації ризиків зловживань, порушень касової дисципліни та втрати фінансових ресурсів підприємства.

Завдання контролю касових операцій

1. Перевірити дотримання нормативно-правових вимог щодо ведення касових операцій, зокрема правил оформлення прибуткових і видаткових касових ордерів, ведення касової книги, дотримання ліміту каси, строків подання авансових звітів.

2. Оцінити повноту та своєчасність оприбуткування готівки, визначити наявність необґрунтованих затримок, несанкціонованих вилучень або зниження фактичних залишків готівкових коштів.

3. Перевірити правильність документального оформлення касових операцій, у тому числі відповідність первинних документів вимогам законодавства, наявність підписів, реквізитів, правильність нумерації та реєстрації документів.

4. Здійснити зіставлення даних касової книги з бухгалтерськими регістрами та банківсь-

Таблиця 6. Тест внутрішнього контролю касових операцій

№	Питання тесту внутрішнього контролю	Відповідь (Так/Ні)	Коментар аудитора
1	2	3	4
1	Чи призначено матеріально відповідальну особу (касира) наказом керівника?		
2	Чи укладено з касиром договір про повну матеріальну відповідальність?		
3	Чи обмежений доступ до каси та ключів сторонніх осіб?		
4	Чи забезпечується щоденне ведення касової книги без пропусків?		
5	Чи пронумеровані та прошнуровані аркуші касової книги?		
6	Чи здійснюється реєстрація всіх прибуткових та видаткових касових ордерів у журналі?		
7	Чи перевіряються ПКО і ВКО на наявність усіх обов'язкових реквізитів (сума, дата, підпис, підстава)?		
8	Чи проводиться звірка фактичного залишку готівки з даними касової книги не рідше одного разу на місяць?		
9	Чи забезпечує підприємство дотримання ліміту каси?		
10	Чи ведеться контроль за строками подання авансових звітів підзвітними особами?		
11	Чи узгоджуються дані касової книги з рахунком 30 «Каса» в обліковій системі?		
12	Чи перевіряє бухгалтер правильність оформлення документів перед їх проведенням?		
13	Чи контролюється цільове використання готівки, виданої під звіт?		
14	Чи існує внутрішня процедура затвердження операцій з великими сумами готівки?		
15	Чи проводиться інвентаризація каси у встановлені строки або за рішенням керівництва?		

Джерело: удосконалено авторами.

кими документами, встановити можливі розбіжності та їх причини.

5. Оцінити стан аналітичного та синтетичного обліку готівки, визначити правильність кореспонденції рахунків та відповідність облікових процедур обліковій політиці підприємства.

6. Провести оцінку системи внутрішнього контролю касових операцій, визначити рівень ризику зловживань, помилок, фальсифікацій та сформулювати пропозиції щодо його зниження.

7. Встановити наявність порушень касової дисципліни, зокрема перевищення встановленого ліміту каси, неправильне або несвоєчасне оформлення операцій, нецільове використання готівки та інші відхилення.

8. Надати рекомендації щодо удосконалення обліку та контролю касових операцій, спрямовані на підвищення прозорості, надійності та економічної безпеки підприємства.

Таблиця 7. План контролю касових операцій

Етап контролю	Основні процедури	Термін виконання	Виконавець
1	2	3	4
I. Планування контролю	1. Аналіз облікової політики щодо касових операцій. 2. Оцінка ризиків та рівня суттєвості. 3. Отримання загальної інформації про організацію касової роботи та ліміт каси.	01–03 день	Контролер
II. Оцінка системи внутрішнього контролю	1. Вивчення механізмів контролю за рухом готівки. 2. Оцінка ефективності процедур оформлення касових документів. 3. Розгляд порядку видачі підзвітних сум.	03–05 день	Контролер
III. Тестування контролю та вибіркової перевірки	1. Вибіркова перевірка ПКО та ВКО. 2. Перевірка ведення касової книги та її узгодження з бухгалтерськими даними. 3. Аналіз повноти первинних документів щодо підзвітних сум.	05–10 день	Контролер
IV. Суттєві контролерські процедури	1. Зіставлення фактичного залишку готівки з лімітом каси. 2. Детальна перевірка документального оформлення операцій із великими сумами. 3. Перевірка відповідності руху готівки обліковим рахункам.	10–14 день	Контролер
V. Завершення контролю	1. Узагальнення виявлених відхилень та порушень касової дисципліни. 2. Обговорення результатів із керівництвом підприємства. 3. Формування Звіту за результатом перевірки та рекомендацій.	14–15 день	Контролер

Джерело: удосконалено авторами.

Тест внутрішнього контролю касових операцій наведено у таблиці 6.

План контролю касових операцій наведено у таблиці 7.

Програма контролю касових операцій наведено у таблиці 8.

РД-КО-1 "Оцінка системи внутрішнього контролю касових операцій" наведено у таблиці 9.

Призначення робочого документу РД-КО-1 є встановлення загального рівня надійності контролю за рухом готівки.

Таблиця 8. Програма контролю касових операцій

№	Мета процедури	Об'єкт перевірки / дії контролера	Метод	Робочий документ
1	2	3	4	5
1	Оцінити ефективність внутрішнього контролю за касовими операціями	Аналіз наявних контрольних процедур: доступ до каси, відповідальність касира, порядок затвердження документів	Опитування, спостереження, аналіз	РД-КО-1
2	Переконатися в правильності оформлення касових документів	Перевірка ПКО, ВКО, журналів реєстрації, касової книги	Перевірка документів, зіставлення	РД-КО-2
3	Перевірити відповідність даних касової книги бухгалтерському обліку	Зіставлення залишків і оборотів з рахунками 30 «Каса» та рухом готівки через банк	Порівняння, аналітичні процедури	РД-КО-3
4	Перевірити дотримання ліміту каси та касової дисципліни	Аналіз фактичних залишків, перевірка перевищень, оцінка частоти порушень	Перевірка документів, розрахунок	РД-КО-4
5	Оцінити реальність та підтвердженість підзвітних сум	Перевірка авансових звітів, підтвердних документів, строків звітування	Перевірка документів, арифметичний контроль	РД-КО-5
6	Переконатися у правильності бухгалтерського відображення касових операцій	Аналіз кореспонденції рахунків, особливо щодо операцій із великими сумами	Перерахунок, тестування	Аналітична відомість контролера
7	Забезпечити повноту та достовірність фінансової звітності щодо руху готівки	Перевірка даних приміток до фінансової звітності та Звіту про рух грошових коштів	Перевірка документів, співставлення	Підсумковий робочий документ контролера

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 9. РД-КО-1 "Оцінка системи внутрішнього контролю касових операцій"

№	Елемент контролю	Контрольна процедура	Оцінка (ефективний/ частково / неефективний)	Виявлені ризики	Коментар контролера	Рекомендації

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 10. РД-КО-2 "Перевірка правильності та повноти оформлення касових документів"

№	Документ (ПКО/ВКО)	Дата	Сума	Відповідність реквізітам	Наявність підписів	Порушення	Висновок контролера

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 11. РД-КО-3 "Зіставлення даних касової книги з бухгалтерським обліком і банком"

№	Дата	Залишок за касовою книгою	Залишок за бухгалтерськими рахунками	Залишок за випискою банку (за операціями з інкасацією)	Відхилення	Причина	Висновок

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 12. РД-КО-4 "Контроль за дотриманням ліміту каси та касової дисципліни"

№	Дата	Фактичний залишок готівки	Встановлений ліміт	Перевищення (+/-)	Частота порушень	Пояснення підприємства	Висновок контролера

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 13. РД-КО-5 "Перевірка підзвітних сум та їх документального підтвердження"

№	П.І.Б. працівника	Дата видачі коштів	Сума	Дата звіту	Підтвердні документи (так/ні)	Непідтверджена сума	Виявлені порушення	Рішення контролера

Джерело: удосконалено авторами.

РД-КО-2 "Перевірка правильності та повноти оформлення касових документів" наведено у таблиці 10.

Призначення робочого документу РД-КО-2 є контроль законності та коректності первинної документації.

РД-КО-3 "Зіставлення даних касової книги з бухгалтерським обліком і банком" наведено у таблиці 11.

Призначення робочого документу РД-КО-3 є виявлення неузгодженостей між джерелами облікової інформації.

РД-КО-4 "Контроль за дотриманням ліміту каси та касової дисципліни" наведено у таблиці 12.

Призначення робочого документу РД-КО-4 є аналіз відповідності практики ведення каси нормам НБУ.

РД-КО-5 "Перевірка підзвітних сум та їх документального підтвердження" наведено у таблиці 13.

Призначення робочого документу РД-КО-5 є контроль цільового та правомірного витрачання коштів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Удосконалення методики бухгалтерського обліку касових операцій на підприємстві є пе-

редумовою підвищення точності відображення руху готівкових коштів та зміцнення фінансової дисципліни. Проведений аналіз засвідчив, що ефективність облікових процедур значною мірою визначається рівнем деталізації аналітичного обліку, своєчасністю реєстрації первинних документів та правильністю кореспонденції рахунків. Недостатня регламентація внутрішніх облікових процедур, а також відсутність системного моніторингу за дотриманням установленого ліміту каси можуть призводити до викривлення облікової інформації та формування недостовірних показників фінансової звітності. У зв'язку з цим обґрунтованою є необхідність впровадження автоматизованих засобів контролю за залишками готівки, стандартизації алгоритмів документального оформлення операцій та посилення внутрішніх процедур верифікації первинних даних.

Удосконалення контролю полягає у запровадженні тестів внутрішнього контролю, плану, програми, робочих документів. Це дозволяє створити комплексну, доказову та системно орієнтовану модель контролю касових операцій, сприяє підвищенню прозорості фінансових процесів, зниженню ризиків зловживань і помилок, забезпечує дотримання законодавства та оптимізує обліково-контрольну діяльність підприємства.

Література:

1. Меліхова Т. О. Методичні засади проведення внутрішнього аудиту касових операцій як дієвий засіб підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 9—15. DOI: 10.32702/2306-6806.-2019.5.9

2. Меліхова Т. О., Чакалова Н. С., Середенко Т. С. Удосконалення методичних засад аудиту операцій з готівкою та на рахунках у банку для підвищення ефективності управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 32—41. DOI: 10.32702/2306-6814.-2019.5.32

3. Меліхова Т. О., Ярашикли Ю. С. Удосконалення методичних підходів до контролю касових операцій для підвищення ефективності діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 17—23. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.2.17

4. Меліхова Т. О., Верьовкіна А. С. Удосконалення методики перевірки грошових коштів у національній валюті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 1. С. 24—29. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.1.24

5. Меліхова Т. О., Троян О. В., Подріз Д. В. Удосконалення методики аудиту операцій на бюджетних рахунках організації. *Агросвіт*. 2019. № 1—2. С. 24—32. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.1.24

6. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Мусійченко О. Г. Аудит. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 260 с.

7. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Мусійченко О. Г. Організація і методика аудиту. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 280 с.

8. Меліхова Т. О. Визначення витрат господарської діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. Харків: ХНЕУ, НДЦ індустріальних проблем розвитку НАН України, ВД "Інжек", 2013. № 3. С. 254—258.

9. Меліхова Т. О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: монографія. Херсон: Видавничий дім "Гельветика", 2018. 632 с.

10. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Чакалова Н. С. Теорія і методика документування в обліку та аудиті: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти за рівнем бакалавра зі спеціальності 071 "Облік і оподаткування" за денною та заочною формою навчання, Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 400 с.

11. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Подмешальська Ю. В., Чакалова Н. С. Теорія бухгалтерського обліку: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 071 "Облік і оподаткування" ос-

вітньо-професійної програми "Оподаткування, облік, контроль в управлінні підприємством". Запоріжжя: ЗНУ, 2022. 516 с.

12. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Кутчак Ю. М. Фінансовий облік II: навчальний посібник для здобувачів рівня вищої освіти бакалавра спеціальності 071 "Облік і оподаткування" освітньо-професійної програми "Оподаткування, облік, контроль в управлінні підприємством". Запоріжжя: ЗНУ, 2023. 368 с.

13. Меліхова Т. О., Білоконь М. Ю. Удосконалення документування обліку та контролю капітальних та поточних ремонтів основних засобів для поліпшення фінансового обліку та аудиту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 21. С. 38—43. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.21.38

14. Меліхова Т. О. Розробка програми аудиту ефективності використання основних засобів на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 20. С. 33—37.

15. Меліхова Т. О., Алексєєв І. Є. Удосконалення документування обліку та контролю виробничих запасів для підвищення якості організації бухгалтерського процесу на підприємстві. *Ефективна економіка*, 2023. № 11. URL <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2480> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.21>

16. Меліхова Т. О., Грушевий С. С. Удосконалення документування обліку та контролю собівартості готової продукції з метою підвищення якості організації обліку. *Агросвіт*. 2023. № 21. С. 64—70. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.-21.64

17. Меліхова Т. О., Громов А. Б. Удосконалення документування обліку та контролю якості готової продукції для підвищення ефективності організації та методики проведення аудиту. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 27—34. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.27

References:

1. Melikhova, T. (2019), "Methodical principles of internal audit of cash operations to improve the efficiency of the enterprise", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 9—15. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.5.9

2. Melikhova, T., Chakalova, N. and Seredenko, T. (2019), "Improvement of methodological principles of audit of operations with cash and cash within the bank for improvement of efficiency of business management", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 5, pp. 32—41. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.5.32

3. Melikhova, T. and Yarashykly, Yu. (2020), "Improvement of methodological approaches to

the control of cash operations to increase the efficiency of the enterprise", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 17—23. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.2.17

4. Melikhova, T. and Verovkina, A. (2019), "Improvement of checking method of cash assets in national currency", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 24—29. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.1.24

5. Melikhova, T., Troyan, O. and Podriz, D. (2019), "Improvement of the methodology of audit of operations on budget accounts of enterprises", *Agrosvit*, vol. 1—2, pp. 24—32. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.1.24

6. Makarenko, A. P. Melikhova, T. O. and Musiychenko, O. G. (2024), *Audyt [Audit]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

7. Makarenko, A. P. Melikhova, T. O. and Musiychenko, O. G. (2024), *Orhanizatsiya i metodyka audyt [Organization and method of audit]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

8. Melikhova, T.O. (2013), "Determination of expenses of the economic activity of the enterprise", *Zhurnal "Biznes Inform"*, vol. 3, pp. 254—258.

9. Melikhova, T.O. (2018), *Ekonomichna bezpeka pidpryyemstva: formyrovanye, kontrol', efektyvnist' [Economic security of the enterprise: formation, control, efficiency]*, Kherson, Ukraine.

10. Makarenko, A.P., Melikhova, T. O. and Chakalova, N.S. (2020), *Teoriya i metodyka dokumentuvannya v obliku ta audyti Theory and methods of documentation in accounting and auditing [Theory and methodology of documentation in accounting and auditing]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

11. Makarenko, A.P., Melikhova, T. O., Podmeshalska, Y. V. and Chakalova, N.S. (2022), *Teoriya bukhgalters'koho obliku. [Theory of accounting]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

12. Makarenko, A. P., Melikhova, T. O. and Kutchak Yu. M. (2023), *Finansovyy oblik II [Financial accounting II]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

13. Melikhova, T. and Bilokon, M. (2023), "Improvement of documentation of accounting and control of capital and current repairs of fixed assets to improve financial accounting and auditing", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 21, pp. 38—43. DOI: 10.32702/2306 6814.2023.21.38

14. Melikhova, T. (2017), "Development of a program of auditing the efficiency of use of fixed assets in the enterprise", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 20. pp. 33—37.

15. Melikhova, T. and Aleksieiev, I. (2023), "Improvement of accounting and inventory control documentation to improve the quality of

the organization of the accounting process at the enterprise", *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2480> (Accessed 28 Oct 2024).

16. Melikhova, T. and Grushevyi, S. (2023), "Improvement of accounting documentation and cost control of finished products in order to improve the quality of accounting organization", *Agrosvit*, vol. 21, pp. 64—70. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.21.64

17. Melikhova, T. and Hromov, A. (2023), "Improvement of documentation of accounting and quality control of finished products to increase the effectiveness of the organization and audit methodology", *Agrosvit*, vol. 22, pp. 27—34. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.27

Стаття надійшла до редакції 04.01.2026 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 332.821:711.4:339.1

Є. Б. Хаустова,

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

Київський національний університет технологій та дизайну

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1436-6137>

С. А. Улановський,

аспірант кафедри економіки, Київський національний університет технологій та дизайну

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.90

РИНОК ОРЕНДИ НЕРУХОМОСТІ: СВІТОВІ ТА ВІТЧИЗНЯНІ ТРЕНДИ І ПРОГНОЗИ

Y. Khaustova,

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

Kiev National University of Technologies and Design

S. Ulanovskyi,

PhD student of the Department of Economics, Kyiv National University of Technologies and Design

THE RENTAL PROPERTY MARKET: GLOBAL AND DOMESTIC TRENDS AND FORECASTS

Український ринок оренди нерухомості переживає глибоку трансформацію під впливом глобальних трендів (ESG, Build-to-Rent, диджиталізація) та наслідків повномасштабної війни (руйнування, міграція, макроекономічна нестабільність). Метою статті є комплексний аналіз цих тенденцій та формування обґрунтованих прогнозів розвитку ринку, з акцентом на комерційну нерухомість, девелопмент та інвестиційну привабливість.

Методологія дослідження базується на теоретичному узагальненні, порівняльному аналізі та аналітично-синтетичному підході, що дозволило розробити авторську концептуальну модель ринку. Основним результатом є модель, яка демонструє динамічну взаємодію адаптації до світових трендів та внутрішніх обмежень. На її основі ідентифіковано структурні зміни в основних сегментах: зростання попиту на компактне житло та сучасні логістичні хаби в західних і центральних регіонах, а також консолідація офісного ринку. Сформовано матрицю інвестиційної привабливості та визначено ключові бар'єри розвитку, включаючи правову недовершеність та стан інфраструктури. Запропоновано інструменти їх подолання, такі як спеціалізовані фінансові механізми та ескроу-рахунки.

Практична цінність дослідження полягає у формуванні наукової бази для стратегічного планування державою, девелоперами та інвесторами. Перспективи подальших досліджень включають економетричне моделювання регіональних ринків, аналіз механізмів фінансування в умовах ризику та вивчення соціальних аспектів орендного житла.

The Ukrainian rental property market, as an integral indicator of socio-economic dynamics, is undergoing a profound transformation under the powerful influence of two groups of factors: global development trends and the consequences of full-scale war. On one hand, the market is influenced by global processes such as the implementation of ESG (environmental, social, governance) principles, the development of the Build-to-Rent concept, digitalisation, and changes in the format of commercial space usage. On the other hand, internal constraints caused by large-scale destruction, mass internal migration, macroeconomic instability, and structural imbalances create a unique context for the market's operation. The relevance of the study lies in the necessity to synthesise these two planes of analysis, as existing works more often focus either on individual macroeconomic factors or on the war's consequences for specific segments, failing to form a holistic picture of future development in line with European integration requirements. The absence of such a comprehensive picture complicates the adoption of well-founded strategic decisions by the state, developers, and investors.

The aim of the article is a comprehensive analysis of current trends and the formation of well-founded forecasts for the development of the rental property market in Ukraine, considering the interaction of global trends and domestic realities, with an emphasis on commercial property, development, and investment attractiveness. To achieve this aim, the following tasks are set: to systematise key global trends; to analyse structural shifts in the domestic market under the influence of the war; to investigate the mechanisms of influence of key factors on supply and demand; to assess the investment attractiveness of key segments; to formulate forecasts and recommendations for key market participants.

The methodological basis of the study consists of general scientific and special methods. Methods of theoretical generalisation were used to synthesise acquired knowledge and comparative analysis to contrast international experience with the domestic context. Based on an analytical-synthetic approach, the author's conceptual model of the interaction of factors shaping the rental property market was developed. Methods of grouping and classification were applied to structure and visualise the results, which allowed for the creation of a matrix of segment investment attractiveness and the systematisation of barriers to its development. Methods of logical modelling were also used to form predictive scenarios.

The main scientific result is the development of a conceptual model demonstrating that the development of Ukraine's rental property market is determined by the dynamic interaction between the vector of adaptation to global trends and the vector of internal constraints. Based on this model, structural changes in the supply and demand of the main segments – residential, logistics, and office – have been identified and systematised. In particular, it has been proven that there is growing demand for compact, quality housing in large cities of western and central regions and a concentration of demand for high-quality logistics complexes in the same regions, while the office property market is undergoing consolidation and a reorientation towards hybrid formats. As a result of comparative analysis, a matrix of investment attractiveness has been formed, which distinguishes segments with the greatest potential, such as professionally managed housing akin to Build-to-Rent and logistics hubs with modern infrastructure. Simultaneously, key institutional and economic barriers to the development of these segments have been identified, including macroeconomic instability, imperfection in the legal protection of investors, and the critical state of communication infrastructure. Specific tools to overcome these barriers have been proposed, including the creation of specialised financial instruments, the implementation of escrow mechanisms, and priority infrastructure construction within a cluster approach. It has been demonstrated that competitive advantage will be gained by projects that integrate the physical restoration of assets with the implementation of quality standards, professional management, and transparent legal mechanisms.

The obtained results open prospects for further scientific inquiry in several directions. Detailed econometric modelling of regional rental markets is promising for refining price-forming factors for specific cities and agglomerations. In-depth research into development financing mechanisms under high-risk conditions is needed, particularly analysing the effectiveness of potential instruments such as green bonds or public-private partnership mechanisms oriented towards ESG standards. A separate important direction is the analysis of the social aspects of the rental housing market's development, its role in forming resilient communities, and integrating relevant models into national and municipal sustainable urban planning policy in the post-crisis period. The practical value of the study lies in forming a scientifically substantiated basis for strategic planning by state authorities, development companies, and institutional investors, aimed at ensuring not merely recovery, but a qualitative transformation of Ukraine's rental property market.

Ключові слова: нерухомість, комерційна нерухомість, девелопмент, інвестиційна привабливість.

Keywords: property, commercial property, development, investment attractiveness.

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

Ринок оренди нерухомості зазнає глибокої трансформації під впливом глобальних та національних викликів. В умовах посилення нестабільності, зумовленої геополітичними конфліктами, економічними диспропорціями та процесами євроінтеграції, формується суттєва невизначеність щодо траєкторій його подальшого розвитку. Попри активне вивчення окремих аспектів функціонування ринку в кризових умовах, існує розрізненість у розумінні комплексного взаємозв'язку між світовими трендами, такими як диджиталізація, сталість (ESG),

зміна формату використання просторів, та специфічними умовами, що склалися в Україні через масштабні руйнування, внутрішню міграцію та структурні дисбаланси між пропозицією та платоспроможним попитом [1, 5, 14].

Це формує загальну наукову проблему, яка полягає у відсутності цілісної концептуальної основи для аналізу та прогнозування розвитку ринку оренди нерухомості, що синтезувала б міжнародний досвід із реаліями вітчизняного контексту, зокрема для комерційного сегменту. Актуальність її розв'язання зумовлена низкою важливих наукових та практичних завдань.

Серед наукових завдань ключовим є подолання фрагментарності існуючих підходів шляхом інтеграції знань із макроекономіки, регіо-

нального розвитку, теорії інвестицій та менеджменту нерухомості. Необхідно розробити методологічні засади, які дозволяють одночасно оцінювати вплив глобальних трендів розвитку [3, 12] та локальних чинників, таких як рівень безробіття, стан інфраструктури та облікова ставка НБУ [4, 7]. Це потребує поглиблення наукового дискурсу щодо механізмів адаптації європейських стандартів та бізнес-моделей, зокрема Build-to-Rent, до умов, що характеризуються високими ризиками та потребою в прискореній відбудові.

На практичному рівні розв'язання поставленої проблеми безпосередньо пов'язане із завданнями відновлення економіки та забезпечення соціальної стабільності. Ринок оренди є критично важливим для забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб, трудових мігрантів та студентів [1], а також для функціонування бізнесу, що потребує логістичних, офісних та торгових площ [6]. Відсутність точних прогнозів та стратегічних орієнтирів ускладнює формування ефективної державної політики у сферах містобудування, стимулювання будівництва та регулювання іпотечного кредитування [5]. Для інвесторів та девелоперів невизначеність створює додаткові перепони при оцінці інвестиційної привабливості проєктів, розрахунку ризиків та прийнятті рішень щодо розвитку нових форматів нерухомості, на які вже існує зростаючий попит [10, 11]. Таким чином, системний аналіз трендів та розробка обґрунтованих прогнозів є необхідною основою для прийняття обґрунтованих управлінських та інвестиційних рішень усіма учасниками ринку, сприяючи його стабілізації та переходу до траєкторії сталого відновлення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика функціонування та розвитку ринку оренди нерухомості в умовах глобальних викликів та вітчизняної специфіки є предметом активного наукового дискурсу. Останні дослідження концентруються на аналізі наслідків воєнних дій, макроекономічних диспропорцій та стратегій адаптації до європейських стандартів.

Так, фундаментальним є вивчення факторів ринку оренди житлової нерухомості в Україні в період воєнної економіки, де проаналізовано територіальні зміни попиту, сезонність, ціноутворення та трансформацію пропозиції, зокрема зростання попиту на квартири меншої площі у великих містах [1]. Це дослідження започатковує розуміння глибинних структурних

зрушень, викликаних війною та міграцією. Аналогічно, дослідження логістичної нерухомості зафіксувало радикальну реорганізацію попиту та пропозиції, зміну ключових логістичних хабів та розкрило методику аналізу еластичності в умовах нестабільності [6]. Для комерційної нерухомості ключовим викликом, як зазначається, є пряме руйнування, відкладення інвестицій та дисбаланс між пропозицією та платоспроможним попитом, що свідчить про недосконалість ринкового механізму [14].

Важливий внесок у розуміння загальних закономірностей вносять роботи з аналізу впливу макроекономічних показників. Зокрема, економетрично підтверджено зв'язок між часткою операцій з нерухомістю у ВВП та такими змінними, як рівень безробіття, курс національної валюти та темп економічного зростання [4]. Уточнено перелік ключових макро— та мікроекономічних показників, що формують ринок, серед яких обсяг ВВП, рівень безробіття, наявність іпотечного кредитування, та такі фактори, як місце розташування і якість житла [5]. Розроблено методологію та алгоритм оцінювання впливу економічних факторів, що включає аналіз індексів ставок за депозитами, цін у будівництві, облікової ставки НБУ з використанням сучасних інструментів прогнозування [7].

У контексті девелопменту та інвестиційної привабливості дослідження відокремлюють низку критичних проблем та напрямів трансформації. Визначено, що війна завдала значної шкоди житловому, нежитловому фонду та інфраструктурі, створюючи прогалину між обсягами виробництва будівельної галузі та сумою збитків [5]. Систематизовано виклики для девелоперських компаній та обґрунтовано доцільність імплементації принципів ESG (environmental, social, and governance) і концепції Build-to-Rent для підвищення інвестиційної привабливості українського ринку в пост-воєнний період [3]. Акцентовано увагу на необхідності формування ефективно діючого інвестиційного ринку, де нерухомість є ключовим активом, та розроблено підхід до оцінки її інвестиційної вартості з урахуванням системи факторів впливу [10]. Однак зазначається, що основним негативним фактором розвитку ринку як складової фінансового ринку залишається воєнний стан, а також існує проблема недовіри інвесторів через відсутність належного ліцензування та контролю якості в галузі [8, 13].

Щодо стратегічних напрямів, науковці виділяють потребу в гнучкій адаптації індустрії нерухомості, визначають її ключові проблеми та обґрунтовують стратегічні напрями стійкого

розвитку, узгоджені з таксономією ЄС [12]. Підкреслюється важливість інтеграції українського ринку у світовий ринковий простір, що вимагає адаптації організаційно-правових основ [13]. Також прогнозується зростання попиту на диверсифікований продукт, зокрема апарт-форми під управлінням професійних операторів [11].

Незважаючи на значний масив проведених досліджень, залишаються невирішеними або недостатньо розкритими частини загальної проблеми. Зокрема, потребує поглибленого вивчення синтез світових трендів у сфері комерційної орендної нерухомості (наприклад, вплив розвитку віддаленої роботи на формати офісних просторів, еволюція ринків логістичної та ритейлової нерухомості) з конкретними умовами та прогнозами для України. Недостатньо розробленими є комплексні прогнозні моделі розвитку орендного ринку, які б інтегрували вплив макроекономічної стабілізації, відбудови, євроінтеграційних вимог та змін у поведінці споживачів. Також вимагає уточнення механізм підвищення інвестиційної привабливості саме орендного сегменту нерухомості для вітчизняних та іноземних інвесторів в умовах післявоєнного відновлення, з урахуванням ризиків та потенціалу доходності.

Таким чином, дана стаття спирається на існуючі фундаментальні розробки щодо аналізу факторів впливу [1, 4, 5, 7], трансформації ринку під час війни [1, 6, 14], стратегічних напрямів девелопменту [3, 12] та оцінки інвестиційної вартості [10].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Відповідно до викладеної проблеми, метою статті є комплексний аналіз сучасних тенденцій та формування обґрунтованих прогнозів розвитку ринку оренди нерухомості в Україні, з урахуванням світового досвіду та специфіки

вітчизняного контексту в умовах відбудови. Для досягнення цієї мети в роботі ставляться наступні завдання:

1. Систематизувати ключові світові тренди у сфері девелопменту та оренди житлової та комерційної нерухомості, зокрема щодо впровадження принципів ESG, розвитку концепцій Build-to-Rent, диджиталізації та зміни функціонального використання просторів.

2. Проаналізувати сучасний стан та особливості вітчизняного ринку оренди нерухомості, відокремивши структурні зрушення, спричинені воєнними діями, міграційними процесами та макроекономічною нестабільністю.

3. Дослідити механізми впливу основних факторів, що формують пропозицію та попит на орендну нерухомість в Україні, включаючи макроекономічні показники, регіональну диференціацію, стан житлового фонду та інвестиційну активність.

4. Оцінити інвестиційну привабливість різних сегментів орендного ринку в середньостроковій перспективі, визначити ключові ризики та потенційні драйвери росту.

5. На основі порівняльного аналізу світових трендів та вітчизняних реалій сформулювати прогнози та практичні рекомендації щодо розвитку ринку оренди нерухомості в Україні для органів державної влади, девелоперських компаній та інвесторів.

Реалізація цих завдань надасть системну основу для стратегічного планування в даній сфері.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На основі аналізу наукових джерел та статистичних даних ключовим результатом дослідження є концептуальна модель функціонування ринку оренди нерухомості України в умовах глобальних трендів та внутрішніх трансформацій. Модель демонструє двосто-

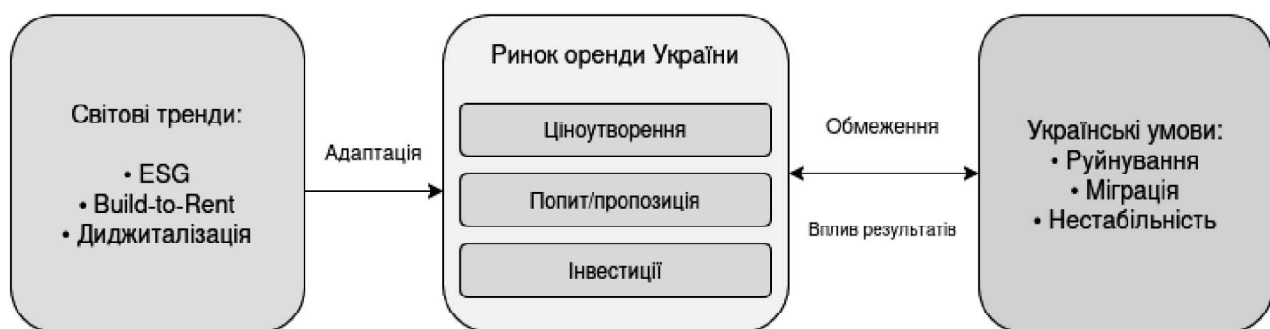


Рис. 1. Концептуальна модель взаємодії факторів, що формують ринок оренди нерухомості України

Джерело: узагальнено на основі [3, 14].

Таблиця 1. Структурна трансформація попиту та пропозиції на ринку оренди нерухомості України під впливом ключових факторів

Сегмент ринку	Ключові фактори впливу (на основі аналізу джерел)	Основні зміни в попиті	Основні зміни в пропозиції
Житлова оренда (великі міста, безпечні регіони)	Масова внутрішня міграція [1]; зниження купівельної спроможності [14]; сезонність (навчальний рік) [1].	Зростання попиту на 1-2 кімнатні квартири малої та середньої площі [1]; підвищення чутливості до ціни; важливість безпеки району та якості ремонту.	Збільшення частки малогабаритної забудови [1]; активізація пропозицій від ВПО; зростання ваги юридично оформлених відносин.
Комерційна оренда (логістика)	Релокація бізнесу на захід [6]; розрив логістичних ланцюгів; потреби гуманітарної та військової логістики.	Концентрація попиту в західних регіонах та околицях Києва [6]; потреба у високоякісних складських комплексах з резервними джерелами енергії.	Руйнування об'єктів у зонах бойових дій [6]; дефіцит якісної пропозиції у безпечних регіонах; замороження нових проєктів.
Комерційна оренда (офіси)	Розвиток віддаленої роботи; потреба у безпековій та енергонезалежній інфраструктурі.	Скорочення попиту на традиційні офісні площі; зростання інтересу до гібридних моделей, коворкінгів формату "хабів" з надійним інтернетом та електроживленням.	Надлишок пропозиції класу В у деяких містах; брак якісних об'єктів класу А з сучасною інженерією; замороження девелопменту нових офісних центрів.

Джерело: узагальнено на основі [1, 3, 5, 6, 11, 14].

ронній вплив: з одного боку, світові тенденції та європейські стандарти формують довгострокові цілі та напрями розвитку (вектор адаптації), з іншого - наявні внутрішні обмеження та чинники військово-економічної реальності визначають поточні умови та обмеження (вектор обмежень). Взаємодія цих векторів формує конкретні процеси на ринку (Рис. 1).

Схема візуалізує тезу про те, що розвиток ринку є нелінійним процесом адаптації міжнародних практик до місцевих умов. Наприклад, тренд на енергоефективність (ESG) стикається з обмеженням у вигляді високої вартості капітальних вкладень для відбудови, що може спричинити фрагментарне впровадження стандартів лише у преміальних сегментах на першому етапі [3, 14].

Результатом дії моделі є чітко виявлена структурна трансформація попиту та пропозиції, яка систематизована в табл. 1.



Рис. 2. Матриця інвестиційної привабливості сегментів ринку орендної нерухомості України (середньострокова перспектива)

Джерело: узагальнено на основі [1, 3, 11].

Таблиця 2. Ключові бар'єри розвитку інвестиційно-привабливих сегментів орендної нерухомості та шляхи їх подолання

Бар'єр	Сутність проблеми (обґрунтування з джерел)	Потенційні інструменти / шляхи подолання
Макроекономічна нестабільність	Високі відсоткові ставки, інфляція, нестабільний курс ускладнюють довгострокове фінансування девелопменту [4, 7, 14].	Створення державно-приватних фондів відбудови з фіксованими ставками рефінансування для проєктів, що відповідають критеріям ESG. Страхування валютних ризиків за підтримки міжнародних фінансових інституцій.
Недосконалість правового поля	Недовіра інвесторів через відсутність ліцензування, проблеми із захистом прав власності та “недобудовами” [10, 13].	Прискорена імплементація європейських стандартів прозорості, запровадження обов'язкового ескроу для девелоперів, розвиток інституту професійного управління нерухомістю (property management).
Фізичне руйнування та брак інфраструктури	Великі обсяги збитків житлового та інфраструктурного фонду [5] роблять окремі проєкти неефективними без комплексного підходу.	Пріоритетне фокусування інвестицій на інфраструктурних хабах (відновлення енергомереж, доріг, комунікацій). Стимулювання кластерної забудови зі створенням сучасної інженерної інфраструктури “під ключ”.
Дисбаланс попиту та платоспроможності	Ціни на якісну новобудову не відповідають доходам більшості населення, що обмежує ефективний попит [14].	Розвиток державних програм часткової компенсації орендної плати для вразливих категорій. Стимулювання будівництва житла різних класів, включаючи соціальне та економ.

Джерело: узагальнено на основі [3, 4, 5, 10, 13, 14].

На основі даних табл. 1 можна обґрунтувати висновок про формування нової інвестиційної матриці ризик-прибутковості для різних сегментів. Ця матриця, представлена на рис. 2 і враховує, як ступінь поточного ризику, так і потенціал пост-кризового відновлення та відповідність світовим трендам.

Матриця візуалізує результат стратегічного аналізу. Найбільший інтерес представляють сегменти, що поєднують високу актуальність (відповідність трендам на стабільний попит та ESG) із поміркованими ризиками. До них відноситься девелопмент спеціалізованого орендного житла (аналог Build-to-Rent), що задовольняє попит на компактне, якісне та енергоефективне житло з чітким правовим полем, яке особливо актуальне для мігрантів та молоді [1, 3, 11].

Для реалізації цього потенціалу необхідно подолати ключові інституційні бар'єри. Їх аналіз представлено в табл. 2, яка також пропонує практичні інструменти подолання на основі світового досвіду та локального контексту.

Отже, отримані результати дозволяють стверджувати, що основними драйверами розвитку ринку оренди нерухомості в Україні на наступні 5—7 років стануть не просто відновлення зруйнованого, а саме структурна трансформація на основі адаптованих світових моделей. Науково обґрунтовано, що конкурентну перевагу отримають проєкти, що поєднують фізичне відтворення активів з інституційними інноваціями: запровадженням міжнародних стандартів якості, професійного управління та механізмів захисту прав інвесторів і споживачів. Це формує новий, більш стійкий і прозорий формат ринку, інтегрований у європейський контекст.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє сформулювати низку ключових висновків щодо сучасного стану та майбутніх траєкторій розвитку ринку оренди нерухомості в Україні.

По-перше, ринок переживає не просто кризу, а глибоку структурну трансформацію, детерміновану взаємодією двох векторів: адаптації до глобальних трендів (ESG, Build-to-Rent, диджиталізація) та дії специфічних внутрішніх обмежень воєнного часу (руйнування, міграція, макроекономічна нестабільність). Ця взаємодія призводить до формування нової картини попиту та пропозиції. Найбільш динамічними стають сегменти, що одночасно відповідають нагальним потребам населення (малогабаритне житло у безпечних регіонах, логістичні хаби на Заході) та демонструють потенціал відповідності європейським стандартам.

По-друге, інвестиційна привабливість різних сегментів значно диференційована. Найбільший потенціал у середньостроковій перспективі мають проєкти, що поєднують високу актуальність для цільової аудиторії (наприклад, житлові комплекси під управлінням професійних операторів для мігрантів та молоді) з можливістю імплементації сучасних підходів до енергоефективності та управління. Проте цей потенціал реалізується лише за умови активного подолання системних бар'єрів, серед яких найсуттєвішими є макроекономічна нестабільність, недосконалість правового поля та критичний стан інфраструктури.

По-третє, ключовим драйвером переходу від стихійного відновлення до стратегічного розвитку має стати синтез фізичної відбудови з інституційними інноваціями. Це передбачає не лише будівництво нових об'єктів, але й запровадження механізмів захисту прав інвесторів та орендарів, розвиток професійного property-менеджменту, створення спеціалізованих фінансових інструментів для довгострокового фінансування девелопменту, узгоджених з державною політикою відбудови.

У контексті перспектив подальших наукових досліджень слід визначити наступні напрями:

1. Економетричне моделювання регіональних ринків оренди. На основі розроблених методологій [4, 7] необхідно провести порівняльний аналіз ціноутворюючих факторів для ключових агломерацій (Київ, Львів, Запоріжжя тощо), враховуючи рівень безпеки, міграційний баланс та стан інфраструктури. Це дозволить сформулювати точніші локалізовані прогнози.

2. Дослідження механізмів фінансування девелопменту орендної нерухомості в умовах високих ризиків. Потрібен поглиблений аналіз ефективності потенційних інструментів: військових облігацій, зелених бондів, механізмів державно-приватного партнерства, а також

оцінка їх привабливості для міжнародних інституційних інвесторів.

3. Аналіз соціальних аспектів та політики сталого розвитку міст. Майбутні роботи мають дослідити взаємозв'язок між моделями орендного житла (зокрема, Build-to-Rent та соціального житла) і формуванням стійких громад, а також розробити рекомендації щодо інтеграції цих моделей у стратегії міського планування в пост-кризовий період.

Таким чином, ринок оренди нерухомості України стоїть перед складним, але закономірним вибором між шляхом відтворення довоєнних дисбалансів та шляхом якісної трансформації на основі адаптованих міжнародних практик та глибокого розуміння внутрішніх умов. Результати цього дослідження створюють концептуальну основу для стратегічного вибору останнього сценарію.

Література:

1. Шурпенкова, Р., Сарахман, О., Калайтан, Т. (2025). Аналіз факторів ринку оренди житлової нерухомості в Україні в період воєнної економіки. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, (10), 276—286. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-276-286>
2. Кобзан, С. С., Поморцева, О. А. (2021). Будівництво та ринок нерухомості. Проблеми та тенденції. *Грааль науки*, (1), 497—504. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.02.2021.107>
3. Hanechko, I. (2023). Real estate development: European trends. *Foreign trade: economics, finance, law*, 130 (5), 97—112. [https://doi.org/10.31617/3.2023\(130\)07](https://doi.org/10.31617/3.2023(130)07)
4. Захарова, К. Ф., Біла, І. С. (2025). Вплив макроекономічних показників на ринок нерухомості. *Грааль науки*, (57), 247—255. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.10.2025.023>
5. Піта, Ю. А. (2025). Ринок нерухомості як складник української економіки: особливості стимулюючого впливу. *Трансформаційна економіка*, 3 (12), 69—78. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-12-11>
6. Дунська, А., Жалдак, Г., Служава, Л. (2024). Аналіз еластичності попиту та пропозиції на ринку логістичної нерухомості України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-88>
7. Фененко, Н. С., Койбічук, В. В., Педченко, Н. С. (2023). Методологія та алгоритм оцінювання впливу економічних факторів на ринок нерухомості України. *Економіка і регіон*, (2 (89)), 136—142. [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.2\(89\).3081](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.2(89).3081)

8. Ключка, О., Лісовська, А. (2023). Класифікація та структура сучасного ринку нерухомості як складової фінансового ринку. Економіка та суспільство, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-119>

9. Красневич, О., Павлов, К., Ющак, А. (2023). Теоретичні аспекти дослідження ринку житлової нерухомості України під час воєнної економіки. Економіка та суспільство, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-34>

10. Андрушкевич, Н., Журба, О., Буфан, І. (2024). Оцінка інвестиційної вартості об'єктів нерухомості та фактори, що на неї впливають. Економіка та суспільство, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-91>

11. Бреус, С., Сігіда, Т. (2024). Основні напрями функціонування ринку нерухомості. Економіка та суспільство, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-100>

12. Закревський, Т. М. (2024). Стратегічні напрями розвитку індустрії нерухомості в країнах світу та в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (11). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-11>

13. Жирук, Т. (2024). Інвестування в українську нерухомість та інтеграція українського ринку нерухомості у світовий ринковий простір. Економіка та суспільство, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-88>

14. Гофман, М., Пекна, Г., Солонець, В. (2024). Параметри ринку нерухомості як середовища підприємницької діяльності. Вчені записки Університету "КРОК", (2 (74)), 31—41. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-31-41>

References:

1. Shurpenkova, R., Sarakhman, O., & Kalaitan, T. (2025), "Analysis of factors in the residential real estate rental market in Ukraine during the wartime economy", *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, vol. (10), pp. 276—286. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-276-286>

2. Kobzan, S. S., & Pomortseva, O. A. (2021), "Construction and the real estate market. Problems and trends", *Hraal nauky*, vol. (1), pp. 497—504. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.-19.02.2021.107>

3. Hanechko, I. (2023), "Real estate development: European trends", *Foreign trade: economics, finance, law*, vol. 130 (5), pp. 97—112. [https://doi.org/10.31617/3.2023\(130\)07](https://doi.org/10.31617/3.2023(130)07)

4. Zakharova, K. F., & Bila, I. S. (2025), "The influence of macroeconomic indicators on the real estate market", *Hraal nauky*, vol. (57), pp. 247—

255. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.-17.10.2025.023>

5. Pita, Yu. A. (2025), "The real estate market as a component of the Ukrainian economy: Features of stimulating influence", *Transformatsiina ekonomika*, vol. 3 (12), pp. 69—78. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-12-11>

6. Dunska, A., Zhaldak, H., & Sluzhava, L. (2024), "Analysis of demand and supply elasticity in the logistics real estate market of Ukraine under martial law", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-88>

7. Fenenko, N. S., Koibichuk, V. V., & Pedchenko, N. S. (2023), "Methodology and algorithm for assessing the impact of economic factors on the real estate market of Ukraine", *Ekonomika i rehion*, vol. (2 (89)), pp. 136—142. [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.2\(89\).3081](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.2(89).3081)

8. Kliuchka, O., & Lisovska, A. (2023), "Classification and structure of the modern real estate market as a component of the financial market", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (57), <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-119>

9. Krasnevych, O., Pavlov, K., & Yushchak, A. (2023), "Theoretical aspects of researching the residential real estate market of Ukraine during the wartime economy", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (48), <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-34>

10. Andrushkevych, N., Zhurba, O., & Bufan, I. (2024), "Assessment of the investment value of real estate objects and the factors affecting it", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-91>

11. Breus, S., & Sihida, T. (2024), "Main directions of real estate market functioning", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-100>

12. Zakrevskyi, T. M. (2024), "Strategic directions for the development of the real estate industry in the countries of the world and in Ukraine", *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, vol. (11). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-11>

13. Zhyruk, T. (2024), "Investing in Ukrainian real estate and integration of the Ukrainian real estate market into the world market space", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-88>

14. Hofman, M., Pekna, H., & Solonets, V. (2024), "Parameters of the real estate market as an environment for entrepreneurial activity", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. (2(74)), pp. 31—41. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-31-41>

Стаття надійшла до редакції 05.01.2026 р.

УДК 339.13:659.3:316.77:005.334

O. Polous,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department
of Marketing, State University "Kyiv Aviation Institute"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4639-4493>

B. Polous,
Postgraduate student of the Department of Marketing,
State University "Kyiv Aviation Institute"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-8028-3905>

O. Marynina,
Master's student of the Department of Marketing,
State University "Kyiv Aviation Institute"

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.98

ELEMENTS OF RISK MANAGEMENT AND ANTICRISIS COMMUNICATIONS IN THE CONTENT MARKETING STRATEGIES OF MEDIA INDUSTRY COMPANIES

О. В. Полоус,
д. е. н., доцент, професор кафедри маркетингу, Державний університет "Київський авіаційний інститут"
Б. В. Полоус,
здобувач ступеня доктор філософії кафедри маркетингу, Державний університет "Київський авіаційний інститут"
О. А. Мариніна,
магістрант кафедри маркетингу, Державний університет "Київський авіаційний інститут"

ЕЛЕМЕНТИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АНТИКРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СТРАТЕГІЯХ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГУ КОМПАНІЙ МЕДІАІНДУСТРІЇ

It has been established in the article that, under conditions of digital transformations and the formation of the attention economy, the integration of risk management and crisis communications into the content marketing strategies of media industry companies is a determining factor in ensuring their resilience, adaptability, and competitiveness amid increasing market uncertainty. It has been revealed that, in the context of a full-scale war, the content marketing of Ukrainian media companies has transformed into a multifunctional instrument which, alongside market objectives, performs socially responsible, security-related, and communication-psychological functions, thereby actualizing the need for systematic risk management and anticrisis communications to ensure the resilience of the national media industry. It is emphasized that, as a result of digital transformations and the transition of the media market to "on-demand" content consumption models, the content marketing of media companies acquires a strategic character, that is, it is oriented toward continuous B2C interaction with the audience, the formation of long-term emotional relationships, user retention, and the minimization of churn risks under conditions of high competition and market uncertainty. It has been established that the downturn of 2022 became an impetus for the transformation of the business models of Ukrainian media industry companies, while the subsequent recovery demonstrated an increase in their adaptability due to the monetization of digital traffic, the development of content marketing, and the use of crisis communications under conditions of heightened uncertainty. It has been revealed that the strategic refusal of a media company to use content of Russian origin, despite short-term financial losses, became an effective instrument of crisis communications and value-based brand positioning

aimed at minimizing reputational risks, consolidating a loyal audience, and strengthening cultural resistance under conditions of wartime turbulence. A roadmap for the development of content marketing of Ukrainian media companies is proposed, which positions risk management and crisis communications as system-forming factors of the resilience of content ecosystems, ensuring long-term adaptability, innovative development, and competitiveness of media companies in the international digital environment.

В статті встановлено, що в умовах цифрових трансформацій та формування економіки уваги інтеграція ризик-менеджменту й антикризових комунікацій у стратегії контент-маркетингу компаній медіаіндустрії є визначальним чинником забезпечення їх стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності за зростання ринкової невизначеності. Виявлено, що в умовах повномасштабної війни контент-маркетинг українських медіакомпаній трансформувався у багатофункціональний інструмент, який поряд із ринковими завданнями виконує соціально відповідальні, безпекові та комунікаційно-психологічні функції, актуалізуючи потребу в системному ризик-менеджменті й антикризових комунікаціях для забезпечення стійкості національної медіаіндустрії. Підкреслено, що внаслідок цифрових трансформацій і переходу медіаринку до моделей споживання контенту "за запитом" контент-маркетинг медіакомпаній набуває стратегічного характеру, тобто орієнтується на безперервну B2C-взаємодію з аудиторією, формування довгострокових емоційних відносин, утримання користувачів і мінімізацію ризиків відтоку в умовах високої конкуренції та ринкової невизначеності. Встановлено, що спад 2022 року став імпульсом трансформації бізнес-моделей українських компаній медіаіндустрії, а подальше відновлення засвідчило зростання їх адаптивності завдяки монетизації цифрового трафіку, розвитку контент-маркетингу та використанню антикризових комунікацій в умовах підвищеної невизначеності. Виявлено, що стратегічна відмова медіакомпанії від контенту російського походження, попри короткострокові фінансові втрати, стала ефективним інструментом антикризових комунікацій і ціннісного позиціонування бренду, спрямованого на мінімізацію репутаційних ризиків, консолідацію лояльної аудиторії та посилення культурного спротиву в умовах воєнної турбулентності. Запропоновано дорожню карту розвитку контент-маркетингу медіакомпаній України, яка позиціонує ризик-менеджмент та антикризові комунікації як системоутворювальні чинники стійкості контентних екосистем, забезпечуючи довгострокову адаптивність, інноваційний розвиток і конкурентоспроможність медіакомпаній у міжнародному цифровому середовищі.

Key words: content marketing, marketing strategies, media industry, risk management, anticrisis communications, digital transformations, attention economy, adaptability.

Ключові слова: контент-маркетинг, маркетингові стратегії, медіаіндустрія, ризик-менеджмент, антикризові комунікації, цифрові трансформації, економіка уваги, адаптивність.

INTRODUCTION

The current phase of the evolution of the global economy is determined by profound structural shifts resulting from the intensive implementation of digital technologies across all spheres of economic activity. Comprehensive digitalization has led to the transformation of market architecture, the modification of consumer behavior models, and the rethinking of formats of interaction between companies and stakeholders, thereby actualizing the need to revise marketing communication strategies. The media industry sector has proven to be the most sensitive to these changes, as its functioning increasingly takes place under conditions of heightened market uncertainty and communication risks. The displacement of traditional models of linear broadcasting and physical content distribution in favor of "on-demand" platforms, streaming services, and digital

ecosystems has enhanced the significance of systematic risk management and crisis communications in the content strategies of media companies. Under such circumstances, the formation of the "attention economy", within which the audience's time resource acquires the status of a critically limited asset, has contributed to the evolution of content marketing from an instrumental element of communication policy into a strategic factor that directly affects the resilience, adaptability, and competitiveness of media market participants.

For Ukraine, the significance of the outlined issues increases substantially given the specific features of the functioning of the national media market under conditions of a full-scale war, which is accompanied by systemic economic, communication, and security risks. The Ukrainian media industry has come under the influence of a set of unprecedented challenges, among which a leading

place is occupied by the destruction of material and technical infrastructure, a sharp decline in advertising revenues, the transformation of the structure of consumer demand, as well as the need to implement effective crisis communications to counter information aggression. Under such circumstances, the content marketing of Ukrainian media companies has evolved from a purely market-oriented toolkit into a multifunctional mechanism that combines tasks of social responsibility, elements of cultural diplomacy, and instruments of psychological support for the population. At the same time, the adaptation practices of national leaders of the media market, in particular streaming platforms, to wartime conditions, their strategic competition with global players, and counteraction to digital piracy highlight the need for systematic risk management and require in-depth scholarly analysis and conceptual generalization.

REVIEW OF LITERATURE

In contemporary scholarly research, the content marketing of media industry companies is considered a complex multidimensional phenomenon formed under the influence of profound digital, technological, and socio-economic transformations. In particular, the works of O.M. Liutak and O.V. Baula emphasize that digitalization, the growth of the internet audience, and changes in consumer priorities lead to the transformation of media content into a key economic resource for ensuring competitiveness and market development [3]. A similar approach is developed by O.A. Sukhorukova, Z.V. Hryhorova and A.V. Kvasko, who stress the dominance of digital formats, the multimedia and multiplatform nature of content, as well as the increasing role of interactive engagement with the audience under conditions of dynamic technological change [5].

Within the conceptualization of content marketing as a systemic phenomenon, V.A. Synysia interprets it as a multilevel model for creating value-based creative content that combines innovative formats, brand communication, and audience engagement tools with the aim of influencing consumer behavior and fostering the development of the creative economy [4]. The strategic dimension of content marketing is further strengthened in the works of Z.V. Hryhorova, where it is interpreted as a means of forming new market niches and building sustainable models of interaction with users beyond the boundaries of traditional competitive rivalry [1].

International studies, in particular the works of Yue Kong, complement the above-outlined

discourse by emphasizing the role of big data and artificial intelligence in content personalization, increasing the effectiveness of marketing communications, and transforming monetization models [11]. In turn, experts from Motion Picture Laboratories view content marketing as an ecosystem-based process grounded in technological standardization, platform interoperability, and an orientation toward a holistic user experience [12], while B. Dhiman focuses on the transition to interactive, data-driven models of content creation and distribution with the active participation of the audience [7]. Summarizing the above approaches, analytical materials of the World Economic Forum emphasize that, under conditions of the proliferation of artificial intelligence, content marketing in the media industry acquires an iterative character and requires responsible management of risks related to trust, copyright, and information credibility, thereby shaping a new paradigm for the development of media companies' marketing strategies [14].

PURPOSE OF PAPER

The purpose of this study is to substantiate the role of risk management and anticrisis communications in the formation of contemporary content strategies of media industry companies under conditions of digital transformations.

RESEARCH RESULTS

The media industry occupies a distinctive position within the system of marketing communications, which is determined by the specific nature of its product, characterized by functional dualism: content simultaneously acts as an economic value delivered to the end consumer and as a communication tool for promoting that same product in the market. Processes of digital transformation have significantly modified the structural organization of the media market, leading to a departure from the traditional linear broadcasting model in favor of "on-demand" content consumption formats, which, in turn, has necessitated a revision of strategic approaches to the construction of marketing communications by media companies. Whereas within the previous paradigm the key objective was the accumulation of the largest possible mass audience within a specific time interval for the subsequent monetization of advertising contacts within a B2B logic, under the dominance of streaming platforms the priority shifts toward direct interaction with the end user through the implementation of a subscription-based model (B2C) (Table 1). Under such conditions, content marketing acquires a strategic

character and entails the formation of long-term, emotionally rich relationships with the audience, within which marketing communication is not limited to the moment of transaction but is transformed into a continuous process of user retention, minimization of churn risks, and the maintenance of loyalty under conditions of high competition and market uncertainty [6].

One of the defining characteristics of the contemporary communication system in the media industry is the development of transmedia storytelling as a strategic model for the construction and dissemination of content, the theoretical foundations of which have been thoroughly elaborated in the works of Henry Jenkins [10]. Under conditions of digital convergence, the narrative ceases to be tied to a single medium, transforming into a complex multilevel system implemented through a set of interconnected platforms and formats. Within this logic, individual communication channels perform complementary functions: the audiovisual product initiates the storyline, additional digital formats deepen the images of secondary characters, interactive media ensure user engagement in the co-creation of content, while social networks maintain continuous communication with the audience. Accordingly, the marketing strategy of media companies is oriented not toward the mechanical replication of messages, but toward stimulating the active participation of consumers in the fragmented "assembly" of a coherent narrative, which expands the user experience and reduces the risks of communication overload. The application of the transmedia approach in content marketing contributes to extending the life cycle of intellectual property, forming loyal fan communities, and

Table 1. Transformation of marketing communication models in the media industry

№	Comparison criterion	Traditional model (Linear TV)	Digital model (OTT / Streaming)
1	Business logic	B2B (selling the audience to advertisers)	B2P (selling content to the viewer)
2	Consumption mode	Linear (according to the broadcaster's schedule)	On-demand (at the user's request)
3	Key metric	Rating / Audience share	LTV (customer lifetime value), churn
4	Nature of communication	Mass	Personalized
5	Role of the viewer	Passive consumer	Active participant, co-creator

Source: compiled by the authors based on [6].

strengthening the anti-crisis potential of the brand by transforming the audience into active advocates of the media product.

The generalized results of the analytical study presented in the report "Global Entertainment & Media Outlook 2024—2028" indicate the ability of the global entertainment and media industry to maintain a stable development trajectory even under conditions of increasing macroeconomic instability and a rising level of market risks (Fig. 1) [13].

According to forecast estimates, the total revenue of this sector by 2028 may reach approximately USD 3.4 trillion, which confirms its high adaptability to external shocks. A decisive role in shaping such growth is played by the digital segment, within which streaming platforms, the video game industry, and digital advertising acquire dominant significance as instruments for monetizing audience attention [13]. Under these conditions, the strategic focus of media companies shifts toward the development of content mar-

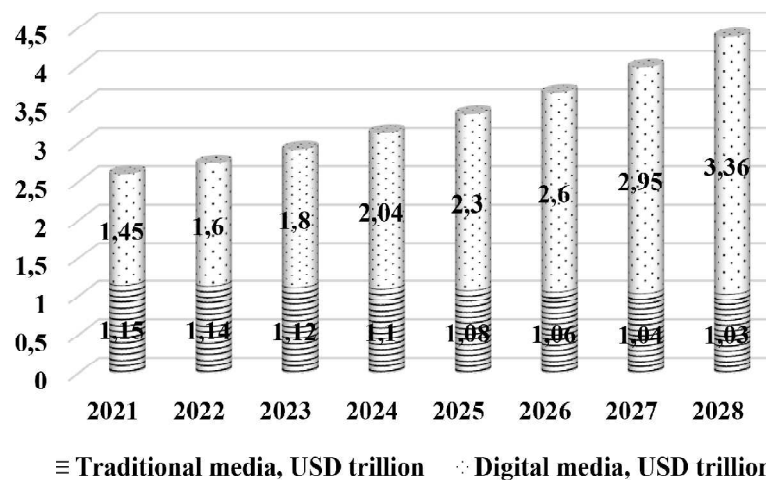


Fig. 1. Dynamics and projected structural transformation of revenues of the global entertainment and media market, 2021—2028, USD trillion

Source: compiled by the authors based on data from [13].

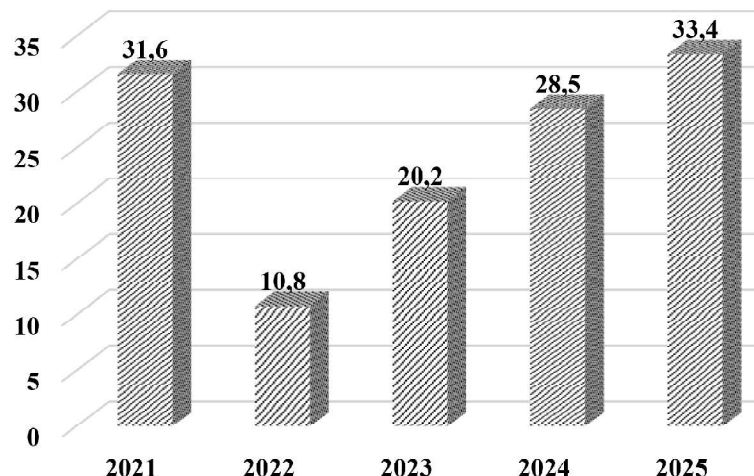


Fig. 2. Dynamics of the advertising and communications market volume in Ukraine under conditions of martial law, 2021–2025, UAH billion

Source: compiled by the authors based on data from [9].

Table 2. Adaptation of the marketing strategy of the Megogo platform to the challenges of martial law

№	Criterion	Before the full-scale invasion	During martial law
1	Core mission	Entertainment	Information provision and social support
2	Content geography	Availability of content from PIS countries	Complete removal of Russian-origin content
3	Social stance	Neutral / situational	Active, volunteering
4	Product driver	Films, TV series, sports	News, sports, Ukrainian dubbing (Megogo Voice)
5	Communication	Emphasis on benefits and assortment	Emphasis on patriotism and unity

Source: systematized by the authors based on [8; 9].

keting, the implementation of systematic risk management, and the use of crisis communications as means of ensuring long-term competitiveness in the digital environment.

The functioning of the Ukrainian media industry at the present stage takes place under conditions of extremely high turbulence caused by the impact of full-scale military aggression as a powerful external shock. The action of this exogenous factor has led to an acceleration of profound structural shifts that have resulted in the transformation of media content consumption models, the revision of content marketing strategies, and the adaptation of the business models of leading market participants with due regard to heightened risks and the necessity of applying crisis communications (Fig. 2).

The presented dynamics convincingly demonstrate that the downturn of 2022 did not assume the character of a critical threshold of development but rather served as an impetus for the revision and transformation of existing business models. The intensive pace of recovery in 2023–

2024, as well as the recorded exceedance of pre-war financial indicators in 2025 in hryvnia terms, indicate an increase in the adaptability of Ukrainian business. In particular, this refers to the ability of companies to effectively monetize digital traffic under conditions of heightened security risks through the systematic implementation of flexible digital tools, the improvement of content marketing strategies, and the use of crisis communications as elements of managing market uncertainty [9].

With the outbreak of full-scale military aggression, approaches to the formation of the content marketing strategy of the Megogo platform underwent a substantial revision, which led to its reorientation from a predominantly entertainment-focused model toward a socially and informationally oriented one. This transformation reflects the adaptation of the company's communication policy to conditions of crisis turbulence, the strengthening of social responsibility, and the necessity of employing crisis communications in the context of managing reputational risks and audience expectations (Table 2).

The company adopted a strategic managerial decision whose implementation was accompanied by tangible financial losses; however, it was of fundamental importance for preserving and strengthening the brand's reputational capital — namely, the complete removal of products of Russian origin from the content library. This step went beyond purely economic expediency, transforming into a form of public value-based positioning that simultaneously fulfilled the function of corporate social res-

Table 3. Roadmap for the development of content marketing of Ukrainian media companies with consideration of risk management and anticrisis communication instruments (2025–2030)

№	Stage	Substage	Key objectives	Marketing tools	Technological focus
1	Stabilization	Anti-crisis diagnostics of the communication environment	Identification of reputational, content-related, and informational risks; audience trust audit	Pontent audit, social listening, crisis media monitoring	AI analytics, sentiment analysis
		Reengineering of content strategies under uncertainty	Adaptation of content marketing to the traumatic social context and changes in consumption patterns	FAST content, comfort watching, edutainment	Generative AI creativity, automated localization
		Pommunication of social responsibility and psychological support	Formation of narratives of support, solidarity, and emotional stabilization	Social campaigns, storytelling, partnership projects	AI personalization, recommendation systems
		Anti-piracy and legal stabilization of the content environment	Reduction of losses from digital piracy; protection of intellectual property	Value-based pricing, freemium models, legal storytelling	DRM, blockchain-based rights management
		Anticrisis communications and reputational risk management	Maintenance of trust in the brand under information attacks	Prisis PR, value-driven messaging, owned media	AI for crisis scenario management
2	Development	Export of cultural meanings and national narrative	Institutionalization of cultural diplomacy through content	Soft Power content, transmedia storytelling	AI creativity, multilingual LLMs
		Formation of global presence of Ukrainian media brands	Strengthening international visibility and competitiveness	Global platforms, influencer partnerships	Web3, decentralized platforms
		Building sustainable fan communities and brand advocacy	Transition from a passive audience to community co-creation	Brand communities, UGP strategies	Metaverse, social VR
		Integration of risk management into the content ecosystem	Implementation of foresight management of strategic and reputational risks	Scenario planning, foresight marketing	Predictive AI, digital twins
		Innovative monetization of attention in a post-crisis economy	Diversification of revenue sources and reduction of dependence on advertising	Subscription+, experiential marketing	Immersive technologies (VR/AR), Web3 economy

Source: developed by the authors.

ponsibility and served as a powerful signal within marketing communications [2].

Under conditions of wartime turbulence, when consumer choice is increasingly based on shared worldview orientations and civic attitudes, such a "sanctions-based" content policy became an instrument for consolidating a loyal audience and minimizing reputational risks. The communication support for this decision was built around the concept of "information hygiene", within which the refusal of products from the aggressor state was interpreted as a component of crisis communications aimed at ensuring cultural resistance and strengthening national security.

Table 3 presents a conceptual roadmap for the development of content marketing of Ukrainian

media companies for the period 2025–2030, which has been formed taking into account the phased integration of risk management tools and crisis communications under conditions of increased market and security uncertainty.

The proposed roadmap reflects the evolution of content marketing from an instrument of operational stabilization into a strategic mechanism for the long-term expansion and global integration of media companies. Its structure demonstrates that effective risk management and crisis communications are not auxiliary but rather system-forming factors of the resilience of content ecosystems.

The consistent integration of marketing tools with technological solutions will make it possible

to minimize reputational and market threats while simultaneously enhancing companies' capacity for adaptation and innovative development. Thus, the implementation of the outlined stages creates a foundation for the formation of competitive, socially responsible, and crisis-resilient media brands in the digital environment.

CONCLUSIONS

Thus, the prospects for the development of content marketing in Ukraine's media industry are shaped within a multidimensional convergence of technological innovations, cultural narratives, and economic constraints, which are intensified by conditions of wartime turbulence. Achieving strategic success in such an environment is directly associated with the capacity of media companies to implement a model of "organizational ambidexterity", which should combine cost rationalization and effective operation in the domestic market through the use of FAST formats, partnership ecosystems, and socially oriented content marketing, alongside a simultaneous orientation toward global presence. In this context, the export of culturally relevant content, the development of international co-production, and the implementation of artificial intelligence-based solutions acquire particular significance as instruments for reducing strategic risks and scaling audiences. So, provided that risk management and anticrisis communications are systematically integrated, the Ukrainian media industry is capable of transforming crisis challenges into a source of innovative impetus and strengthening its positions in the European media market.

Література:

1. Григорова З.В. Перспективи розвитку медіаіндустрії через призму концепції "блакитного океану". Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 24 квітня 2025 р.). Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во "Політехніка", 2025. С. 45—46.
2. Детектор медіа. Megogo запустив власну студію озвучування. До кінця 2022-го планує адаптувати близько 400 стрічок. 2021. URL: <https://detector.media/production/article/193316/2021-10-29-megogo-zapustyv-vlasnu-studiyu-ozvuchuvannya-do-kintsya-2022-go-planuie-adaptuvaty-blyzko-400-strichok/> (дата звернення: 04 січня 2026).
3. Лютак О.М, Баула О.В. Структурні трансформації медіа індустрії та її вплив на економічний розвиток країн. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 12 (222). С. 15—13. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2019-1-222-15-23> (дата звернення: 04 січня 2026).
4. Синиця В.А. Медіа та реклама як рушійні сили креативної економіки. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-83> (дата звернення: 04 січня 2026).
5. Сухорукова О.А., Григорова З.В., Кваско А.В. Тенденції розвитку вітчизняної медіаіндустрії. Проблеми системного підходу в економіці. 2023. № 2 (91). С. 94—103. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-2-12> (дата звернення: 04 січня 2026).
6. Deloitte Insights. Digital Media Trends: Immerse yourself in the new media landscape. 17th edition. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/digital-media-trends-consumption-habits-survey.html> (дата звернення: 04 січня 2026).
7. Dhiman B. A Paradigm Shift in the Entertainment Industry in the Digital Age: A Critical Review. Preprint. 2023. URL: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/document/86963/1/ssoar-2023-dhiman-A_Paradigm_Shift_in_the.pdf (дата звернення: 04 січня 2026).
8. Forbes Ukraine. Сервіс Megogo навчив українців платити за контент. Як йому це вдалося. 2020. URL: <https://forbes.ua/innovations/shlyakh-megogo-10092020-25> (дата звернення: 04 січня 2026).
9. IAB Ukraine. Digital market overview. 2025. URL: https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/IAB-Ukraine-Digital-Market-Overview_2025-1.pdf (дата звернення: 04 січня 2026).
10. Jenkins H. Convergence Culture: Where Old and New Media Collide. New York: New York University Press, 2006. 336 p.
11. Kong Yue. Exploring the Innovative Development of the Media Industry in the Digital Economy Era. Frontiers in Business, Economics and Management. 2024. Vol. 15. № 2. pp. 223—226.
12. Motion Picture Laboratories. The evolution of media creation. A 10-Year Vision for the Future of Media Production, Post and Creative Technologies. 2019. URL: https://movielabs.com/prodtech/ML_2030_Vision.pdf (дата звернення: 04 січня 2026).
13. PwC. Global Entertainment & Media Outlook 2025—2029. 2025. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/business-model-reinvention/outlook/insights-and-perspectives.html> (дата звернення: 04 січня 2026).
14. World Economic Forum. Artificial Intelligence in Media, Entertainment and Sport. White

Paper. 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Artificial_Intelligence_in_Media_Entertainment_and_Sport_2025.pdf (дата звернення: 04 січня 2026).

References:

1. Hryhorova, Z.V. (2025), "Prospects for the development of the media industry through the prism of the "blue ocean" concept", *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zbirnyk tez dopovidej VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Business, Innovation, Management: Challenges and Prospects: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference]*, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Kyiv, Ukraine, pp. 45—46.

2. Detector Media (2021), "Megogo launched its own dubbing studio and plans to adapt around 400 films by the end of 2022", available at: <https://detector.media/production/article/193316/2021-10-29-megogo-zapustyv-vlasnu-studiyu-ozvuchuvannya-do-kintsya-2022-go-planuie-adaptuvaty-blyzko-400-strichok/> (Accessed 04 January 2026).

3. Liutak, O.M. and Baula, O.V. (2019), "Structural transformations of the media industry and its effect on the economic development of the countries", *Actual problems of economics*, vol. 12 (222), pp. 15—13. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2019-1-222-15-23>.

4. Synytsia, V.A. (2025), "Media and advertising as friendly forces of the creative economy", *Economy and society*, [Online], vol. 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-83>.

5. Sukhorukova, O.A., Hryhorova, Z.V. and Kvasko, A.V. (2023), "Development trends of the domestic media industry", *Problems of a systems approach in economics*, vol. 2 (91), pp. 94—103. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-2-12>.

6. Deloitte Insights (2023), "Digital Media Trends: Immerse yourself in the new media landscape", 17th ed., [Online], available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/digital-media-trends-consumption-habits-survey.html> (Accessed 04 January 2026).

7. Dhiman, B. (2023), "A Paradigm Shift in the Entertainment Industry in the Digital Age: A Critical Review", Preprint, [Online], available at: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/document/86963/1/ssoar-2023-dhiman-A_-_Paradigm_Shift_in_the.pdf (Accessed 04 January 2026).

8. Forbes Ukraine (2020), "The Megogo service taught Ukrainians to pay for content: how it succeeded", available at: <https://forbes.ua/innovations/shlyakh-megogo-10092020-25> (Accessed 04 January 2026).

9. IAB Ukraine (2025), "Digital market overview", [Online], available at: https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/IAB-Ukraine-Digital-Market-Overview_2025-1.pdf (Accessed 04 January 2026).

10. Jenkins, H. (2006), *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, New York University Press, New York, USA.

11. Kong, Yue (2024), "Exploring the Innovative Development of the Media Industry in the Digital Economy Era", *Frontiers in Business, Economics and Management*, vol. 15, no. 2, pp. 223—226.

12. Motion Picture Laboratories (2019), *The evolution of media creation. A 10-Year Vision for the Future of Media Production, Post and Creative Technologies*, available at: https://movielabs.com/prodtech/ML_2030_Vision.pdf (Accessed 04 January 2026).

13. PwC (2025), *Global Entertainment & Media Outlook 2025—2029*, available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/business-model-reinvention/outlook/insights-and-perspectives.html> (Accessed 04 January 2026).

14. World Economic Forum (2025), *Artificial Intelligence in Media, Entertainment and Sport*, White Paper. available at: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Artificial_Intelligence_in_Media_Entertainment_and_Sport_2025.pdf (Accessed 04 January 2026).

Стаття надійшла до редакції 07.01.2026 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 005.95/.96:658.5

Р. В. Яковенко,

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

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті, м. Кропивницький

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8103-8590>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.106

ФОРМУВАННЯ СПЕЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ НАВИЧОК У СТРУКТУРІ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

R. Yakovenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing,

Management and Economics, Robert Elvorti Economics and Technology Institute, Kropyvnyts'kyj

FORMATION OF SPECIAL COMMUNICATION SKILLS IN THE STRUCTURE OF HUMAN POTENTIAL IN THE FIELD OF QUALITY MANAGEMENT

Комунікації, спілкування та можливості налагодження продуктивної взаємодії є одним з визначальних важелів формування повноцінного суспільства, що підтверджується як досвідом організації суспільних відносин (зокрема наявністю зворотного зв'язку між владою та суспільством), так і існуючою бізнес-практикою.

Існуючі традиційні підходи до організації інформаційного та емоційного обміну за тих умов, що на сьогодні сформували середовище організації відносин у сфері українського підприємництва, не завжди формують сприятливе середовище ефективної комунікації, що вимагає підвищення рівня знань та засвоєння додаткових здібностей працівниками, зокрема тими, що безпосередньо здійснюють комунікації з клієнтурою та реагують на зауваження та реклаमाції.

До цього моменту в системі досліджень вітчизняних науковців був відсутній системний підхід до аналізу комунікаційних компетенцій, які, насправді, є визначальними у сфері формування ефективної співпраці як на виробництві, так і за його межами; також до цього моменту soft-skills розглядались виключно в прикладному аспекті, не в якості складової людського потенціалу та без урахування цивілізаційних трансформацій у сферах економіки, суспільної взаємодії та спілкування.

Метою статті є визначення додаткових можливостей у сфері бізнес-комунікацій, які з'являтимуться в процесі формування додаткових комунікаційних компетенцій у працівників служби технічного сервісу.

Якщо hard skills є параметром, що може бути використаний у сфері певних професійних "вузьких" відносин, то м'які навички формують конкурентні переваги особистості незалежно від сфери застосування її продуктивних здібностей. Це визначає їх універсальний характер та можливості використання. Крім того, якщо тверді навички мають властивість втрачати свою якість унаслідок ускладнення технологічних процесів та появи і впровадження нових технологій аж до зміни технологічного способу виробництва, то м'які навички, в більшості випадків, не втрачають своїх якостей, а лише змінюють їх. Це відбувається, зокрема, через зміну оточуючого середовища індивіда.

Викладено та сформульовано комунікаційні компетенції працівників служби технічного сервісу, завданням яких є спілкування з клієнтами. До них віднесено: комунікабельність, креативність, критичне мислення, здатність до навчання/перенавчання, здатність до інтерпретації та адаптації наявної інформації для цільової аудиторії, стресостійкість, здатність до прийняття неупереджених рішень, здатність до аргументації, здатність переведення офіційних переговорів у неофіційну площину, спроможність до спрямування суб'єкта переговорів у правильному напрямку, здатність етичного обґрунтування ділової пропозиції, навички слухового сприйняття інформації, комунікаційна неупередженість, урахування етнічного та релігійного факторів при спілкуванні, мистецтво давати поради, вміння слухати, вміння ввічливого спілкування з троями та ботами конкурентів, грамотність, інформаційна гігієна, здатність дотримуватись однієї чітко визначеної теми.

Communications and the ability to establish productive interaction are one of the determining levers for the formation of a full-fledged society, which is confirmed both by the experience of organizing public relations (in particular, the presence of feedback between the authorities and society) and by existing business practice.

Existing traditional approaches to organizing information and emotional exchange under the conditions that have formed the environment for organizing relations in the field of Ukrainian entrepreneurship today do not always form a favorable environment for effective communication, which requires increasing the level of knowledge and mastering additional abilities by employees, in particular those who directly communicate with clients and respond to comments and complaints.

Up to this point, the system of research by domestic scientists has lacked a systematic approach to the analysis of communication competencies, which, in fact, are decisive in the formation of effective cooperation both in production and beyond; also, up to this point, soft skills have been considered exclusively in an applied aspect, not as a component of human potential and without taking into account civilizational transformations in the spheres of economy, social interaction and communication.

The purpose of the article is to determine additional opportunities in the field of business communications, which will appear in the process of forming additional communication competencies of technical service employees.

If hard skills are a parameter that can be used in the field of certain professional "narrow" relationships, then soft skills form the competitive advantages of an individual regardless of the scope of application of his productive abilities. This determines their universal nature and possibilities of use. In addition, if hard skills tend to lose their quality due to the complication of technological processes and the emergence and introduction of new technologies up to a change in the technological method of production, then soft skills, in most cases, do not lose their qualities, but only change them. This happens, in particular, due to a change in the individual's environment.

The communication competencies of technical service employees whose task is to communicate with customers are outlined and formulated. These include: sociability, creativity, critical thinking, ability to learn/relearn, ability to interpret and adapt available information for the target audience, stress resistance, ability to make unbiased decisions, ability to argue, ability to transfer official negotiations to an informal level, ability to direct the subject of negotiations in the right direction, ability to ethically substantiate a business proposal, skills of auditory perception of information, communication impartiality, consideration of ethnic and religious factors in communication, the art of giving advice, listening skills, ability to politely communicate with trolls and bots of competitors, literacy, information hygiene, ability to stick to one clearly defined topic.

Ключові слова: комунікації; людський потенціал; управління персоналом; hard skills; soft skills; технічний сервіс; управління якістю.

Key words: communications; human potential; personnel management; hard skills; soft skills; technical service; quality management.

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

Комунікації, спілкування та можливості налагодження продуктивної взаємодії є одним з визначальних важелів формування повноцінного суспільства, що підтверджується як досвідом організації суспільних відносин (зокрема наявністю зворотного зв'язку між владою та суспільством), так і існуючою бізнес-практикою.

Існуючі традиційні підходи до організації інформаційного та емоційного обміну за тих умов, що на сьогодні сформували середовище організації відносин у сфері українського підприємництва, не завжди формують сприятливе середовище ефективної комунікації, що вимагає підвищення рівня знань та засвоєння додаткових здібностей працівниками, зокрема тими, що безпосередньо здійснюють комунікації з клієнтурою та реагують на зауваження та рекламації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Роль комунікацій у системі управління досліджено у працях таких вчених, як: І.В. Шпекторенко, В.М. Дрешпак, Ж. Крисько, Н.В. Германюк, З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар та ін.

Питання розвитку персоналу, зокрема через механізм його навчання та перенавчання в Україні досліджують в Україні такі вчені, як: Дяків О.П., Островерхов В.М., Михайлова Л.І., Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В., Цимбалюк С.О., Морозова М.Е., Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І., Балабанова Л.В., Сардак О.В., Чорнодід І.С., Василець Н.М., Череп О.Г. та багато ін.

НЕ ВИРІШЕНІ РАНІШЕ ПИТАННЯ, ЩО Є ЧАСТИНОЮ ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

До цього моменту в системі досліджень вітчизняних науковців був відсутній системний підхід до аналізу комунікаційних компетенцій,

які, насправді, є визначальними у сфері формування ефективної співпраці як на виробництві, так і за його межами; також до цього моменту soft-skills розглядались виключно в прикладному аспекті, не в якості складової людського потенціалу та без урахування цивілізаційних трансформацій у сферах економіки, суспільної взаємодії та спілкування.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення додаткових можливостей у сфері бізнес-комунікацій, які з'являтимуться в процесі формування додаткових комунікаційних компетенцій у працівників служби технічного сервісу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Незважаючи на те, що сучасний світ системно рухається у напрямі постіндустріальної, інформаційної системи організації суспільних (у тому числі й економічних) відносин, Україна зберігає доволі обмежені тенденції у формуванні та відтворенні свого промислового потенціалу, значна частка якого була фактично зруйнована російськими вандалами.

Становлення нового інформаційного технологічного способу виробництва, інформації і знань як нового виробничого ресурсу, який, будучи формою реалізації та примноження розумового потенціалу людини, визначає утвердження інноваційного типу розвитку, інтелектуалізацію виробництва та праці. Нова техніка і технологія змінюють характер праці, поряд з продуктивними якостями зумовлюють дедалі ширший розвиток і використання інтелектуальних, соціальних і духовних якостей людини. Для успішного розвитку економіки необхідно не просто удосконалення продуктивних якостей людини, але й зростання інтелектуального, соціального і духовно-культурного рівня людини, перехід людського чинника на якісно новий ступінь, адекватний новому етапу соціально-економічного прогресу [1, с. 187]. При цьому спілкування та комунікації є одним з індикаторів, що демонструють саме еволюцію людських відносин та підходи до її оцінки. І, виходячи з цього положення, зростання соціальних якостей людини є не наслідком, а саме передумовою розширеного відтворення здібностей людини.

Сучасна структура світового виробництва дедалі більше характеризується зростанням частки розумової і творчої діяльності, в той час як праця фізична дедалі більше скорочується. І якщо, за таких умов, представники економічної теорії дедалі більше наголошують на зрос-

танні ролі загальнотеоретичного і прикладного знання в організації сучасного бізнесу (hard skills), то соціологи і представники-практики бізнесу дедалі більшу увагу приділяють спеціальним комунікаційним навичкам працівників, тобто тому, що набуло назви soft skills.

Soft skills — це "м'які навички", сукупність особистих якостей, навичок та досвіду, що допомагають людині ефективно комунікувати в соціумі, адаптуватись до різноманітних, у тому числі й кризових ситуацій, успішно працювати в колективі, незалежно від професійного середовища. Вважається, що soft skills набагато складніше виміряти кількісними показниками, відтак вони самі по собі є якісними показниками людського потенціалу, що можуть свідчити про наявність додаткових можливостей у сфері комунікування як у процесі реалізації виробничих завдань, так і в процесі самореалізації особистості в сфері суспільних відносин.

Такі навички дозволяють людині працювати в умовах зміни місця роботи та сфери діяльності, відтак вони виступають характеристиками людського капіталу. І, водночас, вони можуть бути використані людиною не лише в процесі виконання своїх виробничих функцій, а й в усіх інших сферах життєдіяльності, таким чином вони формують комунікаційний потенціал людських здібностей, тобто є складовою людського потенціалу.

Якщо hard skills є параметром, що може бути використаний у сфері певних професійних "вузьких" відносин, то м'які навички формують конкурентні переваги особистості незалежно від сфери застосування її продуктивних здібностей. Це визначає їх універсальний характер та можливості використання. Крім того, якщо тверді навички мають властивість втрачати свою якість унаслідок ускладнення технологічних процесів та появи і впровадження нових технологій аж до зміни технологічного способу виробництва, то м'які навички, в більшості випадків, не втрачають своїх якостей, а лише змінюють їх. Це відбувається, зокрема, через зміну оточуючого середовища індивіда.

Також, наявність твердих навичок не є взаємозамінним чинником на відміну від м'яких навичок, які можуть бути використані практично у будь-якому виробничому середовищі.

Вміння працювати з інформацією та здійснювати її поширення, що використовується в процесі навчання/перенавчання/підвищення кваліфікації для формування саме hard skills, здійснюється як за допомогою як професійних hard skills, так і особистих soft skills особи, що

здійснює таку діяльність, саме тому це є взаємозалежні, кількісно-якісні відносини. Відтак, якщо людина формує свої комунікаційні здібності для того щоб передавати їх далі — для неї вони являють собою *hard skills*, а для осіб, які навчаються ним — вони є *soft skills*.

Як свого часу писав А. Чухно "...масово-точна освіта, розрахована на середню людину, що породжує масову посередність, губить талант — головне багатство суспільства. Індивідуалізація освіти, її спрямованість на пошук і виховання талантів — одне з головних і визначальних завдань у перебудові освіти" [2, с. 37]. Якщо поглянути на процес навчання з позицій управління якістю — то він має бути максимально стандартизованим, що є неприпустимим з позицій розвитку людських здібностей і талантів, і його не можна використовувати у такий спосіб.

Якщо ми розглядаємо освітній процес у якості процесу передавання належної інформації однією зі сторін і засвоєння цієї інформації іншою стороною, формування спеціальних (додаткових) комунікативних навичок у працівників служби технічного сервісу також має здійснюватися з урахуванням еволюції процесу спілкування — його переважному переході до сфери віртуального спілкування, що визначається мінімізацією особистого спілкування та обмеженням індивідуальних контактів, що суттєво обмежує можливості застосування особистого підходу.

На нашу думку, визначальними комунікативними особливостями, що характеризують підвищений рівень готовності працівника до реалізації своїх функцій та є передумовою підвищення економічних показників служби технічного сервісу, є нижчезазначене.

Комунікабельність — полягає у відкритості та спроможності спілкування з будь-якими суб'єктами. Головне при цьому, щоб спілкування не перетворилось на самодостатній процес і не шкодило виконанню базових виробничих функцій працівника. До того ж головне призначення спілкування — передача корисної або нової інформації, а не ліквідація певного обсягу часу, який також є економічним ресурсом.

Креативність — спроможність творчого підходу до організації комунікацій, зокрема обрання місця, формату та змісту обговорення. Також велике значення має особистий підхід до спілкування з суттєвим платоспроможним клієнтом, що може формувати прибуток служби технічного сервісу.

Критичне мислення — стосується як політики керівництва, так і спрямування комунікацій

у напрямі перевірки справжності потреб працівника, її уточнення. Це обумовлено тим, що клієнт/замовник не завжди впевнений у тому, що йому насправді потрібно.

Здатність до навчання/перенавчання — незважаючи на вік, працівники мають демонструвати здатність до оволодіння новою актуальною інформацією, що стосується не лише організації виробництва, а й загальних суспільних тенденцій, що дає можливість налагоджувати розмову за межами бізнесу.

Здатність до інтерпретації та адаптації наявної інформації для цільової аудиторії — у разі наявності вузькоспеціалізованої інформації, яку варто донести до аудиторії, що не має відповідної спеціалізованої підготовки, працівник може використовувати зрозумілі загальні поняття, спрощення та порівняння для формування ефективної комунікації.

Стресостійкість — у процесі комунікування варто бути готовим до того, що контрагент має бути у стані порушення психічної рівноваги, що може вплинути на можливість досягнення кінцевого результату. Також, занадто інтенсивні комунікації можуть призвести до того, що працівник, який веде переговори, може зазнати суттєвих емоційних втрат та перебувати у стані стресу.

Здатність до прийняття неупереджених рішень — рішення стосовно певного суб'єкта не має відрізнятися різним ставленням, залежно від обсягів замовлення, складності виконання замовлення, особистих симпатій тощо.

Здатність до аргументації — будь-яке рішення, зокрема те, що стосується зміни ціни умов виконання робіт повинно мати "залізну" аргументацію; у замовника не повинно виникати думки стосовно того, що він є об'єктом дискримінації. Це потребує окремої спеціальної підготовки працівників, зокрема стосовно змісту повідомлення та його форми.

Здатність переведення офіційних переговорів у неофіційну площину — якщо комунікація "буксує" або "входить у клінч", варто змінити тему, перейти на певну спільну тему, змінити тональність і підхід до споживача.

Спроможність до спрямування суб'єкта переговорів у правильному напрямку — через побудову правильної послідовності питань і обґрунтувань, можна привести співрозмовника до того рішення, яке є вигідним службі технічного сервісу, зокрема щодо термінів та умов виконання різних видів робіт.

Здатність етичного обґрунтування ділової пропозиції — спроможність не лише виправдати свої дії через поняття порядності, чесності,

справедливості, а й у разі необхідності закласти в контрагента сумнів стосовно його вимог та потреб, їх відповідності зазначеним параметрам.

Навички слухового сприйняття інформації — доволі складно виокремити головне у словах клієнта, якщо він не є лаконічним, висловлює свої думки та побажання непослідовно, емоційно, на підвищених тонах. Головне, за таких умов, — це збереження спокою, якщо щось незрозуміло — можна попросити опонента повторити свою думку.

Комунікаційна неупередженість — однакове ставлення до будь-якого клієнта, оскільки на початку спілкування ми, в більшості випадків, не маємо жодного уявлення стосовно того, ким є наш співрозмовник і що він являє собою у економічному та соціальному сенсах.

Урахування етнічного та релігійного факторів при спілкуванні — задля уникнення можливих ускладнень варто уникати спілкування на подібні теми, а у разі постановки прямих питань, варто давати "розмиті" неконкретні відповіді, що мінімізуватимуть ризик конфлікту.

Мистецтво давати поради — поради люблять давати всі. Але намагайтесь це робити стосовно тих питань, що не призведуть до ускладнення переговорів та погіршення матеріального стану особи. Також поради можна використати для зниження інтенсивності неприємної розмови, або, якщо опонент вбачає, що розмова зайшла у глухий кут.

Вміння слухати — людина дуже не любить коли її перебивають і заважають завершити свою думку, особливо коли її промова є нечіткою або зарозумілою. За таких умов після закінчення промови варто спитати контрагента: "Ви завершили?". А для уточнення його головних змістових позицій, можна переформулювати його тези та перепитати, почавши це фразою "Чи правильно я зрозумів, що...".

Вміння ввічливого спілкування з тролями та ботами конкурентів — дуже часто завданням конкурентів є виведення зі стану психічної рівноваги осіб, що відповідальні за це, заскрити це або зняти на відео і демонструвати це за першої-ліпшої нагоди. Наявність такого "компромату" є неприпустимим у разі гострої конкурентної боротьби.

Грамотність — властивість не лише комунікатора-професіонала, а й інтелектуального клієнта. Тому дуже непереконалим та жалюгідним виглядатиме представник служби технічного сервісу у разі, якщо зіткнеться з грамотним клієнтом, і не зможе відповісти йому у

належний грамотний спосіб. При цьому це стосується не лише суто технічних питань, а й питань з кола "загального кругозору".

Інформаційна гігієна — уникання "токсичних" тем, що можуть зашкодити ефективному розвитку комунікацій; також не варто переходити на особисте. Окремої уваги потребує обсяг інформації, яку може використати конкурент.

Здатність дотримуватись однієї чітко визначеної теми — клієнт може намагатися запутати переговорника, тому варто утримуватись у межах предмету обговорення і не "стрибати" з однієї теми на іншу. З боку клієнта, така тактика може бути використана для вичікування певного моменту, аби спробувати нав'язати свої умови.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ НАУКОВИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Визначено передумови та значення еволюції процесу комунікацій на сучасній стадії розвитку економіки та суспільства. Сформульовано діалектику взаємодії твердих та м'яких навичок сучасного працівника, який час від часу вимушений здійснювати оновлення своїх знань.

Викладено та сформульовано комунікаційні компетенції працівників служби технічного сервісу, завданням яких є спілкування з клієнтами.

Подальші дослідження у цьому напрямі дозволять деталізувати особливості кожної конкретної компетенції та механізм її засвоєння працівником.

Література:

1. Яковенко Р. В. Людський капітал та людський потенціал. Наук. праці Кіровоградського нац. техн. ун-ту: Економічні науки. Кіровоград: КНТУ. 2013. Вип. 24. С. 186—193.
2. Чухно А. А. Твори: у 3 т. / НАН України, Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ: Наук.-дослід. фін. ін-т при М-ві фін. України, 2006. Т. 1: Становлення і розвиток ринкової економіки. 2006. 592 с.

References:

1. Yakovenko, R.V. (2013), "Human capital and human potential", *Naukovi pratsi Kirovohrad's'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 24, pp. 186—193.
2. Chukhno, A.A. (2006), *Tvory [Works]*, (Vols. 1—3), *Naukovo-doslidnyj finansovij instytut pry Ministerstvi finansiv Ukrainy*, Kyiv, Ukraine. *Стаття надійшла до редакції 29.12.2025 р.*

УДК 338.43:330.322:338.246

О. В. Вишневецька,
к. е. н., с. н. с., провідна наукова співробітниця відділу інвестиційного
та матеріально-технічного забезпечення, ННЦ "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0978-2603>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.111

РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ВАЖЕЛІВ У МЕХАНІЗМІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО ОНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ: ДОВОЄННИЙ ТА ВОЄННИЙ АСПЕКТИ

О. Vyshnevetska,
PhD in Economics, Senior Research Fellow, Leading Research Fellow of the Department of Investment,
Material and Technical Insuring, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

THE ROLE OF STATE INSTRUMENTS IN THE MECHANISM OF INVESTMENT SUPPORT FOR TECHNICAL AND TECHNOLOGICAL MODERNISATION OF UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR: PRE-WAR AND WARTIME ASPECTS

У статті досліджено роль державних важелів у механізмі інвестиційного забезпечення техніко-технологічного оновлення аграрного сектору України в довоєнний та воєнний періоди. Обґрунтовано, що в умовах високих виробничих і фінансових ризиків, тривалих строків окупності інвестицій та обмеженого доступу до капіталу саме державна підтримка виступає ключовим чинником модернізації матеріально-технічної бази сільського господарства. На основі кореляційного аналізу оцінено взаємозв'язок між обсягами державного фінансування та виробничими й фінансовими показниками розвитку аграрного сектору у 2017—2024 рр. Доведено наявність структурного зламу у 2022 році, після якого трансформується економічна роль державної підтримки — від інвестиційно-стимулюючої до компенсаційно-стабілізаційної. Обґрунтовано доцільність диференційованого підходу до формування державної аграрної політики з урахуванням змін економічного середовища та пріоритетів післявоєнного відновлення.

The article provides a comprehensive analysis of the role of state instruments in the mechanism of investment support for technical and technological modernisation of Ukraine's agricultural sector, taking into account both pre-war and wartime economic conditions. It is substantiated that the renewal of the material and technical base of agriculture constitutes a decisive prerequisite for improving production efficiency, enhancing the competitiveness of agricultural enterprises, ensuring food security, and maintaining the country's export potential. It is established that investment activity in the agricultural sector is characterised by increased risks, long payback periods and limited access to financial resources, which determines the crucial role of state support in stimulating technical and technological upgrading.

The content and structure of the investment support mechanism for agricultural production are revealed, showing that it is formed through a combination of budgetary, financial-credit, fiscal and institutional state policy instruments integrated with market-based capital attraction tools. The transformation of the state's role under conditions of macroeconomic instability and heightened security risks is analysed, particularly the shift from the predominance of direct budget transfers towards the increased use of indirect support instruments, preferential lending schemes and state guarantees.

Based on official statistical data for the period 2017–2024, a correlation analysis is conducted to assess the relationships between the volume of state support and key indicators of agricultural sector development, including gross output, sown areas, profits and internal sources of financing. It is demonstrated that in the pre-war period state support performed an investment-stimulating function, ensuring stable and economically interpretable relationships with the sector's performance indicators. At the same time, during the wartime period a structural break in time series is identified, manifested in the weakening or loss of linear correlation relationships and the dominance of exogenous factors.

The study concludes that under wartime conditions the economic role of state support has transformed into a predominantly compensatory and stabilising one, aimed at maintaining the financial viability of agricultural enterprises and minimising losses of production potential. The necessity of a differentiated approach to assessing the effectiveness of state agricultural policy in pre-war and wartime periods is substantiated, along with the need to develop a long-term strategy for investment recovery and accelerated technical and technological development of Ukraine's agricultural sector in the post-war period.

Ключові слова: державна підтримка, аграрний сектор, інвестиційне забезпечення, техніко-технологічне оновлення, механізм, кореляційний аналіз, структурний злам, воєнний період.

Key words: state support, agricultural sector, investment provision, technical and technological renewal, mechanism, correlation analysis, structural break, war period.

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

У сучасних умовах розвитку національної економіки техніко-технологічне оновлення сільськогосподарського виробництва виступає визначальним чинником підвищення ефективності функціонування аграрного сектору та забезпечення його конкурентоспроможності. Реалізація процесів модернізації матеріально-технічної бази аграрних підприємств вимагає значних інвестиційних ресурсів. Проте для більшості товаровиробників доступ до таких ресурсів залишається обмеженим через високі ризики, тривалі строки окупності та невизначеність фінансового середовища.

У цьому контексті особливого значення набуває державна політика інвестиційної підтримки, яка здатна суттєво коригувати ринкові механізми, сприяти мобілізації фінансових ресурсів та стимулювати техніко-технологічне оновлення. Актуальність проблеми зростає в умовах воєнних дій, коли класичні ринкові інструменти інвестування втрачають ефективність, а державна підтримка стає ключовим фактором збереження виробничого потенціалу агросектору. Це обумовлює необхідність наукового дослідження трансформації ролі

державних важелів у механізмі інвестиційного забезпечення та оцінки їхнього впливу на розвиток сільськогосподарського виробництва.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми інвестиційного забезпечення розвитку аграрного сектору України, техніко-технологічного оновлення та державного регулювання інвестиційних процесів знайшли відображення у наукових працях вітчизняних учених. Серед них О. В. Захарчук [4], Ю. О. Лупенко [4, 5], Я. Ф. Навроцький [7], Н. В. Добіжа [2], М. І Кісіль [3], М. Г. Михайлов [6] та інші. У дослідженнях розглядаються питання формування інвестиційної політики, ролі бюджетної та фінансово-кредитної підтримки, механізмів стимулювання інноваційної активності аграрних підприємств, а також впливу державних програм на оновлення матеріально-технічної бази сільського господарства.

Водночас переважна частина наукових праць орієнтована на аналіз інвестиційних процесів у відносно стабільних макроекономічних умовах та не враховує структурних розривів, спричинених воєнними подіями. Недостатньо дослідженим залишається питання трансформації ролі державних важелів у механізмі інвестиційного забезпечення техніко-технологіч-

ного оновлення аграрного виробництва в умовах різкої зміни економічного режиму, а також зміни характеру взаємозв'язків між об'єктами державної підтримки та результативними показниками розвитку галузі. Це обумовлює потребу в узагальненні сучасних підходів і поглибленому аналізі ефективності державної підтримки з урахуванням довоєнного та воєнного періодів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення теоретичних положень і практичних результатів щодо ролі державних важелів у механізмі інвестиційного забезпечення техніко-технологічного оновлення сільськогосподарського виробництва, а також оцінка трансформації їхнього впливу на виробничі та фінансові показники розвитку аграрного сектору України в довоєнний і воєнний періоди.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Техніко-технологічне оновлення сільськогосподарського виробництва є однією з ключових передумов підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору, забезпечення його сталого розвитку та адаптації до сучасних викликів глобальної економіки. В умовах зростання вимог до ефективності використання ресурсів, екологічної безпеки та якості сільськогосподарської продукції особливого значення набуває здатність аграрних підприємств впроваджувати інноваційні технології, сучасну техніку та цифрові рішення. Водночас реалізація процесів техніко-технологічного оновлення потребує значних інвестиційних ресурсів, доступ до яких для більшості суб'єктів аграрного виробництва залишається обмеженим.

Інвестиційне забезпечення оновлення матеріально-технічної бази аграрного сектору формується під впливом комплексу державних та ринкових важелів, що визначають умови залучення, розподілу та ефективного використання фінансових ресурсів. З одного боку, держава відіграє ключову роль у створенні інституційного середовища для інвестиційної діяльності шляхом реалізації бюджетної, податкової, кредитної та амортизаційної політики, а також через запровадження цільових програм підтримки сільськогосподарських товаровиробників. З іншого боку, ринкові механізми — ціноутворення, конкуренція, фінансовий ринок, лізингові та страхові інструменти — формують

економічні стимули та обмеження, які безпосередньо впливають на інвестиційну активність аграрних підприємств.

Актуальність дослідження державних і ринкових важелів у механізмі інвестиційного забезпечення техніко-технологічного оновлення сільськогосподарського виробництва посилюється в умовах структурних трансформацій національної економіки та поглиблення інтеграції України у світові аграрні ринки. Хронічна зношеність основних засобів у сільському господарстві, технологічне відставання значної частини аграрних підприємств, а також асиметричний доступ різних категорій товаровиробників до інвестиційних ресурсів зумовлюють необхідність комплексного аналізу чинних інструментів державного регулювання та ринкових механізмів стимулювання інвестицій.

Особливої ваги набуває дослідження трансформації ролі держави в інвестиційному забезпеченні аграрного сектору, що відбувається під впливом макроекономічної нестабільності, фінансових обмежень бюджету та зростання ролі фінансово-кредитних інструментів. Перехід від домінування прямих бюджетних трансфертів до переважного використання пільгового кредитування, державних гарантій та механізмів державно-приватного партнерства зумовлює зміну структури інвестиційних джерел і потребує оцінки їх впливу на темпи та якість техніко-технологічного оновлення. Водночас надмірна орієнтація на ринкові інструменти за відсутності належної державної координації може призводити до посилення інвестиційної нерівності між великими аграрними підприємствами та малими формами господарювання.

У сучасних умовах повномасштабних безпекових і економічних викликів проблема інвестиційного забезпечення техніко-технологічного оновлення аграрного виробництва набуває не лише економічного, а й стратегічного значення. Від рівня модернізації матеріально-технічної бази сільського господарства залежать продовольча безпека держави, експортний потенціал аграрної продукції та стійкість аграрного сектору до кризових шоків. Це обумовлює необхідність формування збалансованого механізму поєднання державних і ринкових важелів, здатного забезпечити довгострокове інвестиційне зростання та прискорення техніко-технологічного розвитку сільськогосподарського виробництва.

Державні важелі мають визначальне значення для техніко-технологічного оновлення аграрного виробництва, адже інвестиційна

Таблиця 1. Показники впливу державної підтримки (кошти розвитку) на виробничу та фінансову ефективність аграрного сектору України (2017–2024 рр.)

Рік	Державна підтримка, млн грн	Валова продукція, млрд грн	Приріст валової продукції (до попереднього року)	Посівні площі, тис га	Прибуток, млрд грн	Власні джерела інвестицій (прибуток+амортизація), млрд грн
2017	5209,3	303,4	23,7	19259,3	89,8	108,8
2018	4237,0	361,0	57,6	19370,1	70,5	98,4
2019	4307,9	356,6	-4,4	19601,5	92,9	130,4
2020	4034,8	393,1	36,5	19722,6	81,5	121,6
2021	4713,1	593,4	200,3	20198,7	237,6	281,7
2022	1999,0	449,1	-144,3	16819,5	85,9	131,7
2023	78,1	484,2	35,1	16255,3	61,9	109,0
2024	4133,758	448,8534	-35,3466	16876,9	327	–

Джерело: узагальнено за даними державної служби статистики [1].

діяльність у цій сфері характеризується низкою специфічних викликів. Насамперед оновлення техніки, впровадження систем зрошення чи будівництво сучасної інфраструктури потребують значних капіталовкладень і мають тривалий період окупності, що робить їх малопривабливими для бізнесу без довгострокової державної підтримки. Сільське господарство також залишається однією з найбільш ризикованих галузей, оскільки залежить від погодних умов, коливань світових цін і логістичних обмежень, тому державні гарантії, страхування та інші механізми зменшення ризиків є критично важливими для залучення інвестицій.

Крім того, саме держава здатна стимулювати впровадження інноваційних технологій, які на ранніх етапах розвитку можуть бути надто дорогими або ризикованими для приватних інвесторів. Йдеться про точне землеробство, біотехнологічні рішення, високотехнологічне обладнання та інші інновації, що забезпечують підвищення ефективності виробництва та його адаптивність до сучасних викликів. Саме державні важелі виконують ключову функцію у мобілізації фінансових ресурсів, зниженні інвестиційних ризиків та спрямуванні капіталу в пріоритетні напрями. Це дозволяє створювати умови для технологічного оновлення аграрного сектору, забезпечувати його стійкість, конкурентоспроможність і здатність до довгострокового розвитку.

Пряма бюджетна підтримка аграрного сектору в Україні реалізується через видатки державного бюджету за відповідними кодами програмної класифікації видатків та кредитування (КПКВК), зокрема за програмами 1201150 "Фінансова підтримка сільськогосподарських товаровиробників", 1201100 "Державна підтримка розвитку фермерських господарств", 1201310 "Часткова компенсація вартості сіль-

ськогосподарської техніки та обладнання", а також іншими цільовими програмами підтримки тваринництва, садівництва та переробки. Ці інструменти передбачають прямі трансферти з бюджету у формі дотацій, субсидій, грантів і компенсацій, мають чітке цільове призначення та безпосередньо впливають на фінансові результати агровиробників, зменшуючи їхні виробничі витрати або збільшуючи доходи.

Непряма бюджетна підтримка аграрного сектору здійснюється без прямого фінансування через видаткові КПКВК і охоплює фінансово-кредитні та фіскальні інструменти, зокрема програми пільгового кредитування "Доступні кредити 5-7-9%" (у межах програм Мінекономіки), механізми державних гарантій за кредитами суб'єктам аграрного бізнесу, податкові пільги та відстрочення податкових зобов'язань. Такі заходи відображаються в бюджеті переважно опосередковано — через обслуговування державного боргу, резерви під гарантії або втрати доходів бюджету, — і спрямовані на покращення доступу аграрних підприємств до фінансових ресурсів, зниження вартості залученого капіталу та підтримку їхньої платоспроможності, особливо в умовах макроекономічної нестабільності та воєнних ризиків.

Державна підтримка аграрного сектору відіграє важливу роль у формуванні виробничого, фінансового та інвестиційного потенціалу сільського господарства України. Для оцінки її впливу на результати функціонування галузі здійснено кореляційний аналіз взаємозв'язків між обсягами бюджетного фінансування та показниками приросту валової продукції, посівних площ, прибутку, а також власних джерел фінансування аграрних підприємств за період 2017—2024 років.

Методологія дослідження ґрунтується на застосуванні лінійного коефіцієнта кореляції

Пірсона, який дозволяє кількісно визначити тісноту та напрям лінійного зв'язку між обраними економічними показниками. Використання річних статистичних даних у динаміці забезпечує коректність порівняння результатів і дає змогу врахувати як економічні коливання, так і структурні зміни в аграрному секторі. Отримані значення коефіцієнта r інтерпретуються за загальноприйнятою шкалою, що дозволяє класифікувати силу зв'язку: показники в межах 0,3—0,5 свідчать про помірний зв'язок, від 0,5 до 0,7 — про помірно сильний, а значення понад 0,7 вказують на наявність сильної кореляції між обсягами державної підтримки та розвитком підприємств.

Для оцінки залежностей між обсягами державної підтримки та результатами функціонування аграрного сектору України було сформовано аналітичну таблицю, що охоплює ключові виробничі, фінансові та економічні показники розвитку сільського господарства за 2017—2024 роки. Вибір саме цих показників обумовлений необхідністю комплексного аналізу впливу державної підтримки не лише на обсяги виробництва, а й на ефективність господарської діяльності та фінансову стійкість аграрних підприємств.

Аналіз даних за 2017—2024 роки підтверджує, що державна підтримка аграрного сектору України є важливим, хоча й не єдиним чинником його розвитку. У довоєнний період 2017—2021 років спостерігалася чітка узгодженість між обсягами бюджетного фінансування, які коливалися в межах від 4034,8 до 5209,3 млн грн, та зростанням ключових виробничих і фінансових показників. Зокрема, валова продукція аграрного сектору зросла з 303,4 млрд грн у 2017 році до 593,4 млрд грн у 2021 році, а посівні площі розширилися до 20198,7 тис. га, що свідчить про позитивний вплив державної підтримки на збереження та нарощування виробничого потенціалу галузі.

Фінансові результати у довоєнний період також характеризувалися стійким покращенням. Прибуток аграрного сектору зріс з 89,8 млрд грн у 2017 році до 237,6 млрд грн у 2021 році, власні джерела фінансування досягли 281,7 млрд грн, а рівень рентабельності продукції сільського господарства у 2021 році становив рекордні 41,9 %. За цих умов державна підтримка поєднувала компенсаційну та інвестиційно-стимулюючу функції, а взаємозв'язок між фінансуванням і результатами діяльності мав стабільний і прогнозований характер, відображаючи реальний економічний механізм її впливу.

Починаючи з 2022 року, повномасштабна війна спричинила різке порушення сформованих економічних зв'язків і стала точкою структурного розриву в розвитку аграрного сектору. Скорочення державної підтримки до 1999,0 млн грн у 2022 році та до мінімального рівня 78,1 млн грн у 2023 році відбувалося на тлі окупації частини територій, мінування сільськогосподарських угідь, руйнування виробничої інфраструктури та логістичних ланцюгів. У результаті навіть за наявності фінансових ресурсів значна частина аграрних підприємств була позбавлена фізичної можливості здійснювати господарську діяльність, що суттєво послабило прямий вплив державної підтримки на виробничі показники.

У воєнний період динаміка результатів діяльності аграрного сектору набула нестійкого та атипічного характеру. Так, у 2022 році зафіксовано від'ємний приріст валової продукції на рівні — 144,3, тоді як уже у 2023 році приріст став позитивним і становив 35,1, незважаючи на критично низький обсяг бюджетного фінансування. Подібні коливання зумовлені насамперед впливом екзогенних чинників, зокрема світової цінової кон'юнктури та інфляційних процесів, що свідчить про трансформацію ролі державної підтримки у воєнних умовах та зниження її прямого впливу на виробничі результати.

Фінансові результати воєнного часу відзначаються високою волатильністю, коли після спаду прибутку до 61,9 млрд грн у 2023 році зафіксовано його зростання до 327 млрд грн у 2024 році, зумовлене переважно валютними коливаннями та структурною адаптацією ринку. Відносна стабільність власних джерел фінансування при їх загальному зниженні порівняно з довоєнним піком вказує на поступове вимивання резервів підприємств. Таким чином, якщо раніше державна допомога була драйвером зростання, то зараз її роль трансформувалася у стабілізаційну, що потребує переходу аграрної політики від поточного стимулювання до стратегії довгострокового відновлення та забезпечення стійкості сектору.

Водночас вплив війни не був однозначно негативним для всіх показників. Так, у 2022 році зафіксовано аномально високий приріст валової продукції (+200,3), а у 2024 році — рекордні значення прибутку (327,0 млрд грн). Це зумовлено переважно ціновими чинниками, інфляційними процесами, девальвацією національної валюти, а також структурними змінами в галузі, коли менш ефективні або фізично неідеальні

Таблиця 2. Порівняльна характеристика впливу державної підтримки у довоєнний та воєнний підперіоди

Показник	Довоєнний період (2017-2021)	Воєнний період (2022-2024)
Економічне середовище	Відносно стабільне	Високий рівень невизначеності
Роль державної підтримки	Стимулююча та інвестиційна	Компенсаційна та стабілізаційна
Посівні площі	Зростання з 19259,3 до 20198,7 тис. га	Скорочення до 16255,3 тис. га
Прибуток	Зростання до 237,6 млрд грн	Висока волатильність (61,9-327,0 млрд грн)
Кореляція з державною підтримкою	Стабільна, економічно інтерпретована	Ослаблена, спотворена зовнішніми чинниками
Домінуючі фактори впливу	Фінансування, інвестиції, технології	Війна, логістика, ціни, безпека

Джерело: власні дослідження.

Таблиця 3. Коефіцієнти кореляції між державною підтримкою та показниками розвитку аграрного сектору за підперіодами

Показник	r (2017-2021) довоєнний	r (2022-2024) воєнний
Приріст валової продукції	0,54	-0,31
Посівні площі	0,83	0,18
Прибуток	0,79	-0,12
Власні джерела фінансування	0,88	0,41

Джерело: власні розрахунки.

виробники були змушені припинити діяльність. У результаті середні показники ефективності зросли, що, однак, не свідчить про покращення загального стану аграрного сектору.

З метою глибшої інтерпретації результатів кореляційного аналізу доцільним є поділ досліджуваного періоду на два підперіоди: довоєнний (2017—2021 рр.) та воєнний (2022—2024 рр.). Такий підхід обумовлений наявністю різкого зламу соціально-економічних умов функціонування аграрного сектору України у 2022 році, що дозволяє трактувати початок повномасштабної війни як структурний розрив у часових рядах ключових показників.

У довоєнний період економічні процеси в аграрному секторі характеризувалися відносною стабільністю інституційного середовища, прогнозованістю державної аграрної політики та функціонуванням усталених ринкових механізмів. За цих умов державна підтримка виконувала класичну стимулюючу функцію, а встановлені кореляційні залежності між обсягами бюджетного фінансування та показниками розвитку галузі відображали реальні економічні причинно-наслідкові зв'язки.

Натомість у воєнний період відбувається різка зміна параметрів економічної системи, що проявляється у порушенні логістичних лан-

цюгів, втраті частини виробничих потужностей, скороченні доступних посівних площ та зростанні ролі екзогенних факторів. За таких умов залежності між державною підтримкою та результативними показниками втрачають лінійний характер, а кореляційні коефіцієнти перестають відображати класичний економічний механізм впливу (табл. 2).

Як свідчать дані таблиці, у довоєнному періоді державна підтримка мала чітко виражений позитивний вплив на розширення виробничої бази аграрного сектору та формування його фінансових результатів. Зокрема, у 2021 році при обсязі підтримки 4713,1 млн грн були зафіксовані максимальні значення посівних площ (20198,7 тис. га), прибутку (237,6 млрд грн) та власних джерел фінансування (281,7 млрд грн), що підтверджує ефективність державної політики за умов макроекономічної стабільності.

У воєнний період спостерігається структурний розрив у часових рядах, який проявляється у розходженні тенденцій фінансування та результативних показників. Так, скорочення державної підтримки у 2023 році до 78,1 млн грн супроводжувалося не лише падінням посівних площ, але й нетиповою динамікою показників ефективності та прибутковості. Подібні коливання свідчать про те, що кореляційні залежності у воєнний період значною мірою відоб-

ражають вплив екзогенних шоків, а не внутрішніх економічних механізмів.

Повномасштабна війна може бути інтерпретована як структурний злам, після якого змінюється не лише рівень ключових показників аграрного сектору, але й сам характер їх взаємозв'язку з державною підтримкою. Це означає, що результати кореляційного аналізу для всього періоду 2017—2024 рр. слід інтерпретувати з урахуванням неоднорідності часових рядів, а оцінку ефективності державної підтримки доцільно здійснювати диференційовано — окремо для довоєнного та воєнного етапів розвитку аграрного сектору.

Аналіз коефіцієнтів кореляції Пірсона, проведений окремо для довоєнного та воєнного підперіодів, дозволяє виявити кардинальну зміну економічних режимів у функціонуванні аграрного сектору України. Поділ вибірки на етапи 2017—2021 років (5 спостережень) та 2022—2024 років (3 спостереження) є методично обгрунтованим, оскільки дозволяє врахувати структурний розрив, спричинений повномасштабною збройною агресією. Така диференціація запобігає змішуванню принципово різних умов господарювання та забезпечує високу точність інтерпретації отриманих результатів.

Результати кореляційного аналізу свідчать про кардинальну зміну характеру взаємозв'язків між державною підтримкою та показниками розвитку аграрного сектору після 2022 року, що підтверджує наявність структурного розриву у часових рядах.

У довоєнному підперіоді (2017—2021 рр.) встановлено сильні та помірно сильні прямі кореляційні залежності між державною підтримкою та більшістю досліджуваних показників. Зокрема, коефіцієнт кореляції між державною підтримкою та посівними площами становив $r = 0,83$, що свідчить про високий рівень узгодженості динаміки фінансування та виробничого потенціалу галузі. Аналогічно, тісний зв'язок спостерігався з прибутком ($r = 0,79$) та власними джерелами фінансування ($r = 0,88$). Отримані значення підтверджують, що в умовах макроекономічної стабільності державна підтримка виконувала стимулюючу та інвестиційну функцію, безпосередньо впливаючи на результати діяльності аграрних підприємств.

Помірний зв'язок між державною підтримкою та приростом валової продукції у довоєнний період ($r = 0,54$) свідчить про те, що навіть за стабільних умов виробничі результати значною мірою залежали від ринкової кон'юнктури, однак роль державного фінансування залишалася економічно значущою.

Натомість у воєнному підперіоді (2022–2024 рр.) спостерігається різке ослаблення, а в окремих випадках і зміна знаку кореляційних залежностей. Від'ємні значення коефіцієнтів кореляції між державною підтримкою та приростом валової продукції ($r = -0,31$) та прибутком ($r = -0,12$) свідчать про втрату лінійного економічного зв'язку між показниками. Це означає, що у воєнних умовах фінансові результати та ефективність виробництва формуються переважно під впливом екзогенних чинників — воєнних ризиків, логістичних обмежень, світових цін та валютних коливань.

Водночас відносно вищі значення кореляції зберігаються для власних джерел фінансування ($r = 0,41$), що вказує на те, що навіть у воєнний період державна підтримка залишається важливим інструментом підтримання фінансової життєздатності аграрних підприємств, хоча її вплив істотно слабшає порівняно з довоєнним періодом.

Державна підтримка виступає потужним каталізатором інвестиційної активності, створюючи ефект "співфінансування", за якого бюджетні кошти стимулюють аграрні підприємства до активнішого залучення власного капіталу. Результати кореляційного аналізу підтверджують цей взаємозв'язок найвищим коефіцієнтом ($r = 0,88$ у довоєнний час та $r = 0,41$ у воєнний період), що вказує на сильну пряму залежність між обсягами державної допомоги та накопиченням внутрішніх фінансових ресурсів галузі.

Такий механізм працює через зниження фінансових ризиків та покращення ліквідності господарств, оскільки отримання державних субсидій або компенсацій вивільняє обігові кошти, які підприємства спрямовують на оновлення технічного парку, впровадження новітніх технологій та розширення виробництва. У 2021 році, коли державна підтримка сягнула 4713,1 млн грн, обсяг власних джерел фінансування аграріїв також досяг історичного максимуму у 281,7 млрд грн, що ілюструє синергетичний ефект державної політики. Навіть у воєнний період державні вкладення продовжують виконувати функцію гаранта фінансової життєздатності, стимулюючи виробників реінвестувати прибутки у збереження виробничого потенціалу попри високу невизначеність.

Порівняльний аналіз коефіцієнтів кореляції підтверджує, що 2022 рік є точкою структурного зламу, після якої змінюється не лише рівень основних показників аграрного сектору, але й сам механізм їх взаємозв'язку з державною підтримкою. Це обгрунтовує не-

обхідність диференційованого підходу до оцінки ефективності державної аграрної політики в довоєнний та воєнний періоди.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи результати дослідження, можна дійти висновку, що державна підтримка аграрного сектору України найбільш ефективно впливає на довгострокові фінансові та структурні параметри розвитку, зокрема на збереження виробничого потенціалу та формування власних джерел фінансування. Водночас її вплив на короткострокові виробничі результати та показники ефективності є обмеженим і значною мірою модифікується зовнішніми економічними, інституційними та воєнними чинниками. Це зумовлює необхідність диференційованого підходу до оцінки ефективності державної аграрної політики у довоєнний і воєнний періоди та орієнтації державних заходів не лише на поточну підтримку виробництва, а й на створення умов для стійкого фінансового й інвестиційного розвитку аграрного сектору в довгостроковій перспективі.

Література:

1. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 09.01.2026).
2. Добіжа Н. В. Державне регулювання інвестиційних процесів в оновленні технічного потенціалу аграрного сектору. Інноваційна економіка. 2012. № 37. С. 22—25.
3. Кісіль М. І. Стратегічні напрями інвестиційного забезпечення розвитку сільського господарства. Економіка АПК. 2012. № 9. С. 36—39. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Vol.%2019,%20No.%209,%202012_apk-36-39.pdf (дата звернення: 09.01.2026).
4. Лупенко Ю. О., Захарчук О. В. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку сільського господарства України. Економіка АПК. 2018. № 11. С. 9—18. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201811009>.
5. Лупенко Ю. О., Коваленко О. В., Ященко Л. О. Забезпечення фінансовими ресурсами аграрних підприємств. Продовольчі ресурси. 2020. Т. 8, № 15. С. 219—237. URL: <https://iprjournal.kyiv.ua/index.php/pr/article/view/341> (дата звернення: 09.01.2026).
6. Михайлов М. Г. Основні пріоритети державної підтримки розвитку матеріально-технічної бази аграрних підприємств. Економіка АПК. 2018. № 1. С. 53—59. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk_2018_01_p_5_99-53-59.pdf (дата звернення: 09.01.2026).

[com.ua/web/uploads/pdf/eapk_2018_01_p_5_99-53-59.pdf](https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk_2018_01_p_5_99-53-59.pdf) (дата звернення: 09.01.2026).

7. Навроцький Я. Ф. Державна підтримка, як чинник регулювання вітчизняного ринку сільськогосподарської техніки в Україні. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки. 2017. № 3. С. 201—210. URL: <https://europub.co.uk/articles/derzavna-pidtrimka-iak-cinnik-regulivannia-vitciznianogo-rinku-silskogospodarskoyi-texniki-v-ukrayini-A-291819> (дата звернення: 09.01.2026).

References:

1. State Statistics Service of Ukraine (2026), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 09 Jan 2026).
 2. Dobizha, N.V. (2012), "State regulation of investment processes in the renewal of the technical potential of the agricultural sector", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 37, pp. 22—25.
 3. Kisil, M.I. (2012), "Strategic directions of investment support for agricultural development", *Ekonomika APK*, vol. 9, pp. 36—39, available at: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Vol.%2019,%20No.%209,%202012_apk-36-39.pdf (Accessed 09 Jan 2026).
 4. Lupenko, Yu.O. and Zakharchuk, O.V. (2018), "Investment support for innovative development of agriculture in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 11, pp. 9—18. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201811009>.
 5. Lupenko, Yu.O. Kovalenko, O.V. and Yashchenko, L.O. (2020), "Providing financial resources for agricultural enterprises", *Prodovolchi resursy*, vol. 8, no. 15, pp. 219—237, available at: <https://iprjournal.kyiv.ua/index.php/pr/article/view/341> (Accessed 09 Jan 2026).
 6. Mykhailov, M.H. (2018), "Main priorities of state support for the development of the material and technical base of agricultural enterprises", *Ekonomika APK*, vol. 1, pp. 53—59, available at: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk_2018_01_p_5_99-53-59.pdf (Accessed 09 Jan 2026).
 7. Navrotskyi, Ya.F. (2017), "State support as a factor in regulating the domestic market of agricultural machinery in Ukraine", *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu im. V.V. Dokuchaieva. Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 1, no. 3, pp. 201—210, available at: <https://europub.co.uk/articles/derzavna-pidtrimka-iak-cinnik-regulivannia-vitciznianogo-rinku-silskogospodarskoyi-texniki-v-ukrayini-A-291819> (Accessed 09 Jan 2026).
- Стаття надійшла до редакції 09.01.2026 р.*

УДК 339.13:637.5:65(477)

О. В. Семенда,к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,
Уманський національний університет, м. Умань, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6690-645X>**Д. К. Семенда,**к. е. н., професор, професор кафедри підприємництва та бізнес-технологій,
Уманський національний університет, м. Умань, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2714-0436>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.119

МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ М'ЯСА ПТИЦІ В УКРАЇНІ

O. Semenda,

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

D. Semenda,

PhD in Economics, Professor,
Professor of the Department of Entrepreneurship and Business Technologies, Uman National University

MARKETING ANALYSIS OF THE TRANSFORMATION OF THE POULTRY MEAT MARKET IN UKRAINE

Стаття присвячена комплексному маркетинговому аналізу трансформації ринку м'яса птиці в Україні в умовах повномасштабної війни. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю оцінки адаптивних можливостей стратегічно важливої галузі агропромислового комплексу. Метою роботи є визначення ключових тенденцій функціонування ринку та обґрунтування перспектив його відновлення. Методологічною основою стали методи статистичного, порівняльного та структурного аналізу. Результати демонструють високу адаптивну здатність галузі: відновлення виробництва до дев'яноста чотирьох відсотків довоєнного рівня, надзвичайно високу регіональну концентрацію, успішну диверсифікацію експорту з досягненням виручки понад один мільярд доларів, збереження стабільного внутрішнього споживання. Практична цінність полягає у формуванні системного бачення трансформаційних процесів для обґрунтування стратегічних рішень виробників та державної політики підтримки галузі.

The article is devoted to a comprehensive marketing analysis of the transformation of the poultry meat market in Ukraine in the context of the full-scale war that began in February 2022. The relevance of the study is determined by the critical need to assess the adaptive capabilities of a strategically important sector of the agro-industrial complex, which ensures the food security of the state and forms a significant part of the country's export potential in the context of unprecedented wartime challenges. The aim of the work is to identify key trends in the functioning of the poultry meat market, identify factors influencing destructive processes in the industry, and justify the prospects for its recovery and modernization in the medium term.

The methodological basis of the study was general scientific and special methods of economic analysis. Statistical analysis methods were used to process large amounts of data on production, consumption, and foreign trade. Comparative analysis methods were used to assess the dynamics of key indicators over time and between regions. Structural analysis made it possible to determine the level of production concentration and the geographical distribution of production capacities. Pricing and market analysis methods were used to study the transformation of price dynamics. Export analysis methods were used to study the geographical diversification of foreign markets. A systematic approach ensured the integration of all aspects of the industry's functioning into a single analytical model.

The results of the study demonstrate the high adaptability of the poultry industry. It has been established that after a crisis-induced decline in production of 8% in 2022, the industry recovered to 94% of its pre-war level thanks to the technological flexibility of producers and the territorial concentration of capacities in safe regions. An extremely high regional concentration of production was identified, with three central regions accounting for 98.5% of national production, which became a critical factor for stability. An oligopolistic market structure was identified, dominated by ten leading producers who control almost 80% of the market. A significant increase in retail prices of fifty-six percent for fillets and sixty-five percent for carcasses was analyzed as a result of repeated increases in the cost of energy and feed. The successful reorientation of exports from European to Middle Eastern and African markets has been demonstrated, which has allowed export revenues to increase to a record level of over one billion dollars. Domestic consumption has stabilized at 27 kilograms per capita, confirming the role of chicken as the main source of affordable protein.

The practical value of the work lies in the formation of a systematic vision of the transformation processes in the poultry industry, which can be used to justify strategic decisions by producers, form state policy to support the agro-industrial complex, and develop programs to restore the industry in the post-war period. The results of the study can be used to forecast market development, assess the investment attractiveness of the industry, and identify priority areas for the modernization of production capacities.

Ключові слова: ринок, м'ясо птиці, птахівництво, маркетингові дослідження, виробництво, експорт, ціноутворення, споживання, воєнний стан, продовольча безпека.

Key words: market, poultry meat, poultry farming, marketing research, production, export, pricing, consumption, martial law, food security.

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

Птахівництво є однією з найбільш стратегічно важливих галузей агропромислового комплексу України, що забезпечує продовольчу безпеку держави та демонструє значний експортний потенціал на міжнародних ринках. Повномасштабне воєнне вторгнення створило безпрецедентні виклики для галузі: руйнування виробничої інфраструктури, окупацію частини підприємств, енергетичну кризу, логістичні обмеження та масову міграцію населення. У таких екстремальних умовах важливим є комплексний маркетинговий аналіз ринку м'яса птиці для розуміння адаптаційних можливостей галузі, трансформації споживчої поведінки та визначення перспектив подальшого розвитку.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю системного аналізу стану ринку м'яса птиці в умовах воєнного стану, коли галузь функціонує під впливом комплексу деструктивних факторів, що вимагає переосмислення традиційних маркетингових підходів та стратегій управління. Розуміння динаміки виробництва, ціноутворення, зовнішньоекономічної діяльності та споживання дозволяє обґрунтувати стратегічні напрями відновлення й модернізації галузі птахівництва.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку птахівництва в Україні привертає увагу багатьох дослідників. Стан виробництва продукції птахівництва в Україні досліджував С.О. Григор'єв [1], який проаналізував основні тенденції розвитку галузі та визначив ключові фактори впливу на обсяги виробництва. І. Салькова [2] зосередила увагу на дослідженні кон'юнктури ринку м'яса птиці, виявивши особливості ціноутворення та структури попиту і пропозиції на внутрішньому ринку.

М.А. Полегенька [3] здійснила комплексний аналіз виробництва продукції птахівництва, визначивши тенденції розвитку галузі та окресливши проблемні аспекти її функціонування. Н.Г. Копитець та В.М. Волошин [4] дослідили особливості функціонування ринку м'яса птиці, акцентуючи увагу на конкурентному середовищі та ринковій інфраструктурі.

О.В. Родіна [5] розглянула ринок м'яса птиці у контексті продовольчої безпеки держави, обґрунтувавши стратегічне значення галузі для забезпечення населення доступним білковим продуктом. Т. Савченко та Т. Саванчук [6] проаналізували регіональні аспекти виробництва продукції птахівництва, виявивши диспропорції у розвитку галузі в різних областях України.

Питання конкурентоспроможності вітчизняних виробників на світовому ринку досліджували М.В. Савченко та В.М. Іванов [7], які запропонували використання конкурентного аналізу як інструментарію формування експортної стратегії підприємств. О.М. Громик та О.В. Семенда [8] проаналізували тенденції споживання м'яса в Україні, виявивши реалії та проблеми розвитку споживчого ринку. А.А. Шевченко, А.А. Петренко та А.Ю. Донцов [9] дослідили розвиток птахівництва в Україні в умовах воєнних загроз, окресливши перспективи відновлення галузі.

Окрему увагу заслуговують експертні оцінки фахівців галузі: П. Пивовар та О. Рожков [10] представили детальний огляд виробництва м'яса птиці; М. Гопка [11] проаналізував кон'юнктуру ринку курятини; В. Івченко [12] розглянув стратегічні напрями розвитку птахівництва; С. Карпенко [13] дослідив виклики, з якими стикається галузь під час війни; Ю. Горбенко [14] оцінив стабільність функціонування підприємств галузі; О. Бублик [15] представив прогнози щодо збільшення виробництва та експорту м'яса птиці.

Важливим джерелом інформації є систематичний моніторинг світового ринку птахівництва, який здійснює Міністерство сільського господарства США (USDA) [16], що включає детальні прогнози для України. Статистичні дані Державної служби статистики України [17], інформаційні матеріали Союзу птахівників України [18], дані Державної митної служби України та аналітичні огляди порталу Мінфін [19, 20] також становлять інформаційну базу для дослідження ринку м'яса птиці.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених розвитку птахівництва в Україні, існує низка невирішених питань, що набули особливої актуальності в умовах повномасштабної війни. Відсутній комплексний маркетинговий аналіз ринку м'яса птиці, який би інтегрував всі ключові аспекти функціонування галузі в умовах воєнного стану.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є комплексний маркетинговий аналіз ринку м'яса птиці в Україні з визначенням ключових факторів впливу воєнних дій на галузь та оцінкою перспектив її подальшого розвитку.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання: проаналізувати кількісні показники виробництва м'яса птиці в Україні; дослідити регіональну структуру та територі-

Таблиця 1. Динаміка виробництва м'яса птиці в Україні

Рік	Обсяг виробництва, тис.т	Абсолютна зміна, тис.т	Темп зростання, %
2021	1362	-	-
2022	1253	-109	-8,0
2023	1290	+37	+2,9
2024	1390	+100	+7,8
2025	1410	+20	+1,4
2026 (прогноз)	1440	+30	+2,1

Джерело: сформовано на основі [16, 17].

альну концентрацію виробництва м'яса птиці в розрізі всіх областей України; визначити структуру ринку; проаналізувати цінову динаміку з урахуванням інфляційних процесів та зміни виробничих витрат; оцінити експортний потенціал галузі, динаміку зовнішньої торгівлі та географічну структуру експорту м'яса птиці в контексті диверсифікації ринків збуту; охарактеризувати зміни внутрішнього споживання м'яса птиці та визначити фактори, що впливають на споживчу поведінку в умовах воєнного стану; систематизувати ключові фактори впливу на ринок м'яса птиці; обґрунтувати перспективи розвитку птахівництва на середньострокову перспективу з урахуванням адаптаційних можливостей галузі та стратегічних напрямів модернізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Період 2022—2025 рр. характеризується складною траєкторією розвитку галузі птахівництва в Україні. Аналіз динаміки виробництва свідчить про значний вплив воєнних дій на галузь з подальшим поступовим відновленням виробничих показників (табл. 1).

На основі даних таблиці 1, у 2022 р. виробництво м'яса птиці скоротилося на 109 тис. т, або на 8,0% порівняно з довоєнним 2021 р. Це скорочення стало наслідком комплексу деструктивних факторів: руйнування виробничої інфраструктури, окупації частини підприємств, масштабних енергетичних проблем та логістичних обмежень. Поголів'я птиці у сільськогосподарських підприємствах скоротилося на 10,7%, що безпосередньо вплинуло на обсяги виробництва.

Починаючи з 2023 р. спостерігається позитивна динаміка. Виробництво зросло на 37 тис. т (2,9%), досягнувши 1,29 млн т. Ця тенденція свідчить про високу адаптивність виробників до екстремальних умов функціонування. У 2024 р. темпи зростання прискорилися до 7,8%, що дозволило наблизитися до довоєнного рівня

Таблиця 2. Регіональна структура виробництва м'яса птиці у 2024 р.

Область	Обсяг виробництва, тис.т	Частка у загальному обсязі, %	Кумулятивна частка, %
Вінницька	640,7	46,1	46,1
Черкаська	384,9	27,7	73,8
Дніпропетровська	342,9	24,7	98,5
Київська	8,5	0,6	99,1
Волинська	4,2	0,3	99,4
Хмельницька	2,8	0,2	99,6
Львівська	2,1	0,15	99,75
Івано-Франківська	1,4	0,10	99,85
Тернопільська	0,7	0,05	99,90
Житомирська	0,6	0,04	99,94
Рівненська	0,3	0,02	99,96
Полтавська	0,2	0,01	99,97
Інші області	0,4	0,03	100,0
Всього	1390,0	100,0	-

Джерело: сформовано на основі [17, 21].

виробництва. Прогнозні дані на 2026 р. вказують на збереження позитивної динаміки з темпами зростання 2,1%.

Важливим аспектом аналізу ринку м'яса птиці є дослідження регіональної структури виробництва, яка визначає географічну концентрацію галузі та її стійкість до зовнішніх потрясінь. Регіональний розподіл виробничих потужностей має важливе значення в умовах воєнного стану, оскільки віддаленість підприємств від зони активних бойових дій безпосередньо впливає на можливість безперервного функціонування та забезпечення продовольчої безпе-

Таблиця 3. Структура ринку м'яса птиці в Україні у 2024 р.

Виробник	Обсяг виробництва, тис.т	Частка ринку, %	Кумулятивна частка, %
МХП («Наша Ряба», «Апетитна», «Легко!», «Бащинський», Skott Smeat, Qualiko, LaStrava)	748,0	53,8	53,8
Птахокомплекс Дніпровський («Знатна курка», ТМ «Дніпровські Курчата», ТМ Ula», ТМ Katkut)	79,9	5,7	59,5
Агро-Овен («Для своїх», «Золотко», «Alhalal farria», «Albaraka», «Goldy co»)	75,3	5,4	64,9
Avesterra Group («Епікур», «Чебатурочка», «Delika»)	52,5	3,8	68,7
Птахокомплекс Губин («Пан Курчак»)	44,0	3,2	71,9
Улар (ТМ «Смачно, як у мамі»)	41,4	3,0	74,9
Агро-Рось (ТМ «Еліт-Фудс»)	15,8	1,1	76,0
«Снятинська птахофабрика»	13,9	1,0	77,0
«К Агроінвест Трейд»	9,4	0,7	77,7
«Подільський бройлер»	4,9	0,4	78,1
Топ-10 разом	304,9	21,9	100,0
Інші виробники (дрібні виробники, господарства населення)	1085,1	78,1	-
Всього	1390,0	100,0	-

Джерело: сформовано на основі [22].

ки держави. Дані таблиці 2 надають детальну інформацію про територіальну структуру виробництва м'яса птиці в Україні у 2024 році в розрізі всіх областей.

Дані таблиці 2 демонструють високу територіальну концентрацію виробництва м'яса птиці в Україні в трьох областях — Вінницька, Черкаська та Дніпропетровська, де зосереджено 98,5% загального національного виробництва. Вінницька область є безумовним лідером, забезпечуючи майже половину (46,1%) національного виробництва, що пов'язано з розташуванням потужностей найбільшого виробника МХП (Миронівський Хлібопродукт). Така висока концентрація виробництва зумовлена історично сформованими потужностями великих птахофабрик у центральних областях та, що важливо в умовах війни, відносною віддаленістю від зони активних бойових дій.

Структура ринку та рівень концентрації виробництва є визначальними характеристиками конкурентного середовища галузі птахівництва. Аналіз розподілу ринкових часток між провідними гравцями дозволяє оцінити ступінь монополізації ринку, ідентифікувати ключових виробників та визначити їх вплив на формування ринкової кон'юнктури. В умовах воєнного стану концентрація виробництва у великих інтегрованих холдингах має особливе значення, оскільки забезпечує економію на масштабі, стійкість ланцюгів постачання та здатність швидко адаптуватися до змінних умов функціонування. Таблиця 3 відображає структуру ринку м'яса птиці в Україні у 2024 році з деталізацією часток провідних виробників.

Як свідчать дані таблиці 3, ринок м'яса птиці в Україні характеризується олігополістичною структурою з домінуванням обмеженої кількості великих виробників. МХП контролює 53,8% ринку, що свідчить про абсолютне лідерство компанії та її значну ринкову владу. Десять найбільших виробників разом концентрують 78,1% загального виробництва, що підтверджує високий рівень монополізації галузі.

Обсяг виробництва МХП (748 тис. т) майже в 9,4 раза перевищує обсяг другого за величиною виробника — Птахокомплексу Дніпровського (79,9 тис. т). Це демонструє унікальне положення МХП на ринку та створює значні бар'єри для входу нових конкурентів через економію на масштабі.

Структура ринку чітко поділяється на три сегменти: абсолютний лідер (МХП — 53,8%), група середніх виробників з часткою 3—6% кожен (Дніпровський, Агро-Овен, Avesterra, Губин, Улар), та дрібні виробники з часткою менше 2% (решта компаній та господарства населення — 21,9%).

Провідні виробники активно розвивають портфелі брендів для охоплення різних цінових сегментів та цільових аудиторій. МХП володіє найширшим портфелем з семи брендів, що дозволяє компанії диверсифікувати ризики та максимізувати охоплення ринку.

Висока концентрація виробництва у великих інтегрованих холдингах забезпечила стійкість галузі в умовах війни. Великі компанії мають ресурси для інвестування в автономні системи енергозабезпечення, швидкої адаптації технологій та підтримки стабільних ланцюгів постачання, що виявилось критично важливим фактором виживання галузі.

Частка дрібних виробників та господарств населення становить лише 21,9%, що свідчить про складність конкуренції з великими холдингами через значні капітальні вимоги, необхідність дотримання жорстких ветеринарних стандартів та високі витрати на корми й енергоносії.

Ціноутворення на ринку м'яса птиці протягом 2022—2025 рр. зазнало значних трансформацій під впливом воєнних дій, зростання виробничих витрат та зміни зовнішньоекономічної кон'юнктури (табл. 4).

Представлені у таблиці 4 дані демонструють значне зростання роздрібних цін на курятину в Україні протягом 2022—2025 рр. Протягом аналізованого періоду середньорічна ціна на філе курки зросла з 130,4 грн/кг у 2022 р. до 203,7 грн/кг у 2025 р. (за 11 місяців), що становить абсолютне збільшення на 73,3 грн/кг або 56,2% у відносному вимірі. Найбільш інтенсивне зростання цін спостерігається у другій половині 2025 р., коли місячні показники досягли максимуму у 229,9 грн/кг у жовтні, що на 70,4% перевищує відповідний показник 2022 р.

Таблиця 4. Динаміка середніх роздрібних цін на м'ясо курятини в Україні, 2022—2025 рр. (грн/кг)

Період	Філе курки						Тушка курки					
	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.*	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.*	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Січень	122,8	139,7	159,8	172,1	+49,3	+40,2	79,8	94,5	107,9	116,0	36,2	45,3
Лютий	123,1	142,2	158,0	171,8	+48,7	+39,6	80,1	96,2	106,7	115,9	35,8	44,7
Березень	124,1	145,6	159,7	176,1	+52,0	+41,9	80,7	98,5	107,8	118,8	38,0	47,1
Квітень	127,3	147,6	158,9	184,3	+57,0	+44,8	82,8	99,8	107,3	124,3	41,5	50,2
Травень	130,7	149,7	159,8	199,8	+69,1	+52,8	85,0	101,3	107,9	134,7	49,7	58,5
Червень	132,4	150,8	158,0	214,6	+82,2	+62,1	86,1	102,0	106,7	144,8	58,7	68,2
Липень	131,9	153,6	158,6	218,2	+86,4	+65,5	85,8	103,9	107,1	147,2	61,4	71,6
Серпень	132,4	155,9	162,9	223,9	+91,4	+69,0	86,1	105,4	110,0	151,0	64,9	75,3
Вересень	133,0	159,2	168,3	226,3	+93,3	+70,1	86,5	107,7	113,6	152,7	66,2	76,5
Жовтень	134,9	159,9	170,3	229,9	+94,1	+69,7	87,8	108,2	115,0	154,5	66,7	76,0
Листопад	135,6	159,6	171,0	224,5	+88,9	+65,6	88,2	108,0	115,4	151,5	63,3	71,7
Грудень	136,5	160,7	172,4	-	-	-	88,8	108,7	116,4	-	-	-
Середнє за рік	130,4	152,0	163,1	203,7	+73,8	+56,5	84,8	102,8	110,1	137,4	52,9	62,3

*дані за грудень 2025 року станом на момент підготовки статті не доступні
Джерело: сформовано на основі [19, 20].

Поступове прискорення темпів зростання цін протягом року свідчить про посилення інфляційного тиску та можливі структурні зміни у виробничих витратах. Якщо у січні 2025 р. відносне зростання становило 40,2% порівняно з 2022 р., то до жовтня цей показник збільшився до 70,4%, що демонструє нелінійний характер цінової динаміки.

Тушки курки демонструють схожу траєкторію зростання з більш вираженою динамікою у відносному вимірі. Середньорічна ціна зросла з 84,8 грн/кг у 2022 р. до 137,4 грн/кг у 2025 р., що становить збільшення на 52,6 грн/кг або 62,0% у відносних показниках. Вищий темп зростання цін на тушки порівняно з філе (62,0% проти 56,2%) може свідчити про декілька факторів: вищу еластичність попиту на філе як преміальний продукт, що обмежує можливості підвищення цін; зміни у структурі виробничих витрат, де питома вага первинної обробки зросла більше, ніж витрати на глибоку переробку; можливі зміни у споживчих перевагах з переорієнтацією на менш оброблену продукцію через економічні міркування.

Максимальне зростання цін на тушки спостерігається також у вересні-жовтні 2025 р., досягаючи 76,5% та 76,0% відповідно, що підтверджує синхронність цінової динаміки у всьому сегменті курятини.

Обидва продукти демонструють виражену сезонність з мінімальними цінами на початку року (січень-лютий) та максимальними показниками у літньо-осінній період (серпень-жовтень). Ця закономірність простежується протягом усього аналізованого періоду, однак у

Таблиця 5. Динаміка експорту м'яса птиці з України

Рік	Обсяг експорту, тис. т.	Темп зростання, %	Вартість експорту, млн дол. США	Середня ціна, дол. США/т	Частка експорту у виробництві, %
2021	460	-	719	1563	33,8
2022	385	-12,5	716	1860	30,7
2023	424	+10,1	798	1882	32,9
2024	463	+9,2	963	2080	33,3
2025	470	+1,5	1010	2149	33,3
2026 (прогноз)	490	+4,3	1075	2194	34,0

Джерело: сформовано на основі [16, 24—27].

Таблиця 6. Географічна структура експорту м'яса птиці з України

Регіон/Країна	Частка у загальному експорті, %	Динаміка 2022-2025 рр.	Ключові ринки
Близький Схід	35-40	стабільна/зростання	Саудівська Аравія, ОАЕ, Кувейт, Бахрейн
Африка	25-30	зростання	Північна та Західна Африка
ЄС	15-20	стабільна (з обмеженнями квот)	Нідерланди, Словаччина
Велика Британія	6-8	значне зростання	Основний ринок після Brexit
Азія	10-15	зростання	Країни Центральної Азії через Туреччину
Інші країни	5-10	варіює	Молдова

Джерело: сформовано на основі [24—27].

2025 р. амплітуда сезонних коливань значно посилюється. Різниця між мінімальною (лютий, 171,8 грн/кг) та максимальною (жовтень, 229,9 грн/кг) ціною на філе курки у 2025 р. становить 58,1 грн/кг або 33,8%, тоді як у 2022 р. цей розрив становив лише 13,7 грн/кг (між 122,8 грн/кг у січні та 136,5 грн/кг у грудні) або 11,2%.

Основними факторами цінового зростання стали підвищення цін на енергоносії у 2+ рази (збільшення собівартості з 2,1 грн/кг до 6 грн/кг), подорожчання кормів на 40—60% внаслідок зростання цін на зерно та білкові добавки, зростання частки транспортних витрат з 10% до 21—25% через руйнування логістичної інфраструктури, а також загальні інфляційні процеси (26,6% у 2022 р., 5,1% у 2023 р., 12% у 2024 р.) [23].

Таблиця 7. Динаміка споживання м'яса в Україні (кг/особу/рік)

Вид	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р. (оцінка)	Зміна 2021-2025, %
М'ясо птиці	26,4	25,7	27,0	27,5	27,5	+4,2
Свинина	16,8	15,0	14,0	14,0	14,5	-13,7
Яловичина	9,2	8,0	8,0	8,5	8,5	-7,6
Всього м'яса	53,5	53,1	54,7	55,0	55,5	+3,7
Частка птиці, %	49,3	48,4	49,4	50,0	49,5	-

Джерело: сформовано на основі [17, 28, 29].

Незважаючи на зростання цін, м'ясо птиці залишається найдоступнішим видом м'яса для українських споживачів, що забезпечує стабільний попит на внутрішньому ринку.

Незважаючи на військові дії, Україна зберегла та навіть посилила свої позиції на світовому ринку м'яса птиці. Експорт демонструє стійку тенденцію до зростання як у фізичних, так і у вартісних показниках (табл. 5).

З аналізу таблиці 5, після спаду у 2022 р. (-12,5%) спостерігалось швидке відновлення експортної активності. У 2023—2024 рр. зафіксовані високі темпи зростання експорту (10,1% та 9,2% відповідно), що дозволило не лише компенсувати втрати 2022 р., але й встановити нові рекорди. Вартість експорту у 2024 р. досягла 963 млн дол. США, що на 34,4% перевищує показник 2023 року. За одинадцять місяців 2025 р. експортна виручка перевищила 1 млрд. дол. США, що свідчить про високу конкурентоспроможність української продукції на міжнародних ринках.

Частка експорту у структурі виробництва стабілізувалася на рівні 33-34%, що вказує на збалансованість між внутрішнім споживанням та зовнішніми поставками. У 2024 р. Україна стала шостим за величиною експортером курячого м'яса у світі.

Географічна структура експорту є важливим аспектом функціонування галузі птахівництва. Диверсифікація експортних напрямів знижує ризики залежності від окремих ринків та підвищує загальну економічну стійкість галузі. Аналіз географічної структури експорту дозволяє ідентифікувати ключові ринки збуту, оцінити успішність стратегій переорієнтації експорту та визначити перспективні напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Таблиця 6 відображає географічну структуру експорту м'яса птиці з України у 2022—2025 рр. з деталізацією за регіонами та ключовими країнами-імпортерами.

Дані таблиці 6 свідчать про успішну диверсифікацію експортних ринків. Переорієнтація експортних потоків включає активний розвиток торгівлі з африканськими країнами та поглиблення співпраці з партнерами Близького Сходу.

Таблиця 8. Ключові фактори впливу на ринок м'яса птиці в Україні у 2022—2025 рр.

Фактор	Негативний вплив	Позитивний вплив	Ефект
Виробничі	– руйнування інфраструктури (20-30% потужностей); – втрата птахофабрики «Чорнобаївська» (збитки 330 млн. дол. США); – окупація підприємств; – дефіцит робочої сили	– адаптація технологій; – переміщення виробництва до безпечних регіонів; – модернізація обладнання; – впровадження автономних систем енергозабезпечення	часткове відновлення виробництва до 94% довоєнного рівня
Енергетичні	– масові відключення електроенергії; – подорожчання газу у 2+ рази; – необхідність використання генераторів; – збільшення собівартості з 2,1 грн/кг до 6 грн/кг	– впровадження альтернативних джерел енергії; – біогазові комплекси; – сонячні панелі; – оптимізація енергоспоживання	підвищення стійкості виробництва, але зростання витрат
Логістичні	– зростання частки транспортних витрат з 10% до 21-25%; – блокування портів; – руйнування доріг	– розвиток сухопутних маршрутів експорту; – «зернові коридори»; – використання західних кордонів; – дунайські порти	диверсифікація експортних шляхів
Вартісні	– подорожчання кормів на 40-60%; – зростання вартості ветпрепаратів; – збільшення витрат на біозахист	– державна підтримка; – пільгове кредитування (IFP 100 млн дол. для МНР); – міжнародна донорська допомога; – низькі внутрішні ціни на зерно	збереження рентабельності виробництва
Ринкові	– втрата ринку РФ; – обмеження експорту до ЄС (квота 90 тис. т); – зниження купівельної спроможності населення	– диверсифікація експорту на Близький Схід та Африку; – зростання споживання курятини як доступного білка; – безмитний доступ до Великої Британії	успішна переорієнтація експорту; стабілізація внутрішнього споживання
Демографічні	– міграція 6+ млн громадян; – 5-6 млн ВПО; – скорочення населення на 15-20%	– концентрація населення у безпечних регіонах; – збереження структури споживання	географічна перерозподіл споживання

Джерело: сформовано на основі [13, 24—27, 30].

Важливою тенденцією є зміна ролі ЄС: якщо до 2022 р. домінували поставки до країн ЄС (понад 70% фізичних обсягів), то після введення квотних обмежень частка ЄС скоротилася до 15—20%.

Споживання м'яса птиці на душу населення в Україні протягом 2022—2025 рр. залишалося відносно стабільним, незважаючи на складні економічні умови воєнного часу та масову міграцію населення (табл. 7).

Як свідчать дані таблиці 7, споживання м'яса птиці продемонструвало певну стійкість: після падіння до 25,7 кг у 2022 р., цей показник відновився до 27 кг у 2023 р. та стабілізувався на цьому рівні. Це свідчить про адаптацію споживчої поведінки та роль курятини як найдоступнішого джерела тваринного білка в умовах скорочення доходів населення. М'ясо птиці традиційно займає провідне місце у структурі споживання м'яса-

них продуктів українця-ми, випереджаючи свинину та яловичину, з часткою близько 50% у загальному споживанні м'яса.

Ключовими факторами, що визначають високий рівень споживання м'яса птиці в Україні, є доступність за ціною (найнижча серед усіх видів м'яса), поживна цінність (високий вміст білка 18—20%, низький вміст жиру) та дієтичні властивості продукції.

Комплексний аналіз дозволяє систематизувати основні фактори, що визначали розвиток ринку м'яса птиці протягом 2022—2025 рр. (табл. 8).

Дані таблиці 8 демонструють, що незважаючи на масштабні негативні впливи війни, галузь птахівництва продемонструвала значну адаптивну здатність. Ключовими факторами виживання стали географічна диверсифікація виробництва, швидка технологічна адаптація та ефективне використання експортних можливостей.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений комплексний маркетинговий аналіз ринку м'яса птиці в Україні дозволяє стверджувати, що галузь птахівництва продемонструвала значну адаптивну здатність в умовах повномасштабної війни. Незважаючи на масштабні деструктивні впливи воєнних дій, включаючи руйнування інфраструктури, енергетичну кризу, логістичні обмеження та зміну демографічної структури населення, галузь зберегла свою важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та залишається потужним експортером на міжнародних ринках.

Ключовими факторами стійкості галузі стали висока територіальна концентрація виробництва у відносно безпечних центральних регіонах України, домінування великих вертикаль-

но інтегрованих холдингів з ефективними системами управління, успішна диверсифікація експортних ринків із переорієнтацією на швидкозростаючі ринки Близького Сходу та Африки, а також збереження стабільного внутрішнього попиту завдяки ціновій доступності продукції порівняно з іншими видами м'яса.

Трансформація ринку характеризується суттєвими змінами цінової динаміки, зумовленими зростанням виробничих витрат, зокрема багаторазовим подорожчанням енергоносіїв та значним збільшенням вартості кормів. Водночас галузь зберігає рентабельність виробництва завдяки економії на масштабі та ефективно-му управлінню ланцюгами постачання. Географічна структура експорту зазнала кардинальних змін із зменшення частки Європейського Союзу внаслідок квотних обмежень та активним освоєнням альтернативних ринків збуту.

Прогнозні оцінки вказують на збереження позитивної динаміки розвитку галузі в середньостроковій перспективі. Очікується подальше зростання виробництва до рівня, що наближається до довоєнних показників, розширення експортної діяльності з досягненням нових рекордних показників виручки та поступова модернізація виробничих потужностей із впровадженням енергонезалежних технологій та альтернативних джерел енергії.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі включають поглиблений аналіз впливу структурних змін у глобальній торгівлі на позиції української продукції на світових ринках, дослідження трансформації споживчих преференцій в умовах економічної нестабільності та зміни доходів населення, оцінку ефективності державної підтримки галузі та необхідних механізмів стимулювання післявоєнного відновлення виробничих потужностей. Окремої уваги потребує вивчення перспектив технологічної модернізації галузі, впровадження інноваційних рішень у сфері енергозабезпечення, автоматизації виробничих процесів та розвитку переробки продукції. Важливим напрямом подальших наукових розвідок є аналіз потенціалу розвитку органічного птахівництва та виробництва продукції з доданою вартістю для диверсифікації товарного асортименту та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників на premium-сегментах міжнародних ринків.

Література:

1. Григор'єв С. О. Сучасний стан виробництва продукції птахівництва в Україні. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія:

економіка. 2016. № 1 (1). С. 131—135. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2016_1%281%-29_22

2. Салькова І. Кон'юнктура ринку м'яса птиці в Україні. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2017. № 3 (4). С. 124—134. DOI: <https://doi.org/10.22004/ag.econ.267900>

3. Полегенька М. А. Аналіз сучасного стану виробництва продукції птахівництва в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 137—143. DOI: [10.32702/2306-6806.2019.3.137](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.3.137)

4. Копитець Н. Г., Волошин В. М. Особливості функціонування ринку м'яса птиці в Україні. *Економіка та управління АПК*. 2021. № 1. С. 76—84. DOI: [10.33245/2310-9262-2021-162-1-76-84](https://doi.org/10.33245/2310-9262-2021-162-1-76-84)

5. Родіна О. В. Аналіз ринку м'яса птиці в Україні: сучасний вектор у контексті продовольчої безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 91—96. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.16>

6. Савченко Т., Саванчук Т. Сучасний стан і тенденції виробництва продукції птахівництва у регіонах України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-40>

7. Савченко М. В., Іванов В. М. Конкурентний аналіз як інструментарій формування стратегії виходу вітчизняних підприємств на світовий ринок. *Економіка і організація управління*. 2022. № 1. С. 47—58. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.1.5>

8. Громик О. М., Семенда О. В. Тенденції споживання м'яса в Україні: реалії та проблеми розвитку. *Municipal economy of cities. Series: "Economy science"*. 2023. № 5 (179). С. 20—26. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2023-5-179-20-26>

9. Шевченко А. А., Петренко А. А., Донцов А. Ю. Розвиток птахівництва в Україні: загрози та перспективи. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2023. № 4. С. 155—166. URL: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/handle/123456789/5183>

10. Пивовар П., Рожков О. Огляд виробництва м'яса птиці в Україні. Київська школа економіки. 2025. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/06/Chicken-meat-UKR.pdf>

11. Гопка М. Ринок курятини. Наше Птахівництво. 2025. № 2. URL: <https://agrotimes.ua/article/rynok-kuryatyny/>

12. Івченко В. Розвиток птахівництва. Наше Птахівництво. 2025. № 4. URL: <https://agrotimes.ua/interview/rozvytok-ptahivnytstva/>

13. Карпенко С. Галузь під тиском. Наше Птахівництво. 2025. № 5. URL: <https://agrotimes.ua/interview/galuz-pid-tyskom/>

14. Горбенко Ю. Стабільна галузь. Наше Птахівництво. 2025. № 6. URL: <https://agrotimes.ua/article/stabilna-galuz/>

15. Бублик О. Україна збільшить виробництво й експорт м'яса птиці у 2026 році, — USDA. Agro Times. 2025. URL: <https://agrotimes.ua/tvarinnitstvo/ukrayina-zbilshyt-vyrobnyctvo-jekspport-myasa-ptyczi-u-2026-roczy-%E2%80%92-92-usda/>

16. USDA Foreign Agricultural Service. Poultry and Products Annual: Ukraine (Report No. UP2025-0025). 2025. URL: https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Poultry%20and%20Products%20Annual_Kyiv_Ukraine_UP2025-0025

17. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://stat.gov.ua/uk>

18. Союз птахівників України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.poultryukraine.com.ua/poultry/news/>

19. Мінфін. Ціни на тушки курки. 2025. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/markets/product-prices/poultry_chicken_carcass/

20. Мінфін. Ціни на філе курки. 2025. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/markets/product-prices/chicken_fillet/

21. Agroportal. Топ-5 областей України з виробництва м'яса. 2024. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/top-5-oblastey-ukrajini-za-virobnictvom-m-yasa>

22. Agroportal. Топ-10 найбільших виробників курятини в Україні. 2025. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/top-10-naybilshih-virobnikiv-kuryatini-v-ukrajini>

23. Bankchart. Індекс інфляції в Україні з 2000 по 2025. 2025. URL: https://bankchart.com.ua/spravochniki/indikatory_rynka/inflation_index

24. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля України товарами за I півріччя 2025 року. Експрес-випуск. 2025. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnyatorhivlya-ukrayiny-tovaramy-za-i-pivrichchya-2025-roku-ekspres-vypusk>

25. Agro Review. Виробництво та експорт м'яса птиці в Україні. 2024. URL: <https://agroreview.com/content/roslyny/vyrobnyctvo-ekspport-myasa-ptyczi-ukrayini/>

26. Agravery. Експорт м'яса птиці з України за 11 місяців 2025 року перевищив \$1 млрд. 2025. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/ekspport-masa-ptyczi-z-ukraini>

27. NV. Україна збільшила експорт м'яса птиці — які країни купують найбільше. 2025.

URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajina-zbilshila-ekspport-m-yasa-ptici-yaki-krajini-kupuyut-naybilshe-50486291.html>

28. Novyny.live. Війна в Україні — як змінилося споживання м'яса. 2023. URL: <https://economics.novyny.live/v-minagropolitiki-rasskazali-khvatit-li-ukraintsam-miasa-statistika-69136.html>

29. Державна служба статистики України. Споживання м'яса та м'ясопродуктів. 2023. URL: https://ukrstat.gov.ua/metaopus/2023/2_03_07_25_2023.htm

30. Семенда Д. К., Семенда О. В. Роль і значення логістики в розвитку комерційної діяльності підприємств. Бізнес-навігатор. 2025. № 1 (78). С. 87—94. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-15>

References:

1. Hryhoriev, S.O. (2016), "Current state of poultry production in Ukraine", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya: ekonomika*, vol. 1 (1), pp. 131—135. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2016_1_281%29_22

2. Salkova, I. (2017), "Structure of the poultry meat market in Ukraine", *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*, vol. 3 (4), pp. 124—134. DOI: <https://doi.org/10.22004/ag.econ.267900>

3. Polehenka, M.A. (2019), "An analysis of the current state of poultry production in Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 3, pp. 137—143. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.3.137>

4. Kopytets, N.H. and Voloshyn, V.M. (2021), "Features of the functioning of the poultry meat market in Ukraine", *Ekonomika ta upravlinnia APK*, vol. 1, pp. 76—84. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2021-162-1-76-84>

5. Rodina, O.V. (2022), "Analysis of the poultry meat market in Ukraine: a modern course in the context of food security", *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 23, pp. 91—96. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.16>

6. Savchenko, T. and Savanchuk, T. (2022), "Current situation and trends of production of poultry products in the regions of Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-40>

7. Savchenko, M.V. and Ivanov, V.M. (2022), "Competitive analysis as a tool for the formation of a strategy for domestic enterprises to enter the world market", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 1, pp. 47—58. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.1.5>

8. Hromyk, O.M. and Semenda, O.V. (2023), "Meat consumption in Ukraine: realities and problems of development", *Municipal economy of cities. Series: "Economyscience"*, vol. 5 (179), pp. 20—26. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2023-5-179-20-26>
9. Shevchenko, A.A. Petrenko, A.A. and Dontsov, A.Yu. (2023), "Ukrainian poultry: threats and prospects", *Ekonomichnyi visnyk Prychornomia*, vol. 4, pp. 155—166, available at: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/handle/123456789/5183> (Accessed 03 Jan 2026).
10. Pyvovar, P. and Rozhkov, O. (2025), "Overview of poultry meat production in Ukraine", *Kyivska shkola ekonomiky* [Online], available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/06/Chicken-meat-UKR.pdf> (Accessed 03 Jan 2026).
11. Hopka, M. (2025), "Chicken market", *Nashe Ptakhivnytstvo* [Online], vol. 2, available at: <https://agrotimes.ua/article/rynok-kuryatyny/> (Accessed 03 Jan 2026).
12. Ivchenko, V. (2025), "Development of poultry farming", *Nashe Ptakhivnytstvo* [Online], vol. 4, available at: <https://agrotimes.ua/interview/rozvytok-ptakhivnytstva/> (Accessed 03 Jan 2026).
13. Karpenko, S. (2025), "Industry under pressure", *Nashe Ptakhivnytstvo* [Online], vol. 5, available at: <https://agrotimes.ua/interview/galuz-pid-tyskom/> (Accessed 03 Jan 2026).
14. Horbenko, Yu. (2025), "A stable industry", *Nashe Ptakhivnytstvo* [Online], vol. 6, available at: <https://agrotimes.ua/article/stabilna-galuz/> (Accessed 03 Jan 2026).
15. Bublyk, O. (2025), "Ukraine will increase poultry meat production and exports in 2026 — USDA", *Agro Times* [Online], available at: <https://agrotimes.ua/tvarinnistvo/ukrayina-zbilshyt-vyrobnytstvo-j-eksport-myasa-ptyczi-u-2026-rocz-i-%E2%80%92-usda/> (Accessed 03 Jan 2026).
16. USDA Foreign Agricultural Service (2025), "Poultry and Products Annual: Ukraine", Report No. UP2025—0025, available at: https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/Download-ReportByFileName?fileName=Poultry%20and%20Products%20Annual_Kyiv_Ukraine_UP2025-0025 (Accessed 03 Jan 2026).
17. State Statistics Service of Ukraine (2025), Official website, available at: <https://stat.gov.ua/uk> (Accessed 03 Jan 2026).
18. Union of Poultry Farmers of Ukraine (2025), Official website, available at: <https://www.poultryukraine.com/ua/poultry/news/> (Accessed 03 Jan 2026).
19. Ministry of Finance (2025), "Prices for chicken carcasses", available at: https://index.minfin.com.ua/ua/markets/product-prices/poultry_-chicken_carcass/ (Accessed 03 Jan 2026).
20. Ministry of Finance (2025), "Prices for chicken fillets", available at: https://index.minfin.com.ua/ua/markets/product-prices/chicken_fillet/ (Accessed 03 Jan 2026).
21. Agroportal (2024), "Top 5 regions of Ukraine in meat production", available at: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/top-5-oblastey-ukrajini-za-virobnictvom-m-yasa> (Accessed 03 Jan 2026).
22. Agroportal (2025), "Top 10 largest chicken producers in Ukraine", available at: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/top-10-naybilshih-virobnikiv-kuryatini-v-ukrajini> (Accessed 03 Jan 2026).
23. Bankchart (2025), "Inflation index in Ukraine from 2000 to 2025", available at: https://bankchart.com.ua/spravochniki/indikatory_rynka/inflation_index (Accessed 03 Jan 2026).
24. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Foreign trade of Ukraine in goods for the first half of 2025. Express release", available at: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-za-i-pivrichchya-2025-roku-ekspres-vypusk> (Accessed 03 Jan 2026).
25. Agro Review (2024), "Poultry meat production and export in Ukraine", available at: <https://agroreview.com/content/roslyn/vyrobnytstvo-eksport-myasa-ptyczi-ukrayini/> (Accessed 03 Jan 2026).
26. Agravery (2025), "Poultry meat exports from Ukraine exceeded \$1 billion in the first 11 months of 2025", available at: <https://agravery.com/uk/posts/show/eksport-masa-ptici-z-ukraini> (Accessed 03 Jan 2026).
27. NV (2025), "Ukraine increased poultry meat exports — which countries buy the most", available at: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajina-zbilshila-eksport-m-yasa-ptici-yaki-krajini-kupuyut-naybilshe-50486291.html> (Accessed 03 Jan 2026).
28. Novyny.live (2023), "War in Ukraine — how meat consumption has changed", available at: <https://economics.novyny.live/v-minagropolitiki-rasskazali-khvatit-li-ukraintsam-miasa-statistika-69136.html> (Accessed 03 Jan 2026).
29. State Statistics Service of Ukraine (2023), "Consumption of meat and meat products", available at: https://ukrstat.gov.ua/metaopus/2023/2_03_07_25_2023.htm (Accessed 03 Jan 2026).
30. Semenda, D.K. and Semenda, O.V. (2025), "The role and importance of logistics in the development of commercial activities of enterprises", *Biznes-navihator*, vol. 1 (78), pp. 87—94. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-15>

Стаття надійшла до редакції 04.01.2026 р.

УДК 005.332:005.591.6:338.43

О. В. Федик,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого, Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені Степана Гжицького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5996-2103>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.129

ВПЛИВ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

O. Fedyk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management
and Territorial Development named after Yevhen Khraplyvyi, Stepan Gzhytskyi
Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies

THE IMPACT OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT ON THE EFFECTIVENESS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATION PROCESSES IN AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES

У статті досліджується вплив адміністративного менеджменту на ефективність стратегічного управління інноваційними процесами на підприємствах агропромислового комплексу в умовах глобалізації, зростання конкуренції та прискорення технологічних змін.

Обґрунтовано, що інноваційний розвиток є ключовою передумовою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності агропромислових підприємств, однак його результативність значною мірою залежить від якості управлінських рішень і здатності адміністративного менеджменту інтегрувати інновації у систему стратегічного розвитку. Розкрито роль адміністративного менеджменту у забезпеченні узгодженості стратегічних і операційних рішень, координації інноваційної діяльності, управлінні організаційними змінами та формуванні інноваційно орієнтованої організаційної культури. Особливу увагу приділено проблемі балансу між формалізацією управлінських процедур і необхідною гнучкістю управління, а також значенню інформаційного забезпечення й адміністративного контролю в процесі реалізації інноваційних стратегій. Запропоновано напрями вдосконалення адміністративного менеджменту агропромислових підприємств з урахуванням галузевої специфіки та сучасних викликів цифровізації економіки.

The article analyzes the impact of administrative management on the effectiveness of strategic management of innovation processes in agro-industrial enterprises in the context of globalization, intensifying competition, technological change, and increasing requirements for economic efficiency. It is substantiated that innovative development is a key condition for ensuring the sustainability and competitiveness of agro-industrial enterprises; however, the successful implementation of innovations largely depends on the quality of administrative management and its ability to integrate innovative initiatives into the overall strategic development system.

The study emphasizes that strategic management of innovation processes in the agro-industrial complex must consider both long-term development objectives and industry-specific characteristics, including production seasonality, dependence on natural and climatic conditions, high levels of uncertainty and risk, and the capital-intensive nature of innovations. Under these conditions, administrative management plays a decisive role in ensuring coherence between strategic goals and day-to-day managerial activities, as well as in creating organizational prerequisites for the effective implementation of innovation strategies.

Administrative management is examined as a mechanism that transforms strategic decisions into concrete programs, projects, and managerial actions. Its key functions include the formation and maintenance of organizational structures, managerial procedures, internal regulations, coordination mechanisms, and control systems that ensure consistency of decisions across different management levels and functional units. Special attention is paid to the balance between formalization of administrative procedures and managerial flexibility, since excessive bureaucratization may hinder innovative activity and reduce the adaptive capacity of agro-industrial enterprises.

The article highlights the coordinating role of administrative management in integrating innovation initiatives across production, logistics, finance, marketing, human resource management, and technical support. It also considers the influence of administrative management on organizational culture, staff readiness for change, motivation for innovation, information support, and administrative control in the process of implementing innovation strategies. The study concludes that improving administrative management through enhanced coordination, greater adaptability, development of managerial competencies, and the use of digital management tools is essential for increasing the effectiveness of strategic innovation management and ensuring long-term competitiveness of agro-industrial enterprises.

Ключові слова: адміністративний менеджмент, стратегічне управління, інноваційні процеси, інноваційний розвиток, агропромисловий комплекс, конкурентоспроможність підприємств, управління змінами, організаційна культура, цифровізація управління.

Keywords: administrative management, strategic management, innovation processes, innovative development, agro-industrial complex, enterprise competitiveness, change management, organizational culture, management digitalization.

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

В умовах трансформації економіки та структурних змін у сільському господарстві підприємства агропромислового комплексу стикаються з необхідністю постійного оновлення виробничих, організаційних і управлінських підходів. Здатність до впровадження та ефективного використання інновацій дедалі більше визначає можливості підприємств адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність розвитку. Разом із тим практика свідчить, що наявність інноваційного потенціалу не завжди супроводжується відповідною управлінською спроможністю щодо його реалізації.

Однією з ключових проблем є розрив між стратегічним баченням інноваційного розвитку та реальними механізмами його впровадження на рівні управлінських рішень і організаційних процедур. У багатьох випадках стратегічні інноваційні орієнтири залишаються декларативними через відсутність належного адміністративного забезпечення, чіткої координації дій структурних підрозділів і системного контролю за досягненням запланованих результатів. Це знижує ефективність стратегічного управління та обмежує можливості підприємств агропромислового комплексу реалізувати інноваційні переваги.

У науковому аспекті зазначена проблема пов'язана з необхідністю поглиблення теоретичних підходів до поєднання стратегічного та адміністративного менеджменту в кон-

тексті управління інноваційними процесами. Недостатня розробленість питань функціональної ролі адміністративного менеджменту в забезпеченні реалізації інноваційних стратегій зумовлює потребу у формуванні цілісних управлінських моделей, адаптованих до специфіки агропромислового виробництва.

З практичної точки зору вирішення цієї проблеми має важливе значення для підвищення керованості інноваційних процесів, зниження управлінських ризиків та підвищення результативності стратегічних рішень. Удосконалення адміністративних механізмів управління дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних цілей із операційною діяльністю підприємств агропромислового комплексу, що є необхідною умовою їх сталого розвитку та конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика адміністративного менеджменту, стратегічного розвитку та інноваційної діяльності підприємств достатньо широко представлена у сучасних наукових дослідженнях, що свідчить про зростання наукового інтересу до даної теми в умовах глобалізаційних і цифрових змін. Водночас, окремі аспекти впливу адміністративного менеджменту на ефективність стратегічного управління інноваційними процесами потребують подальшого системного узагальнення, особливо з урахуванням галузевої специфіки агропромислового комплексу.

У роботі Зеліч В.В., Гарькавої В.Ф. та Матвеева М.Е. [1] акцент зроблено на цифровізації системи менеджменту підприємства як ключовому чиннику підвищення його адаптивності та конкурентоспроможності в умовах глобалізаційних змін. Дослідження Корчинської О.О. та Карковської В.Я. [2] зосереджене на питаннях формування та управління адміністративною діяльністю підприємства. У роботі розкрито сутність адміністративного менеджменту, його функції та інструменти, а також визначено роль адміністративних процедур і регламентів у забезпеченні впорядкованості управлінських процесів. Отримані результати формують теоретичну основу для аналізу адміністративного менеджменту як складової системи стратегічного управління. Левицький В. [3] у своїй праці розглядає сучасну концепцію адміністративного менеджменту організації в системі глобального управління стратегічним розвитком і змінами діяльності. Автор підкреслює зростан-

ня значення адміністративного менеджменту як інтеграційного механізму, що забезпечує узгодженість стратегічних рішень, управління змінами та адаптацію організацій до динамічного зовнішнього середовища, що є особливо актуальним у контексті інноваційного розвитку. Окремий аспект адміністративного менеджменту висвітлено у дослідженні Fedyk O. та Fedyk S. [4], де адміністративний контроль розглядається як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. Автори доводять, що ефективно вибудована система адміністративного контролю сприяє зниженню управлінських ризиків та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Разом з тим, аналіз наукових публікацій свідчить, що питання комплексного впливу адміністративного менеджменту на ефективність стратегічного управління інноваційними процесами, зокрема на підприємствах агропромислового комплексу, залишається недостатньо розкритим. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на систематизацію теоретичних підходів і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення адміністративних механізмів управління інноваційним розвитком підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі адміністративного менеджменту в забезпеченні ефективності стратегічного управління інноваційними процесами на підприємствах агропромислового комплексу та визначення напрямів удосконалення адміністративних механізмів управління з урахуванням галузевої специфіки й сучасних викликів інноваційного розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний етап розвитку агропромислового комплексу відзначається посиленням глобалізаційних процесів, зростанням конкуренції на аграрних ринках, поглибленням технологічних змін та підвищенням вимог до ефективності господарської діяльності. За таких умов інноваційний розвиток стає ключовою передумовою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств агропромислового комплексу. Водночас, інновації самі по собі не гарантують досягнення стратегічних цілей, оскільки їх результативність значною мірою визначається якістю управлі-

ння та здатністю підприємства інтегрувати інноваційні рішення у загальну систему стратегічного розвитку.

Стратегічне управління інноваційними процесами в агропромисловому комплексі має враховувати як довгострокові цілі розвитку підприємства, так і специфіку галузі, що зумовлена сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, високим рівнем ризику та значною капіталомісткістю інноваційних рішень. У таких умовах особливого значення набуває адміністративний менеджмент, який забезпечує узгодженість між стратегічними орієнтирами та повсякденною управлінською практикою, створюючи організаційні умови для ефективної реалізації інноваційних стратегій.

Адміністративний менеджмент у діяльності підприємств агропромислового комплексу виконує функцію інтеграції управлінських процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку. Його сутність полягає у формуванні та підтримці системи організаційних структур, управлінських процедур, внутрішніх регламентів і механізмів контролю, які забезпечують впорядкованість управлінських рішень і координацію дій між різними рівнями та підрозділами підприємства [2]. Саме через адміністративний менеджмент стратегічні рішення трансформуються у конкретні програми, проекти та управлінські дії, спрямовані на впровадження інновацій.

Ефективність стратегічного управління інноваційними процесами значною мірою залежить від того, наскільки адміністративний менеджмент здатний забезпечити баланс між формалізацією управлінських процедур і необхідною гнучкістю управління. З одного боку, чітка регламентація повноважень, відповідальності та процедур прийняття рішень зменшує управлінську невизначеність і сприяє підвищенню дисципліни виконання стратегічних рішень. З іншого боку, надмірна бюрократизація може стримувати інноваційну активність, уповільнювати процеси адаптації та знижувати здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища, що є особливо критичним для аграрного сектору. У системі стратегічного управління інноваційними процесами адміністративний менеджмент виконує важливу координаційну роль. Інноваційна діяльність у агропромисловому комплексі охоплює широкий спектр функціональних сфер, зокрема виробництво, логістику, фінансове забезпечення, маркетинг, управління персона-

лом і технічне обслуговування. За відсутності належної адміністративної координації інноваційні ініціативи реалізуються фрагментарно, що знижує їх загальний ефект і призводить до неузгодженості управлінських дій. Адміністративний менеджмент забезпечує інтеграцію інноваційних процесів у єдину систему стратегічного управління, орієнтовану на досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства.

Важливим аспектом впливу адміністративного менеджменту на ефективність стратегічного управління інноваціями є його роль у формуванні організаційної культури підприємства. Через систему внутрішніх правил, стандартів і процедур адміністративне управління впливає на ставлення персоналу до інновацій, визначає рівень готовності до змін та формує мотиваційні установки працівників. Для підприємств агропромислового комплексу, де часто домінують усталені виробничі традиції, адміністративний менеджмент має створювати умови для поступового впровадження інновацій та формування культури відкритості до нововведень, відповідальності за результати та орієнтації на довгостроковий розвиток. Не менш важливим є вплив адміністративного менеджменту на управління організаційними змінами, що супроводжують реалізацію інноваційних стратегій [3]. Інновації в агропромисловому комплексі нерідко потребують трансформації виробничих процесів, перегляду організаційної структури та зміни підходів до управління. За таких умов адміністративний менеджмент виступає інструментом забезпечення управління змінами, зменшуючи рівень опору з боку персоналу та забезпечуючи узгодженість управлінських дій на всіх рівнях управління.

Інформаційне забезпечення є ще одним ключовим чинником, через який адміністративний менеджмент впливає на ефективність стратегічного управління інноваційними процесами. Своєчасне отримання достовірної управлінської інформації про стан реалізації інноваційних проектів, використання ресурсів і досягнуті результати дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення та коригувати стратегію з урахуванням змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Для підприємств агропромислового комплексу, діяльність яких значною мірою залежить від природних і ринкових факторів, ефективна система адміністративного інформаційного забезпечення є критично важливою умовою стратегічного управління.

Значний вплив на результативність стратегічного управління інноваційними процесами має адміністративний контроль, який забезпечує оцінку відповідності фактичних результатів запланованим стратегічним показникам [4]. У агропромисловому комплексі контроль дозволяє своєчасно виявляти відхилення у реалізації інноваційних стратегій, оцінювати ефективність використання ресурсів і знижувати управлінські ризики, пов'язані з невизначеністю зовнішнього середовища. Водночас, адміністративний контроль має бути орієнтований на підтримку стратегічних цілей, а не на формальне дотримання процедур, що сприяє збереженню інноваційної гнучкості управління.

У сучасних умовах цифровізації економіки адміністративний менеджмент підприємств агропромислового комплексу зазнає суттєвих трансформацій. Використання цифрових управлінських інструментів, автоматизованих систем планування, обліку та контролю створює додаткові можливості для підвищення прозорості управлінських процесів і ефективності стратегічного управління інноваціями [1]. Водночас, цифровізація потребує адаптації адміністративних процедур, перегляду організаційної структури та підвищення рівня управлінських компетентностей персоналу, без чого потенціал цифрових інновацій не може бути повною мірою реалізований.

Важливим чинником підвищення ефективності адміністративного менеджменту є професійний рівень управлінського персоналу. Здатність керівників поєднувати стратегічне бачення інноваційного розвитку з адміністративною дисципліною та управлінською гнучкістю визначає успішність реалізації інноваційних стратегій. Розвиток управлінських компетентностей, впровадження сучасних методів адміністративного управління та формування системи безперервного навчання сприяють підвищенню якості управлінських рішень і зміцненню інноваційного потенціалу підприємств агропромислового комплексу.

Таким чином, адміністративний менеджмент виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективності стратегічного управління інноваційними процесами на підприємствах агропромислового комплексу. Його роль полягає у створенні організаційних умов для узгодження стратегічних і операційних рішень, координації інноваційної діяльності, управління змінами та формування інноваційно орієнтованої організаційної культури. По-

дальший розвиток аграрного сектору значною мірою залежить від здатності підприємств удосконалювати систему адміністративного менеджменту з урахуванням галузевої специфіки та інноваційних викликів сучасної економіки.

У межах дослідження пропонуємо спрямувати розвиток адміністративного менеджменту підприємств агропромислового комплексу на поглиблення інтеграції стратегічного та інноваційного управління шляхом удосконалення координаційних механізмів, підвищення адаптивності адміністративних процедур, розвитку управлінських компетентностей персоналу та активного впровадження цифрових інструментів підтримки управлінських рішень, що дозволить підвищити результативність інноваційних стратегій і забезпечити конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що адміністративний менеджмент відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективності стратегічного управління інноваційними процесами на підприємствах агропромислового комплексу. Саме через систему адміністративних механізмів відбувається трансформація стратегічних інноваційних орієнтирів у конкретні управлінські рішення, програми та проекти, що забезпечує їх практичну реалізацію. Узгодженість стратегічних і операційних рішень, координація дій структурних підрозділів та впорядкованість управлінських процедур формують необхідні організаційні умови для результативного впровадження інновацій.

Доведено, що ефективність стратегічного управління інноваційними процесами значною мірою залежить від здатності адміністративного менеджменту забезпечити баланс між формалізацією управлінських процедур і управлінською гнучкістю. Раціональне поєднання регламентованості, чіткого розподілу повноважень і відповідальності з можливістю оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища сприяє зниженню управлінських ризиків та підвищенню адаптивності підприємств агропромислового комплексу. Важливе значення має також роль адміністративного менеджменту у формуванні інноваційно орієнтованої організаційної культури, управлінні організаційними змінами та забезпеченні ефек-

тивного інформаційного й контрольного супроводу реалізації інноваційних стратегій. З огляду на результати дослідження визначено, що подальший розвиток адміністративного менеджменту на підприємствах агропромислового комплексу має бути спрямований на підвищення координаційної спроможності управління, удосконалення внутрішніх адміністративних процедур, розвиток управлінських компетентностей персоналу та активніше впровадження цифрових інструментів підтримки управлінських рішень. Це дозволить підвищити результативність стратегічного управління інноваційними процесами та зміцнити конкурентні позиції підприємств у довгостроковій перспективі.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі доцільно пов'язувати з емпіричними дослідженнями впливу конкретних інструментів адміністративного менеджменту на інноваційну активність і фінансово-економічні результати агропромислових підприємств, розробленням галузево орієнтованих моделей адміністративного забезпечення інноваційних стратегій, а також аналізом можливостей використання цифрових управлінських платформ у системі стратегічного управління інноваціями.

Література:

1. Зеліч В.В., Гарькава В.Ф., Матвеев М.Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. Ефективна економіка. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.42>
2. Корчинська О.О., Карковська В.Я. Формування та управління адміністративною діяльністю підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. № 37. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure37-39>
3. Левицький В. Сучасна концепція адміністративного менеджменту організації в системі глобального управління стратегічним розвитком та змінами діяльності. Економіка та суспільство. 2025. (79). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-105>
4. Fedyk O, Fedyk S. Administrative control as an instrument for enhancing enterprise management efficiency. Visegrad Journal on Human Rights. 2024;(5):163-167.

References:

1. Zelich, V.V., Harkava, V.F. and Matveiev, M.E. (2023), "Digitalization of the enterprise management system in the context of globalization changes", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.42>.

2. Korchynska, O.O. and Karkovska, V.Ya. (2019), "Formation and management of administrative activity of the enterprise", *Infrastruktura rynku*, vol. 37, available at: <https://doi.org/10.32843/infrastructure37-39>.

3. Levytskyi, V. (2025), "Modern concept of administrative management of an organization in the system of global management of strategic development and activity changes", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 79, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-105>.

4. Fedyk, O. and Fedyk, S. (2024), "Administrative control as an instrument for enhancing enterprise management efficiency", *Visegrad Journal on Human Rights*, vol. 5, pp. 163—167.

Стаття надійшла до редакції 09.01.2026 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 657.4:339.138

С. В. Фімар,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,
ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0432-2587>
А. О. Козинець,
доктор філософії (PhD), доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,
ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3926-4981>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.135

ОБЛІК ВИТРАТ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

S. Fimyar,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics,
Finance and Accounting, Private Higher Educational Establishment "European University"
A. Kozynets,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics,
Finance and Accounting, Private Higher Educational Establishment "European University"

ACCOUNTING FOR MARKETING COSTS

У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти обліку витрат на маркетингову діяльність підприємств в Україні з урахуванням вимог Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку (НПСБО), зокрема НП(С)БО 9 "Запаси", НП(С)БО 7 "Основні засоби" та НП(С)БО 16 "Витрати". Досліджено сутність та класифікацію маркетингових витрат, які включають витрати на проведення маркетингових досліджень, розробку стратегій і тактичних планів, рекламні та просувні заходи, стимулювання збуту, мерчендайзинг та інші пов'язані операції. Особлива увага приділена питанням документального оформлення витрат на маркетингові послуги, зокрема укладенню договорів, технічних завдань, актів виконаних робіт та аналітичних звітів, що забезпечує відповідність витрат економічному змісту операцій та можливість їх включення до податкових витрат підприємства.

Розглянуто сучасні підходи до формування маркетингового бюджету: на основі відсотка від виручки, що є простим, але орієнтованим на минулий період; на основі цілей організації, що дозволяє декомпонувати завдання та контролювати ефективність витрат, проте є трудомістким та ресурсозатратним; та на основі паритету з конкурентами, який враховує можливості конкурентів, але потребує адаптації до масштабів і ресурсів підприємства.

Аналіз проблем обліку витрат на маркетинг в Україні показав відсутність уніфікованих форм первинних документів, що підтверджують витрати на маркетингові послуги, та потребу в ретельному підході до їх оформлення, з метою мінімізації податкових ризиків. Підкреслено важливість інтеграції маркетингової діяльності у бухгалтерський та управлінський облік, а також облік витрат у складі податкових витрат, що сприяє підвищенню економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

У статті висвітлено роль маркетингу як невід'ємного елемента економіки, який дозволяє прогнозувати попит, адаптувати продукцію під потреби споживачів та забезпечує ефективний обмін інформацією між учасниками ринку. Встановлено, що грамотне планування, документальне оформлення та контроль витрат на маркетинг сприяють зміцненню економічної стабільності підприємств, підвищенню їхнього прибутку та стійкості національної економіки.

The article examines the theoretical and practical aspects of accounting for marketing expenses of enterprises in Ukraine, taking into account the requirements of the National Accounting Standards (NAS), in particular NAS 9 "Inventories," NAS 7 "Fixed Assets," and NAS 16 "Expenses." The study explores the nature and classification of marketing expenses, which include costs related to marketing research, development of strategies and tactical plans, advertising and promotional activities, sales stimulation, merchandising, and other related operations. Special attention is paid to the issues of proper documentation of marketing expenses, including the preparation of contracts, technical specifications, acts of completed work, and analytical reports, which ensure that the expenses reflect the economic substance of operations and can be recognized as deductible for tax purposes.

The article also considers modern approaches to marketing budget formation: the revenue-based method, which is simple but relies on historical data; the objective-oriented method, which allows detailed decomposition of tasks and control over the efficiency of expenditures but is labor- and resource-intensive; and the competitor parity method, which considers competitors' capabilities but requires adaptation to the scale and resources of the enterprise.

The analysis of marketing expense accounting in Ukraine highlights the lack of standardized forms of primary documents confirming marketing costs, emphasizing the need for a careful approach to documentation to minimize tax risks. The study underlines the importance of integrating marketing activities into both financial accounting and management accounting. Such integration is crucial for monitoring, planning, and controlling expenses, ensuring that marketing costs are accurately reflected in both accounting and tax reporting, thereby improving the economic efficiency and competitiveness of enterprises.

The article also emphasizes the role of marketing as an integral element of the economy, enabling demand forecasting, product adaptation to consumer needs, and efficient information exchange among market participants. It is concluded that proper planning, documentation, and control of marketing expenditures not only contribute to the financial stability and profitability of enterprises but also enhance the resilience and sustainable development of the national economy. Moreover, the integration of marketing into management accounting ensures that strategic and operational decisions are informed, promoting optimal resource allocation and reinforcing the strategic role of marketing in enterprise performance.

Overall, the study demonstrates that effective accounting and management of marketing expenses is a critical factor for the strategic development of Ukrainian enterprises, supporting improved competitiveness, economic sustainability, and the efficient functioning of the market economy.

Ключові слова: витрати на маркетинг, бухгалтерський облік, управлінський облік, маркетинговий бюджет, конкурентоспроможність підприємства.

Key words marketing expenses, financial accounting, management accounting, marketing budget, enterprise competitiveness.

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

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та посилення конкуренції маркетингова діяльність підприємств набуває стратегічного значення, оскільки саме вона забезпечує формування попиту, просування продукції та зміцнення ринкових позицій суб'єктів господарювання. Водночас реалізація маркетингових заходів супроводжується значними витратами, ефективне управління якими неможливе без належної організації бухгалтерського обліку. Проте на практиці облік витрат маркетингової діяльності залишається одним із найменш упорядкованих і методологічно визначених елементів системи управлінського та фінансового обліку підприємства.

Проблема полягає у відсутності єдиного підходу до ідентифікації, класифікації та відображення маркетингових витрат у бухгалтерському обліку, що ускладнює їх контроль, аналіз і оцінку результативності маркетингових рішень. Чинні нормативно-правові акти та національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку не містять чіткої регламентації щодо обліку витрат на маркетингові дослідження, рекламу, просування бренду, цифровий маркетинг та формування лояльності споживачів, що призводить до різнотлумачень і суб'єктивності в обліковій практиці.

Крім того, зростання ролі цифрових каналів просування, використання інформаційних технологій і платформ електронної комерції зумовлює появу нових видів маркетингових витрат, які складно однозначно віднести до певних облікових категорій. Це негативно впливає

на достовірність фінансової звітності, ускладнює оцінку економічної ефективності маркетингових інвестицій та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Відсутність системного підходу до обліку таких витрат також обмежує можливості фінансового планування та бюджетування маркетингової діяльності [11, с. 64].

Таким чином, актуальною науковою проблемою є необхідність удосконалення методичних підходів до обліку витрат маркетингової діяльності з урахуванням сучасних умов господарювання, цифровізації економіки та потреб управління. Розв'язання цієї проблеми сприятиме підвищенню прозорості облікової інформації, ефективності використання ресурсів і забезпеченню конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукової літератури щодо обліку витрат маркетингової діяльності свідчить про значний інтерес до цієї проблеми як серед зарубіжних, так і вітчизняних дослідників, хоча підхід до її вирішення має певну диференціацію залежно від наукової школи. Зарубіжні вчені здебільшого акцентують увагу на інтеграції управлінського обліку з маркетинговим менеджментом та оцінці ефективності маркетингових витрат у контексті стратегічного розвитку підприємств. Так, у працях Р. Kotler & К. Keller маркетингові витрати розглядаються як критичний елемент маркетингового планування, причому автори підкреслюють важливість чіткого розмежування витрат на просування, рекламу, стимулювання збуту та дослідження ринку для формування достовірної інформаційної бази прийняття рішень. Вони наголошують на необхідності застосування сучасних аналітичних інструментів, таких як ROI (Return on Investment) у маркетингу, для оцінки результативності вкладених ресурсів та оптимізації бюджетів маркетингової діяльності.

Інші зарубіжні дослідники, зокрема представники контрольно-аналітичних шкіл обліку в США та Європі, розвивають ідеї класифікації маркетингових витрат за функціональними ознаками, створення систем попереднього бюджету маркетингу та контролю їх дотримання. Так, у працях J. Burnett та Т. Ambler підкреслюється роль інтегрованих інформаційних систем, які дозволяють у режимі реального часу аналізувати витрати на різні маркетингові активності та коригувати стратегію відповідно до зміни ринкових умов. У зарубіжній літературі

також зростає увага до впливу цифрових маркетингових каналів і великих даних (Big Data) на облік витрат та показників ефективності, оскільки традиційні методи обліку можуть не повністю відповідати потребам сучасних динамічних ринків.

Вітчизняні науковці в своїх працях також приділяють значну увагу проблемам обліку маркетингових витрат, хоча підхід часто має практико-орієнтований характер і пов'язаний із специфікою національного законодавства та особливостями функціонування підприємств в Україні. Так, у дослідженнях українських економістів підкреслюється необхідність узгодження класифікації маркетингових витрат із вимогами національних стандартів бухгалтерського обліку, а також формування методичних рекомендацій щодо правильного розмежування витрат на маркетингові заходи. Автори звертають увагу на труднощі, що виникають при обліку витрат на маркетингові дослідження, рекламу та просування за відсутності чітких нормативно-методичних вказівок, що призводить до різних підходів в обліковій практиці і, як наслідок, зниження порівняльності фінансових показників між підприємствами.

У працях українських науковців (О.М. Лукан, К.О. Близнюк, О.О. Височан, В.В. Кожухар та ін.) облік витрат маркетингової діяльності розглядається як важливий інструмент інформаційного забезпечення управління підприємством. Дослідники акцентують увагу на необхідності чіткої ідентифікації та класифікації маркетингових витрат у межах національних стандартів бухгалтерського обліку. Значна увага приділяється проблемам розмежування витрат на маркетинг і збут, а також оцінці ефективності маркетингових заходів. Узагальнення наукових підходів свідчить про потребу подальшого вдосконалення методики обліку маркетингових витрат з урахуванням галузевої специфіки та цифровізації економіки.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даного дослідження є аналіз теоретичних і практичних аспектів обліку витрат на маркетингову діяльність в Україні з урахуванням вимог НП(С)БО та податкового законодавства, визначення проблем і специфіки документального оформлення маркетингових витрат, а також розробка рекомендацій щодо оптимізації бюджетування маркетингової діяльності для підвищення ефективності підприємств і конкурентоспроможності української економіки.



Рис. 1. Піраміда Маслоу

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасна ринкова економіка характеризується високим рівнем конкуренції між суб'єктами господарювання. Для збереження та посилення власної конкурентоспроможності виробник повинен не лише повною мірою задовольняти наявні потреби споживачів, але й завчасно прогнозувати їхні майбутні запити та очікування. У низці випадків навіть незначна, на перший погляд, характеристика товару, зокрема тип наплення на корпусі персонального комп'ютера чи особливості його дизайну, здатна суттєво вплинути на обсяги продажу, забезпечивши зростання попиту або, навпаки, витіснивши відповідну продукцію до числа аутсайдерів ринку товарів і послуг.

Висока еластичність попиту щодо споживчих властивостей продукції пояснюється тим, що споживач XXI століття є значно більш поінформованим, досвідченим і вибагливим. Аналізуючи піраміду потреб А. Маслоу, подану на рис. 1, можна констатувати, що в умовах сучасного розвиненого суспільства базові потреби людини переважно задовольняються автоматично. У зв'язку з цим зростає роль потреб вищого рівня, таких як самореалізація, престиж і комфорт, що безпосередньо впливає на споживчу поведінку та формує нові вимоги до якості, функціональності й унікальності товарів.

Дана піраміда наочно відображає ієрархічну структуру людських потреб — від базових, найпростіших, до вищих за своїм змістом і значенням [5, с. 306]. Прагнення до задоволення потреб більш високого рівня, як правило, формується лише за умови повного або достатнього задоволення потреб нижчого порядку, зокрема потреб у їжі, житлі, комфорті та безпеці. Іншими словами, за відсутності задоволення базових життєвих потреб людина не схильна

орієнтуватися на досягнення складніших цілей, пов'язаних із саморозвитком чи соціальним визнанням. Так, особа, яка перебуває у стані голоду або постійної небезпеки, зазвичай не виявляє інтересу ані до мистецьких процесів, ані до суспільної оцінки, ані до якості навколишнього середовища. Водночас у міру задоволення нижчих потреб актуалізуються наступні за ієрархією, що визначає поступовий перехід уваги споживача до нематеріальних цінностей. У певних випадках можлива реверсія потреб, коли, наприклад, для окремих індивідів потреба в самореалізації або професійному визнанні випереджає потребу в міжособистісній прихильності, однак подібні ситуації мають радше винятковий характер.

В умовах сучасного суспільства задоволення більшості потреб стало значно доступнішим, що пояснюється розвитком харчової та переробної промисловості, зростанням рівня освіти населення, урбанізацією, науково-технічним прогресом, цифровізацією економіки та процесами глобалізації. Проте в контексті сучасних викликів в Україні — зокрема воєнних дій, економічної нестабільності, інфляційних процесів і зростання соціальних ризиків — знову посилюється значення базових потреб, насамперед потреби в безпеці та соціальній захищеності. Водночас навіть за таких умов український споживач поступово повертається до орієнтації на якість товарів і послуг, намагаючись задовольняти не лише першочергові потреби, а й менш очевидні бажання, пов'язані з комфортом, зручністю та довірою до виробника.

З огляду на зазначене, виробнику вкрай важливо будувати свою діяльність, виходячи з реальних потреб і очікувань клієнта, інвестуючи кошти не лише у виробничі процеси, а й у комплексні маркетингові дослідження. Такі дослідження дають змогу виявити споживчі пріоритети, адаптувати асортимент до умов

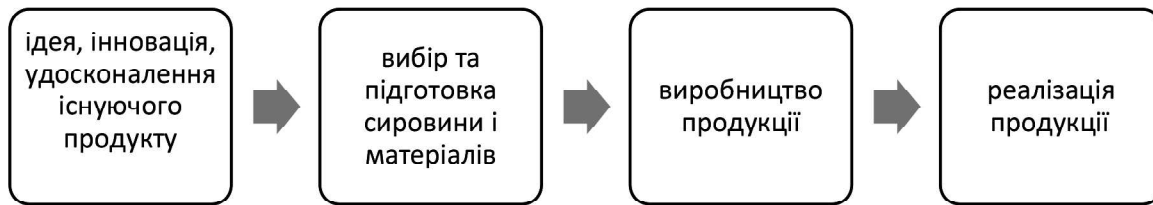


Рис. 2 виробництво продукції під впливом маркетингу

Джерело: [1, 6].

ринку та формувати нові потреби, що відповідають стратегії розвитку підприємства, особливо в умовах трансформації економіки України.

У процесі еволюції ринкових відносин і загострення конкурентної боротьби поступово сформувався усвідомлення необхідності системного підходу до взаємодії з ринком. Саме в цей період виникає маркетинг як окрема наука і практична діяльність, що відображає ринкову філософію, тактику поведінки та специфічний тип мислення суб'єктів господарювання. Маркетинг розглядається як мистецтво і водночас наука вибору цільового ринку, залучення, утримання та розширення кола споживачів шляхом формування у них переконання, що саме вони є ключовою цінністю для компанії, а також як цілеспрямований і впорядкований процес виявлення проблем споживачів та регулювання ринкової діяльності [2].

У сучасних українських реаліях виробники дедалі активніше досліджують ринок та залучають професійних маркетингологів до управління попитом і комунікаціями зі споживачами. Якщо раніше виробництво мало стихійний характер і ґрунтувалося переважно на поточному попиті, то нині зростає потреба у глибокому аналізі доцільності та перспективності випуску конкретних товарів і послуг. Це, своєю чергою, дозволяє краще зрозуміти поведінку споживача в умовах нестабільності та з певною ймовірністю прогнозувати його майбутні потреби, що є особливо важливим для забезпечення стійкого розвитку підприємств в Україні.

Процес виробництва продукції знаходиться під постійним впливом маркетингу та маркетингових досліджень, а також маркетингових процедур. Схематично цей принцип представлений на рис. 2.

Ідея створення певного виду продукції або надання конкретних послуг, як правило, формується під впливом комплексу зовнішніх факторів, зокрема змін ринкової кон'юнктури, споживчих уподобань, рівня конкуренції, науково-технічного прогресу та соціально-економічних умов. Після чіткого формулювання стра-

тегічної мети подальшої діяльності підприємства та окреслення очікуваного кінцевого результату об'єктивно виникає необхідність у проведенні ґрунтовного маркетингового дослідження, яке слугує інформаційною основою для прийняття управлінських рішень.

Маркетингове дослідження являє собою систематичний процес пошуку, збирання, обробки, аналізу та інтерпретації інформації щодо ринкової ситуації, з якою стикається підприємство у процесі своєї діяльності. Його основною метою є зменшення рівня невизначеності та ризиків при виході на ринок або розширенні асортименту. У науковій літературі маркетингове дослідження традиційно поділяють на шість послідовних етапів [1]:

- 1) формулювання проблеми та визначення завдань дослідження;
- 2) розроблення плану маркетингового дослідження;
- 3) збирання первинної та вторинної інформації;
- 4) аналіз і систематизація отриманих даних;
- 5) підготовка аналітичних звітів та формулювання висновків;
- 6) прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі результатів дослідження.

Вплив маркетингу простежується також на етапі заготівлі сировини, оскільки для підприємства вкрай важливо враховувати споживчі пріоритети щодо якості матеріалів, їх походження, екологічності та безпечності. Реакція споживачів на використання сировини нижчої якості, а також на застосування того чи іншого виду упаковки може суттєво впливати на попит і сприйняття товару на ринку. Таким чином, даний етап виробничого процесу є не менш значущим, ніж формування самої ідеї продукту, оскільки сучасний споживач характеризується високим рівнем поінформованості щодо впливу матеріалів і технологій виробництва як на власне здоров'я, так і на навколишнє природне середовище.

Паралельно з етапом безпосереднього виробництва продукції надзвичайно важливо організувати комплексну рекламну кампанію з

просування товару. Невідомий продукт без чітко окреслених конкурентних переваг і з низьким рівнем унікальності, як правило, не знаходить попиту без попереднього інформування споживачів, принаймні на візуальному рівні. Водночас ефективно вибудована система маркетингових комунікацій здатна сформувати у споживача позитивне сприйняття товару та переконання в доцільності його придбання. В умовах розвитку цифрових технологій та інформаційного суспільства успіху досягають не стільки поодинокі інноваційні ідеї, скільки підприємства, що застосовують системний і науково обґрунтований підхід до реклами, брендингу та управління взаємовідносинами з клієнтами [1].

На етапі виробництва продукції особливо значення набуває визначення оптимального обсягу випуску, який може бути реалізований на початкових стадіях просування товару, а також мінімізація ризику простоїв виробничих потужностей. Для цього необхідно поєднувати економічні розрахунки з результатами маркетингових досліджень, що дозволяє узгодити виробничі можливості підприємства з реальним платоспроможним попитом.

Етап реалізації продукції є ключовим з погляду оцінки життєздатності товару та ефективності всього проєкту. Саме на цій стадії з'являється можливість зробити обґрунтовані висновки щодо рівня затребуваності продукту, реакції споживачів на його вихід на ринок, дій конкурентів та перспектив подальшого розвитку. Проведення ретроспективного аналізу результатів реалізації дає змогу своєчасно скоригувати маркетингову та виробничу стратегію або прийняти рішення про припинення випуску нерентабельної продукції.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що процес виробництва продукції в сучасних умовах суттєво ускладнився та підпорядковується додатковим економічним, маркетинговим і соціальним вимогам. Водночас саме ускладнення організаційних процесів створює передумови для їх подальшої оптимізації. Завдяки систематичному дослідженню ринку та науково обґрунтованому управлінню маркетинговою діяльністю зростає впізнаваність товару, підвищується попит, скорочується час простоїв виробництва та збільшується прибутковість підприємства [3]. Разом із тим така оптимізація супроводжується виникненням додаткових транзакційних витрат, пов'язаних із проведенням маркетингових досліджень, удосконаленням виробничих процесів та комунікацій, що потребує їх належного обліку та планування.

Маркетинг як відносно молода наукова галузь і практичний інструмент управління ще не повною мірою застосовується всіма виробниками, що зумовлює відсутність уніфікованого підходу до обліку маркетингових витрат. Витрати на маркетингову діяльність мають специфічний характер, є багатоаспектними та часто складно піддаються чіткому ідентифікуванню й систематизації у межах бухгалтерського обліку, що актуалізує потребу в подальших наукових дослідженнях у цій сфері.

Відповідно до п. 6 Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 "Витрати" [8], витратами визнається зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства, за винятком його зменшення внаслідок вилучення або розподілу капіталу між власниками. Таким чином, витрати у бухгалтерському обліку відображають фінансові наслідки господарської діяльності суб'єкта господарювання та є одним із ключових показників оцінки ефективності його функціонування.

Облік витрат підприємств в Україні регламентується системою нормативно-правових актів, основними з яких є:

1. Податковий кодекс України, який визначає порядок формування об'єкта оподаткування та особливості податкового обліку витрат.

2. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", що встановлює правові засади ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності.

3. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, зокрема:

— НП(С)БО 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності";

— НП(С)БО 16 "Витрати" [8];

— НП(С)БО 8 "Нематеріальні активи" (у частині обліку результатів маркетингових досліджень, які можуть мати ознаки нематеріальних активів);

— НП(С)БО 9 "Запаси" (у частині формування собівартості).

4. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку витрат і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг), затверджені відповідними наказами центральних органів виконавчої влади (зокрема для окремих галузей економіки, у тому числі аграрного сектору).

Слід зазначити, що термін "маркетинг" безпосередньо не визначений у національному бухгалтерському законодавстві України, а також не має окремого нормативного тлумачення у Податковому кодексі України [7]. Від-

сутність чіткого законодавчого визначення зумовляє необхідність індивідуального підходу до ідентифікації та класифікації витрат на маркетингову діяльність з метою їх коректного відображення в системі бухгалтерського обліку. У кожному конкретному випадку підприємство повинно аналізувати економічний зміст таких витрат та визначати їх належність до витрат звітного періоду або до складу інших об'єктів обліку відповідно до вимог НП(С)БО.

Між організацією-замовником маркетингових послуг та виконавцем таких послуг укладається договір, який визначає права та обов'язки сторін, умови надання послуг та порядок їх оплати. Сторонами договору можуть виступати як юридичні особи, так і фізичні особи — тобто підприємство може залучати внутрішнього працівника на посаду маркетолога або замовляти послуги спеціалізованої компанії, а також користуватися послугами фізичної особи-підприємця. Виконавець зобов'язаний надавати послуги відповідно до завдань замовника, а замовник, у свою чергу, зобов'язаний своєчасно сплатити результат наданих послуг у строки, визначені договором [5, с. 306].

В Україні спеціального класифікатора видів економічної діяльності, який би прямо визначав маркетингові послуги, немає. Проте за КВЕД 2020 маркетингові дослідження та послуги з організації ринку віднесені до класу 73.20 "Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки", групи 70.22 "Консультавання з питань комерційної діяльності й керування". До таких послуг належить: аналіз потенційних можливостей ринку, оцінка прийнятності продукції, вивчення споживчих уподобань і поведінки, а також статистична обробка отриманих результатів для розробки нових видів товарів та послуг.

У бухгалтерському обліку кожне підприємство формує облікову політику, яка регламентується НП(С)БО 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності". Одним із основних принципів облікової політики є пріоритет економічного змісту господарської операції над її формою. Це означає, що при відображенні витрат на маркетингову діяльність у бухгалтерському обліку необхідно керуватися не лише юридичною формою договору, а й економічним змістом операції. Зокрема, важливо узгоджувати час виникнення витрат із періодом просування продукції на ринку, що потребує індивідуального підходу для кожного конкретного договору та виду послуг.

Витрати на маркетингову діяльність в Україні можна класифікувати за такими групами [4]:

1. Організаційні витрати:

- оплата за договорами на надання маркетингових послуг;

- створення та утримання відділу маркетингу;

- заробітна плата та соціальні внески працівників маркетингового підрозділу.

2. Витрати на стратегічний маркетинг:

- розробка стратегії виходу та роботи підприємства на ринку товарів і послуг;

- аналіз довгострокових тенденцій ринку та конкурентного середовища;

- планування маркетингової політики на основі прогнозування споживчого попиту.

3. Витрати на тактичний маркетинг, які включають:

- традиційну рекламу: витрати на розміщення платної інформації про організацію та її продукцію в засобах масової інформації (телебачення, радіо, друковані видання);

- директ-маркетинг: витрати на поштові та електронні розсилки, роботу кур'єрів, продаж через розповсюджувачів та каталоги;

- стимулювання збуту: безкоштовна роздача демонстраційних зразків, організація розпродажів, робота демонстраційних залів, участь у ярмарках та виставках, проведення лотерей і розіграшів, купонні знижки;

- дослідження ринку, споживачів та конкурентів: збір, систематизація та аналіз даних про поведінку споживачів, конкурентні переваги товарів, рівень задоволення попиту та тенденції розвитку ринку.

Таким чином, витрати на маркетингову діяльність у системі бухгалтерського обліку підприємства повинні класифікуватися відповідно до їх економічного змісту та обліковуватися з урахуванням НП(С)БО 16 "Витрати" як витрати операційної діяльності, за умови документального підтвердження і економічної обґрунтованості. При цьому належне планування, класифікація та контроль витрат на маркетингові заходи сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства та оптимізації використання ресурсів [8].

У системі бухгалтерського обліку України витрати на маркетингову діяльність відображаються залежно від їх економічного змісту та призначення. Такі витрати можуть враховуватися як поточні витрати на реалізацію продукції, робіт або послуг, а також як витрати, пов'язані з підготовкою майбутньої діяльності чи придбанням майна [3].

Поточні витрати на маркетингові дослідження, пов'язані з вивченням ринку, оцінкою споживчого попиту та конкурентного середо-

вища, відносяться до витрат за звичайними видами діяльності підприємства. Відповідно до п. 5 НП(С)БО 16 "Витрати" [8], такі витрати відображаються у складі операційних витрат, оскільки вони прямо пов'язані з реалізацією продукції та збільшенням обсягів продажів. У Плані рахунків бухгалтерського обліку підприємств України такі витрати можуть враховуватися на рахунку 93 "Витрати на збут", оскільки вони є безпосередньо спрямованими на забезпечення ефективної реалізації товарів або послуг.

У разі освоєння нових ринків або запуску нових видів продукції витрати на маркетингові дослідження слід включати до складу витрат майбутніх періодів. Вони враховуються на рахунку 39 "Витрати майбутніх періодів" і списуються на рахунки обліку витрат після початку продажу нового виду продукції. Методи списання цих витрат (повністю або рівними частинами протягом визначеного періоду) мають бути визначені наказом керівника підприємства та затверджені в обліковій політиці [3].

Якщо маркетингові дослідження проводяться з метою оцінки придбання основних засобів або матеріально-виробничих запасів, витрати на маркетинг включаються до первісної вартості об'єкта майна. Зокрема [12, с. 130]:

— При придбанні основних засобів витрати на маркетинг включаються до первісної вартості відповідно до п. 8 НП(С)БО 7 "Основні засоби";

— При придбанні матеріально-виробничих запасів — до первісної вартості запасів відповідно до п. 6 НП(С)БО 9 "Запаси".

До моменту придбання майна такі витрати враховуються на рахунку 39 "Витрати майбутніх періодів", а після придбання включаються до первісної вартості майна, що забезпечує їх подальшу амортизацію або списання при використанні у виробничому процесі.

Якщо підприємство має власний маркетинговий підрозділ, витрати на внутрішні дослідження ринку та організаційно-управлінські заходи можуть відображатися на рахунку 91 "Загальногосподарські витрати".

При визнанні витрат на маркетингові дослідження як комерційних або управлінських витрат у складі витрат за звичайними видами діяльності важливо враховувати принцип нарахування (навіть у разі відсутності фактичної виплати коштів), встановлений п. 6 НП(С)БО 16 "Витрати". Це означає, що господарські операції відображаються у звітності того періоду, коли вони фактично відбулися, незалежно від моменту оплати.

Особливу увагу слід приділяти податковому обліку витрат на маркетинг. Відповідно до ст. 138 Податкового кодексу України [7], витрати визнаються для цілей оподаткування прибутку лише за наявності економічного обґрунтування та документального підтвердження. Недотримання цих вимог може призвести до відмови податкових органів у включенні витрат у собівартість або у витрати для визначення оподаткованого прибутку.

Таким чином, правильне відображення витрат на маркетингову діяльність в українському бухгалтерському та податковому обліку потребує:

1. Визначення економічного змісту операцій;
2. Ідентифікації витрат як поточних або майбутніх;
3. Вибору відповідного рахунку бухгалтерського обліку;
4. Забезпечення документального підтвердження та економічного обґрунтування для цілей податкового обліку [9, с. 267].

Проблема полягає в тому, що в Україні немає уніфікованих форм для оформлення витрат на маркетингові послуги, що створює певні труднощі для підприємств у веденні бухгалтерського та податкового обліку. Відсутність чітких форм вимагає від організацій самостійно розробляти первинні документи, дотримуючись загальних вимог до їх оформлення, визначених Законом України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" та Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку. Крім того, українське законодавство не встановлює конкретного переліку документів для підтвердження витрат на маркетинг або рекламні послуги.

Аналіз судової практики та рекомендацій податкових органів України показує, що для мінімізації податкових ризиків доцільно оформлювати витрати на маркетинг комплектом первинних документів, який може включати: договір на надання маркетингових послуг, технічне завдання, акт приймання виконаних робіт, звіт про надані послуги, а також документи, що підтверджують практичне застосування результатів маркетингових досліджень у господарській діяльності.

Основним документом, що підтверджує факт придбання маркетингових послуг, є договір. Від його змісту залежить правильність віднесення витрат до бухгалтерського та податкового обліку. Договір повинен чітко і конкретно описувати, які саме послуги надаються підприємству. До маркетингових послуг, крім

Таблиця 1. Рекомендований перелік документів для підтвердження витрат на маркетинг в Україні

№	Вид документа	Мета використання	Коментар
1	Договір на надання маркетингових послуг	Підтверджує факт укладання угоди та обсяг послуг	Основний первинний документ
2	Технічне завдання	Визначає конкретні завдання та очікувані результати	Обов'язкове для уточнення послуг
3	Акт виконаних робіт / звіт про надані послуги	Підтверджує фактичне виконання послуг	Можна доповнити фото, відео, аналітичними таблицями
4	Бізнес-план на основі маркетингових досліджень	Показує економічний ефект досліджень	Додає доказ практичного застосування результатів
5	Програма просування продукції	Пояснює застосування маркетингових заходів у реальній діяльності	Додає аргумент для податкових органів
6	Аналітичні звіти щодо динаміки продажів	Показує вплив маркетингових заходів на фінансові результати	Підтверджує економічний зміст витрат
7	Службові записки комерційного відділу	Пояснюють необхідність проведення маркетингових заходів	Використовується для внутрішнього обґрунтування витрат
8	Наказ керівника про проведення маркетингових досліджень	Формалізує ініціативу та бюджет	Важливий для внутрішнього контролю та обліку
9	Звіт про невдалі маркетингові заходи	Підтверджує факт виконання робіт, навіть якщо результат був негативним	Використовується для повного документального обґрунтування витрат

досліджень ринку, відносяться також просування продукції, мерчендайзинг та рекламні послуги. Витрати на рекламу поділяються на нормовані та ненормовані, і неправильне розмежування цих видів може призвести до додаткових нарахувань податку на прибуток.

Податкові органи України наголошують на необхідності наявності звітів або актів про надання маркетингових послуг як обов'язкового підтвердження витрат для їх включення до податкової бази. Законодавчо ця вимога прямо не прописана, проте на практиці відсутність звіту може стати підставою для відмови визнати витрати обґрунтованими.

Для підтвердження економічного змісту витрат на маркетингові дослідження можуть використовуватися додаткові документи [6, с. 968]:

- бізнес-плани, розроблені на основі маркетингових досліджень;
- програми просування товарів, робіт та послуг;
- аналітичні звіти про зміну динаміки продажів;
- службові записки комерційного відділу щодо необхідності проведення маркетингових досліджень;

— наказ керівника про проведення маркетингового дослідження;

— звіти про результати попередніх або невдалих заходів з просування продукції.

Чим більша кількість документів підтверджує використання маркетингових досліджень, тим менше ризиків виникає при перевірці податковими органами. Складність у врахуванні витрат на маркетинг пояснюється тим, що результати маркетингових досліджень часто носять нематеріальний характер, що дозволяє недобросовісним організаціям використовувати їх для зниження оподаткованої бази. Водночас законне списання маркетингових витрат за рахунок прибутку є ефективним способом оптимізації податкових платежів.

Витрати на маркетинг зазвичай плануються та включаються до річного бюджету організації. Формування маркетингового бюджету є прогностичною задачею з великою кількістю змінних, вплив яких важко передбачити. У цьому процесі важливу роль відіграють традиції підприємства, досвід керівництва та аналіз маркетингових витрат конкурентів.

Основні методи формування маркетингового бюджету в Україні включають [1]:

1. Відсоток від виручки або прибутку — бюджет формується як визначена частка фінансових результатів підприємства;

2. За цілями підприємства — бюджет розраховується відповідно до стратегічних та тактичних завдань на конкретному етапі діяльності;

3. Паритет з конкурентами — бюджет формується, виходячи з аналізу витрат конкурентів на маркетингові заходи.

Маркетинговий бюджет поділяється на операційний та довгостроковий. Операційний бюджет, як правило, охоплює один фінансовий рік і включається до річного бюджету організації. Довгостроковий бюджет може формуватися на 3—5 років, проте у динамічних умовах сучасного ринку він часто виявляється менш ефективним. При складанні бюджету важливо враховувати розбіжності між статтями витрат, що використовуються у маркетинговому плануванні, та управлінським обліком, щоб уникнути проблем при переході від маркетингового плану до бухгалтерського обліку.

Найефективнішим рішенням у сучасних українських умовах є складання маркетингового плану в термінах управлінського обліку, що дозволяє поєднати стратегічні цілі організації з конкретними фінансовими і операційними показниками.

При використанні підходу формування бюджету на основі відсотка від виручки важливо враховувати, що в такому випадку бюджет орієнтується на історичні дані попередніх періодів. Це може призвести до недостовірностей: підприємство фокусуватиметься на минулому, не враховуючи сучасні тенденції ринку, динаміку попиту та зміни поведінки споживачів. Найчастіше помилка полягає саме у використанні минулих показників продажів без адаптації до нових ринкових умов. У таких випадках більш доцільним є орієнтування на цільові показники продажу та планові результати діяльності на конкретний період. Перевагою цього підходу є відносна простота обчислення бюджету, тоді як недоліком залишається його залежність від рівня минулих або очікуваних продажів, що потребує постійного коригування.

Інший, більш гнучкий метод передбачає формування маркетингового бюджету на основі стратегічних цілей організації. Цей підхід передбачає детальну декомпозицію загальних цілей до конкретних завдань і дій, кожне з яких потребує оцінки вартості виконання. Наприклад, при виході на новий ринок підприємство повинно провести маркетингове дослідження,

адаптувати продукт під місцеві вимоги, організувати реалізацію та залучення клієнтів. Кожне з цих завдань, у свою чергу, поділяється на підзавдання: формування технічного завдання, підбір виконавців, проведення аналітики та виконання практичних робіт. При цьому необхідно чітко визначати, яка частина роботи виконується силами компанії, а яка передається зовнішнім підрядникам. Вартість виконання кожного етапу може оцінюватися на основі минулого досвіду або попередніх пропозицій потенційних виконавців. Такий підхід забезпечує ретельне планування бюджету та контроль за ефективністю витрат, однак є трудомістким і вимагає значних ресурсів, що може уповільнити оперативну реалізацію планових цілей.

Окрему увагу слід приділити методу формування бюджету на основі паритету з конкурентами. Для українських підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, цей підхід потребує обережності: серед конкурентів можуть бути великі компанії з значними маркетинговими ресурсами. Порівнювати свою організацію з такими гравцями ринку без адаптації до власних можливостей недоцільно. Необхідно враховувати лише частину бюджету, яку великий конкурент виділяє для конкретної території або сегменту ринку, де функціонує компанія. Водночас важливо зіставити власні можливості з можливостями конкурентів: великі компанії можуть витратити менший відсоток від виручки, але в абсолютному значенні сума бюджету буде значно більшою. Тому при застосуванні цього методу слід оцінити, чи здатна організація забезпечити достатній ефект від маркетингових заходів для досягнення поставлених цілей.

Вибір підходу до формування маркетингового бюджету має ключове значення для ефективності роботи всієї організації. Оптимізація маркетингових витрат дозволяє збільшити доходи від реалізації товарів, робіт і послуг, одночасно скоротивши невиправдані витрати. У сучасних умовах, коли український ринок відзначається високою конкуренцією та динамічністю споживчого попиту, вміння оперативно адаптувати маркетингову стратегію стає вирішальним фактором.

Маркетинг не лише підтримує діяльність окремих підприємств, а й має стратегічне значення для економіки країни. В Україні, де ще триває трансформація ринку та активне впровадження інновацій, розвиток маркетингових компетенцій підвищує стійкість економіки, сприяє зростанню ВВП та рівня доходів населення. З точки зору споживачів, маркетингові

дослідження відбуваються постійно: громадяни порівнюють ціни, асортимент та якість товарів у різних магазинах, приймаючи зважені рішення про покупку.

Маркетинг є універсальною мовою економіки, за допомогою якої учасники ринку обмінюються інформацією про потреби, можливості та пріоритети. Володіння цією мовою підвищує ефективність взаємодії на ринку та дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Чим більше інтегрується маркетинг у бізнес-процеси, тим ефективніше реалізуються таланти та здібності людей. У країнах, де маркетинг активно застосовується, талановиті фахівці отримують більше можливостей для самореалізації, що, у свою чергу, стимулює розвиток економіки та інновацій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз обліку витрат на маркетингову діяльність в Україні показує, що сучасний процес виробництва та просування продукції є складним і інтегрованим. Витрати на маркетинг охоплюють маркетингові дослідження, розробку стратегій, рекламу, стимулювання збуту та мерчендайзинг і повинні враховуватися відповідно до НП(С)БО 9 "Запаси", НП(С)БО 7 "Основні засоби" та НП(С)БО 16 "Витрати".

В Україні відсутні уніфіковані форми документів для підтвердження витрат на маркетинг, тому необхідне ретельне оформлення договорів, технічних завдань, актів виконаних робіт та аналітичних звітів з урахуванням економічного змісту операцій.

Сучасні підходи до формування маркетингового бюджету включають:

1. бюджет на основі відсотка від виручки;
2. бюджет, орієнтований на цілі організації;
3. бюджет із урахуванням паритету з конкурентами.

Ефективне планування, контроль і документальне оформлення маркетингових витрат сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств та стійкості економіки України. Інтеграція маркетингової діяльності в бухгалтерський, управлінський та податковий облік є необхідною умовою економічної ефективності та стратегічного розвитку українського бізнесу.

Література:

1. Гуріна Н. В., Томша А. О. Формування маркетингових витрат на підприємстві: бухгал-

терський та податковий облік. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/210>

2. Жук В.М. Розвиток теорії бухгалтерського обліку: інституціональний аспект: монографія. К.: ННЦ "ІАЕ", 2018. 408 с.

3. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку, активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>.

4. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010: національний класифікатор України: наказ Держспоживстандарту України від 11.10.2010 № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>

5. Кочетова В. Є., Тульчинська С. О. Маркетингові стратегії просування продукції на європейських ринках та дослідження споживчої поведінки. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції: "Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи" (7 червня 2024 р., м. Харків). Харків, 2024. С. 305—307.

6. Мулик Т. О., Мулик Я. І. Організація обліку і аудиту витрат на збут підприємства: стан та напрями вдосконалення. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 22. С. 965—971.

7. Податковий кодекс України: Закон України від 02 груд. 2010 р. № 2755. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 20.12.2025).

8. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 "Витрати": Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 19.12.2025).

9. Прядко В. В. Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами. Економічний аналіз. 2018. Том 28. № 4. С. 265—270.

10. Філяр С. В., Присяженко В. М. Управління витратами як інструмент підвищення прибутку підприємства АПК Проблеми системного підходу в економіці № 1 (98) — С. 52—57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-1-7>

11. Шматковська Т., Дзямулич М. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. Галицький економічний вісник. 2022. Вип. 74 (1). С. 61—67. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38710>

12. Шот А. П., Підручняк К. П. Організація бухгалтерського обліку та оподаткування на підприємствах у сучасних умовах. Молодий вчений. 2022. № 12 (112). С. 129—133.

References:

1. Hurina N.V. and Tomsha A.O. (2021), "Formation of marketing costs at the enterprise: accounting and tax accounting", *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, vol. 24. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/210> (Accessed 01 Jan 2026).

2. Zhuk, V.M. (2018), *Rozvytok teorii bukhalters'koho obliku: instytutsional'nyy aspekt* [Development of accounting theory: institutional aspect], NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine

3. Ministry of Finance of Ukraine (1999), Order "Instructions on the application of the Chart of Accounts for accounting, assets, capital, liabilities and business operations of enterprises and organizations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99> (Accessed 01 Jan 2026).

4. Derzhspozhyvstandart (2010), "Classification of types of economic activity DK 009:2010: national classifier of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (Accessed 01 Jan 2026).

5. Kochetova, V.Ye. and Tulchynska, S.O. (2024), "Marketing strategies for promoting products in European markets and research on consumer behavior", *Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktuchnoi konferentsii: "Rozvytok biznesu v konteksti yevropeiskoi intehtratsii: hlobalni vyklyky, stratehichni priorytety, realii ta perspektyvy"* [Materials of the International Scientific and Practical Conference: "Business Development in the Context of European Integration: Global Challenges, Strategic Priorities, Realities and Prospects"], Kharkiv, Ukraine, pp. 305—307.

6. Mulyk, T.O. and Mulyk, Ya.I. (2018), "Organization of accounting and auditing of enterprise sales costs: status and areas for improvement", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky — Global and national economic problems*, vol. 22 (23), pp. 965—971.

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (accessed December 20, 2025).

8. Ministry of Finance of Ukraine (1999), Order "On approval of the National Accounting Regulation (Standard) 16 "Costs"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (accessed December 19, 2025).

9. Priadko, V.V. (2018), "Accounting and analytical support of cost management", *Ekonomichnyy analiz*, vol. 4, no. 28, pp. 265—270.

10. Fimiar, S.V. and Prisyazhnenko, V.M. (2025), "Cost Management as a Tool for Increasing Profitability of Agribusiness Enterprises", *Problemy systemnoho pidkholu v ekonomitsi*, vol. 1 (98), pp. 52—57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-1-7>

11. Shmatkovska, T. and Dzyamulich, M. (2022), "Strategic management accounting in the digital economy", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, [Online], vol. 74, no. 1, pp. 61—67. Available at: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38710> (Accessed 01 Jan 2026).

12. Shot, A.P. and Pidruchniak, K.P. (2022), "Organization of accounting and taxation at enterprises in modern conditions", *Molodyy vchenyj*, vol. 12 (112), pp. 129—133.

Стаття надійшла до редакції 09.01.2026 р.

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

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

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

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

УДК 339.1

О. П. Юдічева,

к. т. н., доцент, доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві,
Київський національний університет будівництва і архітектуриORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4421-3318>

А. А. Самойленко,

к. т. н., доцент, професор кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві,
Київський національний університет будівництва і архітектуриORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9003-9918>

Л. І. Сєногонова,

к. т. н., доцент,

Державний заклад "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7359-3316>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.147

АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ СПОЖИВНИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ ТРАДИЦІЙНИХ ЄВРОПЕЙСЬКИХ БРЕНДІ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЇ

O. Yudicheva,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Commodity Science
and Commercial Activity in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture

A. Samoilenko,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Commodity Science and Commercial
Activity in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture

L. Sienohonova,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Luhansk Taras Shevchenko National University

ANALYTICAL REVIEW OF FACTORS FORMING CONSUMER PROPERTIES OF TRADITIONAL EUROPEAN BRANDS AND THEIR CLASSIFICATION

У статті досліджено чинники, що формують споживні властивості традиційних європейських брендів як спиртних напоїв та їх класифікацію, а також особливості міцного українського напою "Коньяк України", який з 1 січня 2026 року має змінити назву на "бренд". Ці зміни відбуваються на підставі Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом і є частиною виконання зобов'язань України щодо захисту географічних позначень ЄС. Коньяк — специфічний французький бренд, назва якого суворо захищена згідно з французьким і європейським законодавством. Міцні напої інших країн, а також напої вироблені у Франції поза регіоном Шаранта, навіть якщо вони отримані дистиляцією виноградних вин, вироблених в регіоні Пуату-Шаранта, не мають права називатися коньяком на міжнародному ринку. Традиційні бренди включають французький Cognac та Armagnac, іспанський Brandy de Jerez та німецький Weinbrand, Європейське законодавство передбачає, що бренд має вироблятися з винного спирту (термін "бренд" не може використовуватися для інших продуктів, таких як фруктові спиртні напої). Тепер до цього переліку ввійде і українське "бренд". Існує твердження, що зміни будуть стосуватися лише назви; рецептура та якість напоїв, які до 1 січня 2026 року називалися коньяки України, залишаться без змін.

According to the Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, on the other hand, Ukrainian producers must rename their product, i.e. "Cognac of Ukraine", to a "brand" from January 1, 2026. The sale of Ukrainian cognac will be possible only for batches produced and labeled before January 1, 2026, until stocks run out. It was found that European legislation stipulates that brandy must be produced from wine alcohol obtained by distilling grape wine or wine fortified for distillation (the term "brandy" cannot be used for other products, in particular fruit spirits). It was concluded that traditional European brandies are French Cognac and Armagnac; Spanish Brandy de Jerez and German Weinbrand. These names of alcoholic beverages are protected by European legislation and the legislation of the countries that produce them (their labeling contains the following marks: Protected designations of origin (PDO); Geographical indications (GI). These brandies are made only from approved grape varieties grown in a specific area, using standardized production technology; using strictly regulated conditions and barrels for aging the drink, which must be made either from certain wood or after preliminary treatment. They have the appropriate classification and quality indicators. Cognac is a purely French product. Spirits from other countries, as well as drinks produced in France outside the Charente region, even if they are obtained by distilling grape wines produced in the Poitou-Charentes region, are not entitled to be called cognac on the international market. So, regarding Ukrainian cognac, which will become a "brandy" from January 1, 2026, it is noted that the changes only concern the name; the recipe and quality of the drinks will remain unchanged. That is, this Ukrainian strong alcoholic beverage will be made from a blend of cognac spirits obtained by distillation of cognac wine materials in special copper apparatus with fractionation and aged for at least 3 years in oak containers or stainless or enameled containers with oak rivets.

Ключові слова: бренді, коньяк, міцність, арманьяк, витримка в дубових бочках, виноград, дистилят.

Key words: brandy, cognac, strength, armagnac, aging in oak barrels, grapes, distillate.

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

31 січня 2026 року в Україні зникнуть з продажу алкогольні напої під назвами "шампанське", "коньяк", "портвейн" і "херес". Така ситуація є наслідком виконання зобов'язань України щодо захисту географічних позначень ЄС (Geographical indications — GI). У торговельних підприємствах замість "шампанського" продаватимуть ігристе вино, замість "коньяку" — бренді, а "портвейн" і "херес" увійдуть до категорії кріплених вин. Нові правила є частиною переходу України на європейську систему захисту інтелектуальної власності та географічних позначень [1].

Кваліфіковане зазначення походження товарів "Cognac" (коньяк) охороняється на території України відповідно до Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-чле-

нами, з іншої сторони [2]. Положення пункту 3 статті 208 Угоди про асоціацію дозволяло продаж продукції, маркованої позначенням "Коньяк" (Cognac), протягом 10-річного, з 01.01.2016 року, перехідного періоду відповідно до національного законодавства України.

До зазначених нововведень в Україні виготовлялися коньяки України згідно ДСТУ 4700:2006 Коньяки України. Технічні умови [3]. Цей стандарт надає наступне визначення алкогольному напою: "Коньяки України — це міцні алкогольні напої з характерним букетом і смаком, виготовлені купажем коньячних спиртів, отриманих методом дистиляції коньячних виноматеріалів на спеціальних мідних апаратах з фракціонуванням, витриманих не менше 3 років у дубовій тарі або нержавіючих чи емальованих місткостях із дубовою клепою. Коньяки України, залежно від термінів витримки, поділяють на ординарні та марочні. Ординарні коньяки України виготовляли із коньячних спиртів, витриманих від 3 до 5 років у дубових бочках або емальованих резервуарах із дубовими кле-

Таблиця 1. Вимоги до брендів або Вайнбранду

Показники якості брендів або Вайнбранду	Вимоги
Вміст летких речовин, що повинні походити виключно від дистиляції використаної сировини, г на 1 л спирту при 100 % об., не менше	1,25
Максимальний вміст метанолу, г на 1 л спирту при 100 % об.	2
Міцність за об'ємом, %, не менше	36

Джерело: сформовано на основі [7–8].

ками в закритих приміщеннях за температури від 15 до 25 оС та вологості повітря 75–85 %. Залежно від терміну витримки коньячних спиртів (роки) їх поділяють на види: коньяки України "три зірочки" (не менше 3-х років); коньяки України "чотири зірочки" (не менше 4-х років); коньяки України "п'ять зірочок" (не менше 5-ти років).

Марочні коньяки України виготовляли із коньячних спиртів, витриманих у дубових бочках, середнього віку не менше 6 років і поділяли на такі групи: коньяки України витримані "КВ" (не менше 6 років); коньяки України витримані вищої якості "КВВЯ" (не менше 8 років); коньяки України старі "КС" (не менше 10 років); коньяки України дуже старі "ДС" (не менше 20 років); коньяки України колекційні (спеціально відібрані марочні коньяки, які пройшли післякупажний відпочинок та додатково витримані у дубовій тарі не менше 3 років). Марочні коньяки України повинні були мати власну назву.

Згідно з ДСТУ 4700:2006 Коньяки України. Технічні умови [3] до напоїв висуваються такі вимоги за органолептичними показниками: прозорість — прозорі, з блиском, без сторонніх включень; колір: ординарні — від світло-золотистого до світло-коричневого з золотистим відтінком; марочні і колекційні — від золотистого до темно-янтарного; смак і букет — характерні для коньяків України конкретної назви, без сторонніх тонів. Об'ємна частка етилового спирту в ординарних коньяках, %: "три зірочки" — 40; "чотири зірочки" — 40–41; "п'ять зірочок" — 40–42; у марочних, %: "КВ" — 40–42; "КВВЯ" — 40–45; "КС" і "ДС" — не менше, ніж 40. Масова концентрація метилового спирту, в перерахунку на безводний спирт, не більше ніж 1 г/дм³. Масова концентрація цукрів, у перерахунку на інвертний, г/дм³: для ординарних коньяків 10–15; для марочних — 7–20.

Ще у 2016 році після проведених опитувань було вирішено, що альтернативною назвою для української продукції стане "бренд". Аналітики прогнозують можливе падіння продажів на 25–50%, а витрати на маркетинг і нові етикетки можуть перевищити півмільйона євро на одну

марку. За недотримання вимог географічного зазначення можуть бути накладені штрафи від 5 до 15 мінімальних зарплат. З 1 січня 2026 року такий штраф за кожне порушення становитиме від 43 235 до 129 705 грн [4].

Стосовно назви міцних напоїв — "бренд", то цей термін використовують в багатьох країнах Європи, а Регламенти ЄС нормують показники якості цього напою та особливості маркування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У ЄС існують спеціально розроблені схеми якості [5–6], основна мета яких захищати назви продуктів, що походять з певних регіонів і мають особливу якість або користуються репутацією, пов'язаною з територією виробництва. Виділяють такі групи:

- захищені позначення походження (Protected designations of origin — PDO);
- захищені географічні зазначення (Protected geographical indications — PGI);
- географічні зазначення (Geographical indications — GI).

Відмінності між PDO та PGI переважно пов'язані з тим, яка частина сировини для продуктів харчування повинна походити з цього регіону або яка частина виробничого процесу має відбуватися в межах конкретного регіону. GI є специфічним для спиртних напоїв. Для групи PDO кожен етап виробництва, переробки та підготовки повинен відбуватися у певному регіоні. Для вина це означає, що виноград повинен походити виключно з географічного району, де вино виробляється. PGI — для більшості продуктів принаймні один із етапів виробництва, переробки або підготовки відбувається в регіоні. У випадку вина це означає, що щонайменше 85% використаного винограду має походити виключно з географічного району, де вино фактично виробляється [5].

Географічне позначення (GI) захищає назву міцного напою, що походить з країни, регіону або місцевості, де особлива якість, репутація чи інша характеристика продукту суттєво зумовлені його географічним походженням. Для

більшості напоїв хоча б один із етапів дистиляції або підготовки відбувається в регіоні. Однак, напівфабрикати не обов'язково мають походити з цього регіону.

У європейських країнах і в Україні існує чітке визначення напоїв, які називають бренді. Згідно з Регламентом (ЄС) 2019/787 Європейського Парламенту та Ради від 17.04.2019 року [7] та Законом України "Про географічні зазначення спиртних напоїв" [8] бренді / Brandy або Weinbrand — спиртний напій міцністю від 36 % об., вироблений з винного дистиляту, одержаного шляхом дистиляції виноградного вина, вина кріпленого для дистиляції, винного дистиляту, дистильованих до міцності не більше 86 % об. (з додаванням або без додавання винного дистиляту, дистильованого до міцності не більше 94,8 % об.), за умови що кількість спирту, отриманого з винного дистиляту, не перевищує 50 % загального вмісту спирту в готовому продукті.

Мінімальна витримка (дозрівання) винних дистилятів становить: один рік — у дубовій тарі місткістю не менше 1000 літрів, шість місяців — у дубовій тарі місткістю до 1000 літрів. За низкою показників бренді або Вайнбранду повинен відповідати вимогам, наведеним у табл. 1.

До бренді забороняється додавати спирт (розбавлений і нерозбавлений). Бренді може містити додану карамель лише як засіб для регулювання кольору. Його можна підсолодити для завершення кінцевого смаку. Але готовий продукт не повинен містити більше ніж 35 г підсолоджувачів на 1 л, виражених у вигляді інвертного цукру. Напій не повинен містити ароматизатори [7—8].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета — провести аналітичний огляд чинників формування споживних властивостей традиційних європейських бренді як спиртних напоїв та їх класифікації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Традиційні бренді включають французький Cognac та Armagnac, іспанський Brandy de Jerez та німецький Weinbrand, Європейське законодавство передбачає, що бренді має вироблятися з винного спирту (термін "бренді" не може використовуватися для інших продуктів, таких як фруктові спиртні напої).

Леткий склад бренді відрізняється залежно від регіону походження. У всіх бренді основними карбонільними сполуками є ацетальдегід,

1,1-діетоксіетан та фурфурол, основними спиртами є амілові спирти, ізобутанол, пропанол-1 та метанол, а основними ефірами — етилацетат та етиллактат. Німецькі бренді показали більшу варіацію у своєму леткому складі, ніж коньяк та арманьяк. Порівняно з німецькими та французькими бренді, іспанські бренді містять в середньому більшу кількість метанолу, ацетальдегіду та 1,1-діетоксіетану та меншу кількість вищих спиртів та вищих ефірів [9].

До французьких бренді відносять коньяк і арманьяк.

Коньяк (Cognac) — специфічний французький бренді, назва якого суворо захищена згідно з французьким (Appellation d'Origine Contrôlée — AOC) та європейським (Protected designations of origin — PDO) законодавством. Це означає, що напій має бути вироблений в географічно обмеженій зоні (департаменти Charente, Charente-Maritime та деякі комуни Deux-Sevres і Dordogne) з певних сортів винограду (переважно l'Ugni blanc, але з можливим використанням le Colombard, la Folle Blanche), подвійно дистильований у мідних перегінних кубках. Напій має бути витриманий у французькому дубі протягом затвердженного мінімального терміну: років, не менше: VS (Very Special) — 2, VSOP (Very Special Old Pale) — 4, XO (Extra Old) — 10 (змінено з 6 років у 2018 році), XXO (Extra Extra Old) — 14 (додано у 2018 році), що гарантує його якість та автентичність.

Міцність коньяку — 40—42 %об. Всі методи виробництва задокументовані в детальному специфікаційному аркуші для збереження їх автентичності та типовості. Сертифікат Appellation d'Origine Contrôlée для коньяку гарантує, що продукт зберігає унікальні органолептичні якості та аромати, пов'язані з його специфічним теруаром. Ця сертифікація захищає продукт від підробок та зберігає його статус виняткового бренді [10].

Для коньяку можуть використовувати спеціальні назви: Napoleon: (мінімальна витримка — 6 років, знаходиться між VSOP та XO; Hors d'Age (поза віком) — дуже старий, витриманий понад 30 років, означає найвищу якість); Reserve, Tres Vieille Reserve, Extra (назви, що вказують на значну витримку, часто понад 15, але офіційно не визначені, як VS/XO); Vintage — означає, що всі коньячні спирти витримані в одному році, але не замінюють офіційних сортів.

Найбільш відомі виробники коньяку — Hennessy, Courvoisier, Remy Martin, Martell, Camus, Delamain.

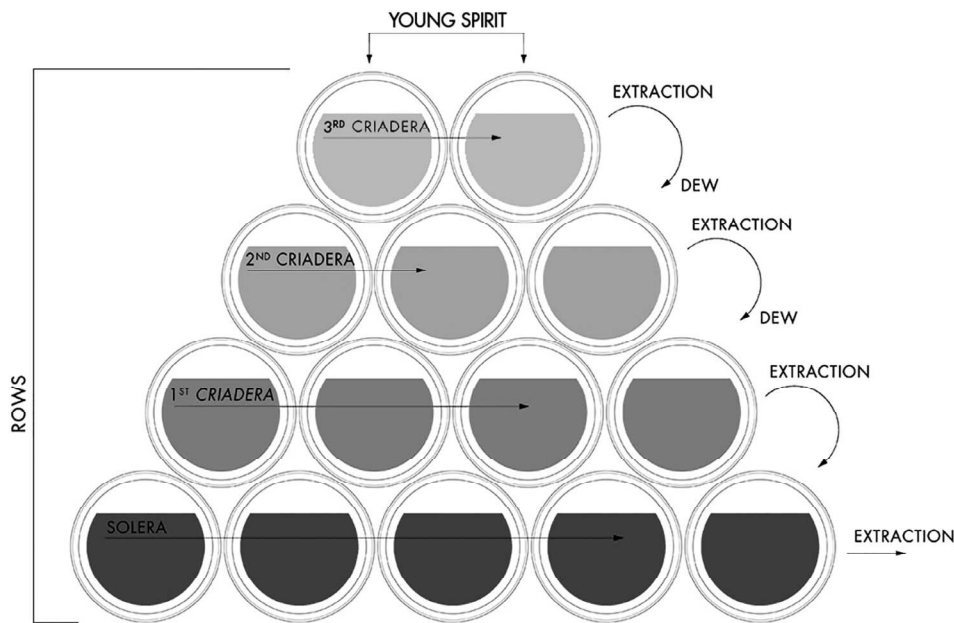


Рис. 1. Система солера у виробництві міцних напоїв, у тому числі і бренді

Джерело: за даними [13].

Загалом букет коньяку дуже складний, поєднує аромати сухофруктів, ванілі, горіхів, квітів, гіркого шоколаду. Аромат VS (Very Special) відрізняється легкими, фруктовими та квітковими відтінками; у VSOP (Very Superior Old Pale) більш насичені нотки ванілі, спецій та сухофруктів; XO (Extra Old) має глибокі, складні аромати шкіри, тютюну, шоколаду та дуба, що поступово змінюються від свіжих (квіткових) до насичених (пряних, деревних) під час тривалого дозрівання. Колір — насичений, теплий, червонувато-коричневий із золотистими або бурштиновими відтінками.

Арманьяк (Armagnac) — це різновид французького бренді, який традиційно виготовляють в регіоні Арманьяк у Гасконі (Франція). На відміну від коньяку, який під час виготовлення піддають подвійній дистиляції, арманьяк дистилюють лише один раз, залишаючи органічний залишок. Цей залишок є основою для створення складного, більш міцного напою. Основні чинники, які формують якість арманьяку, — сировина, теруар, технологія виготовлення. Згідно з правилами регіону Арманьяк, у кінцевому купажі дозволено використовувати десять сортів винограду. Але на практиці переважна більшість виробників і торговців використовує лише чотири: Ugni Blanc (надає терпкості), Colombard (формує фруктові нотки), Folle Blanche (надає аромату) і Baco Blanc. Виноробний район Арманьяк поділяється на три окремі регіони (теруари), кожен з яких надає напоям свою власну ідентичність: нижній Ар-

маньяк (Bas-Armagnac); Арманьяк-Тенарез (Tenareze); верхній Арманьяк (Haut-Armagnac) [11].

Після збирання врожаю виноград пресують і ферментують приблизно три тижні. Отримують нейтральне базове вино з низьким вмістом алкоголю та високою кислотністю, яке піддають дистиляції у вертикальних перегінних кубах. Якість та стиль арманьяку визначає час дозрівання його в дубових бочках. За винятком арманьяку Blanche, для виготовлення інших видів арманьяку eau de vie потрібно витримати в дубових бочках щонайменше від 1 до 3 років. Після цього терміну напій вже можна купажувати та розливати у пляшки або передавати для подальшої витримки.

Система класифікації арманьяку зазвичай стосується віку наймолодшого спирту (eau de vie) у пляшці, роки [11—12]: VS (Very Special) — 1—3; VSOP (Very Superior Old Pale) — 4—9; XO (Extra Old) — 10 і більше; Vintage — кілька десятиліть. Більшість арманьяків потрапляють в роздрібну торгівлю з міцністю близько 40 % об., хоча можна знайти і арманьяки з вищою міцністю, відомі як brut de fut, — до 55 % об.

Органолептичні властивості арманьяку: колір — від бурштинового до кольору червоного дерева і навіть до коричневого; перший запах, який відчувають дегустатори — це запах алкоголю, але, після того, як цей аромат зникне, можна відчутти помітні аромати деревини, ванілі, смажених горіхів та сухофруктів; смак — надзвичайно глибокий, пряний, насичений, по-

єднує в собі нотки сухофруктів, зокрема чорносливу, шоколаду та карамелі.

В Іспанії виготовляють Brandy de Jerez — бренд із захищеним позначенням походження (PDO). Напій повинен виготовлятися в межах "Хересного трикутника" ("Sherry Triangle") (регіон включає Jerez de la Frontera, El Puerto de Santa Maria і Sanlucar de Barrameda) у бочках, що раніше використовувалися для хересу, за системою Solera.

Система Solera у виробництві бренді являє собою метод фракційного змішування з використанням штабельованих бочок (кріадер) для забезпечення стабільної якості та складності шляхом змішування молодих та старих брендів (рис. 1). Бочки складаються ярусами (кріадери) таким чином, що наймолодше брендів знаходиться зверху, а найстаріше — знизу (солера) [13]. Частину (близько 1/3) найстарішого бренді відбирають з бочки солера для розливу. Вільний простір у бочці солера заповнюється молодшим бренді з наступної за вищим ступенем кріадери. Цей процес повторюється по ярусах, причому кожна кріадера доливається тією, що над нею, доки наймолодший брендів не буде додано до верхніх бочок. Кожна пляшка бренді містить суміш, яка містить напій різних термінів витримки з часткою дуже старого спирту, що надає готовому продукту глибини та нюансів.

Брендів Brandy de Jerez поділяють на категорії залежно від мінімального середнього віку напою:

- Solera — 6 міс.;
- Solera Reserva — 1 рік;
- Solera Gran Reserva — 3 роки.

Міцність Brandy de Jerez коливається від 36 до 45% об. Після дистиляції спиртний напій має вищу міцність (близько 65% об.), його ретельно розбавляють і витримують за нижчих, більш стабільних показниках міцності (36—42% об.). Органолептичні властивості Brandy de Jerez: смак — м'який, складний, насичений з нотками ванілі, горіхів та сухофруктів, отриманих завдяки процесу витримки в бочках з-під хересу. Колір бренді — від глибокого бурштинового та золотисто-бронзового до кольору червоного дерева, з привабливим золотим відблиском, який з'являється під час витримки в дубових бочках з-під хересу за системою "Солера".

Іспанський брендів Torres походить із Каталонії. Його виробляють в регіоні Пенедес, переважно з використанням місцевих сортів винограду — Macabeo, Parellada та Xarello. Часто використовується система солера. Цей напій відрізняється багатим букетом з нотками спецій, сухофруктів та підсмаженого дуба; має

більш гладку та насичену консистенцію, ніж інші бренді, часто з оксамитовою текстурою; смак — з нотками ванілі, карамелі, підсмаженого дуба та сухофруктів (інжиру та родзинок).

Weinbrand (або Deutscher Weinbrand) — це специфічний німецький термін для позначення виноградного бренді, спиртного напою, що дистилюється з вина, часто витримується в дубових бочках і відрізняється від загального Brantwein (будь-якого дистильованого спиртного напою) та юридично захищених назв, таких як Cognac.

Німецькі ченці дистилювали його вже в 14 столітті, а відомі виробники, такі як Асбах, придумали цей термін, щоб відрізнити свій продукт після обмежень на використання терміну "коньяк". Включає регіональні захищені назви, такі як Pfalzer Weinbrand, виготовлений з місцевих вин, та поширені види, такі як Deutscher Weinbrand, виготовлений з винних спиртів, дистильованих у Німеччині [14]. Види Weinbrand залежно від мінімальних термінів витримки, роки:

- V.O. або VO ("very old") — 2;
- V.S.O.P. або VSOP ("Very Special Old Pale") — 4;
- V.V.S.O.P. або VVSOP (Very-Very Superior Old Pale) — 5;
- X.O. або XO ("Extra Old") — 6;
- Goethe — 8.

Кольори Weinbrand змінюються від золотисто-жовтого до насиченого бурштинового та коричнево-бурштинового, залежно від часу витримки та добавок. Напій з меншим терміном витримки має світліші відтінки, з більш тривалим — більш темні. Інколи для кольору додають карамель.

Weinbrand VSOP має насичений, м'який смак з деревними нотками, ваніллю; аромат — фруктовий або квітковий. XO — більш складний букет, що формується під час більш тривалої витримки в дубових бочках, часто з нотками спецій, дуба, сухофруктів, карамелі, шоколаду та горіхів

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Згідно з Угодою про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, українські виробники мають перейменувати свій продукт, тобто "коньяк України", на "брендів" з 1 січня 2026 року. Реалізація коньяку України буде можлива тільки для партій, вироблених і маркованих до 1 січня 2026 року, до закінчення товарних запасів.

Європейське законодавство передбачає, що бренд має вироблятися з винного спирту, одержаного шляхом дистиляції виноградної вина чи вина кріпленого для дистиляції (термін "бренд" не може використовуватися для інших продуктів, зокрема фруктових спиртних напоїв).

Традиційні європейські бренди — це французькі Cognac та Armagnac; іспанський Brandy de Jerez та німецький Weinbrand. Ці назви алкогольних напоїв захищені європейським законодавством і законодавством країн, які їх виготовляють (їх маркування містить позначки: захищені позначення походження (Protected designations of origin — PDO); географічні зазначення (Geographical indications — GI). Зазначені бренди виготовляють лише із затверджених сортів винограду, вирощених на конкретній території, за стандартизованою технологією виготовлення; з використанням для витримки напою чітко регламентованих умов і бочок, які мають бути виготовлені або з певної деревини або після попередньої обробки. Вони мають відповідну класифікацію і показники якості.

Отже, щодо коньяку України, який з 1 січня 2026 року, стає "бренд" зазначається, що зміни стосуються лише назви; рецептура та якість напоїв залишаються без змін [1]. Тобто, цей український міцний алкогольний напій будуть виготовляти купажем коньячних спиртів, отриманих методом дистиляції коньячних виноматеріалів на спеціальних мідних апаратах з фракціонуванням і витримувати не менше 3 років у дубовій тарі або нержавіючих чи емальованих місткостях із дубовою клепкою.

Література:

1. Відтепер без "шампанського" та "коньяку": з 2026 року в Україні змінюють назви популярних напоїв. Агро еліта. 01.01.2026. URL: <https://agroelita.info/vidteper-bez-shampanskoho-ta-koniaku-z-2026-roku-v-ukraini-zminiuiut-nazvu-populiarnykh-napoiv/> (дата звернення: 08.01.2026).

2. Про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Угода від 27.06.2014. № 984_011. Дата оновлення: 14.10.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text.

3. ДСТУ 4700:2006 Коньяки України. Технічні умови. [Чинний від 2008-02-01]. Вид. офіц. Київ: Держспоживстандарт України, 2007. 16 с.

4. Із 1 січня 2026 року в Україні більше не буде власного коньяку — називаємо причину.

LIGA Закон. 02.12.2025. URL: https://buh.liga-zakon.net/news/240686_z-1-schnya-2026-roku-v-ukran-blshe-ne-bude-vlasnogo-konyaku--nazivamo-prichinu (дата звернення: 08.01.2026).

5. Geographical indications. European Union. https://europa.eu/youreurope/business/running-business/intellectual-property/geographical-indications/index_en.htm (дата звернення: 08.01.2026).

6. Реєстр географічних зазначень. URL: <https://nipo.gov.ua/reiestr-heohrafichnykh-zaznachen/> (дата звернення: 08.01.2026).

7. Regulation (EU) 2019/787 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 on the definition, description, presentation and labelling of spirit drinks, the use of the names of spirit drinks in the presentation and labelling of other foodstuffs, the protection of geographical indications for spirit drinks, the use of ethyl alcohol and distillates of agricultural origin in alcoholic beverages, and repealing Regulation (EC) No 110/2008. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019R0787> (дата звернення: 08.01.2026).

8. Про географічні зазначення спиртних напоїв: Закон України від 01.12.2022. № 2800-IX. Дата оновлення: 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2800-20#Text> (дата звернення: 08.01.2026).

9. Alcohol Consumption and Ethyl Carbamate: IARC Monographs on the Evaluation of Carcinogenic Risks to Humans. IARC Working Group on the Evaluation of Carcinogenic Risks to Humans. Lyon (FR): International Agency for Research on Cancer. 2010. №. 96. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK326559/> (дата звернення: 08.01.2026).

10. Cognac ou Eau-de-vie de Cognac ou Eau-de-vie des Charentes. URL: <https://www.inao.gouv.fr/produit/cognac-ou-eau-de-vie-de-cognac-ou-eau-de-vie-des-charentes-21048> (дата звернення: 08.01.2026).

11. What is Armagnac? Understanding its Composition / Vinodelice. URL: https://vinodelice.com/en-eut/blogs/news/armagnac-understanding-composition-aging?srsId=AfmBOoq1HYpduI7Yhmj-DuWWue_DdiyyJZx-Zk13fhy2ZCtk4pJ2G3_Zq (дата звернення: 08.01.2026).

12. Definitive guide to Armagnac. URL: https://jeroboams.co.uk/advice-centre/buyers-guide/armagnac-definitive-guide/?srsId=AfmBOoohg4NVzr-d3JoL6MZofRLnJo7xLqEeP219G-H91-nEGQiaJ__g (дата звернення: 08.01.2026).

13. Salvatore V. The Solera Method in Rum. Spirits Lover Magazine. URL: <https://spiritslovermagazine.com/solera-method-in-rum/>

lover.com/guide/the-solera-method-in-rum/ (дата звернення: 08.01.2026).

14. Asbach Weinbrand — Distilling Rhineland Excellence Since 1892. 1001 Spirits. URL: <https://www.1001spirits.com/brand/480/asbach> (дата звернення: 08.01.2026).

References:

1. Agro Elite (2026), "No more "champagne" and "cognac": starting in 2026, the names of popular drinks will be changed in Ukraine", available at: <https://agroelita.info/vidteper-bez-shampanskoho-ta-koniaku-z-2026-roku-v-ukraini-zminiuiut-nazvy-populiarnykh-napoiv> (Accessed 08 January 2026).

2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), Agreement "On the Association between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_-011#Text (Accessed 08 January 2026).

3. State Consumer Standard of Ukraine 2007 (), State Standard of Ukraine 4700:2006. Cognacs of Ukraine. Technical conditions, Kyiv, Ukraine.

4. LIGA Law. (2025), "From January 1, 2026, Ukraine will no longer have its own cognac — we name the reason", available at: https://buh.liga-zakon.net/news/240686_z-1-schnya-2026-roku-v-ukran-blshe-ne-bude-vlasnogo-konyaku--nazivamo-prichinu (Accessed 08 January 2026).

5. European Union (2026), "Geographical indications", available at: https://europa.eu/youreurope/business/running-business/intellectual-property/geographical-indications/index_en.htm (Accessed 08 January 2026).

6. IP Offsse (2025), "Register of Geographical Indications", available at: <https://nipo.gov.ua/reiestr-heohrafichnykh-zaznachen/> (Accessed 08 January 2026).

7. European Union (2024), "Regulation (EU) 2019/787 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 on the definition, description, presentation and labelling of spirit drinks, the use of the names of spirit drinks in the presentation and labelling of other foodstuffs, the protection of geographical indications for spirit drinks, the use of ethyl alcohol and distillates of agricultural origin in alcoholic beverages, and repealing Regulation (EC) No 110/2008", available at <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019R0787> (Accessed 08 January 2026).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On geographical indications of alcoholic beverages", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2022-01-11>

[rada.gov.ua/laws/show/2800-20#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2800-20#Text) (Accessed 08 January 2026).

9. IARC Working Group on the Evaluation of Carcinogenic Risks to Humans (2010), "Alcohol consumption and ethyl carbamate". IARC Monogr Eval Carcinog Risks Hum, vol. 96, available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK326559/> (Accessed 08 January 2026).

10. l'Institut national de l'origine et de la qualite? (2026), "Cognac ou Eau-de-vie de Cognac ou Eau-de-vie des Charentes", available at: <https://www.inao.gouv.fr/produit/cognac-ou-eau-de-vie-de-cognac-ou-eau-de-vie-des-charentes-21048> (Accessed 08 January 2026).

11. Vinodelice (2026), "What is Armagnac? Understanding its Composition", available at: https://vinodelice.com/en-eut/blogs/news/armagnac-understanding-composition-aging?-srsltid=AfmBOoq1HYpduI7Yhmj-DuWWue_-DdiyyJZxZk13fhy2ZCtk4pJ2G3_Zq (Accessed 08 January 2026).

12. The Good Life France (2026), "Guide to Armagnac — the spirit of Gascony", available at: <https://thegoodlifecyclefrance.com/guide-to-armagnac-the-spirit-of-gascony/> (Accessed 08 January 2026).

13. Salvatore, V. (2025), "The Solera Method in Rum. Spirits Lover Magazine", available at: <https://spirits-lover.com/guide/the-solera-method-in-rum/> (Accessed 08 January 2026).

14. 1001 Spirits (2026), "Asbach Weinbrand — Distilling Rhineland Excellence Since 1892", available at: <https://www.1001spirits.com/brand/480/asbach> (Accessed 08 January 2026).

Стаття надійшла до редакції 09.01.2026 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 338.43:005.336.1:004.6

Ю. В. Дубневич,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого, Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4843-6239>

О. В. Лисюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого, Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5121-359X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.155

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВЕЛИКИХ ДАНИХ

Yu. Dubnevych,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management and Territorial Development
named after Yevhen Khraplyvyi, Stepan Gzhyskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv
O. Lysiuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management and Territorial Development named after Yevhen Khraplyvyi,
Stepan Gzhyskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

MANAGING THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON BIG DATA

У статті досліджено управління розвитком сільськогосподарських підприємств Львівської області в умовах структурних трансформацій аграрного сектору та зростання ролі даних у прийнятті управлінських рішень. Проаналізовано динаміку обсягів виробництва продукції рослинництва і тваринництва, зміни у структурі землекористування та посівних площ, урожайність основних культур, показники ефективності тваринницької галузі та продуктивність праці. Особливу увагу приділено впливу капітальних інвестицій на формування виробничого потенціалу аграрних підприємств. Результати дослідження свідчать про зміщення структури агропромисловості у бік більш рентабельних та експортно орієнтованих напрямів, зростання продуктивності праці й ефективності використання ресурсів. Обґрунтовано, що використання інструментів великих даних у системі управління розвитком сільськогосподарських підприємств сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, адаптивності до ринкових і кліматичних змін та сталому розвитку аграрного сектору регіону.

The article presents a comprehensive study of the management of agricultural enterprise development in the Lviv region under conditions of deepening structural transformations of the agrarian sector, increasing uncertainty of the external economic environment, and the growing importance of information and analytical support in managerial decision-making processes. Particular attention is paid to the challenges faced by agricultural enterprises in the context of market volatility, climate change, investment constraints, and the need to adapt management systems to modern requirements.

The research analyzes the dynamics of production volumes in crop and livestock farming, identifies changes in land use structure and cropping patterns, and evaluates yield levels of major agricultural crops. In addition, indicators of efficiency in the livestock sector and trends in labor productivity at agricultural enterprises of the region are assessed, allowing for a comprehensive evaluation of production performance and resource utilization. The study emphasizes the interdependence between structural changes in agricultural production and the effectiveness of managerial decisions.

Special attention is devoted to examining the role of capital investments as a key factor in shaping and expanding the production potential of agricultural enterprises, ensuring technological modernization, improving production efficiency, and strengthening competitiveness in both domestic and foreign markets. The results indicate a gradual shift in the structure of agricultural production toward more profitable and export-oriented activities, increased specialization of enterprises, and more efficient use of material, land, and labor resources, accompanied by steady growth in labor productivity.

It is substantiated that the integration of big data tools into the management system of agricultural enterprise development creates significant prerequisites for improving the quality and justification of strategic and operational managerial decisions. The use of data-driven approaches enhances adaptability to changes in market conditions and climatic factors, reduces production risks, and contributes to ensuring sustainable development and long-term resilience of the agrarian sector of the Lviv region.

Ключові слова: управління розвитком, сільськогосподарські підприємства, великі дані, ефективність, інвестиції, аграрний сектор.

Key words: development management, agricultural enterprises, big data, efficiency, investments, agricultural sector.

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

Сучасний розвиток сільськогосподарських підприємств відбувається в умовах глибоких структурних трансформацій аграрного сектору. Для аграрних підприємств України, зокрема Львівської області, ці виклики ускладнюються необхідністю забезпечення продовольчої безпеки, адаптації до європейських стандартів господарювання та функціонування в умовах воєнних і післявоєнних економічних обмежень. У такій ситуації традиційні підходи до управління розвитком часто виявляються недостатньо ефективними та потребують суттєвого оновлення.

Одним із ключових напрямів підвищення результативності управлінських рішень є використання великих даних, які формуються в процесі виробничої, фінансової, логістичної та ринкової діяльності сільськогосподарських підприємств. Аналітика великих даних створює можливості для більш обґрунтованого планування, прогнозування та моніторингу розвитку аграрних підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління розвитком сільськогосподарських підприємств широко висвітлюється у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значна увага приділяється питанням підвищення ефективності аграрного ви-

робництва, формуванню конкурентоспроможності підприємств, удосконаленню механізмів стратегічного та операційного менеджменту, а також адаптації аграрного сектору до змін ринкового середовища. У працях таких українських учених, як В.Г. Андрійчук, О.М. Бородіна, М.Й. Малік, О.В. Шпикуляк, І.В. Прокопа, Н.В. Патика, розкрито особливості управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств, оптимізації виробничої структури, інвестиційного забезпечення та інноваційного розвитку аграрного сектору.

Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що попри зростання кількості публікацій, присвячених цифровим технологіям в аграрній сфері, питання комплексного управління розвитком сільськогосподарських підприємств на основі великих даних залишаються недостатньо систематизованими. Більшість досліджень має фрагментарний характер і зосереджується на окремих аспектах виробництва або інформаційних технологіях без належного поєднання з управлінськими механізмами та регіональною специфікою. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень, спрямованих на формування цілісного підходу до управління розвитком аграрних підприємств із використанням інструментів великих даних.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування напрямів удосконалення управління розвитком сільсько-

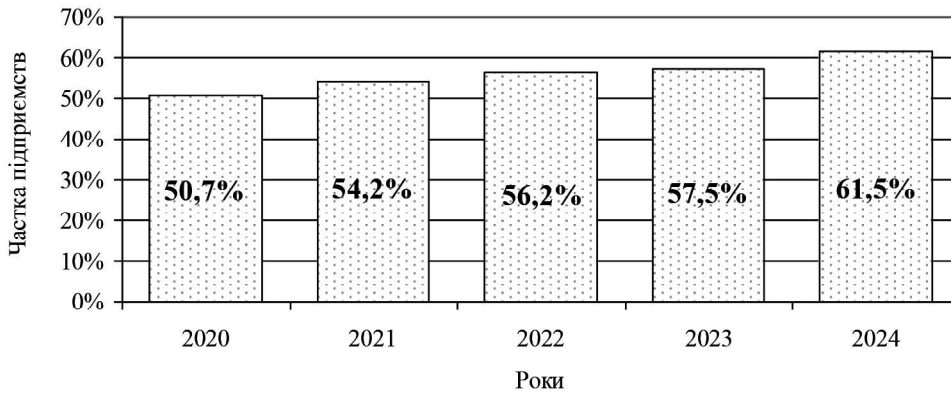


Рис. 1. Частка підприємств у загальних обсягах виробництва сільськогосподарської продукції у Львівській області

Джерело: сформовано на основі [5].

Таблиця 1. Продукція сільського господарства у підприємствах Львівщини за 2022–2024 рр. (у постійних цінах 2021 року) млн грн

Продукція рослинництва				Продукція тваринництва			
2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
20691,4	21044,8	24184,4	116,9	6149,0	6576,9	7674,3	124,8

Джерело: сформовано на основі [10].

господарських підприємств Львівської області на основі використання інструментів великих даних.

Для досягнення мети у статті поставлено такі завдання: проаналізувати основні тенденції розвитку аграрних підприємств регіону; оцінити структурні зміни у виробництві та використанні ресурсів; визначити рівень ефективності й продуктивності праці; дослідити вплив капітальних інвестицій на розвиток підприємств; обґрунтувати можливості застосування великих даних у системі управління розвитком аграрних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Упродовж останніх років аграрний сектор Львівської області зазнає помітних структурних перетворень, зумовлених як внутрішніми економічними процесами, так і зовнішніми викликами, пов'язаними з необхідністю посилення продовольчої безпеки держави, адаптації до європейських стандартів та забезпечення стійкого розвитку сільських територій.

Одним із головних показників цих перетворень є зміна співвідношення між підприємницьким та індивідуальним сектором у виробництві сільськогосподарської продукції.

Так, згідно з даними статистичного аналізу у 2020–2024 рр. спостерігається чітко виражена тенденція до зростання частки сільськогосподарських підприємств у загальних обсягах

аграрного виробництва області (рис. 1).

Це свідчить, що у регіоні підприємства виступають у ролі основного елемента продовольчої системи, адже саме вони забезпечують вищу стійкість до ринкових коливань, здатність укладати довгострокові контракти, виходити на міжнародні ринки та підтримувати стандарти якості відповідно до вимог

ЄС. Така здатність до адаптації є стратегічно важливою у сучасних умовах глобалізації, коли конкурентоспроможність аграрного сектору визначається не лише природно-кліматичними чинниками, а й інституційною спроможністю підприємницького середовища.

З огляду на ці тенденції, підвищення частки підприємств — не лише зміна у структурі виробництва, а й прояв поглиблення інноваційності, концентрації та професіоналізації аграрного сектора Львівщини.

Оцінка результативності управлінських рішень та організаційних трансформацій у діяльності підприємств потребує аналізу динаміки обсягів виробництва сільськогосподарської продукції у Львівській області (табл. 1).

На підставі аналізу даних, можна говорити про тенденцію до зростання як у рослинництві, так і у тваринництві. Так, обсяги продукції рослинництва у 2024 році становили 24184,4 млн грн або 116,9% від рівня 2022 року. Ще інтенсивніше зростання спостерігалось у тваринництві, де у 2024 році обсяг виробленої продукції зріс до 7674,3 млн грн або 124,8% до рівня 2022 року.

Якщо ж розглянути співвідношення між обсягами виробництва продукції рослинництва і тваринництва у підприємствах Львівщини у 2022 та 2024 рр., то видно, що за вказаний період значних змін тут не відбулося (рис. 2). Це може свідчити про те, що система у цьому часовому відтинку перебувала у стані відносної рівноваги.

Відносна стабільність співвідношення між виробництвом продукції рослинництва і тваринництва свідчить про збалансованість управлінських рішень у сфері спеціалізації та структури діяльності сільськогосподарських під-

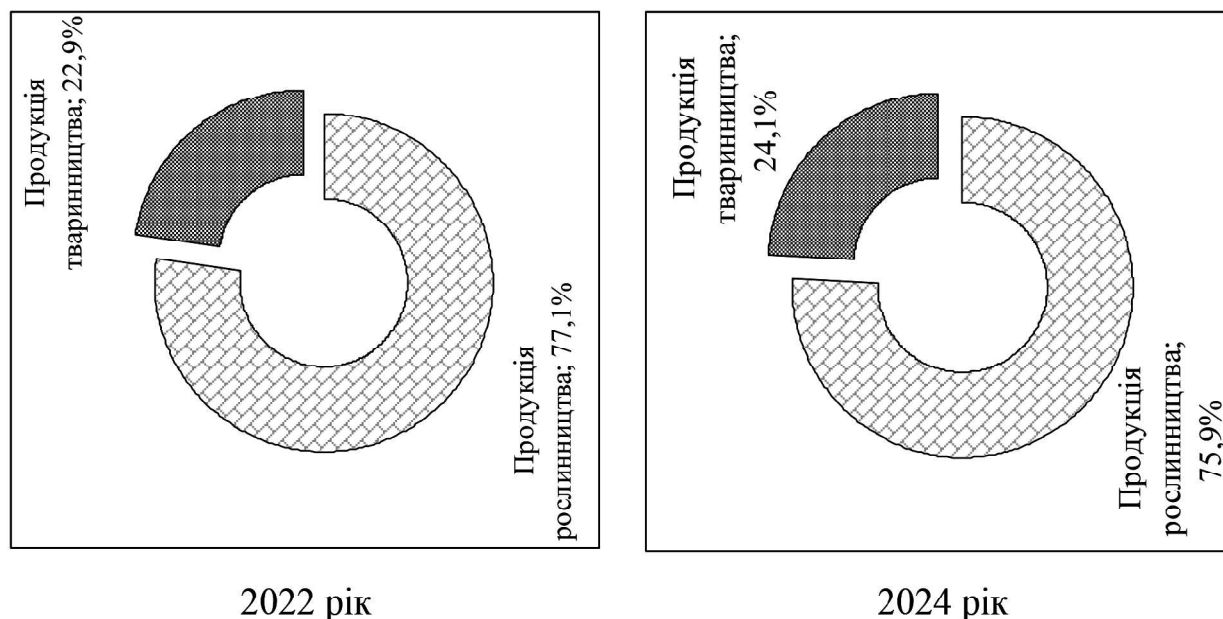


Рис. 2. Структура продукції сільського господарства у підприємствах Львівської області у 2022 та 2024 рр.

Джерело: сформовано на основі [5].

приємств. Водночас така рівновага безпосередньо залежить від ефективності управління ключовими виробничими ресурсами, насамперед земельними. У зв'язку з цим доцільно проаналізувати площі сільськогосподарських угідь у користуванні підприємств Львівської області як базового чинника формування виробничого потенціалу та управлінської стійкості аграрних підприємств.

У 2024 році площа сільськогосподарських угідь у користуванні підприємств (без фермерських господарств) становила 364,0 тис. га, що лише на 0,5% менше, ніж у 2022 році, і вказує на відносну сталість землекористування великих агропідприємств. Водночас у фермерських господарствах спостерігалось зростання площ угідь: з 96,6 тис. га у 2022 році до 103,1 тис. га у 2024 році, у тому числі орендованих земель (+8%) та ріллі (+6,7%). Це підтверджує посилення ролі фермерського сектору та його позитивний вплив на розвиток сільських територій.

Крім того, аналіз даних щодо групування суб'єктів господарювання за площею сільськогосподарських угідь (табл. 3), що перебували у власності та користуванні у 2024 році, свідчить про суттєві відмінності між підприємствами та фермерськими господарствами у структурі розподілу земельних площ.

У підприємств найбільша їх концентрація зосереджувалася у інтервалі від 100,01 до 500,0 га (частість 27,0%, 22432 га). Значні частоти припадали також на підприємства з площами від 500,01 до 1000,0 га та від 1000,01 до 5000,0 га (14,2% і 17,6% відповідно або 35279 та 121244 га). Звертає на себе увагу те, що хоча підприємства з площею понад 5000 га становили лише 4,8% від загальної кількості, саме вони володіли найбільшою сукупною площею — 165013 га, що вказує на високу концентрацію земель у найбільших за розміром суб'єктів.

Фермерські господарства, на відміну від підприємств, характеризувалися відносно

Таблиця 2. Площі сільськогосподарських угідь у користуванні підприємств у 2022–2024 рр. тис. га

Показник	Підприємства (без фермерських господарств)				Фермерські господарства			
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Сільськогосподарські угіддя - усього	365,9	357,4	364,0	99,5	96,6	97,5	103,1	106,7
у т. ч. взяті в оренду	348,4	341,0	345,8	99,3	92,0	93,4	99,4	108,0
Рілля	349,4	340,2	346,9	99,3	91,9	92,1	98,1	106,7

Джерело: сформовано на основі [8].

Таблиця 3. Групування суб'єктів господарювання за площею сільськогосподарських угідь, яка була у власності та користуванні за 2024 рік

Інтервал	Підприємства (без фермерських господарств)		Фермерські господарства	
	Частоті, %	Площа, га	Частоті, %	Площа, га
до 5,0 га	2,6	28	3,4	65
5,01-10,0	3,7	101	9,4	472
10,01-20,0 га	5,1	258	13,3	1185
20,01-50,0 га	12,8	1542	20,0	4035
50,01-100,0 га	12,2	3263	19,5	8269
100,01-500,0 га	27,0	22432	25,3	30559
500,01-1000,0 га	14,2	35279	6,1	25384
1000,01-5000,0 га	17,6	121244	3,1	27825
більше 5000,0 га	4,8	165013	-	-

Джерело: сформовано на основі [8].

більшою частістю у середніх інтервалах. Найбільше фермерських господарств зосереджувалося у діапазонах 20,01—50,0 га (20,0%), 50,01—100,0 га (19,5%) та 100,01—500,0 га (25,3%), що разом охоплювало 64,8% від усіх фермерських господарств. Лише на 6,1% фермерів припадало площ у розмірі від 500,01 до 1000,0 га, а ще менше (3,1%) — від 1000,01 до 5000,0 га.

Таким чином, можна говорити про різні моделі розвитку аграрного сектору — фермери тяжіли до середніх масштабів діяльності (від 50,01 до 500 га), а основна кількість підприємств (63,6%) припадала на останні найбільші за площею інтервали.

Для оцінки змін у структурі посівів далі наведено статистичні дані щодо динаміки зібраних площ основних сільськогосподарських культур у підприємствах Львівської області за 2022—2024 рр. (табл. 4).

У 2022—2024 рр. у сільськогосподарських підприємствах Львівської області простежувалася помітна зміна структури зібраних площ. Загалом щодо більшості традиційних зернових культур спостерігалось скорочення площ. Найбільше падіння мало місце стосовно пшениці ярої (до 52,5% від рівня 2022 року) та гречки (49,2%), що свідчить про зміну пріоритетів у вирощуванні цих культур. Зменшення зафіксоване також щодо соняшника (40,4%), що є цілком логічним для кліматичних та ґрунтових умов Львівщини. Площа пшениці озимої та ячменю озимого скорочувалися більш помірно, зберігаючи відносну стабільність. Площі під кукурудзою на зерно дещо зменшилися (90,3% до показника 2022 року), майже не змінюючи свого місця в структурі посівів. Водночас площі під окремими культурами збільшилися: соя вирізняється динамічнішим збільшенням площ (155,6%), що підтвер-

джує її все більшу привабливість для аграріїв через високий попит і порівняно хорошу адаптацію до умов регіону; ріпак озимий (108,4%), залишаючись однією з прибуткових експортно орієнтованих культур. Помітним є й зростання площ під цукровими буряками фабричними (106,7%), що вказує на поживавлення цукрової галузі. Такі культури, як овес, однорічні трави, плодові та ягідні, зберігали стабільні площі, що свідчить про їх стале місце в спеціалізації господарств регіону.

Сформована структура посівів безпосередньо впливає на розвиток тваринництва та потребує аналізу чисельності сільськогосподарських тварин у підприємствах Львівської області (табл. 5).

Як бачимо, загальна чисельність великої рогатої худоби практично не змінилася: у 2024 році вона лише на 0,9% перевищувала рівень 2022 року. Водночас поголів'я корів скоротилося на 2,5%. Кількість свиней у 2024 році зросла на 2,3% порівняно з 2022 роком і суттєво відновила після падіння у 2023 році, що може вказувати на стабілізацію або активізацію розвитку свинарства. Найдинамічніше зростання відбулося у птахівництві (+26,1%), що свідчить про активний розвиток яєчного та м'ясного напрямів. Це робить галузь найбільш масштабною та конкурентною.

Таблиця 4. Динаміка зібраних площ основних сільськогосподарських культур у підприємствах Львівської області тис. га

Сільськогосподарські культури	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Культури зернові та зернобобові	201,8	178,8	178,7	88,6
Пшениця озима	81,2	76,6	78,3	96,4
Ячмінь озимий	19,3	14,7	15,6	80,8
Пшениця яра	12,2	9,1	6,4	52,5
Ячмінь ярий	2,3	2,3	2,0	87,0
Кукурудза	77,6	66,2	70,1	90,3
Овес	1,0	0,9	1,0	100,0
Гречка	6,1	7,1	3,0	49,2
Культури зернобобові	1,1	0,4	1,0	90,9
Соя	104,4	116,8	162,4	155,6
Соняшник	43,3	39,0	17,5	40,4
Буряк цукровий фабричний	15,0	14,7	16,0	106,7
Ріпак озимий	45,4	49,8	49,2	108,4
Кольза (ріпак ярий)	1,4	6,1	2,3	164,3
Картопля	3,6	3,5	3,5	97,2
Культури овочеві (включаючи закритий ґрунт)	1,7	2,0	1,8	105,9
Кукурудза кормова	1,8	1,8	1,9	105,6
Трави однорічні на сіно	0,1	0,1	0,1	100,0
Трави багаторічні на сіно	0,9	0,7	0,8	88,9
Культури плодові та ягідні	2,0	1,6	2,0	100,0

Джерело: сформовано на основі [6].

Таблиця 5. Кількість сільськогосподарських тварин у підприємствах Львівської області (на кінець року) голів

Вид тварин	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Велика рогата худоба	15303	15083	15440	100,9
Корови	6807	6762	6635	97,5
Свині	360396	329623	368697	102,3
Вівці та кози	5425	6014	5282	97,4
Коні	210	202	192	91,4
Птиця свійська	5369406	5431668	6770950	126,1
Бджолосім'ї, сімей	445	603	520	116,9

Джерело: сформовано на основі [1].

Динаміка обсягів виробництва основних видів сільськогосподарської продукції у підприємствах Львівщини у 2022—2024 рр. відображена у табл. 6.

У 2022—2024 роках сільськогосподарське виробництво підприємств Львівщини розвивалося нерівномірно, демонструючи як зростання окремих напрямів, так зниження. Майже відновилися обсяги виробництва зернових та зернобобових культур (98,3%), обсяги виробництва ріпаку і кользи дещо збільшилися (111,2%), що свідчить про збереження виробничого потенціалу за цими напрямком. Натомість виробництво сої зросло майже у два рази (192,7%), що може вказувати на переоріє-

нтацію господарств на більш рентабельні олійні культури. На противагу цьому обсяги виробництва соняшника скоротилися більше ніж удвічі (43,0%). Серед технічних культур лише цукровий буряк показав приріст (106,7%). Овочева продукція та картопля залишалися на рівні деякого зростання (2,7% та 8,0% відповідно). Значно збільшилися обсяги виробництва кормової кукурудзи (132,7%), що корелює з розвитком тваринницької галузі. У виробництві кормових трав спостерігалось зменшення обсягів однорічних трав до 65,4%, тоді як обсяги багаторічних трав зросли на 81,8%. Це означає зміну структури кормової бази на користь більш стабільних багаторічних угідь.

Достатньо позитивним є нарощування обсягів тваринницької продукції. Так, загальний приріст при вирощуванні сільськогосподарських тварин становив 25,6%. Найбільш помітне нарощування обсягів реалізації на забій сільськогосподарських тварин у живій масі м'яса птиці (+35,4%) та свинини (+17,9%), тоді як яловичина і телятина залишалися практично на одному рівні (97,4%). Виробництво молока демонструвало стабільне збільшення (+10,4%), яйця — один із найвищих приростів (+43,6%).

Все сказане вище стосувалося практично усього масиву підприємств області, які здійс-

Таблиця 6. Виробництво основних видів сільськогосподарської продукції у підприємствах Львівщини у 2022—2024 рр. тонн

	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Культури зернові та зернобобові	1426431	1279534	1402420	98,3
Соя	289851	370111	558619	192,7
Соняшник	108834	103304	46851	43,0
Буряк цукровий фабричний	1109207	967906	1183047	106,7
Ріпак і кольза	176678	192411	196425	111,2
Картопля	115899	119735	119016	102,7
Культури овочеві (включаючи закритий ґрунт)	35605	41650	38467	108,0
Кукурудза кормова	51341	59528	68139	132,7
Трави однорічні на сіно	286	380	187	65,4
Трави багаторічні на сіно	2332	3479	4239	181,8
Культури плодові та ягідні	25580	29742	25859	101,1
Вирощування сільськогосподарських тварин	151559	162011	190312	125,6
М'ясо (реалізація на забій сільськогосподарських тварин у живій масі)	133426	144659	171245	128,3
у тому числі:				
- яловичина і телятина	1951	2488	1901	97,4
- свинина	49258	55579	58056	117,9
- м'ясо птиці	82201	86579	111275	135,4
Молоко	30653	31396	33832	110,4
Яйця, тис. шт.	68342	80500	98106	143,6
Мед	5	8	8	160,0

Джерело: сформовано на основі [1].

Таблиця 7. Основні показники діяльності фермерських господарств Львівської області за 2022—2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Продукція сільськогосподарства у постійних цінах 2021 року, млн грн	6010,8	6451,8	7841,9	130,5
у т. ч.:				
- рослинництво	3797,5	4216,7	5128,1	135,0
- тваринництво	2213,3	2235,1	2713,8	122,6
Посівні площі основних культур сільськогосподарських	89340	91595	98403	110,1
Кількість сільськогосподарських тварин:				
Велика рогата худоба	7211	6903	6555	90,9
у тому числі корови	3309	3221	2836	85,7
Свині	23973	25238	28041	117,0
Вівці та кози	3369	3623	3181	94,4
Коні	47	42	47	100,0
Птиця свійська, тис. голів	3053,5	2822,2	3949,0	129,3
Виробництво основних видів сільськогосподарської продукції				
Культири зернові та зернобобові, т	263527	263517	241119	91,5
Буряк цукровий фабричний, т	14354	23721	26945	187,7
Соя, т	71770	87765	162474	226,4
Соняшник, т	14099	13165	10637	75,4
Ріпак і кольза, т	37412	46685	40445	108,1
Кукурудза кормова, т	15195	18436	18377	120,9
Трави однорічні на сіно, т	65	144	70	107,7
Трави багаторічні на сіно, т	1621	2290	2594	160,0
Жива маса сільськогосподарських тварин, реалізованих на забій, т	56903	56901	70345	123,6
Обсяг виробництва (валовий надій) молока, т	9399	10222	9399	100,0
Кількість одержаних яєць від птиці свійської, тис.шт.	не публікувалося	22989	29163	-

Джерело: сформовано на основі [4].

нують свою діяльність у сфері сільськогосподарського виробництва. Разом з тим, неможливо обійти увагою і таку форму господарювання, як фермерські господарства, що демонструють у регіоні стабільний розвиток, володіючи для цього потужним потенціалом.

Власне тому у 2025 році фермери області отримують доступ до майже 21,8 млн грн, які обласний бюджет інвестує в агропромисловий комплекс. Більша частина цієї допомоги призначена для підтримки тваринницьких фермерських господарств. Для модернізації технічного парку фермерів передбачено також механізм відшкодування відсотків (або їх частини) за лізингом.

Основні показники діяльності фермерських господарств Львівської області наведені у табл. 7.

У 2022—2024 роках фермерські господарства Львівської області показали доволі позитивну динаміку свого розвитку, що видно із збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції. Так, цей показник упродовж 2022—2024 рр. неухильно зростав (у 2024 році він становив 7841,9 млн грн, що у порівнянні з 2022 роком більше на 30,5%).

Особливо активне зростання мало місце у рослинництві — приріст за два роки склав 35,0%, тоді як обсяги у тваринництві збільшились на 22,6%. Це свідчить про підвищену ефективність рослинницького виробництва, зміцнення технічної бази та можливе розширення спеціалізації фермерів. Важливим фактором є збільшення посівних площ до 98403 га у 2024 році, що на 10,1% більше, ніж у 2022 році.

Поголів'я тварин у фермерських господарствах області змінювалося нерівномірно. Кількість великої рогатої худоби продовжувала зменшуватися і у 2024 році складала 90,9% від рівня 2022 року, при цьому поголів'я корів скоротилося ще більше — 85,7%. Це може свідчити про складності у молочному напрямі фермерства. Водночас поголів'я свиней зросло на 17,0%, а поголів'я свійської птиці збільшилось майже на третину, що вказує на активізацію виробництва у цих підгалузях.

Аналіз виробництва продукції рослинництва свідчить, що виробництво зернових та зернобобових культур скоротилося до 91,5% від рівня

2022 року. Це що може бути наслідком погодних умов, зміни у структурі посівів або переорієнтації фермерів на більш рентабельні культури. У той же час обсяги виробництва цукрових буряків збільшилось майже у 1,9 раза, а виробництво сої — у понад два рази. Виробництво соняшника скоротилося (-24,6%), тоді як виробництво ріпаку і кользи зросло (+8,0%). Зростання у виробництві кормової кукурудзи та багаторічних трав на сіно підтверджує орієнтацію фермерів на розвиток тваринництва та власної кормової бази.

Показники щодо тваринницької продукції свідчать про нарощування обсягів у цій царині. Так, жива маса тварин, реалізованих на забій, збільшилась на 23,6%, що свідчить про покращення продуктивності та розширення обсягів господарської діяльності. Виробництво молока у 2024 році залишилося на рівні 2022 року. Кількість отриманих яєць суттєво зросла у 2024 році у порівнянні з попереднім роком, хоча дані за 2022 рік відсутні, але динаміка таки вказує на розвиток птахівництва.

Таким чином, можна говорити, що на поточному етапі структура агровиробництва Львівщини зміщується у бік олійних культур, інтен-

Таблиця 8. Рівні продуктивності праці у підприємствах Львівської області, які здійснювали діяльність у галузі сільськогосподарського виробництва (на 1 зайнятого у сільськогосподарському виробництві у постійних цінах 2016 року) тис. грн

2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р., %	
рослинництво	тваринництво	рослинництво	тваринництво	рослинництво	тваринництво	рослинництво	тваринництво
1442,9	968,1	2842,2	2006,9	2941,3	2106,6	203,8	217,6

Джерело: сформовано на основі [9].

Примітка: дані за 2024 рік не оприлюднювалися.

Таблиця 9. Урожайність основних сільськогосподарських культур у підприємствах Львівської області за 2022—2024 роки ц/га

Сільськогосподарські культури	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Культури зернові та зернобобові	70,7	71,6	78,5	111,0
Соя	27,8	31,7	34,4	123,7
Соняшник	25,1	26,5	26,8	106,8
Буряк цукровий фабричний	738	659	739	100,1
Ріпак і кольза	37,7	34,5	38,2	101,3
Картопля	322	345	345	107,1
Культури овочеві (включаючи закритий ґрунт)	209	213	210	100,5
Кукурудза кормова	284	336	367	129,2
Трави однорічні на сіно	40,6	39,8	22,4	55,2
Трави багаторічні на сіно	26,4	46,8	52,4	198,5
Культури плодові та ягідні	149,8	220,2	163,1	108,9

Джерело: сформовано на основі [3].

сивного птахівництва та свинарства, а також стабілізації молочного напрямку. Натомість окремі види сільськогосподарської продукції, особливо соняшник і яловичина, втрачають свої позиції.

Усе це свідчить про процес адаптації агросектору регіону до нових економічних реалій, пошук найбільш оптимальної моделі розвитку галузі з врахуванням кліматичних змін, кон'юнктури ринку, а також в умовах непростої боротьби українського народу з його споконвічним ворогом — московською ордою.

Виявлені структурні зміни в агровиробництві та процеси адаптації до зовнішніх викликів закономірно зумовлюють трансформацію підходів до управління ресурсами сільськогосподарських підприємств, насамперед трудовими. Саме тому наступним етапом аналізу є оцінка рівнів продуктивності праці у підприємствах Львівської області, що здійснювали діяльність у галузі сільськогосподарського виробництва.

Підвищення продуктивності праці в сільському господарстві є необхідною умовою розвитку галузі та забезпечення продовольчої безпеки країни. Це досягається через інноваційні

технології, підвищення кваліфікації працівників, удосконалення організаційних процесів, розвиток аграрної науки та впровадження сучасних засобів виробництва. У сучасних умовах продуктивність праці стає не лише економічним показником, а й індикатором системного розвитку аграрного сектора та його здатності адаптуватися до нових викликів.

Фактичні дані статистики щодо динаміки рівнів продуктивності праці у сільськогосподарських підприємствах Львівської області наведено у табл. 8.

Дані свідчать про суттєве зростання продуктивності праці у підприємствах, що займаються сільськогосподарським виробництвом, як у рослинництві, так і у тваринництві. Так, у 2021 році продуктивність праці становила 1442,9 тис. грн у рослинництві та 968,1 тис. грн у тваринництві, тоді як у 2023 році відповідні значення досягли 2941,3 та 2106,6 тис. грн на одного зайнятого у сільськогосподарському виробництві працівника. Це означає, що темп приросту склав 103,8% у рослинництві та 117,6% у тваринництві.

Черговим показником, що відображає рівень ефективності діяльності виробників аграрної галузі, є урожайність сільськогосподарських культур. У табл. 9 наведено динаміку цього показника у підприємствах області за 2022—2024 рр. Від його величини прямо залежать обсяги виробництва сільськогосподарської продукції.

За даними табл. 9 можна простежити значні та різноспрямовані зміни в урожайності основних культур у підприємствах Львівської області за період 2022—2024 років. Урожайність зернових і зернобобових культур постійно зростала, і у 2024 році перевищує рівень 2022 року на 11,0%, що свідчить про покращення умов вирощування, оптимізацію технологій та інші

чинники. Урожайність сої зросла ще інтенсивніше — на 23,7%, що демонструє зростання ефективності її вирощування та підвищення ролі цієї культури в аграрній структурі регіону. Соняшник і ріпак у 2024 році мали помірне, але позитивне зростання врожайності (відповідно +6,8% та +1,3%). Урожайність цукрового буряка залишилася практично стабільною. Урожайність картоплі зросла на 7,1%. Врожайність овочевих культур майже не змінилася (+0,5%). Кормова кукурудза, натомість, забезпечила один із найвищих приростів — 29,2%. Урожайність однорічних трав різко знизилася (на 44,8%), а багаторічних трав — зросла майже удвічі. Плодові та ягідні культури забезпечили зростання на 8,9%.

Що ж до рівня ефективності тваринництва, то про це доволі інформативно свідчать дані табл. 10.

Аналіз показників ефективності тваринницької галузі у підприємствах області за період 2023—2024 років показує загальне зростання ефективності за більшістю ключових параметрів. Щодо показника середня жива маса тварин, реалізованих на забій, спостерігалася позитивна динаміка за усіма категоріями тварин. Жива маса великої рогатої худоби (ВРХ) зросла з 415 кг у 2023 році до 432 кг у 2024 році (+4,1%). Аналогічно, жива маса свиней збільшилася з 115 кг до 120 кг (+4,3%), а маса птиці зросла з 2,4 кг до 2,5 кг (+4,2%). Схожа позитивна тенденція простежується й стосовно середньої забійної маси тварин, реалізованих на забій. Найбільший відносний приріст зафіксовано щодо птиці — забійна маса зросла з 1,8 кг до 2,0 кг, що свідчить про найвище зростання ефективності виходу м'яса (+11,1%). Забійна маса ВРХ зросла з 250 кг до 260 кг (+4,0%), а забійна маса свиней збільшилася з

Таблиця 10. Порівняльний аналіз показників ефективності тваринницької галузі у сільськогосподарських підприємствах за 2023—2024 рр.

Показник	2023 рік		2024 рік		2024 р. до 2023 р., %	
	Підприємства - всього	з них фермерські господарства	Підприємства - всього	з них фермерські господарства	Підприємства - всього	з них фермерські господарства
Середня жива маса тварин, реалізованих на забій, кг						
ВРХ	415	430	432	442	104,1	102,8
свині	115	111	120	115	104,3	103,6
птиця	2,4	2,3	2,5	2,5	104,2	108,7
Середня забійна маса тварин, реалізованих на забій, кг						
ВРХ	250	259	260	267	104,0	103,1
свині	85	82	87	84	102,4	102,4
птиця	1,8	1,8	2,0	1,9	111,1	105,6
Середній річний надій молока від однієї корови, кг	5380	4040	5811	3873	108,0	95,9

Джерело: сформовано на основі [7].

Примітка: наведений масив статистичних даних до 2023 року не оприлюднювався.

85 кг до 87 кг (+2,4%). Зростання як живої, так і забійної маси свідчить про покращення технологій відгодівлі поголів'я та селекційної роботи. Особливо значне покращення спостерігається відносно середнього річного надою молока від однієї корови, який зріс з 5380 кг у 2023 році до 5811 кг у 2024 році. Це зростання на 8,0% або на 431 кг підкреслює найвищу абсолютну ефективність серед усіх представлених показників, вказуючи на успішну модернізацію молочного скотарства,

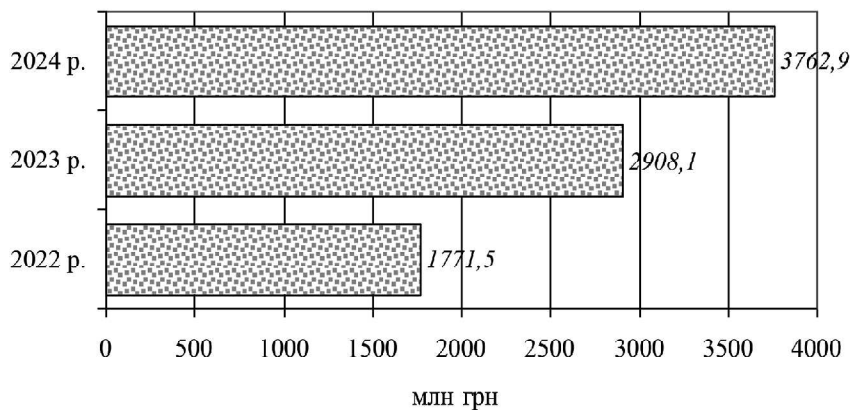


Рис. 3. Капітальні інвестиції в сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг

Джерело: сформовано на основі [2].

Примітка: дані щодо сільського господарства окремо не оприлюднювалися.

поліпшення раціонів та умов утримання тварин.

Тваринницький сектор окремо у фермерських господарствах характеризувався неоднорідною динамікою. Загальна жива маса вирощування тварин зросла на 22,9%, а реалізована на забій — на 23,6%, однак це зростання відбулося майже виключно за рахунок птахівництва. Жива маса вирощування птиці збільшилася на 25,8%, реалізована на забій — на 26,4%, а забійна маса — на 26,3%. Кількість одержаних яєць також збільшилась (+27,0%). На противагу цьому, галузь скотарства у фермерських господарствах зазнала суттєвого спаду — жива маса вирощування ВРХ знизилася до 72,7% від рівня 2023 року, а жива маса ВРХ, реалізованої на забій, зменшилася до 60,0%. Аналогічно, забійна маса ВРХ зменшилася до 66,7%. Виробництво молока також скоротилося: обсяг валового надою знизився до 92,2%, а середній річний надій від однієї корови — до 95,9%. Свинарство показало змішану динаміку — жива маса вирощування свиней незначно знизилася до 97,3%, тоді як жива маса та забійна маса, реалізовані на забій, продемонстрували зростання на 8,3% та 11,5% відповідно.

Рівень ефективності продукції сільського господарства значною мірою визначається інвестиційним забезпеченням, що зумовлює необхідність аналізу динаміки капітальних інвестицій у сільське господарство.

Аналіз наведених даних дає підстави говорити про стійку позитивну динаміку капітальних інвестицій у сферу сільського господарства, мисливства та надання пов'язаних із ними послуг упродовж досліджуваного періоду.

У 2022 році обсяг капітальних інвестицій становив 1771,5 млн грн, але вже у 2023 році він суттєво зріс до 2908,1 млн грн, що свідчить про значне пожвавлення інвестиційної активності в аграрному секторі (враховуючи незначну частку мисливства вважаємо такий висновок достовірним). Ця тенденція продовжилася і в 2024 році, коли інвестиції досягли позначки 3762,9 млн грн. Особливо значущим є кумулятивний показник — зростання обсягів капітальних інвестицій за період 2024 року порівняно з 2022 роком становить 212,4%.

Таке інтенсивне зростання підкреслює пріоритетність інвестування в сільськогосподарський сектор, незважаючи на загальну економічну ситуацію, що може бути пов'язано з необхідністю відновлення, модернізації та забезпечення продовольчої безпеки.

Достатньо промовистим фактом, який підтверджує високий рівень інвестиційної активності в агросекторі Львівської області, є те, що у 2024 році питома вага капітальних інвестицій в галузь становила близько восьми відсотків від загального обсягу капітальних інвестицій в економіку області. Це поставило сільське господарство на одне з провідних місць за обсягом інвестицій серед усіх видів економічної діяльності регіону, поступаючись лише промисловим підприємствам.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отримані результати свідчать, що аграрний сектор регіону перебуває у фазі активних структурних трансформацій, зумовлених зміною ринкової кон'юнктури, інвестиційної активності, технологічних можливостей та зовнішніх викликів.

Встановлено, що упродовж досліджуваного періоду спостерігалось зростання ролі сільськогосподарських підприємств у загальних обсягах аграрного виробництва області, що підтверджує їх ключову функцію у забезпеченні продовольчої безпеки та економічної стійкості регіону. Аналіз динаміки виробництва показав позитивні тенденції як у рослинництві, так і у тваринництві, за відносно збалансованості їх співвідношення, що свідчить про ефективність управлінських рішень щодо спеціалізації та структури діяльності підприємств.

Дослідження землекористування показало відносну стабільність площ сільськогосподарських угідь у великих підприємствах і водночас зростання земельного потенціалу фермерських господарств, що вказує на існування різних моделей розвитку аграрного сектору та посилення ролі середніх за розмірами суб'єктів господарювання. Аналіз структури посівів і врожайності культур засвідчив переорієнтацію підприємств на більш рентабельні та експортно орієнтовані культури, насамперед сою, ріпак і кормову кукурудзу, за одночасного скорочення площ і обсягів виробництва окремих менш ефективних напрямів.

У тваринницькій галузі виявлено зростання обсягів виробництва та поліпшення якісних показників, зокрема середньої живої та забійної маси тварин і продуктивності молочного скотарства. Водночас збереження проблем у скотарстві окремих категорій господарств підкреслює потребу у більш цільових управлінських та інвестиційних рішеннях.

Суттєве зростання продуктивності праці в аграрних підприємствах області підтверджує позитивний вплив технологічної модернізації, концентрації виробництва та оптимізації використання ресурсів. Важливу роль у цих процесах відіграє активізація капітальних інвестицій, яка забезпечує оновлення матеріально-технічної бази та формування довгострокового виробничого потенціалу аграрних підприємств.

Обґрунтовано, що подальше підвищення ефективності управління розвитком сільськогосподарських підприємств неможливе без системного використання інструментів великих даних. Їх інтеграція у управлінські процеси дозволяє підвищити обґрунтованість стратегічних і оперативних рішень, посилити адаптивність підприємств до ринкових і кліматичних змін, мінімізувати ризики та забезпечити сталий розвиток аграрного сектору Львівської області в середньо- та довгостроковій перспективі.

Література:

1. Головне управління статистики у Львівській області URL: http://database.ukrcensus.gov.ua/statbank_lviv/Dialog/statfile_n.asp?lang=1
2. Головне управління статистики у Львівській області URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/>
3. Головне управління статистики у Львівській області / Бази даних URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/bank/stbank.php>
4. Головне управління статистики у Львівській області / Статистичний збірник "Сільське господарство Львівської області" / Львів-2025.
5. Головне управління статистики у Львівській області. Бази даних. Сільське господарство URL: http://database.ukrcensus.gov.ua/statbank_lviv/Database/04SILGOSP/databasetree_uk.asp
6. Головне управління статистики у Львівській області/ Зібрані площі основних сільськогосподарських культур у підприємствах URL: http://database.ukrcensus.gov.ua/statbank_lviv/Dialog/SaveShow_n.asp
7. Державна служба статистики України / Виробництво продукції тваринництва за видами URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sg/vpt/arh_vpt2023_u.html
8. Державна служба статистики України / Групування суб'єктів господарювання за площею сільськогосподарських угідь, яка була у власності та користуванні URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/sg/grup/arh_gr_sub_u.html

9. Державна служба статистики України / Продуктивність праці в підприємствах, які здійснювали сільськогосподарську діяльність URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sg/sg_reg/pp/arh_pp_sg_u.html

10. Державна служба статистики України / Продукція сільського господарства у постійних цінах URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

References:

1. Main Department of Statistics in Lviv Region (2025), available at: http://database.ukrcensus.gov.ua/statbank_lviv/Dialog/statfile_n.asp?lang=1 (Accessed 01 Jan 2026).
2. Main Department of Statistics in Lviv Region (2025), available at: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 01 Jan 2026).
3. Main Department of Statistics in Lviv Region (2025), "Databases", available at: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/bank/stbank.php> (Accessed 01 Jan 2026).
4. Main Department of Statistics in Lviv Region (2025), Statystychnyj zbirnyk "Sil's'ke hospodarstvo L'vivs'koi oblasti" [Statistical collection "Agriculture of Lviv region"], L'viv, Ukraine.
5. Main Department of Statistics in Lviv Region (2025), "Databases. Agriculture", available at: http://database.ukrcensus.gov.ua/statbank_lviv/Database/04SILGOSP/databasetree_uk.asp (Accessed 01 Jan 2026).
6. Main Department of Statistics in Lviv Region (2025), "Collected areas of main agricultural crops in enterprises", available at: http://database.ukrcensus.gov.ua/statbank_lviv/Dialog/SaveShow_n.asp (Accessed 01 Jan 2026).
7. State Statistics Service of Ukraine (2022), "Production of livestock products by species", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sg/vpt/arh_vpt2023_u.html (Accessed 01 Jan 2026).
8. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Grouping of business entities by area of agricultural land owned and used", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/sg/grup/arh_gr_sub_u.html (Accessed 01 Jan 2026).
9. State Statistics Service of Ukraine (2018), "Labor productivity in enterprises that carried out agricultural activities", available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sg/sg_reg/pp/arh_pp_sg_u.html (Accessed 01 Jan 2026).
10. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Agricultural products at constant prices", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 01 Jan 2026).

Стаття надійшла до редакції 10.01.2026 р.

УДК 658.14:657.6

О. В. Перчук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-64844-7011>

С. Т. Девко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3068-6387>

В. Т. Девко,

викладач кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3932-0085>

Р. С. Вовченко,

к. е. н., викладач кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8713-2988>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.166

РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ТА ЗОВНІШНЬОГО АУДИТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

O. Perchuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting,
Taxation and Business Management, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

S. Devko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting,
Taxation and Business Management, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

V. Devko,

Lecturer of the Department of Accounting, Taxation and Business Management,
Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

R. Vovchenko,

PhD in Economics, Lecturer of the Department of Accounting, Taxation and Business Management,
Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

THE ROLE OF INTERNAL CONTROL AND EXTERNAL AUDIT IN ENSURING EFFECTIVE CORPORATE GOVERNANCE

Сучасне корпоративне управління функціонує в умовах підвищеної складності та динамічності бізнес-середовища, що зумовлює зростання вимог до прозорості, підзвітності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання. У цих умовах особливого значення набувають системи внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту як ключові інструменти забезпечення надійності управлінських рішень, фінансової стабільності та довіри з боку зацікавлених сторін.

Дана стаття присвячена дослідженню ролі внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту у формуванні й підтримці ефективного корпоративного управління. Традиційно внутрішній контроль розглядається як елемент управлінської системи, спрямований на забезпечення законності, доцільності та результативності господарських операцій, а зовнішній аудит — як незалежний механізм підтвердження достовірності фінансової звітності та відповідності діяльності підприємства чинному законодавству. Проте в сучасних умовах їх значення виходить за межі суто контрольних функцій і стає важливим чинником стратегічного розвитку підприємства.

Ефективно організована система внутрішнього контролю сприяє своєчасному виявленню ризиків, запобіганню фінансовим порушенням, шахрайству та неефективному використанню ресурсів. Вона забезпечує керівництво достовірною інформацією для прийняття управлінських рішень, підвищує рівень дисципліни та відповідальності персоналу, а також сприяє дотриманню принципів корпоративної етики та внутрішніх регламентів.

Водночас зовнішній аудит відіграє важливу роль у зміцненні довіри інвесторів, кредиторів, державних органів та інших зацікавлених сторін до результатів діяльності підприємства. Незалежна оцінка фінансової звітності та системи внутрішнього контролю дозволяє підвищити рівень прозорості бізнесу, зменшити інформаційну асиметрію та забезпечити об'єктивність фінансової інформації, що є основою ефективного корпоративного управління.

У статті розглядається взаємозв'язок внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту як взаємодоповнювальних елементів єдиної системи корпоративного управління. Окрема увага приділяється їх ролі у запобіганні корпоративним конфліктам, зниженні управлінських та фінансових ризиків, а також у формуванні культури відповідальності та доброчесності в організації.

Актуальність теми зумовлена посиленням регуляторних вимог, зростанням уваги до питань корпоративної прозорості та відповідальності бізнесу, а також необхідністю адаптації підприємств до умов економічної нестабільності та трансформаційних процесів. В сучасних умовах ефективне корпоративне управління неможливе без належного функціонування внутрішнього контролю та незалежного зовнішнього аудиту, які виступають важливими гарантіями стабільності, довіри та сталого розвитку підприємств.

Modern corporate governance operates in an increasingly complex and dynamic business environment, which leads to growing demands for transparency, accountability, and efficiency of business entities. In these conditions, internal control and external audit systems are of particular importance as key tools for ensuring the reliability of management decisions, financial stability, and trust on the part of stakeholders.

This article is devoted to researching the role of internal control and external audit in the formation and maintenance of effective corporate governance. Traditionally, internal control is seen as part of a management system that makes sure business operations are legal, reasonable, and effective, while external audit is an independent way to check that financial reports are accurate and that a company is following the law. But these days, they're about more than just control and have become a big part of a company's strategic development.

An effectively organized internal control system contributes to the timely identification of risks, prevention of financial violations, fraud, and inefficient use of resources. It provides management with reliable information for making management decisions, increases the level of discipline and responsibility of personnel, and promotes compliance with the principles of corporate ethics and internal regulations.

At the same time, external auditing plays an important role in strengthening the confidence of investors, creditors, government agencies, and other stakeholders in the results of the enterprise's activities. An independent assessment of financial statements and internal control systems helps make businesses more transparent, reduce information asymmetry, and ensure the objectivity of financial information, which is the basis for effective corporate governance.

The article examines the relationship between internal control and external audit as complementary elements of a unified corporate governance system. Particular attention is paid to their role in preventing corporate conflicts, reducing managerial and financial risks, and fostering a culture of responsibility and integrity within the organization.

The relevance of the topic is due to the tightening of regulatory requirements, increased attention to issues of corporate transparency and business responsibility, as well as the need for enterprises to adapt to conditions of economic instability and transformation processes. In today's environment, effective corporate governance is impossible without proper internal control and independent external audit, which are important guarantees of stability, trust, and sustainable development of enterprises.

Ключові слова: внутрішній контроль, зовнішній аудит, корпоративне управління, фінансова звітність, управлінські рішення.

Key words: internal control, external audit, corporate governance, financial reporting, management decisions.

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

В умовах трансформації економіки, глобалізації фінансових ринків та зростання вимог

до прозорості діяльності суб'єктів господарювання особливої актуальності набуває проблема забезпечення ефективного корпоративного управління. Нестабільність економічного середовища, посилення ризиків фінансових порушень, корпоративних конфліктів і зловживань

зумовлюють необхідність удосконалення механізмів контролю та нагляду за діяльністю підприємств.

Одним із ключових інструментів забезпечення належного рівня корпоративного управління виступають система внутрішнього контролю та інститут зовнішнього аудиту. Внутрішній контроль забезпечує своєчасне виявлення відхилень у господарській діяльності, управління ризиками та підвищення ефективності використання ресурсів, тоді як зовнішній аудит покликаний підтверджувати достовірність фінансової звітності та підвищувати рівень довіри зацікавлених сторін до результатів діяльності підприємства.

Разом із тим на практиці спостерігається низка проблем, пов'язаних із фрагментарністю систем внутрішнього контролю, недостатньою інтеграцією результатів аудиту в процеси управлінського прийняття рішень, а також формальним підходом до організації контрольних процедур. Це знижує ефективність корпоративного управління та ускладнює досягнення стратегічних цілей підприємств.

У науковому вимірі актуальним залишається питання комплексного дослідження взаємозв'язку внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту як взаємодоповнювальних елементів системи корпоративного управління. Практичне значення проблеми полягає у необхідності розроблення дієвих підходів до вдосконалення контрольних механізмів з метою підвищення прозорості, підзвітності та стійкості діяльності суб'єктів господарювання.

Таким чином, дослідження ролі внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту у забезпеченні ефективного корпоративного управління безпосередньо пов'язане з вирішенням важливих наукових і практичних завдань, спрямованих на зміцнення фінансової дисципліни, мінімізацію ризиків та забезпечення сталого розвитку підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У контексті дослідження ролі внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту в системі корпоративного управління аналіз сучасних наукових праць і публікацій свідчить про зростаючу увагу вчених і практиків до цих інструментів як ключових чинників забезпечення прозорості, підзвітності та стійкого розвитку суб'єктів господарювання.

У працях вітчизняних і зарубіжних дослідників внутрішній контроль розглядається як невід'ємний елемент системи управління, спрямо-

ваний на ідентифікацію та мінімізацію ризиків, забезпечення збереження активів і підвищення ефективності господарської діяльності. Значна кількість публікацій акцентує увагу на необхідності впровадження ризик-орієнтованих підходів до організації внутрішнього контролю та його інтеграції у процес стратегічного управління підприємством.

Окремий блок наукових досліджень присвячений ролі зовнішнього аудиту, який виступає інструментом незалежної оцінки достовірності фінансової звітності та ефективності систем внутрішнього контролю. Автори підкреслюють, що результати зовнішнього аудиту сприяють підвищенню довіри інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін, а також слугують основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Водночас у наукових публікаціях наголошується на наявності проблем взаємодії внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту, зокрема недостатній координації їх функцій, формальному підході до контрольних процедур та обмеженому використанні результатів аудиту в системі корпоративного управління. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на комплексний аналіз їхньої взаємодії та визначення шляхів підвищення ефективності контрольних механізмів.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є комплексне дослідження ролі внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту у забезпеченні ефективного корпоративного управління, визначення їх взаємозв'язку та значення для підвищення прозорості, підзвітності та результативності діяльності підприємств. Для досягнення поставленої мети у статті передбачається: розкриття сутності та функцій внутрішнього контролю і зовнішнього аудиту в системі корпоративного управління; аналіз їх впливу на якість управлінських рішень і фінансової звітності; визначення основних проблем організації та взаємодії контрольних механізмів; розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи внутрішнього контролю та підвищення ефективності використання результатів зовнішнього аудиту в корпоративному управлінні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах глобалізації економіки, зростання фінансових ризиків і посилення вимог до прозорості діяльності підприємств питання забезпечення ефективного корпоративного уп-

Таблиця 1. Еволюція ролей у системі корпоративного управління

Функція	Традиційна роль (до 2000-х)	Еволюція після криз (SOX, COSO, 2000-2015)	Сучасна стратегічна роль (2020–2026+)
Внутрішній контроль (IC)	Захисна: перевірка арифметичних помилок, фізичне збереження активів, дотримання регламентів.	Системна: впровадження фреймворків (POSО), фокус на надійності фінансової звітності та компласнсі.	Інтегрована: управління ризиками в реальному часі, автоматизація контролів (AI), фокус на кібербезпеці та ESG-даних.
Внутрішній аудит (IA)	Ревізійна: пошук помилок та зловживань, перевірка дотримання інструкцій («контролер»).	Ризик-орієнтована: оцінка ефективності систем управління ризиками. Забезпечення впевненості для Ради директорів.	Консалтингова: «Довірений радник» (Trusted Advisor). Аналіз стратегічних ризиків, IT-аудит, перевірка стійкості бізнес-моделі.
Зовнішній аудит (EA)	Фінансова: підтвердження достовірності річної звітності для акціонерів («audit of numbers»).	Регуляторна: посилення незалежності, оцінка ризиків шахрайства, тестування внутрішніх контролів над звітністю.	Розширена атестація: аудит нефінансової звітності (ESG), використання Big Data, оцінка безперервності діяльності в умовах турбулентності.

Джерело: [3].

равління набуває особливої актуальності. Сучасний бізнес потребує не лише стабільного функціонування, але й довіри з боку інвесторів, кредиторів, акціонерів та суспільства загалом. Саме внутрішній контроль та зовнішній аудит виступають ключовими механізмами, які гарантують достовірність фінансової інформації, попередження шахрайства та відповідність управлінських рішень стратегічним цілям компанії.

Зростання масштабів корпоративних структур та складності їхньої діяльності зумовлює необхідність впровадження ефективних систем контролю за використанням ресурсів і збереженням активів. Водночас численні фінансові скандали світового та національного рівня (наприклад, банкрутства великих корпорацій через приховування реального фінансового стану) продемонстрували важливість незалежної аудиторської перевірки, яка здатна підтвердити або спростувати достовірність фінансової звітності.

Україна, інтегруючись у світовий економічний простір і адаптуючи своє законодавство до міжнародних стандартів фінансової звітності та аудиту, також потребує удосконалення системи корпоративного управління. Прийняття Закону України "Про аудит фінансової

звітності та аудиторську діяльність" та впровадження міжнародних стандартів внутрішнього контролю та аудиту актуалізують дослідження даної проблематики.

Дослідження ролі внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту у корпоративному управлінні є не лише науково значущим, але й практично необхідним для підвищення ефективності діяльності підприємств, зміцнення їх фінансової стійкості та забезпечення сталого розвитку.

Еволюція функцій контролю та аудиту відображає трансформацію корпоративного управління: від простого нагляду за активами до стратегічного управління ризиками та сталого розвитку (ESG). Табл. 1 ілюструє еволюцію ролей внутрішнього контролю, внутрішнього та зовнішнього аудитів у корпоративному управлінні в контексті розглянутих теорій.

З початку 2000-х років в Україні активно відбувався процес корпоратизації та приватизації підприємств. Це зумовило необхідність впровадження механізмів прозорого управління, захисту прав акціонерів і міноритарних інвесторів. В умовах розподілу власності та управлінських повноважень внутрішній контроль став важливим елементом збереження

активів і запобігання зловживанням, а зовнішній аудит — гарантією достовірності фінансової інформації.

Євроінтеграційний курс України вимагав приведення системи бухгалтерського обліку, фінансової звітності та аудиту у відповідність до міжнародних стандартів (МСФЗ, Міжнародних стандартів аудиту, COSO). Це сприяло зростанню значення як внутрішніх систем контролю, так і незалежної аудиторської перевірки для забезпечення прозорості діяльності компаній на світових ринках.

Банкрутства окремих підприємств, випадки приховування реального фінансового стану, зловживання з боку менеджменту стали каталізаторами для посилення уваги до контролю та аудиту. Вони показали, що без незалежного аудиту та дієвої системи внутрішнього контролю інвестори й кредитори позбавлені надійних механізмів захисту своїх інтересів.

Прийняття Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність" (1999 р., з подальшими змінами) та особливо Закону України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність" (2017 р.) закріпило вимоги до прозорості фінансової інформації та посилило незалежність аудиторів. Для підприємств, що становлять суспільний інтерес, аудит став обов'язковим, а значення внутрішніх процедур контролю значно зросло.

Інвестори та міжнародні фінансові організації (Світовий банк, ЄБРР, МВФ) висувають жорсткі вимоги до якості фінансової звітності та системи корпоративного управління. Це стимулює українські компанії впроваджувати сучасні практики внутрішнього контролю та проходити незалежний зовнішній аудит для підвищення своєї інвестиційної привабливості.

В умовах боротьби з корупцією та впровадження електронних сервісів (е-звітність, електронний аудит, системи контролю державних фінансів) посилюється потреба у формуванні прозорих і контрольованих бізнес-процесів. Внутрішній контроль стає важливим інструментом дотримання доброчесності, а зовнішній аудит — підтвердженням відкритості компаній перед державою та суспільством [5].

Система контролю в Україні є багаторівневою та охоплює як державні, так і недержавні інститути, що здійснюють нагляд і перевірку за дотриманням законодавства, ефективністю використання ресурсів та достовірністю фінансової інформації. Її можна умовно поділити на державний, корпоративний і незалежний контроль.

Державний фінансовий контроль здійснюється спеціалізованими органами держави з

метою забезпечення законності, цільового та ефективного використання фінансових ресурсів. Основними інституціями є:

1. Рахункова палата — контролює надходження та використання коштів Державного бюджету України;

2. Державна аудиторська служба України (ДАСУ) — проводить державний фінансовий аудит, ревізії та інспектування підприємств, установ та організацій;

3. Державна податкова служба — контролює правильність нарахування та сплати податків;

4. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) — здійснює контроль за діяльністю публічних акціонерних товариств і учасників фондового ринку [6].

Цей рівень контролю спрямований переважно на захист інтересів держави та суспільства.

Внутрішній контроль — це комплекс процедур, політик та механізмів, спрямованих на попередження помилок і шахрайства, оптимізацію використання ресурсів та дотримання законодавчих вимог. Його основними завданнями є:

- захист активів підприємства;
- достовірність фінансової звітності;
- забезпечення відповідності діяльності внутрішнім нормативам та законодавству;
- підвищення ефективності операційних процесів [8].

Ефективний внутрішній контроль формує підґрунтя для прозорості бізнесу, знижує рівень інформаційної асиметрії між менеджментом і власниками, а також сприяє формуванню культури доброчесності та відповідальності.

Внутрішньогосподарський (корпоративний) фінансовий контроль здійснюється самими підприємствами для забезпечення ефективності власної діяльності, збереження майна та запобігання ризикам. Його функції:

- контроль за правильністю ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності;
- оцінка ефективності використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів;
- моніторинг виконання бюджетів і фінансових планів;
- виявлення та запобігання порушенням, шахрайству чи нецільовому використанню активів.

У цьому контексті внутрішній контроль є ключовим елементом: він формує превентивну систему, яка дозволяє вчасно виявляти ризики, забезпечувати точність фінансових даних та гарантувати їхню відповідність законодавчим і внутрішнім вимогам.

Таблиця 2. Система фінансового контролю та її складові

Рівень контролю	Суб'єкти	Основні завдання	Значення для корпоративного управління
Державний фінансовий контроль	Рахункова палата, Державна аудиторська служба (ДАСУ), Державна податкова служба, НКЦПФР	- контроль за використанням бюджетних коштів; - перевірка правильності сплати податків; - нагляд за фінансовою звітністю публічних компаній; - виявлення порушень та нецільового використання ресурсів	Забезпечує захист інтересів держави та суспільства, сприяє законності й фінансовій дисципліні
Внутрішній контроль	Служби внутрішнього контролю та аудиту, бухгалтерія, керівництво підприємства	- забезпечення достовірності бухгалтерського обліку та звітності; - контроль за збереженням активів; - запобігання шахрайству та зловживанням; - підвищення ефективності фінансово-господарських операцій	Є превентивним механізмом управління ризиками, формує прозорість і підзвітність діяльності підприємства
Зовнішній аудит	Незалежні аудитори та аудиторські фірми	- підтвердження достовірності фінансової звітності; - оцінка ефективності системи внутрішнього контролю; - виявлення суттєвих порушень у фінансовій інформації; - формування незалежної думки щодо стану підприємства	Підвищує довіру інвесторів, кредиторів та акціонерів, знижує інформаційні ризики, забезпечує прозорість корпоративного сектору

Джерело: [9].

Незалежний зовнішній фінансовий контроль здійснюється суб'єктами аудиторської діяльності у формі обов'язкового чи ініціативного аудиту. Його основне призначення — підтвердження достовірності фінансової звітності та оцінка ефективності системи внутрішнього контролю. Роль зовнішнього аудиту у корпоративному управлінні полягає у:

- наданні впевненості акціонерам та інвесторам у достовірності фінансової інформації;
- зниженні інформаційних ризиків для користувачів звітності;
- сприянні виявленню порушень та зловживань;
- підвищенні інвестиційної привабливості підприємства.

Функції зовнішнього аудиту:

- забезпечення акціонерів, інвесторів і кредиторів достовірною фінансовою інформацією;
- виявлення суттєвих порушень у бухгалтерському обліку;
- формування незалежної думки щодо звітності підприємства;
- підвищення рівня прозорості та довіри до корпоративного сектору [4].

Внутрішній контроль і зовнішній аудит є взаємодоповнюючими складовими діючої сис-

теми фінансового контролю. Їхня взаємодія створює ефективний механізм управління фінансовими ризиками. Аудиторський висновок є важливим інструментом для прийняття стратегічних рішень як внутрішніми, так і зовнішнімистейхолдерами (табл. 2).

Внутрішній контроль працює всередині організації як постійна превентивна система, яка допомагає керівництву своєчасно реагувати на недоліки та уникати фінансових порушень. Він є основою корпоративної підзвітності. Зовнішній аудит виконує оціночну функцію, надаючи незалежну гарантію зацікавленим сторонам, що фінансова звітність є достовірною, а внутрішній контроль — достатньо ефективним.

У сукупності ці механізми забезпечують баланс інтересів власників, менеджменту, інвесторів, кредиторів і держави, що є необхідною умовою для розвитку сучасної моделі корпоративного управління в Україні.

Ефективне корпоративне управління можливе лише за умови гармонійної взаємодії внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту. Їхня синергія дозволяє:

- мінімізувати ризики фінансових зловживань;
- підвищити прозорість та підзвітність управлінських рішень;
- забезпечити довіру до підприємства з боку інвесторів, кредиторів та суспільства.

Ефективність внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту найкраще простежується через практичні кейси їх застосування у діяльності великих корпорацій. Аналіз досвіду як українських, так і зарубіжних компаній демонструє, що якісно налагоджені системи контролю та незалежна аудиторська перевірка здатні не лише забезпечити прозорість фінансової звітності, а й стати вирішальним фактором у збереженні репутації, залученні інвестицій та підвищенні конкурентоспроможності. Водночас світова практика доводить: ігнорування вимог до внутрішнього контролю та недотри-

мання принципів незалежності аудиту можуть призвести до масштабних корпоративних криз і навіть банкрутства.

Після корупційного скандалу 2006 року компанія Siemens AG (Німеччина) радикально реформувала систему внутрішнього контролю: створено незалежний відділ комплаєнс-контролю, запроваджено політику "нульової толерантності до корупції". Регулярні незалежні аудиторські перевірки фінансової звітності (PwC, Deloitte) та внутрішній аудит дали змогу відновити репутацію Siemens на міжнародному ринку. Завдяки цьому компанія зберегла позиції одного з найбільших світових виробників у сфері електроніки та інженерії [1].

У 2001 р. корпорація Enron (США) збанкрутувала через приховування фінансових зобов'язань і викривлення звітності. Недостатня ефективність внутрішнього контролю та конфлікт інтересів зовнішнього аудитора (Arthur Andersen) стали причиною катастрофи. Саме цей випадок став поштовхом до прийняття в США закону Sarbanes-Oxley Act (2002), який посилив вимоги до внутрішнього контролю та незалежності аудиторів для всіх публічних компаній.

У концерні Nestle S.A. (Швейцарія) діє одна з найсучасніших систем внутрішнього контролю на основі COSO Framework. Внутрішній аудит оцінює ефективність усіх бізнес-процесів (фінанси, логістика, маркетинг), а зовнішній аудит підтверджує достовірність звітності відповідно до МСФЗ. Це дозволяє компанії залишатися одним із найбільш надійних міжнародних брендів із високим рівнем довіри інвесторів [2].

Після реформування корпоративного управління у 2016—2019 рр. в компанії НАК "Нафтогаз України" було впроваджено розширену систему внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту. Створення незалежного наглядового органу та проведення щорічного зовнішнього аудиту за міжнародними стандартами (виконували "Deloitte", "Ernst & Young") дозволило забезпечити прозорість фінансової звітності. Це сприяло підвищенню кредитного рейтингу "Нафтогазу" та зміцненню довіри міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, Світовий банк).

У рамках програми реформування корпоративного управління в ПАТ "Укрзалізниця" було запроваджено механізми внутрішнього контролю за закупівлями та витратами. Незалежний аудит фінансової звітності здійснювався міжнародними аудиторськими компаніями (KPMG). Це дозволило знизити ризики коруп-

ційних схем у сфері закупівель і стало умовою отримання кредитів від міжнародних фінансових організацій [7].

В Україні впровадження сучасних систем внутрішнього контролю та незалежного аудиту стало умовою залучення міжнародних інвестицій та підвищення прозорості державних корпорацій. У зарубіжній практиці видно як позитивні приклади, де контроль і аудит стали основою відновлення та збереження репутації, так і негативні, що показали критичні наслідки ігнорування незалежності аудиторів та слабкості внутрішнього контролю.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження встановлено, що внутрішній контроль та зовнішній аудит є взаємодоповнюючими й взаємопов'язаними елементами системи корпоративного управління, які відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного та ефективного функціонування підприємства. Їх скоординоване застосування створює передумови для підвищення якості управлінських рішень, зменшення інформаційної асиметрії та посилення фінансової дисципліни.

Ефективно організована система внутрішнього контролю сприяє своєчасному виявленню відхилень, помилок і порушень у фінансово-господарській діяльності, забезпечує збереження активів та дотримання внутрішніх регламентів і законодавчих вимог. Зовнішній аудит, у свою чергу, виконує функцію незалежної оцінки достовірності фінансової звітності та ефективності системи внутрішнього контролю, що підвищує рівень довіри з боку інвесторів, кредиторів, партнерів і державних органів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що ефективне функціонування внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту забезпечує: достовірність і прозорість фінансової інформації; підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства; зміцнення довіри інвесторів, партнерів і інших зацікавлених сторін; зниження рівня корпоративних і фінансових ризиків; підвищення рівня корпоративної відповідальності та підзвітності менеджменту.

Отже, роль внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту у забезпеченні ефективного корпоративного управління є визначальною, оскільки саме ці інструменти формують основу стабільного розвитку підприємства, його фінансової стійкості та конкурентоспроможності на ринку в умовах зростаючої нестабіль-

ності бізнес-середовища та посилення регуляторних вимог.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі доцільно пов'язувати з дослідженням сучасних підходів до інтеграції внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту в єдину систему управління ризиками, впровадження цифрових технологій та автоматизованих контрольних процедур, а також оцінкою впливу міжнародних стандартів аудиту й корпоративного управління на діяльність вітчизняних підприємств. Особливої уваги потребує вивчення практичних аспектів взаємодії служби внутрішнього аудиту з зовнішніми аудиторами та органами корпоративного управління з метою підвищення ефективності контролю та прозорості бізнес-процесів.

Література:

1. Amanamah, R. B. Corporate governance and financial reporting quality: Mediating function of internal control from emerging markets. *Corporate Governance and Sustainability Review*. 2024. Vol. 8 (3). P. 36–50. DOI: <https://doi.org/10.22495/cgsrv8i3p>.

2. Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). OECD Corporate Governance Factbook 2023. URL: <https://tinyurl.com/2csmapke>.

3. Гавриличенко Є. Еволюція системи внутрішнього контролю: від внутрішнього аудиту до контролю сталого звітування Міське господарство міст. Серія: "Економічні науки". 2024. Вип. 188. С. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-2-183-15-21>.

4. Закон України "Про аудиторську діяльність" від 21.12.2017 № 2258-VIII. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19>.

5. Міщенко, Т., Краєвський, В.. Цілісна система контролю корпоративного суб'єкта господарювання та її структурні елементи. Український економічний часопис. 2024. № (5). С. 87–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-16>.

6. Петруненко Я. В. Корпоративне управління та сталий розвиток бізнесу як ключові елементи реалізації соціально-економічних прав людини. Сталый розвиток економіки. 2025. № 4 (55). С. 613–620. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-83>.

7. Романчукевич, В., Кириченко, В. Фінансовий моніторинг та аудит в корпоративному управлінні. Економіка та суспільство. 2024. № (79). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-58>.

8. Слободян Т. Роль внутрішнього аудиту у забезпеченні ефективності бізнес-процесів. Молодь, наука, бізнес: матеріали наукової конференції. 2024. С. 271–273. URL: <https://tinyurl.com/25oenljp>.

9. Шестерняк, М. Контроль і аудит в системі управління. Сталый розвиток економіки. 2025. № (4 (55)). С. 188–196. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-26>.

References:

1. Amanamah, R. B. (2024), "Corporate governance and financial reporting quality: Mediating function of internal control from emerging markets", *Corporate Governance and Sustainability Review*, Vol. 8 (3), pp. 36–50. DOI: <https://doi.org/10.22495/cgsrv8i3p>.

2. OECD. (2023), "Corporate Governance Factbook 2023", available at: <https://tinyurl.com/2csmapke> (Accessed 25 Dec 2025).

3. Havrylychenko, Ye. (2024), "The evolution of the internal control system: from internal audit to sustainable reporting control", *Mis'ke hospodarstvo mist. Seriya: "Ekonomichni nauky"*, vol. 188, pp. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-2-183-15-21>.

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "About auditing activities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19> (Accessed 25 Dec 2025).

5. Mischenko, T. and Kraievskiy, V. (2024), "A holistic control system of a corporate entity and its structural elements", *Ukrains'kyj ekonomichnyj chasopys*, vol. (5), pp. 87–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-16>.

6. Petrunenko, Ya. V. (2025), "Corporate governance and sustainable business development as key elements of the implementation of socio-economic human rights", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 4 (55), pp. 613–620. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-83>.

7. Romanchukovich, V. and Kyrychenko, V. (2024), "Financial monitoring and audit in corporate governance", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (79). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-58>.

8. Slobodian, T. (2024), "The role of internal audit in ensuring the efficiency of business processes", *Molod', nauka, biznes: materialy naukovoї konferentsii* [Youth, science, business: materials of the scientific conference, pp. 271–273, available at: <https://tinyurl.com/25oenljp> (Accessed 25 Dec 2025).

9. Shesterniak, M. (2025), "Control and audit in the management system", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. (4 (55)), S. 188–196. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-26>.

Стаття надійшла до редакції 05.01.2026 р.

УДК 657.45:368

А. Г. Єфременко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри управління та адміністрування

Придніпровський інститут Приватного акціонерного товариства

"Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна Академія Управління персоналом"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6212-0660>**Ю. А. Малашенко,**

к. е. н., доцент кафедри управління та адміністрування

Придніпровський інститут Приватного акціонерного товариства

"Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна Академія Управління персоналом"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5748-8906>**В. В. Татарінов,**

к. е. н., доцент кафедри економічного проектування та маркетингу,

Придніпровський інститут Приватного акціонерного товариства

"Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна Академія Управління персоналом"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7373-1267>**В. Г. Гноєвий,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри економічного проектування та маркетингу,

Придніпровський інститут Приватного акціонерного товариства

"Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна Академія Управління персоналом"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1669-9680>**А. В. Івко,**

старший викладач кафедри управління та адміністрування,

Придніпровський інститут Приватного акціонерного товариства

"Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна Академія Управління персоналом"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4083-3678>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.174

ГАРМОНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ТА ПОДАТКОВОГО ОБЛІКУ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ УПРОВАДЖЕННЯ МСФЗ 17 "СТРАХОВІ КОНТРАКТИ"

A. Yefremenko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Administration, Prydniprovskiy Institute of the Private Joint Stock Company "Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"

Yu. Malashenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Administration, Prydniprovskiy Institute of the Private Joint Stock Company "Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"

V. Tatarinov,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Design and Marketing, Prydniprovskiy Institute of the Private Joint Stock Company "Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"

V. Hnoievyi,

PhD in Economic, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economic Design and Marketing, Prydniprovskiy Institute of the Private Joint Stock Company "Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"

A. Ivko,

Senior Lecturer of the Department of Management and Administration, Prydniprovskiy Institute of the Private Joint Stock Company "Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"

HARMONIZATION OF ACCOUNTING AND TAX ACCOUNTING OF INSURANCE COMPANIES UNDER THE IMPLEMENTATION OF IFRS 17 "INSURANCE CONTRACTS"

У статті досліджується трансформація систем бухгалтерського та податкового обліку в українському страховому секторі в контексті впровадження МСФЗ 17. Розглядаються ключові зміни у методах оцінки страхових зобов'язань, зокрема врахування грошових потоків для виконання зобов'язань, застосування ризикового коригування та

поступове визнання доходів через контрактну сервісну маржу (CSM). Впровадження цих механізмів призводить до виникнення тимчасових податкових різниць і підвищує податкові ризики для страхових компаній.

Проаналізовано проблеми узгодження бухгалтерського та податкового обліку, складність інтеграції нових процедур, необхідність адаптації інформаційних систем і підвищення кваліфікації фахівців, а також наслідки для фінансової прозорості та управління ризиками.

Запропоновано напрями гармонізації облікових і податкових підходів, включно з удосконаленням нормативно-го забезпечення, інтеграцією бухгалтерського, актуарного та податкового обліку, підвищенням кваліфікації персоналу та впровадженням превентивних механізмів взаємодії з контролюючими органами. Реалізація цих заходів сприятиме зниженню облікових і податкових ризиків, підвищенню якості фінансової звітності та ефективності діяльності страхових компаній, а також забезпеченню прозорості й стабільності страхового ринку України.

The article examines the comprehensive transformation of accounting and tax systems in the Ukrainian insurance sector in the context of IFRS 17 implementation, emphasizing the interrelationship between financial reporting, tax compliance, and risk management. It analyzes the key methodological changes introduced by IFRS 17, including the measurement of insurance liabilities based on fulfilment cash flows, the incorporation of risk adjustments to reflect compensation for uncertainty, and the recognition of revenue through the contractual service margin (CSM). These changes fundamentally alter the timing and pattern of profit recognition compared to previous standards.

The study highlights the challenges insurers face in reconciling accounting and tax reporting, particularly due to the absence of tax regulations that fully reflect IFRS 17 mechanisms. This mismatch results in the emergence of significant temporary tax differences and increased exposure to tax audits and disputes. The article further analyzes the practical implications of these transformations, including the need to integrate accounting, actuarial, and tax data; adapt internal control systems; develop detailed accounting policies; and implement automated information systems to ensure accurate reporting and regulatory compliance.

Additionally, the article explores the effects on policyholders, demonstrating how changes in revenue recognition and liability measurement influence insurance pricing, product design, and transparency in financial reporting.

By reviewing recent academic research, regulatory guidance, and international best practices, the study identifies key strategies for harmonizing accounting and tax frameworks. These strategies include legislative adaptation, enhanced methodological guidance from regulators, continuous professional development, and proactive communication with tax authorities.

The findings suggest that successful IFRS 17 adoption not only improves the reliability and comparability of financial statements but also requires a coordinated approach among insurers, regulators, and professional communities to mitigate tax risks, ensure the proper recognition of deferred tax assets and liabilities, and strengthen financial stability, corporate governance, and decision-making in the insurance sector.

The article concludes that the integration of accounting and tax perspectives is essential for accurately reflecting the economic substance of insurance operations and for supporting sustainable growth, operational efficiency, and effective risk management in the evolving Ukrainian insurance market.

Ключові слова: МСФЗ 17, страхування, бухгалтерський облік, податковий облік, оподаткування, тимчасові податкові різниці, податкові ризики, фінансова звітність.

Key words: IFRS 17, insurance, accounting, tax accounting, taxation, temporary tax differences, tax risks, financial reporting.

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

Сучасний етап розвитку страхового ринку характеризується посиленням вимог до прозорості фінансової звітності, порівнюваності фінансових показників та ефективності управління ризиками, що обумовлює необхідність трансформації обліку страхових операцій. Впровадження МСФЗ 17 "Страхові контракти" відповідає на методологічні суперечності попе-

редніх підходів та змінює логіку формування фінансових результатів страховиків.

Перехід на МСФЗ 17 передбачає відмову від премієорієнтованої моделі обліку на користь сервісної концепції визнання доходів, що базується на оцінці грошових потоків для виконання зобов'язань, застосуванні ризикового коригування та формуванні контрактної сервісної маржі. Така трансформація підвищує аналітичну цінність фінансової звітності для інвесторів і регуляторів, водночас ускладнює облікові процедури, посилюючи роль профе-

сійного судження та загострюючи проблему узгодження бухгалтерського й податкового обліку.

В українських умовах ці проблеми стають особливо актуальними через недостатню адаптацію податкового законодавства та регуляторної практики до нових принципів обліку страхових контрактів.

Таким чином, трансформація обліку страхових операцій відповідно до МСФЗ 17 виходить за межі суто бухгалтерської проблематики і набуває міждисциплінарного характеру, поєднуючи питання фінансової звітності, оподаткування, регуляторного нагляду та управління ризиками. Її вирішення тісно пов'язане з розвитком теорії обліку страхових контрактів, гармонізацією бухгалтерського та податкового обліку, а також із практичними завданнями забезпечення податкової прозорості, фінансової стабільності страхових компаній і підвищення ефективності податкового контролю в умовах застосування МСФЗ 17.

У ширшому економічному контексті зазначені зміни впливають на фінансову стабільність страхового сектору, податкову дисципліну та ефективність державного фінансового контролю, що зумовлює їх значущість для системи економічної безпеки країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання трансформації обліку страхових операцій та впровадження МСФЗ 17 поступово стають окремим напрямом наукових досліджень, проте багато аспектів залишаються недостатньо вивченими. Значний внесок у вивчення змін у фінансовій звітності страховиків зробили українські науковці О. М. Панченко та О. М. Мельник, які аналізують гармонізацію національних стандартів бухгалтерського обліку з вимогами МСФЗ 17, зазначаючи, що "впровадження МСФЗ 17 вимагає перегляду структури плану рахунків та методики формування фінансової звітності страховиків" [7].

В. В. Бобиль, О. А. Топоркова та І. Г. Аберніхіна досліджують вплив МСФЗ 17 на фінансово-економічну безпеку страхових компаній і підкреслюють необхідність адаптації облікових рішень та внутрішнього контролю до нових стандартів [1]. Теоретичні аспекти розвитку фінансової звітності та внутрішнього аудиту страховиків висвітлюють В. Ю. Френзель і Т. А. Слюніна, зазначаючи, що "ефективне застосування МСФЗ 17 потребує комплексної системи контролю для забезпечення достовірності актуарних оцінок і звітності" [9].

На практичному рівні, Національний банк України рекомендує інтеграцію бухгалтерських та актуарних процесів, модернізацію інформаційних систем і перегляд підходів до оцінки страхових зобов'язань.

Податкові наслідки трансформації обліку досліджує О. Малишкін, підкреслюючи, що "зміна принципів облікової оцінки формує нові підходи до визначення тимчасових різниць та відстрочених податкових зобов'язань" [5].

Незважаючи на наявні наукові напрацювання, комплексні дослідження, що одночасно охоплюють трансформацію бухгалтерського обліку страхових контрактів за МСФЗ 17 та її податкові наслідки в українських умовах, залишаються фрагментарними. Це обумовлює потребу у подальших дослідженнях, спрямованих на розробку інтегрованих підходів до узгодження бухгалтерського й податкового обліку страхових операцій.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз трансформації системи бухгалтерського обліку страхових контрактів у процесі впровадження МСФЗ 17 та обґрунтування напрямів узгодження бухгалтерського і податкового обліку страхових операцій з урахуванням чинного податкового законодавства України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Еволюція методів обліку страхових контрактів у міжнародній практиці відображає суттєві концептуальні зміни у фінансовій структурі страхового сектору. Перехід від МСФЗ 4 до МСФЗ 17 став ключовим кроком Ради з міжнародних стандартів фінансової звітності (IASB) у напрямі підвищення прозорості, порівнюваності та економічної обґрунтованості оцінки страхових зобов'язань. Впровадження нового стандарту трансформує не лише методологію бухгалтерського обліку, а й підходи до формування фінансового результату, управління ризиками та визначення податкових наслідків діяльності страховиків.

Для розуміння масштабу змін доцільно порівняти ключові принципи обліку страхових контрактів за МСФЗ 4 та МСФЗ 17:

Принцип відображення ризиків. МСФЗ 4 дозволяв застосовувати широкий спектр національних методик оцінки страхових резервів, здебільшого базуючись на історичних даних або консервативних припущеннях. Така варіа-

тивність спричиняла суттєві розбіжності у фінансовій звітності страховиків різних країн та ускладнювала порівняння показників. МСФЗ 17 запроваджує уніфікований підхід до оцінки ризику через ризикове коригування, що відображає компенсацію за невизначеність майбутніх грошових потоків та ґрунтується на економічно обґрунтованих припущеннях. Регулярне оновлення цього показника забезпечує більш достовірне відображення ризикового профілю страхових зобов'язань.

Принцип оцінки зобов'язань. За МСФЗ 4 використовувалися різні моделі оцінки, включно з неактуалізованими грошовими потоками, що часто не відповідало економічній сутності страхових контрактів. МСФЗ 17 базується на концепції грошових потоків виконання зобов'язань (*fulfilment cash flows*), які враховують очікувані грошові потоки, ризикове коригування та дисконтування за поточними ставками. Це забезпечує ринково орієнтовану оцінку страхових зобов'язань і підвищує чутливість балансових показників до змін економічного середовища.

Принцип визнання доходів. МСФЗ 4 не передбачав єдиного підходу до визнання доходів від страхування, що спричиняло значні розбіжності у фінансових результатах страховиків. МСФЗ 17 запроваджує принцип поступового визнання доходу у міру надання страхових послуг. Основним інструментом є контрактна сервісна маржа (*CSM*), яка відображає відстрочений прибуток і визнається протягом строку дії контракту. Це усуває дострокове визнання прибутку та забезпечує відповідність між ризиком, послугами і фінансовим результатом.

Принцип розкриття інформації. МСФЗ 17 суттєво розширює вимоги до розкриття інформації у фінансовій звітності, зокрема щодо припущень, змін у *CSM*, аналізу чутливості та джерел ризиків. Порівняно з МСФЗ 4, це забезпечує вищий рівень прозорості та підвищує аналітичну цінність звітності для інвесторів і регуляторів.

Перехід на МСФЗ 17 був зумовлений комплексом економічних та регуляторних факторів, серед яких глобалізація страхових ринків, неоднорідність національних практик обліку, зростаючі потреби інвесторів у порівнюваній фінансовій інформації, розвиток ризик-орієнтованого нагляду та цифровізація страхового сектору.

Основними концептуальними елементами МСФЗ 17 є грошові потоки виконання зобов'язань, ризикове коригування та контрактна сервісна маржа (*CSM*). Використання цих ме-

ханізмів забезпечує точне відображення економічної сутності страхових операцій, рівня ризику та формування обґрунтованої бази для визначення фінансового результату. Інтеграція зазначених елементів формує нову логіку обліку страхових контрактів, яка орієнтується не на рух премій, а на надання страхових послуг і управління ризиками.

МСФЗ 17 передбачає застосування трьох моделей оцінки страхових контрактів: загальної моделі (*General Measurement Approach, GMA*), преміального алокаційного підходу (*Premium Allocation Approach, PAA*) та моделі змінної винагороди (*Variable Fee Approach, VFA*), вибір яких визначає динаміку визнання доходів, рівень волатильності фінансового результату та характер податкових різниць.

Визнання та класифікація страхових контрактів за МСФЗ 17 базуються на групуванні контрактів за схожістю ризиків, строком дії та очікуваною прибутковістю, а також на чіткому визначенні меж контракту. Особливу увагу приділено ідентифікації збиткових контрактів, у яких очікувані витрати перевищують майбутні премії, що забезпечує своєчасне визнання збитків і підвищує достовірність фінансової звітності.

Порівняння з національними стандартами бухгалтерського обліку України показує, що МСФЗ 17 значно ускладнює методологію оцінки страхових контрактів, водночас підвищуючи її аналітичну цінність. Національна практика не передбачала обов'язкового групування контрактів і поступового визнання прибутку, що обмежувало можливості ефективного управління фінансовим результатом і податковими ризиками.

Оцінка страхових зобов'язань за МСФЗ 17 здійснюється на двох етапах: первісного визнання та подальшої оцінки. Первісна оцінка включає прогнозування майбутніх грошових потоків, визначення ризикового коригування та розрахунок контрактної сервісної маржі (*CSM*). Подальша оцінка передбачає регулярне оновлення припущень, дисконтування та коригування ризикового профілю, що забезпечує актуальність фінансової інформації та своєчасне виявлення збиткових контрактів.

Впровадження МСФЗ 17 безпосередньо впливає на структуру та зміст фінансової звітності страховиків. Зокрема, змінюється модель формування балансових показників: страхові зобов'язання оцінюються на основі грошових потоків виконання зобов'язань із урахуванням дисконтування та ризикового ко-

ригування. Це призводить до підвищення волатильності зобов'язань і капіталу та змінює інформаційну насиченість Звіту про фінансовий стан.

У Звіті про фінансові результати відбувається принципова трансформація структури доходів: страхові премії перестають бути базовим показником доходу, натомість основним стає дохід від надання страхових послуг, сформований через поступове вивільнення контрактної сервісної маржі. Такий підхід змінює динаміку фінансового результату у часі та ускладнює порівняння з показниками, сформованими за національними стандартами.

Зміни у фінансовій звітності страховиків створюють низку податкових викликів. Податкове законодавство України наразі не враховує концепцію контрактної сервісної маржі та не передбачає визнання доходів за принципом надання страхових послуг. Це призводить до системної невідповідності між бухгалтерським і податковим обліком доходів, яка проявляється у розбіжностях між фінансовим результатом до оподаткування та об'єктом оподаткування податком на прибуток.

Основним податковим наслідком є виникнення тимчасових податкових різниць, пов'язаних із відстроченим визнанням доходу за МСФЗ 17 у порівнянні з податковим обліком, орієнтованим на нарахування або отримання страхової премії. Це потребує формування відкладених податкових активів і зобов'язань, а також розробки детальної аналітики для моніторингу їх динаміки.

Різниця між бухгалтерським і податковим обліком посилюється через різні підходи до оцінки зобов'язань. У бухгалтерському обліку застосовується дисконтування та регулярне оновлення актуарних припущень, тоді як у податковому обліку такі коригування, як правило, не визнаються. Це створює додаткові різниці, ускладнює узгодження облікових даних і підвищує податкові ризики страхових компаній.

Застосування МСФЗ 17 не змінює безпосередньо податкову базу, однак суттєво трансформує фінансовий результат, який слугує основою для визначення об'єкта оподаткування. Відсутність адаптації податкового законодавства до механізмів контрактної сервісної маржі, дисконтування та актуарних оцінок зумовлює виникнення значних тимчасових податкових різниць і підвищує ризики податкових спорів.

Зміни у моделі обліку впливають не лише на діяльність страховиків, а й на облік страхових операцій у страхувальників. Для страховиків головною проблемою є ускладнення облікових процедур, необхідність інтеграції бухгалтерських та актуарних розрахунків, підвищені вимоги до якості даних та професійного судження. Впровадження МСФЗ 17 вимагає перегляду внутрішніх регламентів, облікової політики та інформаційних систем, що супроводжується додатковими витратами та ризиком помилок на етапі трансформації.

Для страхувальників зміни проявляються опосередковано, але суттєво впливають на облік страхових витрат і зобов'язань. Оскільки фінансова звітність страховиків формується за новими принципами, змінюється структура страхових платежів, розподіл вартості страхового покриття у часі та інформаційне наповнення договорів страхування. Це ускладнює визначення моменту визнання витрат у бухгалтерському та податковому обліку страхувальників, особливо у випадку довгострокових або комплексних страхових програм.

Проблемним аспектом є відсутність прямої синхронізації між підходами МСФЗ 17 та податковими правилами щодо обліку страхових операцій як для страховиків, так і для страхувальників. Різні моменти визнання доходів і витрат, застосування дисконтування та актуарних оцінок у бухгалтерському обліку й їхнє ігнорування у податковому обліку формують стійкі тимчасові різниці та підвищують рівень податкової невизначеності.

Особливу увагу потребують ризики податкових перевірок, що зростають у контексті переходу на МСФЗ 17. Значні відмінності між бухгалтерським фінансовим результатом та показниками податкового обліку можуть розцінюватися контролюючими органами як потенційні податкові ризики. Зокрема, відстрочене визнання доходів через контрактну сервісну маржу, використання актуарних припущень та дисконтування грошових потоків привертає підвищену увагу під час перевірок.

Для страховиків це створює ризик донарахування податкових зобов'язань у разі недостатнього обґрунтування застосованих методик або розбіжностей між обліковою політикою та фактичною практикою. Для страхувальників ризики полягають у можливих претензіях щодо правомірності включення страхових платежів до складу витрат, особливо коли умови договорів і порядок їх відображення в обліку не забезпечують чіткого зв'язу-

ку між витратами та господарською діяльністю.

Таким чином, впровадження МСФЗ 17 формує комплексні облікові та податкові виклики для всіх учасників страхових відносин. Перехід на новий стандарт супроводжується низкою додаткових проблем, що виникають безпосередньо на етапі імплементації та подальшого застосування.

Однією з ключових проблем для страховиків є складність переходу від існуючих облікових моделей до вимог МСФЗ 17. Процес трансформації потребує ретроспективних розрахунків, відновлення історичних даних та побудови нових актуарних моделей, що за умов обмеженості інформаційних ресурсів не завжди є повністю здійсненним. Це підвищує ризик застосування спрощених припущень, які можуть впливати на достовірність фінансової звітності.

Суттєвою проблемою залишається відсутність уніфікованої практики застосування професійного судження. МСФЗ 17 надає страховикам значну свободу у виборі методів оцінки грошових потоків, ризикового коригування та ставки дисконтування. У разі відсутності детальних національних роз'яснень це призводить до неоднорідності підходів, що ускладнює порівнянність фінансової звітності та може стати предметом спорів із контролюючими органами.

В обліковій площині проблемним залишається питання узгодження бухгалтерського та управлінського обліку. Дані, сформовані відповідно до МСФЗ 17, не завжди придатні для оперативного управління страховим портфелем, що змушує компанії вести паралельні облікові системи. Це збільшує адміністративне навантаження та ризик розбіжностей між різними інформаційними базами.

У сфері оподаткування додаткові труднощі пов'язані з відсутністю чітких механізмів врахування результатів актуарних оцінок у податковому обліку. Використання дисконтування, перегляду припущень та переоцінки зобов'язань у бухгалтерському обліку не має прямого відображення в Податковому кодексі України, що поглиблює розрив між фінансовим результатом за МСФЗ 17 та податковим прибутком.

Перехідний період також супроводжується підвищеними ризиками податкових перевірок, оскільки різкі зміни показників фінансової звітності можуть трактуватися як наслідок агресивного податкового планування. Недостатня прозорість розрахунків контрактної сервісної маржі, відсутність детального доку-

ментування припущень і методик, а також часті коригування облікових оцінок підвищують ймовірність податкових спорів і донарахувань.

Кадровий аспект впровадження МСФЗ 17 також є проблемним. Брак фахівців, які одночасно володіють знаннями у сфері бухгалтерського обліку, актуарних розрахунків та податкового законодавства, ускладнює якісну імплементацію стандарту та підвищує операційні ризики страховиків.

У цілому зазначені проблеми свідчать, що перехід на МСФЗ 17 є не лише технічним оновленням стандартів обліку, а комплексною трансформацією фінансово-облікової та податкової системи страхових компаній, що потребує системного підходу, методичної підтримки регулятора та поступової адаптації національного податкового середовища до нових принципів обліку.

Окремо слід виділити проблеми, характерні для української практики впровадження МСФЗ 17. Насамперед це відсутність детальних методичних роз'яснень Національного банку України щодо практичного застосування окремих положень стандарту в контексті регуляторної звітності страховиків. Невизначеність у тлумаченні вимог до оцінки страхових зобов'язань та розкриття інформації ускладнює узгодження фінансової звітності за МСФЗ 17 із формами звітності, що подаються до регулятора.

Додатковою проблемою є розбіжність між строками та форматами подання фінансової звітності за міжнародними стандартами і регуляторної звітності до НБУ. Це змушує страховиків здійснювати трансформаційні коригування у стислі терміни, що підвищує ризик технічних помилок і знижує якість фінансової інформації.

У реаліях українського страхового ринку загострюється проблема взаємодії між бухгалтерським обліком, податковим обліком та регуляторним наглядом. Податкові органи та регулятор можуть по-різному інтерпретувати результати актуарних оцінок і зміни фінансових показників, що створює додаткову невизначеність для страховиків і підвищує ризик подвійного контролю.

Крім того, відсутність усталеної судової та адміністративної практики щодо податкових спорів, пов'язаних із застосуванням МСФЗ 17, посилює ризики для страховиків у разі перевірок. За таких умов навіть формально коректне застосування стандарту може стати предметом оскарження, що вимагає від компаній підвищеної уваги до документування обліко-

вих рішень та обґрунтування професійних суджень.

Систематизуючи викладене, доцільно виділити ключові зміни, проблеми та ризики, що супроводжують впровадження МСФЗ 17, що дозволяє більш чітко оцінити їхній вплив на бухгалтерський та податковий облік страхових операцій і підкреслити напрями для подальшої гармонізації облікових практик.

1. Трансформація фінансової звітності страховиків. МСФЗ 17 змінює структуру фінансової звітності через запровадження нових облікових категорій (CSM, ризикове коригування, fulfilment cash flows) та перегляд логіки формування фінансового результату. Прибуток страховика більше не визначається надходженням страхових премій, а формується за принципом надання послуг, що ускладнює інтерпретацію показників фінансової звітності для її користувачів, зокрема податкових органів та страхувальників.

2. Неспроможність прямого зіставлення бухгалтерського й податкового обліку. Поступове визнання доходів через CSM, застосування дисконтування та актуарних припущень спричиняє значні тимчасові податкові різниці. У разі відсутності адаптованих податкових норм бухгалтерський фінансовий результат за МСФЗ 17 не співпадає з об'єктом оподаткування, що ускладнює податкові розрахунки та підвищує ризик донарахувань під час перевірок.

3. Проблеми обліку та оподаткування у перехідний період. Основні складнощі включають високу залежність облікових показників від професійного судження, дефіцит актуарних спеціалістів, значні витрати на модернізацію інформаційних систем та необхідність ведення паралельного бухгалтерського й податкового обліку. Для малих і середніх страховиків це може призводити до формального впровадження стандарту без повного відображення його економічної сутності.

4. Наслідки для страхувальників. Зміни в підходах до визнання доходів і оцінки страхових ризиків впливають на формування тарифів, ціноутворення страхових продуктів та рівень прозорості інформації про фінансову стабільність страховиків. Ускладнена фінансова звітність за МСФЗ 17 може знижувати її зрозумілість для страхувальників, потребуючи додаткових пояснень з боку страхових компаній.

5. Податкові ризики. Відсутність усталеної практики податкового контролю щодо застосування МСФЗ 17, різне трактування CSM, ризикових коригувань та дисконтування, а також значна роль професійного судження підвищу-

ють ймовірність податкових спорів. Навіть формально правильне застосування стандарту може піддаватися сумніву під час перевірок, що вимагає детального документування облікових рішень та обґрунтування податкових різниць.

З метою мінімізації негативних наслідків впровадження МСФЗ 17 та зниження облікових і податкових ризиків доцільно реалізувати комплекс узгоджених заходів на рівні державного регулювання, страхових компаній та професійного середовища:

1. Удосконалення нормативно-методичного забезпечення — детальні рекомендації НБУ щодо групування контрактів, оцінки ризикового коригування та розкриття інформації.

2. Адаптація податкового законодавства — гармонізація норм ПКУ з принципами МСФЗ 17, врегулювання тимчасових різниць.

3. Удосконалення облікової політики страховиків — чітке документування професійних суджень та методик оцінки.

4. Інтеграція бухгалтерського, актуарного та податкового обліку — спільні інформаційні системи бухгалтерського, актуарного та податкового обліку.

5. Розвиток кадрового потенціалу — міждисциплінарні програми підготовки та тренінги.

6. Підвищення податкової прозорості та превентивна взаємодія з органами контролю — попередні консультації з податковими органами.

Реалізація цих заходів дозволить знизити облікові та податкові ризики, підвищити якість фінансової звітності страховиків та забезпечити більш узгоджене функціонування бухгалтерського та податкового обліку в умовах застосування МСФЗ 17.

ВИСНОВКИ

Запровадження МСФЗ 17 є системною трансформацією бухгалтерського обліку страхових операцій, яка змінює економічну логіку формування доходів і фінансового результату страховиків. Водночас стандарт загострює проблему узгодження бухгалтерського та податкового обліку, формуючи нові податкові ризики та потребу в адаптації нормативно-методичного забезпечення. Ключові механізми (CSM, ризикове коригування, fulfilment cash flows) підвищують достовірність фінансової інформації, але ускладнюють методологію обліку та підвищують залежність від професійного судження.

Стандарт загострює проблему узгодження бухгалтерського та податкового обліку: відсутність адаптованих норм податкового законо-

давства формує тимчасові податкові різниці, ускладнює податкові розрахунки та підвищує ризики спорів.

Подолання цих проблем вимагає системного підходу: удосконалення нормативної бази, адаптація податкового законодавства, підвищення якості облікової політики та розвиток міждисциплінарних компетенцій фахівців. Реалізація таких заходів сприятиме зниженню облікових і податкових ризиків та підвищенню прозорості фінансової звітності.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробкою прикладних моделей узгодження бухгалтерського й податкового обліку страхових операцій за МСФЗ 17, а також із аналізом практики податкового контролю та судових спорів, що виникатимуть під час імплементації стандарту.

Література:

1. Бобиль В. В., Топоркова І.Г., Аберніхіна І.Г., Дронь М.А. Фінансово-економічна безпека страхових організацій в контексті регуляторних змін. Ефективна економіка. 2024. № 3. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3298/3334>

2. Гетманченко І. В. Вплив міжнародних стандартів обліку на практику в Україні: переваги та виклики. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 3. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/18>

3. Гуцайлюк А. І. Актуальні проблеми впровадження МСФЗ в Україні. Економіка і організація управління 2023. № 2. С. 87—92.

4. Дем'яненко Н. І. Внутрішній контроль і МСФЗ: сучасні реалії для українських підприємств. Вісник Київського національного економічного університету. 2023. № 5. С. 58—64.

5. Малишкін О., Ковтун Т. Податкові різниці з податку на прибуток крізь призму анкетного опитування бухгалтерів. Бухгалтерський облік і аудит. 2013. № 6. С. 35—39.

6. Міжнародний стандарт фінансової звітності 17 "Страхові контракти". Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 16.12.2025).

7. Панченко О. М., Мельник О.М. Фінансова звітність та план рахунків: напрямки гармонізації в умовах впровадження МСФЗ. Ефективна економіка. 2023. № 11. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/2523/2559>.

8. Сопко В. В., Калюга С. М. Трансформація бухгалтерського обліку в умовах переходу на МСФЗ. Облік і фінанси. 2019. № 3. С. 15—22.

9. Френзель В., Слюніна Т. Оптимізація діяльності страхового сектору через впровадження ефективної системи внутрішнього аудиту. Економіка та суспільство. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/699/672>.

References:

1. Bobyl', V. V. Toporkova, I.H. Abernikhina, I.H. and Dron', M.A. (2024), "Financial and economic security of insurance organizations in the context of regulatory changes", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3298/3334> (Accessed 8 November 2025).

2. Hetmanchenko, I. V. (2024), "Impact of international accounting standards on practice in Ukraine: advantages and challenges", *Zdobutki ekonomiki: perspektivi ta innovaciyi*, [Online], vol. 3, available at: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/18> (Accessed 27 November 2025).

3. Hutsajliuk, L.I. (2023), "Current problems of implementing IFRS in Ukraine", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 2, pp. 87—92.

4. Dem'ianenko, N. I. (2023), "Internal control and IFRS: modern realities for Ukrainian enterprises", *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 5, pp. 58—64.

5. Malyskin, O. and Kovtun, T. (2013), "Tax differences in corporate income tax through the lens of a questionnaire survey of accountants", *Bukhhalters'kyj oblik i audit*, vol. 6, pp. 35—39.

6. Ministry of Finance of Ukraine (2017), "International Financial Reporting Standard 17 "Insurance contracts"", available at: <https://mof.gov.ua> (Accessed 16 December 2025).

7. Panchenko, O. M. and Mel'nyk, O.M. (2023), "Financial reporting and chart of accounts: directions of harmonisation in the context of implementation of IFRS", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/2523/2559> (Accessed 25 December 2025).

8. Sopko, V. V. and Kaliuha, S. M. (2019), "Transformation of accounting in the context of transition to IFRS", *Oblik i finansy*, vol. 3, pp. 15—22.

9. Frenzel', V. and Sliunina, T. (2021), "Optimization of the insurance sector through the introduction of an effective system of internal audit", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 31, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/699/672>. (Accessed 25 December 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.01.2026 р.

УДК 336.221.4

G. Loskorikh,
PhD 071 "Accounting and Taxation", Associate Professor, Deputy Head of the Department
of Accounting and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5402-7220>

G. Pataki,
Senior Lecturer of the Department of Accounting and Auditing, Ferenc Rakoczi II
Transcarpathian Hungarian University, PhD student at the Doctoral School
of Management and Business, University of Debrecen
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6761-7732>

O. Perchi,
Senior Lecturer of the Department of Accounting and Auditing, Ferenc Rakoczi II
Transcarpathian Hungarian University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4514-721X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.182

BUSINESS DYNAMICS, SECTORAL COMPOSITION, AND TAX ENVIRONMENT UNDER WARTIME CONDITIONS: EVIDENCE FROM THE BEREHOVE CITY TERRITORIAL COMMUNITY

Г. А. Лоскоріх,
доктор філософії 071 "Облік і оподаткування", доцент, заступник завідувача кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II
Г. Ф. Потокі,
старший викладач кафедри обліку і аудиту, Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II,
аспірант Докторської школи менеджменту та бізнесу, Дебреценський університет
О. Ф. Перчі,
старший викладач кафедри обліку і аудиту, Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II

**ДИНАМІКА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, СЕКТОРАЛЬНА СТРУКТУРА
ТА ПОДАТКОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
(НА ПРИКЛАДІ БЕРЕГІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)**

This study aims to develop a coherent empirical picture of transformations in the local entrepreneurial sector and to interpret them through the lens of budgetary and tax resilience, using the Berehove City Territorial Community as a case study. The object of the research is the entrepreneurial sector of the Berehove City Territorial Community, while the subject concerns the patterns and specific features of changes in business dynamics, sectoral structure, and the tax environment under martial law. The methodological framework is grounded in structural analysis, comparison, and generalization, which together enable the integration of a descriptive characterization of changes with their economic interpretation in the context of the fiscal capacity and adaptability of local public finances. The empirical basis comprises an author-compiled database of 230 profit-oriented legal entities (as of August 2025), constructed from aggregated information from state registries (including economic activity by KVED codes, activity status, and indicators of scale

and operational performance), as well as official statistics on local budget execution and the regulatory and institutional parameters of tax policy under martial law. The results indicate the predominance of small— and medium-scale economic entities (dominated by limited liability companies, farm enterprises, and private enterprises), pronounced long-term unevenness in enterprise registration dynamics, and the presence of a substantial segment of passive (economically inactive) legal entities. The community's sectoral profile is characterized by the leading role of the agrarian segment and the significance of manufacturing and trade, which together form a mixed local economy with potential for relative resilience under wartime conditions, while simultaneously constraining rapid structural modernization in the absence of investment incentives. An assessment of the tax environment shows that tax revenues increased by nearly one half in 2021—2024, with the largest growth in 2022 and a deceleration in 2023—2024. Taxes on income and profits remain the dominant component; however, in 2024 the role of local taxes and fees strengthened markedly, primarily due to the single tax. This shift signals increased fiscal autonomy of the community while also intensifying the dependence of the revenue base on the performance of small businesses and fluctuations in demand. The practical value of the findings lies in their potential use by local self-government bodies to adjust instruments for supporting entrepreneurship and to manage the budget revenue base under a wartime economy. A promising avenue for further research is the application of cluster analysis to identify homogeneous groups of enterprises based on key financial and economic indicators and employment parameters, enabling a more precise diagnosis of risks and recovery potential.

Дослідження має на меті сформувати цілісну емпіричну картину трансформацій локального підприємницького сектору та інтерпретувати їх у контексті бюджетно-податкової стійкості (на прикладі Берегівської міської територіальної громади). Об'єктом дослідження виступає підприємницький сектор Берегівської міської територіальної громади, предметом — закономірності та особливості трансформації бізнес-динаміки, секторальної структури та податкового середовища в період воєнного стану. Методологічну основу становлять підходи структурного аналізу, порівняння та узагальнення, що дають змогу поєднати описову характеристику змін з їх економічною інтерпретацією у контексті фіскальної спроможності та адаптивності місцевих фінансів. Емпірична база включає авторську базу даних 230 прибутково орієнтованих юридичних осіб (станом на серпень 2025 р.), сформовану на основі агрегованих відомостей державних реєстрів (зокрема за видами економічної діяльності за КВЕД, статусом активності, параметрами масштабу та операційної діяльності), а також офіційну статистику виконання бюджету громади й нормативно-інституційні параметри податкового регулювання в умовах воєнного стану. У результаті встановлено домінування малих і середніх за масштабом суб'єктів господарювання (переважання ТОВ, фермерських господарств і приватних підприємств), нерівномірність динаміки реєстрації підприємств у довгостроковому вимірі та наявність помітного сегмента пасивних (економічно неактивних) юридичних осіб. Секторальний профіль громади характеризується провідною роллю аграрного сегмента та значущістю переробки й торгівлі, що формує комбінований тип локальної економіки з потенціалом відносної стійкості в умовах війни, але водночас обмежує можливості швидкої структурної модернізації без інвестиційних стимулів. Аналіз податкового середовища засвідчив зростання податкових надходжень у 2021—2024 рр. майже на половину, з найбільшим приростом у 2022 р. та уповільненням темпів у 2023—2024 рр.; домінуючим компонентом залишаються податки на доходи/прибуток, водночас у 2024 р. істотно посилилася роль місцевих податків і зборів, насамперед за рахунок єдиного податку. Це є індикатором посилення фіскальної автономії громади та одночасного зростання залежності доходної бази від стану малого бізнесу й коливаний попиту. Практичне значення результатів полягає в можливості їх використання органами місцевого самоврядування для коригування інструментів підтримки підприємництва та управління доходною базою бюджету в умовах воєнної економіки. Перспективою подальших досліджень є кластерний аналіз підприємств для виокремлення однорідних груп за фінансово-економічними параметрами та показниками зайнятості з метою точнішої діагностики ризиків і потенціалу відновлення.

Key words: entrepreneurial sector, territorial community, sectoral and industry structure (KVED), tax environment, local taxes, local budget, fiscal resilience, martial law.

Ключові слова: підприємницький сектор, територіальна громада, галузево-секторальна структура (КВЕД), податкове середовище, місцеві податки, місцевий бюджет, фіскальна стійкість, воєнний стан.

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

Russia's full-scale invasion of Ukraine has constituted a systemic shock to the national economy and local economic systems, substantially altering the conditions under which entre-

preneurship operates, the structure of demand and supply, logistics, investment expectations, and the overall risk profile of business activity. These changes are particularly visible at the level of territorial communities (hromadas), where firm-level dynamics are directly linked to the fiscal capacity of local budgets through the tax base,

employment, business turnover, and the quality of tax and fee administration. Under martial law, local self-government bodies face a dual challenge: sustaining the viability of the entrepreneurial sector while maintaining sufficient budget revenues to finance basic public services and support social resilience.

The relevance of this study is driven by the need for robust empirical evidence on how wartime conditions affect (i) the dynamics of the entrepreneurial sector, (ii) its sectoral composition, and (iii) the local tax environment. At the same time, both academic and applied research continues to exhibit a gap between nationwide assessments of wartime impacts and detailed meso- and micro-level studies that incorporate the specific features of an individual community—its economic specialization, border location, SME structure, behavioral responses of economic actors, and fiscal implications for local public finances. A community-level focus therefore enables a more accurate description of real transformations in the local business environment and supports policy-relevant conclusions for local governance.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

This article provides a comprehensive analysis of changes in the entrepreneurial sector of the Berehove City Territorial Community under wartime conditions, focusing on: (i) the dynamics of enterprise registration and activity status; (ii) the sectoral composition of the business base and wartime-related shifts; and (iii) key elements of the local tax environment that shape incentives and constraints for entrepreneurship and determine the revenue capacity of the community budget.

ANALYSIS OF THE LATEST RESEARCH AND PUBLICATIONS

Current research on business activity and public finance in Ukraine under martial law can be grouped into three interrelated strands: (1) transformation of the business environment and firms' behavioral responses; (2) sectoral shifts and the uneven impact of the war across industries; and (3) adaptation of the tax system and the resilience of local budgets. The contribution of the key studies underpinning the theoretical and empirical framework of this research is summarized below.

Ayele Y., Korwatanasakul U. and Cantore N. [1] examine the impact of the war on Ukraine's industrial sectors, offering a sector-oriented analysis of the shock's asymmetry and the differentiated losses and adjustment responses across industries.

The authors in [2] analyze the transformation of Zakarpattia's business environment driven by enterprise relocation, with particular attention to fiscal consequences, including shifts in tax revenues and local budget dynamics during economic crisis conditions. Dligach A. and Stavytskyy A. [3] identify key determinants of resilience among micro, small, and medium-sized enterprises in Ukraine. Khodan M. and Burtnyak I. [4] examine the functioning of local budgets during the war, highlighting key challenges, adaptation strategies, and the role of participatory budgeting in sustaining trust and effectiveness in crisis conditions. Kotina H., Stepura M., Matviichuk D. and Maister A. [5] assess the resilience of local public finances and regional development, outlining risks to revenue bases and budget balance as well as opportunities for policy and managerial adaptation. Kazak O. and Sulyma M. [10] analyze business transformation during the first year of the war, focusing on changes in business models, organizational approaches, and firm-level adaptation strategies. Melnyk T. [11] synthesizes the state of Ukrainian business under wartime conditions, systematizing key challenges (risk, uncertainty, resource constraints) and outlining policy and managerial responses. The study in [13] provides statistical evidence on macro-environmental determinants of micro- and small-enterprise formation and the potential implications for tax revenues in Ukraine and Zakarpattia.

While acknowledging these contributions, the integrated local mechanism linking business dynamics, sectoral structure, and wartime tax regimes remains insufficiently examined. This mechanism is pivotal for understanding how the tax base and fiscal capacity evolve within a specific territorial community, including the Berehove City Territorial Community.

SUMMARY OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

The empirical basis of this study is an author-compiled enterprise database assembled through primary data collection. Data extraction began in late 2024, and the dataset was finalized in August 2025. In Ukraine, access to information on registered economic actors depends substantially on legal status. Financial statements and selected registry attributes for legal entities are available through platforms that provide aggregated registry-based data (often as paid services for research and business intelligence). By contrast, sole

Table 1. Distribution of enterprises in the Berehove City Territorial Community sample by legal form (n = 230)

<i>Legal form</i>	<i>Number of enterprises</i>
Joint-stock company (public, PJSP)	0
Joint-stock company (private, PrJSP)	0
Limited Liability Pompany (LLP)	146
Private enterprise (PP)	25
Farm Enterprise (FG)	59
Pooperative	0
Other (subsidiary, concern)	0
<i>Total</i>	<i>230</i>

Source: Authors' compilation.

proprietorships (natural person-entrepreneur, FOP) cannot be systematically identified through these sources because they do not file annual financial statements in the same way and do not have a separate tax identification number distinct from the individual. Consequently, the present analysis focuses on profit-oriented organizations with legal personality.

Data were collected using Opendatabot [6], a Ukrainian open-data provider and analytical platform aggregating searchable information from multiple state registries (companies, sole proprietors, court cases, tax debts, and related records). The Berehove City Territorial Community is located in Zakarpattia Oblast; it comprises 18 settlements, covers 255.6 km², and has a population of 44,128 [9].

The study aimed to compile a comprehensive list of for-profit legal entities for the community. However, the platform enables free extraction of only up to five records at a time, and bulk export was not available. The dataset was therefore compiled manually. Records were reviewed in descending order of reported employment; accordingly, the resulting dataset should be interpreted as a size-prioritized (purposive) sample rather than a fully representative census.

The final dataset contains 230 for-profit legal entities, corresponding to approximately 12.6% of all registry-listed organizations for the community (n = 1,825, including for-profit, non-profit, and public institutions). Non-profit entities (educational institutions, civil organizations, charitable foundations, state institutions, etc.) were excluded. The sample's legal-form composition is presented in Table 1.

The absence of joint-stock companies suggests a limited presence of large corporatized enterprises in the community. The most prevalent legal form is the Limited Liability Company (LLC), followed by farm enterprises (FG) and private enterprises (PP), a Ukrainian legal-entity form often used by smaller privately owned businesses.

In addition to basic company identifiers, the database includes economic activity classification (KVED), establishment and (where available) closure information, ownership-related attributes (qualitative data), and quantitative financial indicators (net revenue, net income, average assets and liabilities, and the number of employees). Using descriptive statistics, we examine business dynamics through establishment and closure patterns, activity-status distributions, and sectoral

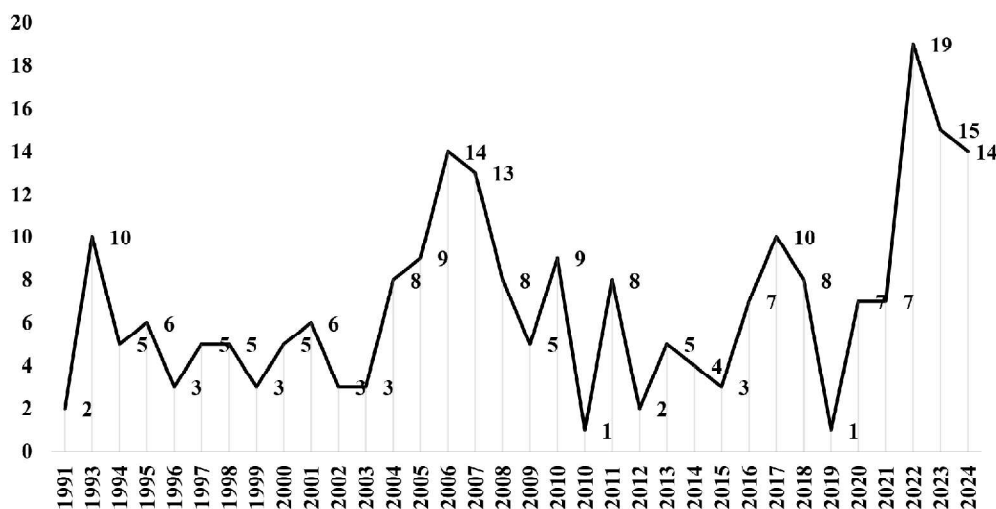


Fig. 1. Opening trends of enterprises in the Berehove micro-region between 1991 and 2024 (n = 230)

Source: Authors' compilation.

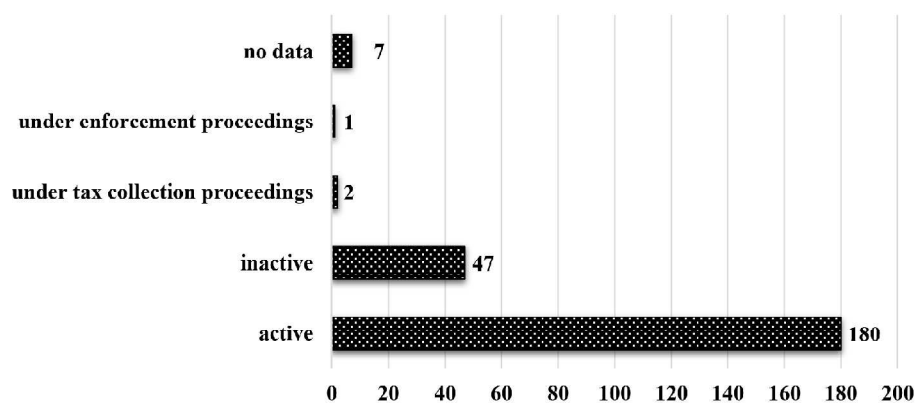


Fig. 2. Distribution of enterprises in the Berehove micro-region by activity status (n = 230)

Source: Authors' compilation.

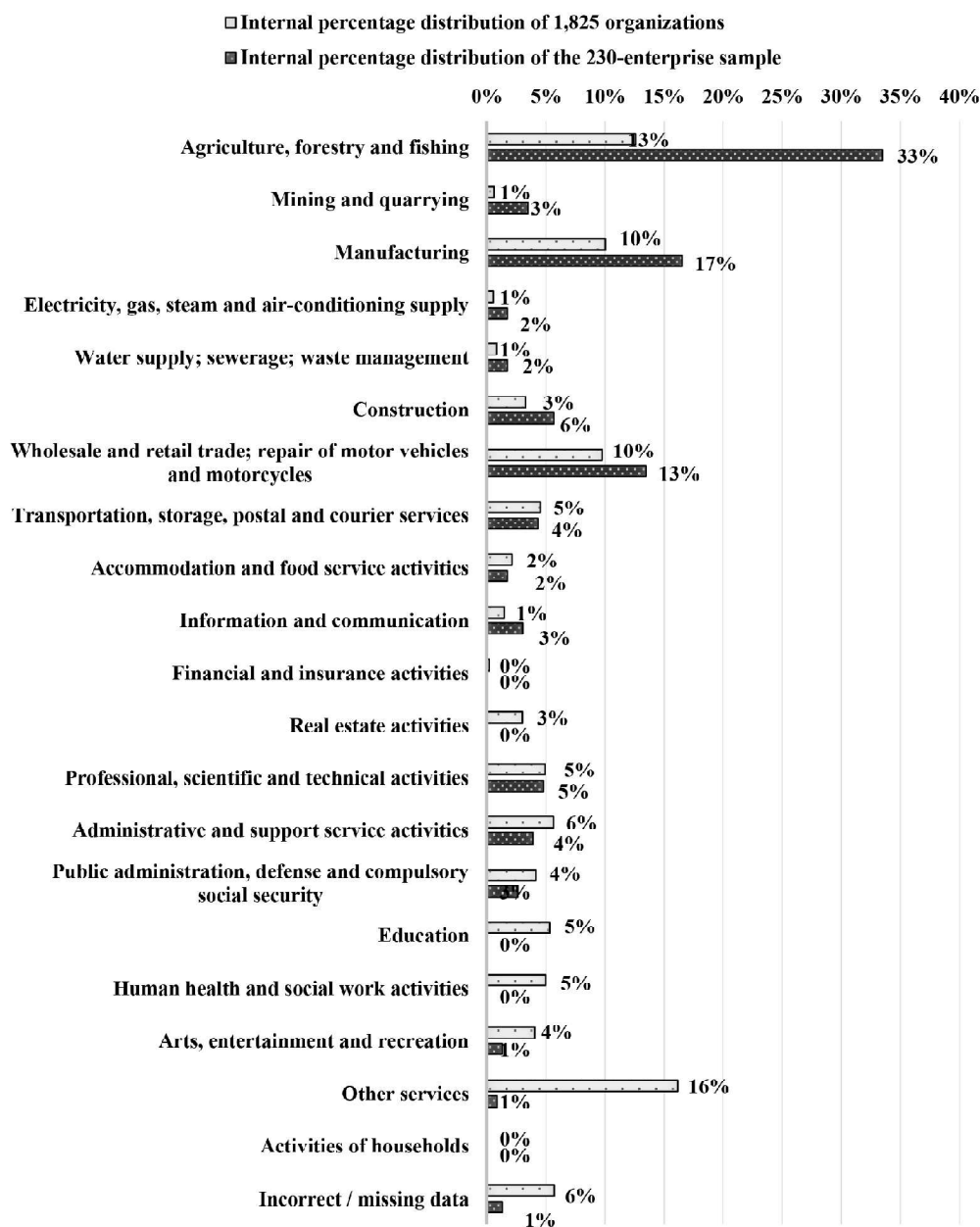


Fig. 3. Distribution of enterprises in the Berehove micro-region by economic activity (KVED) in 2024–2025 (n = 230)

Source: Authors' compilation.

Table 2. Execution of the Berehove City Territorial Community Budget, 2021–2024 (General and Special Funds Combined) (UAH)

Tax revenue category	2021	2022	2023	2024
Tax revenues (total)	200,868,592.52	265,567,677.82	291,378,685.50	299,882,245.28
1. Taxes on income, profit and capital gains	126,538,519.59	196,097,005.27	200,234,692.33	184,873,225.09
2. Rent payments and charges for the use of natural resources	272,976.78	231,416.61	342,437.89	334,336.81
3. Domestic taxes on goods and services	16,948,278.87	13,710,836.26	20,798,299.15	27,563,851.04
4. Local taxes and fees (pursuant to the Tax Pcode of Ukraine), total	56,835,630.70	55,249,549.85	69,665,495.65	86,760,519.82
- Property tax	24,277,432.42	21,093,956.89	31,439,272.64	34,725,194.97
- Parking fee	123,566.00	166,178.70	133,066.22	167,743.02
- Tourist tax	528,512.86	686,980.70	1,253,008.25	1,267,886.78
- Single tax	31,906,119.42	33,302,433.56	36,840,148.54	50,599,695.05
5. Other taxes and fees (environmental tax)	273,186.58	278,869.83	337,760.48	350,312.52

Source: [12].

structure, applying distribution measures, dynamic ratios, central tendency metrics, and dispersion indicators. Given substantial heterogeneity across enterprises in revenue, income, and employment, aggregate averages may be misleading for 2020–2024; therefore, subsequent analysis (reported in the next section) proceeds by grouping enterprises into more homogeneous clusters to evaluate performance within comparable units. In the following section, we examine the key indicators and trends of enterprises operating within the Berehove territorial community, based on the sample of 230 legal-entity businesses.

We first analyze establishment dynamics for the 230 enterprises over 1991–2024 (Figure 1). Registrations begin during the post-independence transition. While early years show elevated entry related to privatization, average formation rates remained modest: between 1991 and 2005, approximately five enterprises were established per year. The formation peak occurred in 2006 (14 new registrations). Subsequent shocks—including the late-2000s global crisis, the 2014 political and geopolitical shock, the pandemic, and the full-scale war in 2022-affected business dynamics. Notably, 2022 shows the highest number of new registrations in the sample (19 entities), consistent with intensified relocation, re-registration, and organizational restructuring during wartime.

Registry information on official closures is limited within the fields available to the study. Within the sample, an average of one enterprise per year is recorded as closed between 2016 and

2024 (11 closures). Figure 2 presents the activity-status distribution: approximately three quarters of enterprises are classified as active, while around one fifth are recorded as passive (not officially closed but currently inactive in registry terms), indicating a segment of legally existing yet economically dormant entities.

To assess sectoral structure, we classify enterprises by their main KVED activity codes. We compare the distribution of all registry-listed organizations in the community ($n = 1,825$) with the distribution of the 230 for-profit legal entities in our sample. Although proportions are not expected to match—given that the population list includes non-profit and public institutions—the comparison provides a baseline for interpretation.

As shown in Figure 3, "Agriculture, forestry and fishing" is the most prominent category in the for-profit legal-entity sample (33%), followed by Manufacturing (17%) and Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles.

To connect enterprise-level evidence with the fiscal dimension of wartime local development, we analyze the execution of the Berehove City Territorial Community budget in 2021–2024 (general and special funds combined), focusing on tax revenues and their structure. The breakdown by major tax groups is presented in Table 2 (nominal UAH).

Tax revenues increased from UAH 200.9 million in 2021 to UAH 299.9 million in 2024, a cumulative rise of 49.3%. The sharpest expansion occurred in 2022 (+32.2% year-on-year), followed

Table 3. Tax Payments by Selected Major Economic Activity Categories in the Berehove City Territorial Community, 2023–2024 (UAH)

Economic activity (KVED)	2023	2024
Public administration and defence; compulsory social insurance	54,515,553.90	16,156,105.60
Education	47,943,105.30	55,014,490.20
Social assistance without accommodation	19,758,156.90	18,451,357.70
Retail trade (except motor vehicles and motorcycles)	18,222,856.70	24,145,556.40
Human health activities	15,238,189.00	16,917,683.80
Agriculture, hunting and related service activities	9,949,484.80	10,501,664.00
Real estate activities	8,757,598.60	11,360,360.70
Manufacture of wearing apparel	7,859,524.10	7,617,401.50
Electricity, gas, steam and air conditioning supply	7,498,380.00	8,467,503.10

Source: [8].

by slower growth in 2023 (+9.7%) and 2024 (+2.9%). Taxes on income, profit, and capital gains remained the dominant component, accounting for approximately 61.6–73.8% of total tax revenues. Local taxes and fees strengthened markedly in 2024 (UAH 86.8 million), driven primarily by the increase in the single tax (UAH 50.6 million; +37.4% year-on-year).

To outline the sectoral composition of tax payments, Table 3 reports payments by selected major KVED categories in 2023–2024. These data capture major sectoral contributors within the community; however, interpretation should consider that categories such as education and public administration may reflect payments associated with budgetary institutions and administrative assignment rules across budget levels.

In 2023–2024, the total volume of tax payments across the selected major economic activity categories reported in Table 3 decreased from UAH 189.74 million to UAH 168.63 million (-UAH 21.11 million, or -11.1% year-on-year). However, this overall decline is driven almost entirely by a sharp contraction in "Public administration and defence; compulsory social insurance," where payments fell from UAH 54.52 million in 2023 to UAH 16.16 million in 2024 (-UAH 38.36 million; -70.4%). Excluding this component, the remaining sectors presented in the table would exhibit aggregate growth, indicating a pronounced structural reallocation of the tax base within the selected categories rather than a uniform downturn.

The composition of tax payments changed markedly over the period. Whereas in 2023 the largest share among the reported categories was

generated by "Public administration and defence" (28.7%), in 2024 "Education" became the leading contributor, reaching UAH 55.01 million and accounting for 32.6% of the reported total. "Retail trade (except motor vehicles and motorcycles)" strengthened substantially, increasing from UAH 18.22 million to UAH 24.15 million (+32.5%), alongside "Real estate activities," which rose from UAH 8.76 million to UAH 11.36 million (+29.7%). More moderate increases were observed in "Human health activities" (+11.0%), "Electricity, gas, steam and air conditioning supply" (+12.9%), and "Agriculture, hunting and related service activities" (+5.5%). By contrast, "Social assistance without accommodation" declined slightly (-6.6%), while "Manufacture of wearing apparel" recorded a marginal decrease (-3.1%). Overall, the evidence points to a reconfiguration of sectoral contributors to local tax payments in 2024-characterized by the rising prominence of education, trade, and real estate-alongside a pronounced reduction in the public administration/defence category. This shift may reflect changes in the attribution of payments across budget levels, administrative reclassification, or one-off base effects, and therefore warrants further verification using more granular source disaggregation.

Conclusions and prospects for further research in this area. This study provides an empirical picture of transformations in the entrepreneurial sector of the Berehove City Territorial Community under wartime conditions, based on an author-compiled database of 230 profit-oriented legal entities (as of August 2025) and official fiscal statistics. The local legal-form structure is dominated by LLCs, farm enterprises, and private

enterprises, reflecting the prevalence of small—and medium-scale business activity and heightened sensitivity to demand shocks, logistical constraints, and institutional change during wartime. Long-term entry dynamics are uneven and closely associated with successive crisis waves; notably, 2022 exhibits the highest number of new registrations in the sample, consistent with relocation and re-registration processes. The sizeable share of passive enterprises indicates a segment of legally existing but economically dormant entities, consistent with elevated uncertainty and risk. Sectoral structure (KVED) highlights the agrarian segment as the leading domain of entrepreneurial activity, followed by manufacturing and trade—suggesting a mixed local economy anchored in the primary sector and basic market services. While such a configuration may support relative resilience under wartime conditions, it can constrain rapid structural modernization in the absence of investment incentives and expansion of the production base. Local budget execution indicates that tax revenues increased by nearly one half in 2021—2024, with the strongest growth in 2022 and decelerating rates thereafter. Income/profit/capital-gains taxes remain dominant; however, local taxes and fees—particularly the single tax—strengthened markedly in 2024, indicating greater reliance on local tax instruments. This can enhance manageability of the revenue base but may also increase dependence on SME performance and consumer-demand volatility in a wartime economy. A promising direction for further research is the application of cluster analysis to identify homogeneous groups of enterprises based on key financial and economic indicators and employment parameters.

Література:

1. Ayele Y., Korwatanasakul U., Cantore N. The impact of the war on industrial sectors in Ukraine. Inclusive and Sustainable Industrial Development Working Paper Series. UNIDO, 2024. No. 3. 78 p. URL: https://downloads.unido.org/ot/34/08/34089056/WP_3_2024.pdf (дата звернення: 03.12.2025)
2. Bacho R., Loskorikh G., Pataki G., Perchi O. Transformation of the business environment in Transcarpathia under the influence of business relocation: tax revenues and budget dynamics in the context of economic crises. *Current Problems of Sustainable Development*. 2025. Vol. 2 № 5. P. 23–32. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-3S](https://doi.org/10.60022/2(5)-3S)
3. Dligach A., Stavytskyi A. Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized

Business. *Economies*. 2024. Vol. 12, No. 12. P. 319. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies12120319>

4. Khodan M., Burtnyak I. Local budgets in Ukraine during wartime: Challenges, adaptation strategies, and the role of participatory budgeting. *Public and Municipal Finance*. 2025. № 14 (4). P. 77—93. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/pmf.14\(4\).2025.06](http://dx.doi.org/10.21511/pmf.14(4).2025.06)

5. Kotina H., Stepura M., Matviichuk D., Maister A. Sustainability of local public finance and regional development: challenges and opportunities in times of crisis in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 2 (55). P. 144—160. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4314>

6. Opendatabot. Аналітика. URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення: 03.12.2025).

7. Teremetskyi V., Valihura V., Slatvinska M., Bryndak V., Gutsul I. Tax policy of Ukraine in terms of martial law. *Policy Studies*. 2024. № 45(3–4). P. 293—309. DOI: <https://doi.org/10.1080/01442872.2024.2306958>

8. Державна податкова служба України. Податкова карта України. URL: <https://map.tax.gov.ua/community/UA21020030-000019624> (дата звернення: 05.01.2026).

9. Децентралізація. Берегівська територіальна громада. URL: <https://decentralization.ua/newgromada/3838> (дата звернення: 05.12.2025).

10. Казак О. О., Сулима М. О. Трансформація бізнесу в Україні за рік війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. № 1(11). С. 140—150. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0111>

11. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. № 7 (3), 07. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>

12. Openbudget. Бюджет Берегівської міської територіальної громади. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/0751700000/local-incomes> (дата звернення: 05.01.2026).

13. Потокі Г., Лоскоріх Г., Гусар А. Статистичний аналіз макроекономічних факторів щодо створення мікро— та малих підприємств і їх впливу на податкові надходження в Україні та Закарпатті. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 8. С. 484–499. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-484-499>

References:

1. Ayele, Y., Korwatanasakul, U. and Cantore, N. (2024), "The impact of the war on industrial sectors in Ukraine", Inclusive and Sustainable Industrial Development Working Paper Series, UNIDO,

No. 3, available at: https://downloads.unido.org/ot/34/08/34089056/WP_3_2024.pdf (Accessed 03 December 2025).

2. Bacho, R., Loskorikh, G., Pataki, G. and Perchi, O. (2025), "Transformation of the business environment in Transcarpathia under the influence of business relocation: tax revenues and budget dynamics in the context of economic crises", *Current Problems of Sustainable Development*, vol. 2, no. 5, pp. 23—32. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-3S](https://doi.org/10.60022/2(5)-3S)

3. Dligach, A. and Stavvytsky, (2024), "A Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Business", *Economies*, vol. 12, No. 12, 319 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies12120319>

4. Khodan, M. and Burtnyak, I. (2025), "Local budgets in Ukraine during wartime: Challenges, adaptation strategies, and the role of participatory budgeting", *Public and Municipal Finance*, vol. 14 (4), pp. 77—93. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/pmf.14\(4\).2025.06](http://dx.doi.org/10.21511/pmf.14(4).2025.06)

5. Kotina, H., Stepura, M., Matviichuk, D. and Maister, A. (2024), "Sustainability of local public finance and regional development: challenges and opportunities in times of crisis in Ukraine", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (55), pp. 144—160. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4314>

6. Opendatabot (2025), "Analytics", available at: <https://opendatabot.ua/> (Accessed 03 December 2025).

7. Teremetskyi, V., Valihura, V., Slatvinska, M., Bryndak, V. and Gutsul, I. (2024), "Tax policy of Ukraine in terms of martial law", *Policy Studies*, vol. 45 (3—4), pp. 293-309. DOI: <https://doi.org/10.1080/01442872.2024.2306958>

8. State Tax Service of Ukraine (2026), "Tax card of Ukraine", available at: <https://map.tax.gov.ua/community/UA21020030000019624> (Accessed 05 January 2026).

9. Decentralization (2025), "Berehove territorial community", available at: <https://decentralization.ua/newgromada/3838> (Accessed 05 December 2025).

10. Kazak, O. and Sulyma, M. (2023), "Business transformation in Ukraine during the year of war", *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, vol. 1 (11), pp. 140—150. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0111>

11. Melnyk, T. (2023), "Ukrainian business under conditions of war: current state, challenges and the ways to solve them", *Journal of Innovations and Sustainability*, vol. 7 (3), 07. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>

12. Openbudget (2026), "Budget of the Berehove city territorial community", available at: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/0751700000/local-incomes> (Accessed 05 January 2026).

13. Pataki, G., Loskorikh, G., and Husar, A. (2025), "Statistical analysis of macroeconomic factors affecting the establishment of micro and small enterprises and their impact on tax revenues in Ukraine and Transcarpathia", *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, vol. 8, pp. 484—499. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-484-499>

Стаття надійшла до редакції 08.01.2026 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 331.2:657:005.35

І. С. Гурська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і менеджменту,

Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів

і природокористування України "Бережанський агротехнічний інститут"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0547-6799>

І. В. Стемковська,

старший викладач кафедри обліку і аудиту, Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України "Бережанський агротехнічний інститут"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4705-7253>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.191

ОБЛІК ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ЯК ІНДИКАТОР РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

I. Hurska,

PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Management, Separated

Subdivision of National University of Life and Environmental Science of Ukraine "Berezhany Agrotechnical Institute"

I. Stemkovska,

Senior Lecturer of the Department of Accounting and Auditing, Separated Subdivision of National

University of Life and Environmental Science of Ukraine "Berezhany Agrotechnical Institute"

WAGE ACCOUNTING AS INDICATOR OF THE IMPLEMENTATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY ENTERPRISE

У статті досліджено сутність соціальної відповідальності підприємства крізь призму прозорості фінансового обліку заробітної плати. Обґрунтовано, що заробітна плата є не лише економічною категорією, а й важливим соціальним індикатором, який відображає рівень відповідальності роботодавця перед працівниками, державою та суспільством. Доведено, що в умовах трансформації економіки та воєнних викликів прозорість облікових процедур у сфері оплати праці є критично важливою для забезпечення соціальної справедливості, захисту трудових прав та формування довіри. Проаналізовано деструктивний вплив тінізації виплат на рівень соціального захисту та визначено ключові принципи прозорості обліку, зокрема законність, достовірність і відкритість інформації. Окрему увагу приділено дотриманню вимог МСБО 19 "Виплати працівникам" та впровадженню інтегрованої звітності як інструменту розкриття нефінансових показників. Запропоновано комплекс заходів для підвищення прозорості фінансового обліку заробітної плати як інструменту зміцнення соціальної відповідальності підприємства. Доведено, що системний підхід до обліку виплат персоналу трансформує бухгалтерську інформацію у вагомий конкурентну перевагу та ефективний інструмент забезпечення сталого розвитку підприємства.

The article researched the essence of social responsibility through the prism of transparency of financial accounting of wages. It is substantiated that wages are not only an economic category, but also an important social indicator that reflects the level of responsibility of the employer to employees, the state, and society. It has been proven that in the context of economic transformation and military challenges, transparency of accounting procedures in the field of labor remuneration is critically important for ensuring social justice, protecting labor rights, and formation trust.

The study highlights the acute problem of "shadow" wages and payments "in envelopes", which lead to significant losses to the state budget and reduce future social guarantees for employees, in particular pension and health insurance. It is claimed that such a practice contradicts the principles of social responsibility and undermines trust in state and public institutions.

The main principles of transparent accounting are outlined, including: legality, reliability, accessibility, and systematicity. The article analyzed the application of International Accounting Standard 19 (IAS 19) "Employee Benefits" as a tool for the fair presentation of personnel costs. The feasibility of implementing integrated reporting, which synthesizes financial data with non-financial (social, environmental, and management) indicators, is substantiated. This approach allows for the disclosure of specific social responsibility metrics, such as severance pay, incentive payments for professional growth and social support programs. Set of measures is proposed to increase the transparency of financial accounting of wages as tool for strengthening the social responsibility of the enterprise, including digitalization of accounting processes, implementation of robust audit and internal compliance procedures, and development of a corporate culture focused on long-term reputation. It has been proven that a systematic approach to accounting for personnel payments transforms accounting information into a significant competitive advantage and an effective tool for ensuring the sustainable development of the enterprise.

The study allows us to conclude that a transparent remuneration system is not just a legislative requirement, but a strategic asset that strengthens the corporate image, promotes the attraction of international investments and ensures long-term business sustainability. Effective payroll accounting management serves as a bridge between economic efficiency and the realization of a wide range of social values.

Ключові слова: соціальна відповідальність підприємства, заробітна плата, фінансовий облік, мінімізація заробітної плати, прозорість, інтегрована звітність, сталий розвиток.

Key words: social responsibility, wages, financial accounting, shadowing of wages, transparency, integrated reporting, sustainable development.

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

У сучасних умовах трансформації економічних систем та зростання ролі людського капіталу соціальна відповідальність підприємства перетворюється на один із ключових чинників його стійкого розвитку. Особливої актуальності набуває питання прозорості обліку заробітної плати, оскільки саме оплата праці є основною формою реалізації економічних і соціальних інтересів працівників. Непрозорість у сфері нарахування та виплати заробітної плати призводить до порушення трудових прав, зниження рівня соціального захисту населення та підриву довіри до бізнесу й державних інституцій.

Додатковим чинником, що посилює значення соціальної відповідальності бізнесу в Україні, є військова агресія з боку рф. В умовах воєнної загрози підприємства несуть не лише економічну, а й соціальну місію — забезпечення стабільності доходів працівників, підтримку їхніх сімей, участь у програмах соціального захисту та відновлення. Прозорість обліку за-

робітної плати в таких умовах стає критично важливою для збереження довіри суспільства, мобілізації людського капіталу та формування стійкої бізнес-моделі, здатної протистояти зовнішнім викликам.

Дослідження соціальної відповідальності підприємства крізь призму прозорого обліку заробітної плати є своєчасним і має важливе теоретичне та практичне значення, особливо в умовах війни та необхідності забезпечення соціальної стабільності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання соціальної відповідальності підприємства у своїх працях висвітлювали такі вітчизняні вчені: Селіверстова А. С. [6], Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. [4], Бudyко О. В. [1], Каткова Н. В., Бурлан С. А. [3] та інші. Суттєвий внесок у дослідження заробітної плати та її обліку зробили такі вчені, як: Гуріна Н. В. [2], Бudyко О. В. [1], Каткова Н. В., Бурлан С. А. [3], Тибінка Г. І., Брик Г. В., Кохана Т. М. [8], Супрунова І. В. [7] та інші. Проте, віддаючи належне науковим доробкам вчених у дослідження різних аспектів обліку заробіт-

ної плати як індикатора реалізації соціальної відповідальності підприємства, слід зазначити, що ці питання на сьогодні залишаються дискусійними та потребують подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є наукове обґрунтування ролі обліку заробітної плати як індикатора соціальної відповідальності підприємства та окреслення практичних напрямів удосконалення його прозорості з метою забезпечення соціальної справедливості й сталого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Соціальна відповідальність — це концепція, відповідно до якої підприємства добровільно інтегрують соціальні та етичні аспекти у свою господарську діяльність і взаємодіють із зацікавленими сторонами [1, с. 167]. У сфері трудових відносин соціальна відповідальність реалізується через комплекс заходів, спрямованих на забезпечення гідних умов праці, справедливую та своєчасну оплату праці, надання соціальних гарантій і захисту працівників, а також розвиток персоналу та недопущення дискримінації. Такий підхід формує основу соціально-орієнтованої бізнес-моделі, у якій підприємство не лише виконує економічні функції, але й бере на себе відповідальність за добробут своїх працівників, їх професійне зростання та рівність можливостей.

Не можемо не погодитися з рядом науковців-економістів, які стверджують, що трудові відносини з точки зору соціальної відповідальності зазвичай повинні охоплювати такі аспекти: правила управління персоналом, корпоративний кодекс фірми, оплату праці, навчання, захист здоров'я, безпеку та виробничу гігієну [3, с. 307].

Оплата праці є одним із ключових соціально-економічних чинників, що безпосередньо визначає рівень добробуту працівників, їхню мотивацію до праці, соціальну стабільність та якість життя [8]. Рівень і структура заробітної плати формують матеріальні можливості людини, впливають на доступ до освіти, охорони здоров'я, житла та інших базових соціальних благ. Співвідношення між основною заробітною платою, доплатами, надбавками, преміями та соціальними виплатами визначає стабільність доходів працівників.

Рівень оплати праці насамперед визначає платоспроможність працівників і їх здатність

задовольняти основні та додаткові потреби. Достатній рівень заробітної плати забезпечує відтворення робочої сили, забезпечує фінансову передбачуваність, сприяє соціальній захищеності та підвищенню загального рівня життя. Низька оплата праці, навпаки, обмежує можливості самореалізації, призводить до соціальної напруги, трудової міграції та зниження продуктивності праці. Водночас ефективна система стимулюючих виплат підвищує мотивацію, заохочує професійний розвиток і зростання продуктивності праці.

Соціальні складові оплати праці, такі як медичне страхування, оплачувані відпустки, компенсації та пільги, мають непрямий вплив на добробут працівників. Рационально побудована структура оплати праці сприяє зниженню нерівності доходів і підвищенню соціальної згуртованості в колективі. Забезпечення гідної, справедливої та прозорої системи оплати праці є важливою умовою сталого економічного розвитку, підвищення якості життя населення та індикатором соціальної стабільності й рівня корпоративної етики.

Поширеним явищем у країнах із перехідною економікою є тінізація заробітної плати, або виплата доходів "у конвертах". За даними досліджень, частка прихованих виплат може становити від 40 до 45 % загального фонду оплати праці, що призводить до значних втрат державного та місцевого бюджетів. Основними чинниками цього явища є високий рівень податкового навантаження на фонд заробітної плати, що стимулює роботодавців до пошуку шляхів оптимізації витрат, а також прагнення підприємств мінімізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність у складних економічних умовах.

Соціальні наслідки тінізації заробітної плати є багатовимірними та охоплюють широкий спектр негативних явищ у соціально-економічному розвитку суспільства. По-перше, зменшується рівень соціального захисту працівників, адже офіційно задекларовані доходи є нижчими за реальні, що обмежує доступ до соціальних гарантій. По-друге, скорочуються пенсійні та страхові виплати у майбутньому, оскільки розмір пенсійних нарахунків прямо залежить від офіційної заробітної плати. По-третє, тінізація сприяє поглибленню соціальної нерівності, адже працівники, які отримують зарплату "в конвертах", позбавлені рівних можливостей у системі соціального забезпечення. В результаті цього держава зазнає значних втрат бюджету, що негативно позначається на



Рис. 1. Принципи прозорості обліку заробітної плати

Джерело: розробка авторів.

фінансуванні соціальних програм, освіти та охорони здоров'я.

З огляду на це, тінізація оплати праці суперечить принципам соціальної відповідальності бізнесу та сталого розвитку суспільства. Вона підриває довіру між роботодавцями та працівниками, знижує ефективність соціально-економічної політики та створює довгострокові ризики для економічної стабільності. Ряд науковців-економістів стверджують, що детінізація заробітної плати є необхідною умовою для формування справедливого ринку праці, забезпечення соціальної рівності та сталого розвитку держави, адже це не лише економічна проблема, а й серйозний соціальний виклик, який потребує комплексних заходів державної політики [7].

Важливим інструментом реалізації соціальної відповідальності підприємства є облік заробітної плати, який є однією з ключових ділянок бухгалтерського обліку, що забезпечує не лише правильність фінансових розрахунків, а й відображає рівень соціальної відповідальності підприємства. Теоретичні засади організації цього процесу ґрунтуються на принципах законності, достовірності, системності та прозорості. Вони передбачають дотримання норм трудового та податкового законодавства, забезпечення повного і своєчасного відображення нарахувань та утримань, а також формування інформаційної бази для управлінських

рішень. У науковій літературі облік заробітної плати розглядається як інструмент реалізації соціальної функції бізнесу, адже він безпосередньо пов'язаний із забезпеченням прав працівників на справедливу оплату праці, соціальні гарантії та захист від дискримінації [2].

Практичні аспекти організації обліку заробітної плати охоплюють комплекс процедур, спрямованих на точне визначення розміру оплати праці кожного працівника відповідно до трудових договорів, колективних угод та внутрішніх положень підприємства. До них належать ведення табелів обліку робочого часу, розрахунок тарифних ставок, премій, доплат і надбавок, а також утримання податків і зборів. Важливим елементом є автоматизація облікових процесів,

що дозволяє мінімізувати ризики помилок, підвищити оперативність розрахунків і забезпечити конфіденційність персональних даних. Сучасні інформаційні системи бухгалтерського обліку інтегрують функції нарахування заробітної плати з кадровим обліком, що сприяє ефективному управлінню персоналом і формуванню аналітичної звітності для керівництва.

Особливе значення має контрольна функція обліку заробітної плати, яка забезпечує дотримання законодавчих вимог щодо мінімальної заробітної плати, своєчасності виплат та правильності нарахування соціальних внесків. Це не лише фінансова, а й соціальна гарантія, що формує довіру працівників до роботодавця та підвищує репутацію підприємства в суспільстві. Облік заробітної плати виступає багатофункціональним інструментом, який поєднує економічні та соціальні аспекти діяльності підприємства, а його якісна організація є показником відповідального ставлення бізнесу до своїх зобов'язань перед працівниками та державою.

У цьому контексті важливим доповненням контрольної функції є забезпечення прозорості обліку заробітної плати, адже саме вона створює умови для об'єктивного та надійного відображення всіх операцій з оплати праці. Прозорість обліку заробітної плати базується на принципах, які забезпечують об'єктивне відображення всіх операцій з оплати праці (Рис. 1).



Рис. 2. Прозорий облік заробітної плати

Джерело: розробка авторів.

На наш погляд, непрозорий облік заробітної плати, зокрема виплата "в конвертах", призводить до порушення прав працівників, зменшення надходжень до бюджету та підризу довіри до бізнесу.

Прозорий облік заробітної плати — це крок до цивілізованої економіки, який забезпечує соціальний захист працівників і підвищує репутацію бізнесу (Рис. 2).

Запровадження прозорого обліку заробітної плати зумовлює необхідність для компаній нести додаткові фінансові витрати, пов'язані з модернізацією облікових систем, підвищенням кваліфікації персоналу та адаптацією внутрішніх процедур до нових регуляторних і корпоративних стандартів, що може тимчасово збільшувати адміністративне навантаження на бізнес (Табл. 1).

Ми схиляємося до думки, що фінансова прозорість є інструментом практичної реалізації соціальної відповідальності, адже відкритість і достовірність облікової інформації сприяють підвищенню довіри до підприємства, зміцненню його репутації та забезпеченню стійкого розвитку в умовах сучасних економічних і соціальних викликів та забезпечують підзвітність діяльності суб'єкта господарювання перед суспільством.

Таблиця 1. Наслідки прозорого обліку заробітної плати

Наслідок	Позитивний ефект	Можливий ризик/виклик
Зменшення тіньових виплат	Більші надходження до бюджету	Зростання витрат бізнесу
Соціальні гарантії	Захист прав працівників	Потрібні додаткові ресурси для адміністрування
Відповідність стандартам	Підвищення довіри інвесторів	Необхідність навчання та адаптації
Прозорість	Зростання корпоративної репутації	Опір частини компаній

Джерело: складено авторами.

У системі міжнародних стандартів фінансової звітності особливе місце займає МСБО 19 "Виплати працівникам" (IAS 19 "Employee Benefits"), який регламентує порядок визнання, оцінки та розкриття інформації щодо витрат на персонал [5]. Стандарт охоплює всі види виплат працівникам, включаючи заробітну плату, премії, оплачувані відпустки, пенсійні програми та вихідні допомоги. Цей стандарт вимагає визнавати зобов'язання тоді, коли працівник надає послугу, а також відображати витрати внаслідок використання економічних вигод, що підкріплює достовірність фінансової звітності підприємств. Важливим аспектом є вимога розкривати у фінансовій звітності не лише фактичні витрати, але й майбутні зобов'язання підприємства, що виникають у зв'язку з програмами після виходу на пенсію чи іншими довгостроковими виплатами [5]. На наш погляд, та-



Рис. 3. Соціальна відповідальність у контексті прозорого обліку

Джерело: розробка авторів.

кий підхід забезпечує більш повне відображення економічної сутності операцій та дозволяє користувачам звітності оцінювати фінансову стійкість компанії.

Доцільно відмітити, що надання розкритої та структурованої інформації про витрати на персонал у примітках до фінансової звітності сприяє підвищенню якісних характеристик звітності та дає змогу користувачам здійснювати зіставний аналіз результатів діяльності підприємств у різних юрисдикціях. Розкриття інформації про витрати на персонал відповідно до міжнародних стандартів сприяє підвищенню рівня прозорості та порівнянності фінансових даних між різними країнами та секторами економіки. Це особливо важливо для інвесторів та кредиторів, які приймають рішення на основі достовірної та зіставної інформації. Крім того, стандарти вимагають деталізації компонентів витрат на персонал, що дозволяє ідентифікувати структуру зобов'язань та оцінити їх вплив на фінансові результати. Застосування IAS 19 формує єдині правила обліку заробітної плати та соціальних вип-

лат, що відповідають принципам справедливо-го представлення та підвищують якість корпоративної звітності.

Прозорість фінансового обліку заробітної плати нерозривно пов'язана з соціальною відповідальністю підприємства, адже чесна і відкрита система оплати праці є не лише вимогою законодавства, а й важливим чинником соціальної стабільності, мотивації персоналу та сталого розвитку бізнесу (Рис. 3).

Для підвищення рівня соціальної відповідальності підприємств доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на забезпечення прозорості фінансового обліку заробітної плати (Рис. 4).

На наш погляд, реалізація цих заходів сприяє гармонізації інтересів бізнесу, працівників і держави.

Перспективним інструментом підвищення прозорості заробітної плати та соціальної відповідальності бізнесу є інтегрована звітність, яка поєднує фінансові та нефінансові (соціальні, екологічні, управлінські) показники. На відміну від традиційної фінансової

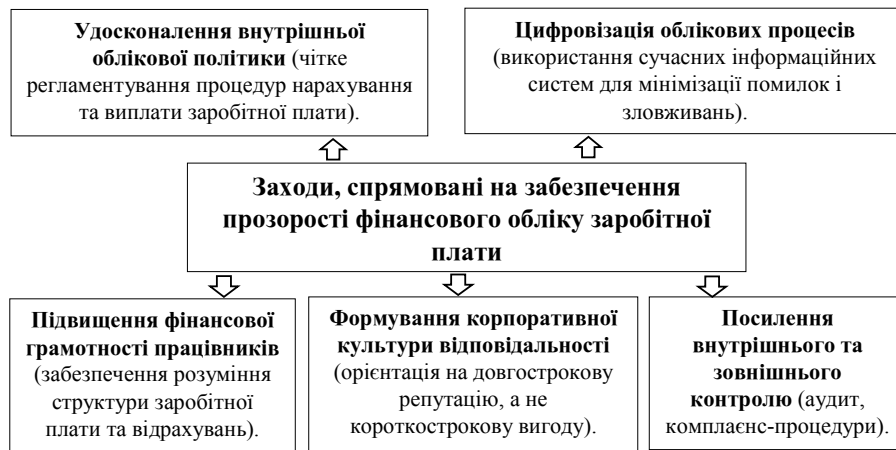


Рис. 4. Заходи, спрямовані на забезпечення прозорості фінансового обліку заробітної плати

Джерело: розробка авторів.

звітності, що зосереджується переважно на економічних результатах діяльності підприємства, інтегрована звітність забезпечує комплексне уявлення про створення вартості у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

Згідно з концепцією, розробленою Міжнародною радою з інтегрованої звітності (IIRC), інтегрована звітність спрямована на формування більш відповідального корпоративного управління, підвищення довіри інвесторів та суспільства, а також на забезпечення стійкого розвитку бізнесу [9]. Її застосування сприяє зменшенню інформаційної асиметрії між компаніями і стейкхолдерами, оскільки вона поєднує кількісні фінансові дані з якісними характеристиками соціальної та екологічної діяльності.

Ми підтримуємо думку, що до складу показників соціальної відповідальності інтегрованої звітності підприємств доцільно віднести: рівень оплати праці поточного характеру; величину компенсаційних виплат у зв'язку із завершенням трудової діяльності та внаслідок складних умов праці й шкідливих виробництв; розмір заохочувальних виплат внаслідок зростання рівня кваліфікації та підвищення ефективності праці; виплати за галузевим індивідуальним пенсійним забезпеченням і програмами соціальної підтримки тощо. Наведення у звітності підприємства запропонованих показників забезпечить розкриття інформації про реалізацію принципів соціальної відповідальності та поінформує зацікавлені сторони про проведення соціальних програм і проектів на підприємстві [3, с. 309].

Таким чином, інтегрована звітність виступає не лише інструментом комунікації між бізнесом і суспільством, але й важливим меха-

нізмом формування соціальної відповідальності. Вона дозволяє підприємствам продемонструвати свою відкритість, прозорість та готовність враховувати інтереси різних груп, що у підсумку зміцнює їхню конкурентоспроможність і репутацію на глобальному ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження встановлено, що прозорість фінансового обліку заробітної плати є ключовим чинником формування соціальної відповідальності підприємства. Адже прозорий облік сприяє захисту прав працівників, підвищенню довіри до бізнесу, зменшенню соціальних ризиків, формуванню позитивного іміджу відповідального роботодавця та забезпеченню сталого розвитку. У сучасних умовах саме соціально-відповідальний підхід до оплати праці стає конкурентною перевагою підприємства. Підприємствам доцільно впроваджувати сучасні облікові системи, розвивати корпоративну культуру відповідальності та використовувати інтегровану звітність як інструмент комунікації з суспільством. Це є необхідними складовими ефективної стратегії управління, що дозволяє підприємствам не лише досягати економічних результатів, але й виконувати важливу соціальну функцію у забезпеченні балансу між економічною доцільністю та суспільними цінностями.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у розробці та теоретичному обґрунтуванні комплексного методичного інструментарію для кількісної оцінки впливу прозорості обліку заробітної плати на ринкову вартість й інвестиційну привабливість

підприємств у повоєнний період. Особливої уваги потребує дослідження можливостей імплементації технологій блокчейн і штучного інтелекту в систему обліку оплати праці як засобів мінімізації суб'єктивних чинників та ризиків тінізації доходів. Крім того, актуальним залишається питання уніфікації показників соціальної складової інтегрованої звітності з урахуванням галузевої специфіки, що дозволить створити надійну інформаційну базу для проведення соціального аудиту та порівняльного аналізу ефективності стратегій соціальної відповідальності на національному та міжнародному рівнях.

Література

1. Будько О. В., Медузів В. О. Прозорість обліку податків як інструмент реалізації соціальної відповідальності підприємства. Економічний вісник Дніпропетровського державного технічного університету. 2025. № 1 (10). С. 166—172.
2. Гуріна Н. В., Бестюк А. М. Організація обліку оплати праці на підприємствах: проблеми на шляху їх вирішення. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 23. URL: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/156>.
3. Каткова Н. В., Бурлан С. А., Маслова К. В. Відображення заробітної плати як показника соціальної відповідальності бізнесу в обліку і звітності. Бізнес Інформ. 2017. № 12. С. 306—310.
4. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. Наукові записки Львівської політехніки. 2021. № 2(6). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf>.
5. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 19 (МСБО 19) "Виплати працівникам". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_011#Text.
6. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. Економіка та держава. 2019. № 7. С. 13—16.
7. Супрунова І. В. Детінізація ринку праці як складова забезпечення соціальної безпеки держави. Економічний вісник Дніпропетровської політехніки. 2024. № 1. С. 9—13.
8. Тибінка Г. І., Брик Г. В., Кохана Т. М. Розмежування понять "оплата праці" та "заробітна плата". Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 246—250.

9. IRC. International Integrated Reporting Framework / International Integrated Reporting Council. 2013. URL: <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>.

References:

1. Budko, O. V., Meduzov, V. O. (2025), "Transparency of tax accounting as an instrument for implementing corporate social responsibility", *Economic Bulletin of Dnipropetrovsk State Technical University*, vol. 1, pp. 166—172.
 2. Hurina, N. V., Bestiuk, A. M. (2021), "Organization of payroll accounting at enterprises: problems and ways of solution", *Economy and Society*, vol. 23, available at: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/156> (Accessed 2 Jan 2026).
 3. Katkova, N. V., Burlan, S. A. and Maslova, K. V. (2017), "Reflection of wages as an indicator of corporate social responsibility in accounting and reporting", *Business Inform*, vol. 12, pp. 306—310.
 4. Kuzmin, O. Ye., Stanasiuk, N. S. and Uholkova, O. Z. (2021), "Corporate social responsibility: concept, typology and formation factors", *Scientific Notes of Lviv Polytechnic*, vol. 2, available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf> (Accessed 2 Jan 2026).
 5. IASB (2012), "International Accounting Standard 19 "Employee Benefits", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_011#Text (Accessed 3 Jan 2026).
 6. Seliverstova, L. S. and Losovska, N. V. (2019), "Approaches to the formation of the organizational and economic mechanism of corporate social responsibility management", *Economy and State*, vol. 7, pp. 13—16.
 7. Suprunova, I. V. (2024), "De-shadowing of the labor market as a component of ensuring the social security of the state", *Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic*, vol. 1, pp. 9—13.
 8. Tybinka, H. I., Bryk, H. V. and Kokhana, T. M. (2018), "Differentiation of the concepts "remuneration" and "wages"", *Economy and Society*, vol. 19, pp. 246—250.
 9. International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013), "The International Integrated Reporting Framework", available at: <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf> (Accessed 4 Jan 2026).
- Стаття надійшла до редакції 09.01.2026 р.*

УДК 658.012.4:330.341.1

Л. Г. Дончак,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, обліку та оподаткування, Вінницький
навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університетуORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1764-872X>

О. Ю. Захарчук,

аспірант, Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-8330-0363>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.199

ГЕНЕЗИС НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ТРАКТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

L. Donchak,

PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Vinnytsia Educational
and Scientific Institute of Economics of West Ukrainian National University

O. Zakharchuk,

Postgraduate Student, West Ukrainian National University

GENESIS OF SCIENTIFIC APPROACHES TO INTERPRETING THE INNOVATION DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

У статті здійснено комплексний аналіз еволюції наукових підходів до трактування сутності інноваційного розвитку підприємства в контексті трансформації економічної науки та зміни умов функціонування бізнесу. Обґрунтовано, що відсутність єдиного підходу до визначення інноваційного розвитку зумовлена різноманітністю методологічних засад, на яких формувалися відповідні концепції, а також багатовимірністю самого явища. Узагальнено класичні та сучасні наукові підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників, що дозволило простежити логіку еволюції поглядів на інновації, від техніко-технологічного оновлення до системної стратегічної трансформації підприємства. На основі порівняльного аналізу визначень запропоновано авторську систематизацію наукових підходів до трактування інноваційного розвитку підприємства, яку подано у вигляді структурно-логічної схеми. Сформульовано узагальнене авторське визначення інноваційного розвитку підприємства, що інтегрує процесні, ресурсні, системні та результативно-стратегічні характеристики.

The article examines the genesis of scientific approaches to interpreting the concept of enterprise innovative development in the context of the evolution of economic theory and changes in the modern business environment. The relevance of the study is обусловлена the increasing importance of innovation as a key factor of competitiveness, sustainability, and long-term enterprise development under conditions of market uncertainty and structural transformations. It is substantiated that the absence of a unified definition of enterprise innovative development in academic discourse results from the diversity of methodological approaches and the multidimensional nature of innovation processes.

The study summarizes and systematizes the views of domestic and foreign scholars, which makes it possible to trace the evolution of scientific interpretations from a narrow technological understanding of innovation to a comprehensive strategic and systemic vision of enterprise development. Special attention is paid to identifying dominant conceptual features that form the basis of different approaches, including process-oriented, resource-based, system-structural, integrated, and result-oriented perspectives.

Based on a comparative analysis of existing definitions, their conceptual heterogeneity and differences in analytical emphasis are revealed. To overcome this fragmentation, an author's systematization of scientific approaches to defining enterprise innovative development is proposed. The systematization is presented in a structured form, which allows for a clearer understanding of the interrelations between different theoretical positions and provides a holistic view of innovative development as a continuous process of qualitative transformation.

As a result, an integrated authorial definition of enterprise innovative development is formulated. It combines process, resource, systemic, and strategic-result components and emphasizes the role of innovation potential, organizational and managerial changes, competitiveness, and adaptability to external challenges. The obtained results create a theoretical and methodological basis for further empirical research and practical application in the field of enterprise innovative development management.

Ключові слова: інноваційний розвиток підприємства, інновації, наукові підходи, економічний розвиток, інноваційний потенціал, стратегічне управління, конкурентоспроможність.

Key words: enterprise innovative development, innovation, scientific approaches, economic development, innovation potential, strategic management, competitiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та посилення конкуренції інноваційний розвиток набуває особливого значення. Для підприємств це не лише фактор зростання, але й стратегічна необхідність збереження конкурентоспроможності та адаптації до нових викликів. Водночас, у науковій літературі відсутнє єдине тлумачення поняття "інноваційний розвиток підприємства", що зумовлено різноманіттям підходів до його розуміння та різними методологічними засадами.

Проблема ускладнюється також тим, що на різних етапах розвитку економічної науки інновації трактувалися крізь призму окремих функцій, як технологічне оновлення, як інструмент стратегічного управління, як соціокультурне явище тощо. Така багатозначність вимагає узагальнення й систематизації підходів, які сформувалися в різні історичні періоди, з метою формування сучасного, інтегрованого розуміння сутності інноваційного розвитку підприємства.

Особливо актуальним є вивчення генезису наукових підходів до інноваційного розвитку в контексті формування ефективної інноваційної політики вітчизняних підприємств, адаптованої до умов посткризової економіки України та викликів воєнного часу.

З огляду на це виникає потреба в теоретичному переосмисленні еволюції наукової думки, що дозволить сформувати цілісну наукову основу для розробки інструментів і моделей інноваційного розвитку, які відповідають сучасним потребам підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останніми роками проблематика інноваційного розвитку підприємств привертає увагу широкого кола науковців як в Україні, так і за її межами. У вітчизняному науковому просторі теоретичні та прикладні аспекти цього явища досліджували такі автори, як В.С. Найдюк, Т.М. Пилявоз, К.О. Дорошкевич, І.Ю. Єпіфанова, В.С. Пономаренко, О.Г. Цвик, П.Т. Саблук, С.Я. Васильців, В.М. Діденко, І.В. Довба, Р.С. Квасницька, П.П. Микитюк, Ж.Л. Криско, Я.В. Паламаренко, Т.В. Полозова, Д.Ю. Кривцун, М.А. Полегенька, В.П. Рибачук, А.В. Толстова, Б.В. Хахула, Ю.С. Шипуліна, С.М. Ілляшенко, О.Ю. Ємельянов, О.С. Мороз та інші. У фокусі їхніх досліджень — загальні підходи до трактування інновацій, структура інноваційного потенціалу, механізми реалізації інноваційних стратегій, а також оцінювання результативності інноваційної діяльності підприємств.

Зарубіжна наукова спільнота також зробила вагомий внесок у формування теоретичних основ інноваційного розвитку. Серед провідних дослідників цього напрямку варто відзначити Й.А. Шумпетера, П. Друкера, К. Фрімена, Б.-А. Лундвала, Ч. Едквіста, Г. Чесбро, П. Тротта, Ф. Фраттіні, Б. Лаперша, Д. Узунідіса та інших. Їхні праці охоплюють як класичні, так і сучасні підходи до розуміння інновацій, зокрема концепції систем інновацій, відкритих інновацій, управління технологічними змінами та інтеграції зовнішніх і внутрішніх знань у процес розвитку підприємств.

Отже, сучасна наукова дискусія демонструє тенденцію до розширення та інтеграції підходів: інноваційний розвиток розглядається як багатовимірне явище, що охоплює технології, організаційну структуру, корпоративну культуру, зовнішнє середовище та інституційні чинники. Попри суттєвий теоретичний доробок, актуальним залишається запит на узагальнення наявних підходів у межах єдиної наукової концепції, яка б урахувала динаміку зовнішніх умов і специфіку сучасного бізнес-середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є узагальнення та систематизація наукових підходів до трактування інноваційного розвитку підприємства, виявлення їх еволюційної послідовності, а також визначення основних теоретико-методологічних засад сучасного розуміння цього процесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасному науковому дискурсі термін "інновація" розглядається як багатовимірна економічна категорія, що поєднує як процесуальні, так і результативні характеристики. Історично цей термін походить від лат. *innovatio* — оновлення, зміна, введення нового, і з часом перетворився на ключове поняття сучасної економіки, управління, технологічного розвитку. Його значення зазнало суттєвої еволюції, трансформуючись від суто технічного нововведення до комплексного явища, що охоплює всі сфери господарської діяльності.

Першим фундаментальним підходом до визначення інновації вважається підхід Й. Шумпетера, який ще у 30-х роках XX століття запропонував розглядати інновацію як нову комбінацію факторів виробництва. Він виділив п'ять форм інновацій: створення нового продукту, застосування нових методів виробництва, відкриття нових ринків, використання нових джерел сировини та впровадження нових

форм організації бізнесу [1]. Шумпетер акцентував увагу на ролі інновацій у процесі "творчого руйнування", що оновлює економічну систему зсередини. Його погляди продовжив розвивати Б. Твісс, який наголошує, що інновація — це не поодинокі подія, а керований процес, який починається з ідеї та завершується її реалізацією у вигляді продукту чи послуги, що має цінність для ринку [2].

У другій половині XX століття інновація дедалі частіше розглядалася у контексті підприємницької діяльності. Один із найвпливовіших західних теоретиків у цій галузі, Пітер Друкер, визначає інновацію як інструмент підприємництва, що трансформує зміни у нові економічні можливості [3]. Такий підхід розширює трактування інновацій, включаючи соціальні, управлінські та організаційні аспекти.

Подальший розвиток концепції інновацій пов'язаний із формуванням уявлень про відкриті інновації, запропонованих Г. Чесбро. У межах цієї парадигми інновація не є виключно результатом внутрішніх досліджень організації, а виникає внаслідок взаємодії з зовнішніми партнерами, споживачами, стартапами та науковими установами [4].

Також слід відзначити дослідження Ф. Фраттіні, в яких інновації аналізуються як багаторівневий процес, що залежить від особливостей ринку, швидкості дифузії та готовності підприємства до прийняття змін [5].

У вітчизняній науковій традиції спостерігається тенденція до комплексного розуміння інновації. Так, І.В. Гріщенко розглядає інновацію як результат інноваційного процесу у формі нової або вдосконаленої продукції, технології чи методу, що має практичне застосування на підприємстві та ринку, а також процес, який охоплює всі етапи, від розроблення до реалізації, і спрямований на досягнення економічної, соціальної та екологічної ефективності через ефективне управління інноваційною діяльністю [6].

Подібну думку поділяє і В.С. Найдюк, який визначає інновацію як результат винахідництва, процес якісних змін і як інструмент створення нових можливостей. Дослідник пропонує три наукові підходи до визначення інновації — функціональний, атрибутивний і предметний [7].

Цікавою є позиція науковця О.Г. Бут-Гусаїм, який акцентує на тому, що інновація — це не лише впровадження нових технологій, але й соціальне явище, що сприяє трансформації бізнес-моделей, взаємин у колективі та підходів до управління [8].

Таблиця 1. Підходи науковців до визначення сутності поняття "інноваційний розвиток підприємства"

Автор	Визначення
Бут-Гусаїм О.Г.	Інноваційний розвиток бізнес-структур розглядається як комплексний процес постійного оновлення бізнес-процесів на основі впровадження нових технологій, продуктів і послуг з метою підвищення якості діяльності та адаптації до змін ринкового середовища.
Гріщенко А.В.	Інноваційний розвиток підприємства є результатом узгодженого функціонування фінансових, управлінських, технологічних, маркетингових та інноваційних складових, що забезпечують стратегічну результативність і рівень інноваційної активності підприємства.
Діденко Є.О., Моторна Ю.С.	Інноваційний розвиток підприємства трактується як процес системного оновлення, що базується на використанні інноваційного потенціалу та спрямований на підвищення конкурентоспроможності, досягнення стратегічних цілей і забезпечення інноваційної безпеки.
Волошук Л.О.	Інноваційний розвиток підприємства означає досягнення позитивних якісних змін у його стані завдяки формуванню та ефективному використанню інноваційного потенціалу в процесі інноваційної діяльності.
Федулова Л.І.	Інноваційний розвиток підприємства визначається як динамічний процес якісних змін в інноваційному стані підприємства внаслідок активізації інноваційної діяльності.
Адаменко О.А.	Інноваційний розвиток підприємства полягає у закономірному переході до нового якісного стану через впровадження інновацій у продукти, процеси та всі сфери господарської діяльності.
Ємельянов О.Ю., Гаврась Д.Р.	Інноваційний розвиток підприємства пов'язаний зі змінами характеристик ресурсів і управлінських компетенцій, що забезпечують зростання інноваційного потенціалу та стабільне підвищення фінансово-економічних результатів.
Найдюк В.С.	Інноваційний розвиток підприємства є процесом цілеспрямованої зміни його стану на основі інноваційного потенціалу, що створює нові можливості для розвитку та ринкової діяльності.
Кашена Н., Чміль Є.	Інноваційний розвиток підприємства розглядається як здатність до комплексних змін і багатовекторного зростання завдяки впровадженню інновацій, спрямованих на посилення конкурентних позицій, стійкості та безпеки функціонування.
Ковтуненко К.В., Коцага А.О.	Інноваційний розвиток бізнес-структури визначається як інноваційно орієнтований розвиток сфер діяльності, спрямований на підвищення ефективності, прибутковості та розширення ринків збуту.
Ватченко О.Б., Ватченко Б.С., Черевко О.Л.	Інноваційний розвиток підприємства є безперервним процесом якісних змін, заснованим на створенні та впровадженні інновацій з метою зростання конкурентоспроможності й ефективності в мінливому середовищі.
Кошлата М.М.	Інноваційний розвиток підприємства характеризується використанням різних форм інновацій у виробничій і комерційній діяльності для підвищення прибутковості та конкурентних переваг.

Джерело: складено за даними [6; 7; 8; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24].

Відповідно до Закону України "Про інноваційну діяльність", інновація — це новостворені або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція чи послуги, що суттєво покращують виробничі або соціальні показники [9]. Таке визначення підкреслює прикладний характер інновацій, а також їхню орієнтацію на результативність та ефективність.

Таким чином, сучасні наукові підходи дозволяють розглядати інновацію не лише як результат технічної творчості, а як складну економіко-управлінську категорію, яка охоплює всі стадії життєвого циклу нововведення, від ідеї до комерційного використання. Інновація є важливим елементом стратегії розвитку підприємства, джерелом його

адаптації до змін зовнішнього середовища та фактором підвищення конкурентоспроможності.

Щодо сутності поняття "розвиток", то у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі воно розглядається як багатогранне явище, що охоплює сукупність змін, які забезпечують перехід об'єкта на новий, вищий рівень організації, функціонування та ефективності [10]. Перші згадки про розвиток зустрічаються ще у працях давньогрецьких філософів, зокрема Арістотеля, Платона, Демокріта, проте ці підходи мали переважно філософсько-споглядальний характер, позбавлений чіткого наукового підґрунтя. Згодом розуміння категорії "розвиток" еволюціонувало в межах класичної, історичної шкіл, марксизму, інституціоналізму,



Рис. 1. Систематизація наукових підходів до визначення інноваційного розвитку підприємства

Джерело: систематизовано авторами.

кейнсіанства, а також неокласичного підходу, де воно отримало більш конкретне методологічне наповнення.

Сьогодні в економічній літературі сформувався широкий спектр підходів до трактування цього поняття. Так, в Академічному тлумачному словнику української мови розвиток визначається як процес переходу від одного якісного стану до іншого, що супроводжується зміною внутрішніх характеристик явища чи об'єкта [11]. Подібне тлумачення подають дослідники які розглядають розвиток як складне багатовимірне явище, що включає не лише кількісне зростання обсягів виробництва чи доходів, але й якісні структурні зміни в економіці: модернізацію технологій, оновлення організаційних форм, зміну структури зайнятості та перерозподіл ресурсів між секторами. Такий розвиток має цілеспрямований характер і пов'язаний із активною роллю економічних суб'єктів у формуванні конкурентних переваг, адаптації до глобальних викликів та забезпеченні сталого економічного прогресу [12].

Згідно з позицією В.О. Занори, розвиток підприємства — це процес цілеспрямованих, внутрішньо та зовнішньо обумовлених переходів на новий рівень організації, що супроводжується якісними та кількісними змінами у функціонуванні системи [13]. Такий підхід дозволяє розглядати розвиток не лише як результат, а й як динамічний стан, що постійно змінюється в умовах впливу численних факторів.

На думку О.В. Лопушинської, розвиток підприємства слід розглядати як комплексну сукупність змін, які відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства (структура, персонал, технології) та у його зовнішньому оточенні [14]. Автор підкреслює, що ефективний розвиток можливий лише за умови узгодження стратегічних цілей підприємства з вимогами зовнішнього середовища.

У свою чергу, у роботі Вініченка О. М. поняття розвитку підприємства розкривається через аналіз його характеристик і видів. Автор визначає розвиток як сукупність змін, що забезпечують поступовий рух підприємства до нових станів функціонування, підвищення його ефективності та адаптації до умов зовнішнього середовища [15]. Цей підхід підкреслює динамічний і багатоаспектний характер розвитку, який передбачає зміни не лише в обсягах діяльності, а й у структурі ресурсів, організації виробництва, маркетингових підходах та взаємодії зі стейкхолдерами.

Таким чином, у науковому дискурсі поняття розвитку трактується не лише як процес кількісного зростання, а як якісна трансформація системи, що охоплює всі аспекти її функціонування, від виробничо-технологічного до соціально-організаційного. Особливої актуальності така інтерпретація набуває у контексті інноваційного розвитку, де розвиток тісно пов'язаний із здатністю підприємства генерувати, впроваджувати та комерціалізувати нововведення.

У сучасній економічній науці поняття інноваційного розвитку підприємства зазнало значної трансформації, еволюціонуючи від вузького трактування як технічного нововведення до комплексного системного явища. Це явище охоплює не лише зміну технологій, а й трансформацію бізнес-моделей, управлінських рішень, внутрішніх і зовнішніх зв'язків підприємства. Аналіз вітчизняної та зарубіжної наукової літератури дозволяє виокремити основні підходи до розуміння сутності інноваційного розвитку підприємства, які відображають зміни у світоглядних та методологічних засадах економічної науки (табл. 1).

Як бачимо, в таблиці 1 узагальнено наукові підходи різних авторів до визначення сутності інноваційного розвитку підприємства, що дало змогу відобразити різноманіття трактувань даної категорії та виявити основні акценти в її інтерпретації. Водночас фрагментарність наведених визначень і відмінності у змістовних пріоритетах зумовлюють потребу їх подальшої систематизації. З цієї метою на основі проведеного порівняльного аналізу на рис. 1 запропоновано авторське групування наукових підходів до трактування інноваційного розвитку підприємства, яке дозволяє структурувати наявні дефініції за домінуючими концептуальними ознаками та забезпечує цілісне розуміння інноваційного розвитку як багатовимірного процесу стратегічної трансформації підприємства.

Аналіз узагальнених наукових підходів до трактування сутності інноваційного розвитку підприємства свідчить, що домінуючими є процесно-еволюційний і потенціальний підходи, у межах яких інноваційний розвиток розглядається як безперервний процес якісних змін, зумовлений формуванням і реалізацією інноваційного потенціалу підприємства. Водночас сучасні дослідження дедалі частіше акцентують увагу на системно-інтеграційних і результативно-стратегічних аспектах, що відображає зміщення фокусу від окремих інноваційних дій до комплексної трансформації підприємства з орієнтацією на конкурентоспроможність, стійкість і безпеку функціонування в умовах мінливого зовнішнього середовища. Це обумовлює доцільність використання синтетичного підходу до дослідження інноваційного розвитку підприємства, який поєднує процесні, ресурсні, системні та стратегічні складові.

Таким чином, інноваційний розвиток підприємства — це безперервний, цілеспрямований і системно організований процес якісної трансформації підприємства, що ґрунтується

на формуванні, нарощуванні та ефективній реалізації інноваційного потенціалу, впровадженні технологічних, організаційних, управлінських і ринкових нововведень, та спрямований на підвищення конкурентоспроможності, економічної результативності, стійкості й безпеки функціонування підприємства в умовах динамічного та невизначеного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Аналіз наукових підходів свідчить про ускладнення розуміння сутності інноваційного розвитку підприємства. Якщо перші трактування базувалися виключно на технологічному вдосконаленні, то сучасні підходи враховують багатовекторність змін, включаючи управлінську гнучкість, інституційну підтримку, зовнішню взаємодію та цифрову трансформацію.

На нашу думку, ефективна модель інноваційного розвитку підприємства повинна бути інтегративною, поєднуючи елементи всіх зазначених підходів залежно від галузі, розміру, етапу життєвого циклу підприємства та умов зовнішнього середовища. Лише така модель дозволяє сформувати конкурентоспроможну та адаптивну організацію, здатну до довгострокового сталого зростання в умовах турбулентності.

Література:

1. Schumpeter J.A. The Theory of Economic Development. Harvard University Press, 1934. 255 p.
2. Twiss B.C. Managing Technological Innovation. 3rd ed. London: Pitman / Longman, 1986. 238 p. Available at: <https://archive.org/details/ManagingTechnologicalInnovation>
3. Drucker P.F. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: Harper & Row, 1985. 293 p.
4. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 272 p.
5. Frattini F., Chiaroni D., Chiesa V. The Open Innovation Journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm. Technovation. 2011. Vol. 31 (1). P. 34—43.
6. Гріщенко А.В. Суть і основні поняття інноваційного розвитку підприємства: теоретичний аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 20. С. 181—188. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.181
7. Найдюк В.С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3. С. 251—263.

8. Бут-Гусаїм О.Г. Інноваційний розвиток бізнес-структур. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 72—81.

9. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

10. Голобородько А.Ю. Сутність економічного розвитку підприємства. Проблеми економіки. 2022. № 4. С. 140—147. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-140-147>

11. Розвиток: академічний тлумачний словник української мови (1970-1980). Словник української мови: в 11 томах. Том 8, 1977. 631 с. URL: <http://www.sum.in.ua/s/rozvytok>

12. Schlogl L., Sumner A. Disrupted Development and the Future of Inequality in the Age of Automation. Cham: Palgrave Macmillan, 2020. 102 p. DOI: 10.1007/978-3-030-30131-6

13. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. Галицький економічний вісник. 2019. № 6 (61) С. 69—78. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06

14. Лопушинська О.В. Сутність і напрями розвитку підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2017. № 5 (84). С. 87—92. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b77126de-1388-4637-8765-957ce10f9dec/content>

15. Вініченко О. М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства. Агросвіт. 2015. № 15. С. 49—57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2015_15_10

16. Діденко Є. О., Моторна Ю. С. Процес інноваційного розвитку підприємства та його особливості. Ефективна економіка. 2019. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.52

17. Волощук А.О. Інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та проблеми аналітичного забезпечення в умовах індикативного управління. Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 75—79.

18. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. № 2. С. 122—135.

19. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2010. № 35. С. 5—10.

20. Ємельянов О.Ю. Гаврась Д.Р. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, ознаки та види. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 4 (14). С. 985—997.

21. Кащена Н., Чміль Є. Теоретико-методичні засади аналізу інноваційного розвитку

підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-56>

22. Ковтуненко К.В., Коцага А.О. Інноваційний розвиток бізнес-структур: сутність, тлумачення, теорії та підходи до визначення. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 43—55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_5_7

23. Ватченко О.Б., Ватченко Б.С., Черевко О.А. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Дніпро: Акцент ПП, 2017. 404 с.

24. Кошлата М.М. Теоретичні засади управління інноваційним розвитком підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 6 (2). С. 210—212. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6%282%29__56

References:

1. Schumpeter, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, USA.

2. Twiss, B.C. (1986), *Managing Technological Innovation*, 3rd ed., Pitman, London, UK, Available at: <https://archive.org/details/ManagingTechnologicalInnovation> (Accessed 01 Jan 2025).

3. Drucker, P.F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper & Row, New York, USA.

4. Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, USA.

5. Frattini, F. Chiaroni, D. and Chiesa V. (2011), "The Open Innovation Journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm", *Technovation*, vol. 31(1), pp. 34—43.

6. Hrishchenko, A.V. (2024), "The essence and basic concepts of innovative development of the enterprise: theoretical aspect", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 181—188, DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.181

7. Naidiuk, V.S. (2013), "The nature and preconditions of enterprises' innovative development", *Marketing i menedzhment innovatsii*, vol. 3, pp. 251—263

8. But-Husaim, O.H. (2024), "Innovative Development of Business Structures", *Biznes Inform*, vol. 2, pp. 72—81.

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2002), *The Law of Ukraine "On Innovative Activity"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (Accessed 01 Jan 2025).

10. Holoborodko, A. Yu. (2022), "The Essence of Enterprise Economic Development", *Problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 140—147, <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-140-147>

11. Bilodid, I. K. (1977), "Development", *Akademichnyi tлумachnyi slovnyk ukrainskoi movy (1970—1980). Slovnyk ukrainskoi movy [Academic Explanatory Dictionary of the Ukrainian Language (1970—1980). Dictionary of the Ukrainian Language]*, vol. 8, 631 p., available at: <http://www.sum.in.ua/s/rozvytok> (Accessed 01 Jan 2025).

12. Schlogl, L. and Sumner, A. (2020), *Disrupted Development and the Future of Inequality in the Age of Automation*. Cham: Palgrave Macmillan, 2020. 102 p. DOI: 10.1007/978-3-030-30131-6

13. Zanora, V. (2019), "Enterprise development: essence, forms, and types", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 6 (61), pp. 69—78, https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06

14. Lopushynska, O.V. (2017), "The essence and directions of enterprise development: theoretical aspect", *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 5 (84), pp. 87—92, available at: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b77126de-1388-4637-8765-957ce10f9dec/content> (Accessed 01 Jan 2025).

15. Vinichenko, O.M. (2015), "Characteristics, types, and essence of enterprise development", *Ahrosvit*, vol. 15, pp. 49-57, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2015_15_10 (Accessed 01 Jan 2025).

16. Didenko, Ye.O. and Motorna, Yu.S. (2019), "The process of innovation development of the enterprise and its features", *Efektivna ekonomika*, vol. 1, DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.52

17. Voloshchuk, L.O. (2014), "Innovative development of an industrial enterprise: essence and problems of analytical support under indicative management conditions", *Biznes Infor*, vol. 11, pp. 75—79.

18. Fedulova, L.I. (2014), "Conceptual foundations of managing enterprise innovative development", *Marketynh i menedzhment innovatsii*, vol. 2, pp. 122—135.

19. Adamenko, O.A. (2010), "Conceptual foundations of enterprise innovative development", *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii*, 2010. vol. 35. pp. 5—10.

20. Yemelianov, O.Yu. and Havras, D.R. (2025), "Innovative development of enterprises: essence, signs and types", *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, vol. 4 (14), pp. 985—997.

21. Kashchena, N. and Chmil, Ye. (2022), "Theoretical and methodological foundations of analyzing enterprise innovative development", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 43, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-56>

22. Kovtunen, K.V. and Kotsaha, A.O. (2020), "Innovative development of business structures: essence, interpretation, theories, and approaches to definition", *Biznes Inform*, vol. 5, pp. 43—55, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_5_7 (Accessed 01 Jan 2025).

23. Vatchenko, O.B., Vatchenko, B.S. and Cherevko, O.L. (2017), *Innovatsiyni rozvytok pidpriemstva [Enterprise innovative development]*, Aktsent PP, Dnipro, Ukraine.

24. Koshlata, M.M. (2014), "Theoretical foundations of managing enterprise innovative development", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. Ser.: Ekonomichni nauky, vol. 6 (2), pp. 210—212, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6%282%-29_56 (Accessed 01 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.01.2026 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 658.7:519.8:658.72

Б. О. Решетняк,
аспірант, Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0318-4579>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.207

МЕТАМОДЕЛЬ ТА КРИТЕРІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛАНЦЮГА ПОСТАЧАННЯ НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ

B. Reshetniak,
PhD student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

METAMODEL AND OPTIMIZATION CRITERIA FOR THE SUPPLY CHAIN BASED ON LOGISTICS OUTSOURCING

У статті розглянуто проблему оптимізації ланцюга постачання на основі логістичного аутсорсингу в умовах глобальної конкуренції та зростання складності логістичних систем. Запропоновано багатокритеріальну метамодель, що базується на теорії корисності та дозволяє формалізувати процес вибору оптимальної стратегії аутсорсингу (3PL або 4PL). Модель враховує гетерогенні критерії: фінансові витрати, рівень сервісу, операційні ризики та стратегічну відповідність. Використано методи нормалізації показників і аналізу ієрархій для визначення вагових коефіцієнтів. Розроблений підхід забезпечує комплексну оцінку альтернатив та обґрунтований вибір оптимальної логістичної стратегії для підвищення ефективності та стійкості ланцюга постачання.

The article addresses the challenge of optimizing supply chains through logistics outsourcing under conditions of global competition and increasing complexity of logistics systems. A multi-criteria metamodel based on utility theory is proposed to formalize the decision-making process for selecting the optimal outsourcing strategy (3PL or 4PL). Unlike traditional approaches focused on operational aspects, the developed framework integrates heterogeneous criteria—financial costs, service level, operational risk, and strategic alignment—into a unified optimization function. The metamodel employs additive utility aggregation, supported by linear normalization techniques to ensure comparability of diverse indicators and the Analytic Hierarchy Process (AHP) for determining weight coefficients. This approach enables a structured evaluation of outsourcing alternatives, considering both quantitative and qualitative factors, and facilitates the identification of a compromise solution that maximizes overall utility within given resource constraints.

The research emphasizes the strategic dimension of outsourcing decisions, highlighting the differences between 3PL models, which optimize isolated logistics functions, and 4PL models, which provide integrated supply chain management and long-term adaptability. The proposed methodology offers a universal conceptual tool applicable across industries and scales, supporting enterprises in achieving cost efficiency, service quality, resilience, and strategic growth. Future research directions include empirical validation of the metamodel and development of specialized models for calculating primary criteria values to enhance practical applicability in dynamic business environments.

Additionally, the study contributes to the theoretical advancement of supply chain management by introducing a formalized approach that bridges the gap between operational optimization and strategic decision-making. By leveraging utility theory and multi-criteria analysis, the proposed metamodel ensures transparency and consistency in evaluating complex trade-offs inherent in outsourcing strategies. This makes the framework particularly relevant for companies operating in volatile markets, where adaptability and risk mitigation are critical for sustaining competitive advantage.

Ключові слова: ланцюг постачання, логістичний аутсорсинг, метамодель, оптимізація, теорія корисності, 3PL та 4PL моделі, багатокритеріальний аналіз

Keywords: supply chain, logistics outsourcing, metamodel, optimization, utility theory, 3PL and 4PL models, multi-criteria analysis

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

Оптимізація ланцюга постачання є однією з ключових задач сучасного управління підприємством. Загалом процес оптимізації включає не лише вдосконалення окремих елементів ланцюга, але й інтеграцію його різних функцій, що дозволяє досягти високого рівня ефективності, зниження витрат та підвищення якості обслуговування клієнтів. Раціональне вирішення завдання оптимізації передбачає комплексний підхід, який включає аналіз, планування та управління всіма аспектами ланцюга постачання з метою забезпечення максимального рівня ефективності при мінімальних затратах.

Складність вирішення такого завдання обумовлена визначенням змісту та вибором критеріїв оптимізації ланцюга постачання певного господарюючого суб'єкта. Прийняття рішення про вибір оптимального способу організації ланцюга постачання має базуватися на урахуванні контекстних умов та обмежень, в яких функціонує підприємство, стану галузевої конкуренції та ключових факторів успіху, власних ресурсів компанії та компетенцій його співробітників. Сфера невизначеності та ризиків в прийнятті рішення щодо організації ланцюга постачання окреслюється багатоваріантністю підходів та розмаїттям критеріїв оптимізації в управлінні ланцюгом постачання відповідно до характеру та спрямованості оптимізаційних завдань.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В умовах посилення глобальної конкуренції та ускладнення ланцюгів постачання, підприємства стикаються з необхідністю підвищення

ефективності своєї логістичної діяльності задля забезпечення конкурентоспроможності та виживання бізнесу, зазначає Шарван М. Б. [1].

Chen X., Cheng G., He Y.; Kocaoglu Y. виділяють широкий спектр підходів до оптимізації функціонування ланцюгів постачання: від реінжинірингу бізнес-процесів, цифровізації логістичних операцій та впровадження інформаційних систем управління потоками до перегляду транспортної й складської політики [2; 3]. Однак дедалі більшої популярності набуває стратегічний перехід до моделей логістичного аутсорсингу, насамперед із залученням 4PL-провайдерів, які забезпечують інтегроване управління всім ланцюгом постачання. Наявна внутрішня логістика часто виявляється негнучкою та ресурсозатратною, що робить її не конкурентною альтернативою, а проблемним статус-кво, який потребує вдосконалення. У цьому контексті логістичний аутсорсинг через 3PL/4PL операторів стає перспективним інструментом стратегічної оптимізації.

Проте сам по собі перехід на логістичний аутсорсинг не є універсальним рішенням і не гарантує досягнення бажаного ефекту. Для окремих підприємств характерні специфічні обмеження та вимоги, зумовлені особливостями їх діяльності. Brucker A. D., Yalman S зазначають про підвищені вимоги до конфіденційності інформації, Farhan M. F. Наголошує на стратегічній важливості контролю над окремими логістичними процесами, галузевих регуляторних обмеженнях, а також критичній залежності від стабільності та безперервності поставок [4; 5]. За таких умов стандартні аутсорсингові моделі можуть виявитися непридатними або економічно неефективними.

Крім того, логістичні рішення формуються під впливом сукупності різномірних та часто суперечливих факторів, серед яких ключовими є рівень витрат, якість та швидкість логістично-

го сервісу, рівень операційних і стратегічних ризиків, а також здатність системи до адаптації в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Оптимізація за одним критерієм неминує призводити до погіршення інших, що зумовлює багатокритеріальний характер задачі вибору аутсорсингової моделі.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у розробці формалізованого науково-методичного підходу, заснованого на використанні математичних моделей оптимізації. Такий підхід дає змогу кількісно оцінити альтернативні логістичні стратегії, врахувати специфічні обмеження конкретного підприємства та здійснити пошук компромісного рішення, яке забезпечує максимально можливий оптимізаційний ефект у межах заданих умов і ресурсних обмежень.

Класичним інструментарієм для вирішення подібних задач є теорія корисності, яка дозволяє формалізувати процес вибору шляхом агрегування різнорідних критеріїв в єдиний інтегральний показник. Аналіз наукових праць показує, що теорія корисності активно застосовується для моделювання складних економічних систем та оптимізаційних задач у ланцюгах постачання. До поширених напрямів можна віднести вибір постачальників, вибір рівноважної ціни продукції тощо, що виокремлюють Ganapathy S.; Kainuma Y., Tawara N., Narayanan S. Srinivasan K.; A. R. Ravindran [6; 7; 8]. У роботі N. Wang et al. лінійна функція корисності використовується для моделювання поведінкових факторів учасників ланцюга постачання, доводячи, що вони суттєво впливають на розподіл прибутку [9]. Автори Kyparisis G. J., Koulamas C. досліджують існування ринкової рівноваги у багаторівневих ланцюгах, використовуючи загальну функцію корисності споживача та аналізуючи її чутливість до параметрів кривої попиту [10]. У статті Li Y., Wang J. А на основі теорії консенсусу в багатоагентних системах розроблено підхід до визначення оптимальних цінових стратегій, де метою є максимізація загальної функції корисності системи [11]. Y. Li et al. пропонують нову функцію корисності на базі логістичної функції для оптимізації ціноутворення в інтелектуальних енергосистемах, що демонструє універсальність наведеного інструментарію для моделювання складних мережевих систем [12].

Іншим вектором досліджень є двокритеріальні задачі. У праці Ebrahimi M., et al. розглядаються системи виробництва на замовлення, де одночасно максимізуються прибуток виробника та корисність для споживача, що залежить від ціни, якості та уподобань [13].

Одним із ключових етапів у застосуванні підходів на основі теорії корисності є обґрунтоване визначення вагових коефіцієнтів, що відображають пріоритетність критеріїв. Таким методом може слугувати метод аналізу ієрархій (MAI), застосований Basak I., Saaty T.; Lipovetsky S. — один з визнаних та поширених інструментів для вирішення саме цієї задачі. [14; 15]. Його цінність полягає у можливості структурувати проблему у вигляді ієрархії та отримувати кількісні ваги на основі серії попарних порівнянь, що є природним для експертів. Ефективність MAI для вибору логістичних провайдерів та постачальників підтверджується у численних працях; так, у роботі Vijayvargiya A., Deu A. K. розроблено модель вибору 3PL-оператора, що враховує вартість, гнучкість та якість IT-систем, у праці C. L. Tramarico et al. наведено огляд досліджень, де MAI застосовується для вибору постачальників, тоді як робота Sipahi S., Timor M. демонструє широкі можливості методу, зокрема при роботі з невизначеністю [16; 17; 18].

Водночас попри значний науковий доробок, аналіз літератури показує, що більшість досліджень зосереджена переважно на операційних аспектах логістики — ціноутворенні, управлінні запасами, плануванні транспортних потоків — або на тактичних питаннях вибору зовнішнього провайдера. Натомість стратегічний вимір ухвалення рішень щодо моделі аутсорсингу досліджений недостатньо, особливо в частині використання теорії корисності як інструменту обґрунтування оптимального вибору.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення комплексу критеріїв та розробка універсальної метамоделі оптимізації ланцюга постачання підприємств на основі логістичного аутсорсингу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Наявні підходи переважно не дають можливості комплексно узгодити різнорідні критерії, що впливають на ефективність логістичної системи. Бракує методики, яка б дозволяла інтегрувати в одній моделі як кількісні фінансові параметри, так і якісні експертні оцінки, забезпечуючи їх порівнянність і узгодженість.

Крім того, відсутня універсальна модель верхнього рівня, здатна абстрагуватися від конкретних методів розрахунку первинних даних і водночас забезпечувати дослідника концеп-

туальною основою для їх подальшого агрегування у єдину цільову функцію оптимізації. Така модель має виконувати роль гнучкого інструменту, що дозволяє оцінювати стратегічні альтернативи аутсорсингу незалежно від галузі, масштабу підприємства чи специфіки вихідних параметрів.

Передбачаємо, що науковим базисом розробки моделі доречно обрати теорію корисності, основні положення якої можуть бути використані як теоретичне підґрунтя для розробки концептуального підходу та методичного інструментарію побудови моделі оптимізації. Водночас для побудови адекватної оптимізаційної моделі принципово важливим є чітке розмежування філософії управління та оптимізації, яку реалізують 3PL та 4PL-провайдери. Їх відмінність полягає не лише в переліку наданих логістичних послуг, але й насамперед у глибині інтеграції в ланцюг постачання, рівні управлінської відповідальності та масштабі прийнятих оптимізаційних рішень, що зазначають Dyczkowska J.; Vishnu P. K.; Vivaldini M., Pires S., Souza F. [19; 20; 21]:

— Модель 3PL передбачає делегування окремих логістичних функцій зовнішньому оператору з метою підвищення їх операційної ефективності. 3PL-провайдер оптимізує передані йому процеси в межах чітко визначених контрактних параметрів: зниження витрат, підвищення швидкості виконання операцій або поліпшення рівня сервісу. Оптимізація має локальний характер і не змінює логіку побудови ланцюга постачання в цілому. Наприклад, удосконалення маршрутів доставки чи підвищення коефіцієнта використання складських площ відбуваються без перегляду стратегічної доцільності розміщення складів або конфігурації транспортної мережі. За такої моделі підприємство зберігає повний контроль над стратегічними рішеннями та критичними даними, що є важливим для компаній із підвищеними вимогами до конфіденційності та управлінської незалежності;

— 4PL-модель, на відміну від 3PL, ґрунтується на інтегрованому управлінні всім ланцюгом постачання та передбачає перехід оптимізаційної діяльності на стратегічний рівень. 4PL-провайдер виступає логістичним інтегратором, який аналізує мережу постачань у цілому, управляє інформаційними потоками, здійснює координацію діяльності кількох 3PL-операторів та ініціює реінжиніринг бізнес-процесів. Оптимізаційні рішення спрямовані не на окремі функції, а на досягнення глобальних бізнес-цілей клієнта — підвищення адаптив-

ності, стійкості та масштабованості логістичної системи в умовах мінливого зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє досягти синергетичного ефекту за рахунок узгодження рішень на всіх рівнях управління, що робить 4PL-модель найбільш розвиненим інструментом довгострокової стратегічної оптимізації ланцюгів постачання.

Враховуючи вищезазначене, завдання вибору критеріїв зводиться до пошуку оптимального рівня глибини оптимізації, який відповідає пріоритетам підприємства. На цьому міркуванні базуватиметься розробка науково-методичного підходу до обґрунтування вибору стратегії оптимізації ланцюга постачання підприємства на основі математичної метамоделі. Ця модель дозволяє провести порівняльний аналіз альтернативних аутсорсингових стратегій та визначити оптимальний варіант, що максимізує загальний позитивний ефект.

Оцінювання альтернатив здійснюватиметься шляхом формалізованого розрахунку їх інтегральної корисності, що відображає узагальнену перевагу кожного варіанта з урахуванням пріоритетних для підприємства критеріїв оптимізації. Для кожної альтернативи розраховуватиметься функція корисності u_i , яка агрегує часткові оцінки за всіма критеріями з урахуванням їх вагомості. Таким чином, сам процес вибору альтернативи з максимальним значенням функції корисності є актом оптимізації, оскільки він формалізує пошук найкращого компромісу між суперечливими цілями. Формально інтегральна корисність альтернативи може бути подана у вигляді:

$$u_i = \sum_{j=1}^m \alpha_j k_{ij} \rightarrow \max(1),$$

де $u_i, i \in I = \overline{1, n}$ — інтегральна корисність для i -тої стратегії оптимізації, n — кількість альтернатив;

$\alpha_j, j \in J = \overline{1, m}$ — вага j -тої критерію оптимізації, визначена експертним шляхом; m — кількість критеріїв; ваги повинні задовольняти умову: $\sum_{j=1}^m \alpha_j = 1$;

k_{ij} — нормалізована оцінка i -тої альтернативи за j -тим критерієм, що лежить у діапазоні $[0, 1]$.

Варто зазначити, що використання адитивної форми функції корисності (1) ґрунтується на припущенні про взаємну преференційну незалежність критеріїв. Це означає, що перевага, яка надається одному значенню критерію над іншим (наприклад, вищий рівень сервісу),

не залежить від поточних значень інших критеріїв (наприклад, рівня витрат). Для задачі стратегічного вибору таке припущення є прийнятним, оскільки критерії формувалися як максимально ортогональні.

Характерною особливістю обраної системи критеріїв оптимізації є їхня гетерогенність (різнорідність). Вони мають різні одиниці виміру (гроші, відсотки, бали) та, що важливо, різні напрями оптимізації (одні потребують максимізації, інші — мінімізації). Для їх коректного зіставлення та агрегування в рамках єдиної цільової функції оптимізації (1) необхідно привести показники до єдиної безрозмірної шкали.

Для критеріїв, які потрібно максимізувати (наприклад, якість, рівень сервісу, гнучкість), Han J., Kamber M., Pei J використовують формулу лінійної нормалізації [22]:

$$k_{ij} = \frac{k'_{ij} - \min_{i \in I}(k'_{ij})}{\max_{i \in I}(k'_{ij}) - \min_{i \in I}(k'_{ij})} \quad (2),$$

де k'_{ij} — ненормалізоване (початкове) значення критерію j для альтернативи i , виражене у відповідній шкалі (витрати, ризики, відсотки тощо);

$\min_{i \in I}(k'_{ij})$ — мінімальне значення критерію j серед усіх альтернатив $i \in I$;

$\max_{i \in I}(k'_{ij})$ — максимальне значення критерію j серед усіх альтернатив $i \in I$.

У наведеній формулі найкраще значення критерію (максимальне) отримує оцінку 1, а найгірше (мінімальне) — 0.

Для критеріїв, які потрібно мінімізувати (наприклад, витрати, ризики, час доставки), використовується інвертована формула, щоб вищі значення нормалізованого показника k_{ij} також відповідали кращій альтернативі:

$$k_{ij} = \frac{\max_{i \in I}(k'_{ij}) - k'_{ij}}{\max_{i \in I}(k'_{ij}) - \min_{i \in I}(k'_{ij})} \quad (3).$$

У наведеному випадку найкраще значення (мінімальні витрати/ризики) отримує оцінку 1, а найгірше (максимальне) — 0.

Обраний метод лінійної нормалізації є поширеним та адекватним для наведеної задачі, оскільки дані моделі не мають екстремальних викидів, які могли б спотворити результати шкалювання, що забезпечує робастність нормалізованих оцінок. Однак, у разі наявності викидів, варто застосувати інший метод нормалізації серед наявних.

За своєю сутністю, запропонована метамоделі оптимізації логістичного аутсорсингу аб-

страгується від механізмів розрахунку первинних значень критеріїв (k'_{ij}), концентруючись на формалізації процедур їх узагальнення та зіставлення в рамках оптимізаційної задачі. Для практичного застосування метамоделі та отримання обґрунтованих вхідних даних для неї, перейдемо до розробки блоку спеціалізованих моделей. Кожна з них відповідатиме за розрахунок окремого критерію оптимізації (сукупні логістичні витрати, рівень сервісу, рівень ризику та стратегічна відповідність). Цей комплекс моделей дозволить отримати кількісну оцінку оптимізаційного потенціалу кожної аутсорсингової стратегії.

Розроблена метамоделі (1) є інструментом верхнього рівня, що формалізує загальну логіку багатокритеріальної оптимізації логістичного аутсорсингу. Однак її практичне застосування вимагає наповнення обґрунтованими вхідними параметрами, а саме — ненормалізованими значеннями критеріїв (k'_{ij}) для кожної альтернативи. Відтак, метою цього підрозділу є розробка комплексу спеціалізованих моделей нижнього рівня, що дозволяють кількісно виміряти оптимізаційний потенціал кожної аутсорсингової стратегії, формуючи емпіричну основу для подальшого аналізу.

Вибір критеріїв є фундаментальним етапом, що визначає валідність та об'єктивність усього дослідження. Запропонований набір з чотирьох критеріїв ґрунтується на аналізі наукових праць та відповідає сучасним підходам до оцінки ефективності логістичних систем.

Комплекс моделей включає як традиційні кількісні критерії, такі як фінансова ефективність та якість обслуговування клієнтів, значущість яких підкреслюється у дослідженні J. Cai et al., F. Hosseinzadeh Lotfi et al., Yontar E., Ersoz S., так і якісні стратегічні фактори [23; 24; 25]. До останніх належать операційна надійність (ризик) та довгострокова відповідність цілям компанії (стратегічна відповідність), необхідність врахування яких для прийняття обґрунтованих рішень відзначають, зокрема, Yontar E., Ersoz S., наголошуючи на важливості поєднання фінансових та нефінансових показників [25].

Таким чином, обраний комплекс критеріїв забезпечує всебічний та багатовимірний аналіз кожної логістичної альтернативи, охоплюючи наступні аспекти її оптимізаційного впливу:

1. Фінансовий (витрати). Базовий критерій, що відображає економічну ефективність та прямий вплив на прибутковість компанії;

2. Клієнтський (рівень сервісу). Оцінює, наскільки логістична система зможе задовольняти очікування кінцевих споживачів, що безпосередньо впливає на лояльність клієнтів та ринкову позицію;

3. Операційної надійності (рівень ризику). Характеризує здатність альтернативи забезпечити стійкість та стабільність логістичної системи, мінімізуючи ймовірність збоїв та величину потенційних збитків;

4. Стратегічного розвитку (стратегічна відповідність). Цей довгостроковий критерій визначає, наскільки обрана альтернатива підтримує глобальні цілі компанії: зростання, гнучкість, інноваційність та здатність до адаптації. Саме цей аспект найповніше розкриває переваги стратегічної 4PL-оптимізації.

Обрана сукупність критеріїв є необхідною та достатньою: вона комплексно охоплює основні аспекти прийняття стратегічного рішення, критерії є взаємодоповнюючими та максимально ортогональними — вони не дублюють один одного. Водночас, за потреби менеджмент підприємств може адаптувати модель під свої потреби, додаючи або коригуючи моделі.

Гетерогенний характер обраних критеріїв оптимізації унеможливорює їх розрахунок за допомогою єдиної універсальної моделі. Кожен критерій вимагає власного, специфічного підходу до моделювання, тобто вимагає цілого комплексу спеціалізованих моделей, що зумовлено як логікою вибору самих критеріїв, так і їхньою різноманітною природою:

— витрати є детермінованим, кількісним показником, що розраховується на основі фінансових даних та стандартних методів калькуляції;

— рівень сервісу є композитним показником, що поєднує об'єктивні кількісні дані (статистика з ERP/WMS систем) та суб'єктивні експертні оцінки;

— рівень ризику має імовірнісну природу і моделюється на основі поєднання експертних оцінок ймовірностей та фінансових розрахунків потенційних збитків;

— стратегічна відповідність є повністю якісним, суб'єктивним критерієм, що формалізується виключно на основі експертних суджень топменеджменту.

Саме тому для розрахунку цих показників доцільна розробка комплексу моделей, де кожна модель є самостійним інструментом, адаптованим під специфіку свого критерію. Проте вони утворюють єдиний методичний комплекс,

оскільки об'єднані спільною метою: отримати вхідні параметри для метамоделі та забезпечити обґрунтовану оцінку оптимізаційного потенціалу кожної альтернативи.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розроблений комплексний теоретико-методологічний інструментарій дозволяє вирішити завдання вибору принципів та критеріїв оптимізації ланцюгв постачання підприємства на засадах теорії корисності. Запропонована багатокритеріальна метамоделі, що ґрунтується на положеннях теорії корисності, дозволяє агрегувати різноманітні показники в єдиний інтегральний критерій — функцію корисності (u_i), що робить можливим об'єктивне порівняння та ранжування стратегічних альтернатив організації ланцюга постачання. В моделюванні взято до уваги, що набір альтернатив обмежується двома варіантами логістичного аутсорсингу: послугами компаній операторів 3PL та 4PL послуг, що відповідає сучасним стратегіям управління ланцюгом постачання в умовах поширення технологій Індустрії 4.0, глобалізаційних та інтеграційних трендів.

Література:

1. Шарван М. Б., Устенко А. О. Оптимізація логістичних процесів у постачальницько-збутовій системі підприємства. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. № 4. С. 9. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.20>.
2. Chen X., Cheng G., He Y. Mathematical modeling and optimization of platform supply chain in the digital era: a systematic review. *Mathematics*. 2025. Vol. 13, no. 17. P. 2863. DOI: <https://doi.org/10.3390/math13172863>
3. Kocaoglu Y., Taskin Gumus A., Kocaoglu B. Supply chain optimization studies: a literature review and classification. *Dogus universitesi dergisi*. 2018. Vol. 1, no. 19. P. 79—98. DOI: <https://doi.org/10.31671/dogus.2018.16>.
4. Brucker A. D., Yalman S. Ensuring confidentiality in supply chains with an application to life-cycle assessment. *Journal of software: evolution and process*. 2025. Vol. 37, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.1002/smr.2763>
5. Farhan M. F. Supply chain strategy to support the independence of the defense industry. *International journal of social science research and review*. 2023. Vol. 6, no. 1. P. 177—185. DOI: <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v6i1.774>.

6. Ganapathy S., Narayanan S., Srinivasan K. Simulation based decision support for supply chain logistics. 2003 winter simulation conference, New Orleans, LA, USA. DOI: <https://doi.org/10.1109/wsc.2003.1261524>.

7. Kainuma Y., Tawara N. A multiple attribute utility theory approach to lean and green supply chain management. *International journal of production economics*. 2006. Vol. 101, no. 1. P. 99—108. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.-05.010>.

8. Multiple criteria decision making in supply chain management / ed. by A.R. Ravindran. Boca Raton, FL: CRC Press, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781315371450>

9. Supply chain contracting with linear utility function / N. Wang et al. *International journal of information systems and supply chain management*. 2017. Vol. 10, no. 2. P. 1—20. DOI: <https://doi.org/10.4018/ijisscm.2017040101>.

10. Kyparisis G. J., Koulamas C. Competition in two-tier serial and assembly supply chains with general consumer utility functions. *International journal of production research*. 2018. Vol. 56, no. 17. P. 5854—5865. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1478463>.

11. Li Y., Wang J. A simulation-based study on the optimal pricing strategy of supply chain system. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, no. 14. P. 11307. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151411307>.

12. The real-time pricing optimization model of smart grid based on the utility function of the logistic function / Y. Li et al. *Energy*. 2021. Vol. 224. P. 120172. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.energy.-2021.120172>.

13. Ebrahimi M., Tavakkoli-Moghaddam R., Jolai F. Bi-objective build-to-order supply chain problem with customer utility. *International journal of engineering*. 2018. Vol. 31, no. 7. DOI: <https://doi.org/10.5829/ije.2018.31.07a.09>.

14. Basak I., Saaty T. Group decision making using the analytic hierarchy process. *Mathematical and computer modelling*. 1993. Vol. 17, no. 4—5. P. 101—109. DOI: [https://doi.org/10.1016/0895-7177\(93\)90179-3](https://doi.org/10.1016/0895-7177(93)90179-3).

15. Lipovetsky S. Understanding the analytic hierarchy process. *Technometrics*. 2021. Vol. 63, no. 2. P. 278—279. DOI: <https://doi.org/10.1080/00401706.2021.1904744>.

16. Vijayvargiya A., Dey A. K. An analytical approach for selection of a logistics provider. *Management decision*. 2010. Vol. 48, no. 3. P. 403—418. DOI: <https://doi.org/10.1108/002517410-11037774>.

17. Analytic hierarchy process and supply chain management: a bibliometric study / C. L.

Tramarico et al. *Procedia computer science*. 2015. Vol. 55. P. 441—450. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.07.005>.

18. Sipahi S., Timor M. The analytic hierarchy process and analytic network process: an overview of applications. *Management decision*. 2010. Vol. 48, no. 5. P. 775—808. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251741011043920>.

19. Dyczkowska J. 4pl logistics operator in the supply chain. *Zeszyty naukowe akademii sztuki wojennej*. 2018. Vol. 110, no. 1. P. 25—36. DOI: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.1461>.

20. Vishnu P. K. The strategic role of 3PL in modern supply chain management. *World journal of advanced engineering technology and sciences*. 2025. Vol. 15, no. 1. P. 1029—1036. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjaets.2025.15.1.0323>.

21. Vivaldini M., Pires S., Souza F. B. d. Collaboration and Competition between 4PL and 3PL: a study of a fast-food supply chain. *Journal of operations and supply chain management*. 2008. Vol. 1, no. 2. P. 17. DOI: <https://doi.org/10.12660/joscmv1n2p17-29>

22. Han J., Kamber M., Pei J. Advanced pattern mining. *Data mining*. 2012. P. 279—325. DOI: <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-381479-1.1.00007-1>

23. Improving supply chain performance management: A systematic approach to analyzing iterative KPI accomplishment / J. Cai et al. *Decision support systems*. 2009. Vol. 46, no. 2. P. 512—521. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2008.09.004>

24. Supply chain performance evaluation / F. Hosseinzadeh Lotfi et al. Cham: Springer International Publishing, 2023

25. Yontar E., Ersoz S. Closed loop supply chain management performance evaluation criteria. *Turkish journal of engineering*. 2019. Vol. 3, no. 14. P. 157—167. DOI: <https://doi.org/10.31127/tuje.503959>

References:

1. Sharvan, M. B., and Ustenko, A. O. (2025), "Optimization of logistics processes in the supply and distribution system of the enterprise", *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy*, vol. 4, pp. 9. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.20>

2. Chen, X., Cheng, G., and He, Y. (2025), "Mathematical modeling and optimization of platform supply chain in the digital era: A systematic review", *Mathematics*, vol. 13, no. 17, pp. 2863. <https://doi.org/10.3390/math13172863>

3. Kocaoglu, Y., Taskin Gumus, A., and Kocaoglu, B. (2018), "Supply chain optimization

studies: A literature review and classification", *Dogus Universitesi Dergisi*, vol. 19, no. 1, pp. 79—98. <https://doi.org/10.31671/dogus.2018.16>

4. Brucker, A. D., and Yalman, S. (2025), "Ensuring confidentiality in supply chains with an application to life-cycle assessment", *Journal of Software: Evolution and Process*, vol. 37, no. 1. <https://doi.org/10.1002/smr.2763>

5. Farhan, M. F. (2023), "Supply chain strategy to support the independence of the defense industry", *International Journal of Social Science Research and Review*, vol. 6, no. 1, pp. 177—185. <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v6i1.774>

6. Ganapathy, S., Narayanan, S., and Srinivasan, K. (2003), "Simulation based decision support for supply chain logistics", 2003 Winter Simulation Conference, New Orleans, LA, USA. <https://doi.org/10.1109/wsc.2003.1261524>

7. Kainuma, Y., and Tawara, N. (2006), "A multiple attribute utility theory approach to lean and green supply chain management", *International Journal of Production Economics*, vol. 101, no. 1, pp. 99—108. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.05.010>

8. Ravindran, A. R. (2021), "Multiple criteria decision making in supply chain management", CRC Press, Boca Raton, USA <https://doi.org/10.1201/9781315371450>

9. Wang, N., et al. (2017), "Supply chain contracting with linear utility function", *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management*, vol. 10, no. 2, pp. 1—20. <https://doi.org/10.4018/ijisscm.2017040101>

10. Kyparisis, G. J., and Koulamas, C. (2018), "Competition in two-tier serial and assembly supply chains with general consumer utility functions", *International Journal of Production Research*, vol. 56, no. 17, pp. 5854—5865. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1478463>

11. Li, Y., and Wang, J. (2023), "A simulation-based study on the optimal pricing strategy of supply chain system", *Sustainability*, vol. 15, no. 14, pp. 11307. <https://doi.org/10.3390/su151411307>

12. Li, Y., et al. (2021), "The real-time pricing optimization model of smart grid based on the utility function of the logistic function", *Energy*, vol. 224, pp. 120172. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2021.120172>

13. Ebrahimi, M., Tavakkoli-Moghaddam, R., and Jolai, F. (2018), "Bi-objective build-to-order supply chain problem with customer utility", *International Journal of Engineering*, vol. 31, no. 7. <https://doi.org/10.5829/ije.2018.31.07a.09>

14. Basak, I., and Saaty, T. (1993), "Group decision making using the analytic hierarchy pro-

cess", *Mathematical and Computer Modelling*, vol. 17, no. 4—5, pp. 101—109. [https://doi.org/10.1016/0895-7177\(93\)90179-3](https://doi.org/10.1016/0895-7177(93)90179-3)

15. Lipovetsky, S. (2021), "Understanding the analytic hierarchy process", *Technometrics*, vol. 63, no. 2, pp. 278—279. <https://doi.org/10.1080/00401706.2021.1904744>

16. Vijayvargiya, A., and Dey, A. K. (2010), "An analytical approach for selection of a logistics provider", *Management Decision*, vol. 48, no. 3, pp. 403—418. <https://doi.org/10.1108/0025174-1011037774>

17. Tramarico, C. L., et al. (2015), "Analytic hierarchy process and supply chain management: A bibliometric study", *Procedia Computer Science*, vol. 55, pp. 441—450. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.07.005>

18. Sipahi, S., and Timor, M. (2010), "The analytic hierarchy process and analytic network process: An overview of applications", *Management Decision*, vol. 48, no. 5, pp. 775—808. <https://doi.org/10.1108/00251741011043920>

19. Dyczkowska, J. (2018), "4PL logistics operator in the supply chain", *Zeszyty Naukowe Akademii Sztuki Wojennej*, vol. 110, no. 1, pp. 25—36. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.1461>

20. Vishnu, P. K. (2025), "The strategic role of 3PL in modern supply chain management", *World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences*, vol. 15, no. 1, pp. 1029—1036. <https://doi.org/10.30574/wjaets.2025.15.1.0323>

21. Vivaldini, M., Pires, S., and Souza, F. B. d. (2008), "Collaboration and competition between 4PL and 3PL: A study of a fast-food supply chain", *Journal of Operations and Supply Chain Management*, vol. 1, no. 2, pp. 17—29. <https://doi.org/10.12660/joscmvln2p17-29>

22. Han, J., Kamber, M., and Pei, J. (2012), "Advanced pattern mining", *Data Mining: Concepts and Techniques (Third Edition)*, pp. 279—325. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-381479-1.00007-1>

23. Cai, J., et al. (2009), "Improving supply chain performance management: A systematic approach to analyzing iterative KPI accomplishment", *Decision Support Systems*, vol. 46, no. 2, pp. 512—521. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2008.09.004>

24. Hosseinzadeh Lotfi, F., et al. (2023), "Supply chain performance evaluation", Springer International Publishing, Cham, Switzerland

25. Yontar, E., and Ersoz, S. (2019), "Closed loop supply chain management performance evaluation criteria", *Turkish Journal of Engineering*, Vol. 3, no. 14, P. 157—167. <https://doi.org/10.31127/tuje.503959>

Стаття надійшла до редакції 08.01.2026 р.