

АГРОСВІТ

№ 5 березень 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

Чирва 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.

№ 5 березень 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 10.03.26 р.

Підписано до друку 10.03.26 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 33.5

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1003/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



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

№ 5 березень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Корнієцький О. В., Орел В. М., Орел А. М.

Технологічна інтеграція та цифрова трансформація в логістиці скотарства 6

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

Наукові засади обґрунтування напрямів підготовки професійних землевпорядників та формування їх інституту в Україні 15

Бондаренко В. М., Рябчик А. В.

Особливості застосування цифрового маркетингу у просуванні органічної продукції 26

Прокопчук О. Т., Соколюк С. Ю., Комісаренко Є. М., Мельниченко Д. О.

Організаційні та інноваційні механізми підвищення ефективності агротрейдингу в Україні 33

Негода Ю. В., Лабенко О. М., Долженко І. І.

Податковий контроль та звітність щодо контрольованих іноземних компаній: обліковий вимір 40

Бабко Н. М., Пилипенко К. А.

Соціальна відповідальність суб'єктів агробізнесу як чинник сталого розвитку регіонів 49

Бірюков Є. І., Шашина М. В.

Інноваційний розвиток територій України в умовах цифрової трансформації 58

Шеленко Д. І., Івасюк Н. Б., Кохан І. В., Шпак А. Д., Ціжма О. А.

Вступ до спеціальності як основа формування професійних компетентностей здобувачів вищої освіти економічних спеціальностей 64

Зоря О. П., Шостя А. М., Ващенко П. А., Безкровний О. В., Ткаченко А. О.

Пріоритети та інвестиційні механізми переходу до сталого тваринництва: концептуальний підхід і критерії оцінювання 74

Дубініна М. В., Тивончук Я. А.

Особливості функціонування фермерських господарств в умовах воєнного стану 83

Козловський С. В., Лавров Р. В., Фурман Т. Ю., Заболотний Р. О.

Інвестиції в підприємства з вирощування картоплі в умовах повоєнного відновлення економіки 92

Самойлик Ю. В., Жайворон Д. С.

Управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу на ринку засобів захисту рослин в умовах високої концентрації та євроінтеграції 99

Опенько І. А., Лицур І. М., Городнича А. В., Подлегаєв В. П.

Економічний механізм стимулювання передачі самосійних лісів на приватних сільськогосподарських землях у користування лісгосподарським підприємствам 110

Погріщук Б. В., Шкварук Д. Г., Мельник Ю. О.

Удосконалення економіко-екологічного потенціалу АПК на регіональному рівні: виклики та перспективи 116

Федотова І. В., Бочарова Н. А., Нечепуренко П. С., Здихальський В. А.

Методичний підхід до інтегрованої оцінки результативності системи маркетингової логістики в АТП 122

Перерва П. Г., Видря Є. В.

Науково-технічні дослідження університетів як економічна категорія 139

Сіренко Н. М., Мельник О. І., Мікуляк К. А.

Вплив цифрових технологій на управління фінансовими ресурсами територіальних громад 148

Казарян О. Г.

Інноваційна трансформація системи соціального фінансування у сталому розвитку 158

Капраль О. Р.

Електронна комерція в умовах війни: адаптація бізнес-моделей українських компаній 165



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

№ 5 березень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Дідковська Л. І.

Тваринницька галузь України: ключові проблеми та напрями їх вирішення 171

Михайлик Н. І.

Трансформація маркетингових досліджень із використанням технологій
на базі штучного інтелекту 179

Філяр С. В., Польова Н. М.

Економіка праці в умовах воєнного стану в Україні: проблеми та шляхи оптимізації 184

Гайбура Ю. А.

Комплексне оцінювання фінансового стану м'ясопереробного підприємства 190

Круп'як І. Й.

Фінансове консультування щодо вибору банківських продуктів в умовах цифровізації 199

Булавинець О. В.

Онтологічні засади соціальних трансфертів 206

Максименко І. Я., Чумак О. В.

Фінансові ризики підприємства: обліково-аналітичні аспекти управління та контролю
в системі забезпечення економічної безпеки 215

Посаднєва О. М.

Роль стрес-тестування у прогнозуванні капіталізації та стійкості банківської системи України 222

Зелінська А. М., Тарасович Л. В., Лавриненко С. О.

Зелена логістика як інструмент реалізації ESG принципів в аграрному бізнесі 230

Агафонов А. О.

Система моніторингу безпекоорієнтованого управління комерційними банками України
в умовах економічної турбулентності 238

Вовк О. С.

Організаційно-економічні аспекти розвитку органічного сільського господарства
в Україні 246

Глембицький О. В.

Методологія виявлення ефективності формування інтелектуального капіталу банку
з використанням технологій ШІ 254

CONTENTS:

<u>Korniietskyi O., Orel V., Orel A.</u> TECHNOLOGICAL INTEGRATION AND DIGITAL TRANSFORMATION IN LIVESTOCK LOGISTICS	6
<u>Tretiak A., Tretiak V., Priadka T., Kapinos N., Tretiak R.</u> SCIENTIFIC PRINCIPLES OF SUBSTANTIATION OF DIRECTIONS OF TRAINING OF PROFESSIONAL LAND PLANNER AND FORMATION OF THEIR INSTITUTE IN UKRAINE	15
<u>Bondarenko V., Riabchyk A.</u> FEATURES OF APPLYING DIGITAL MARKETING IN THE PROMOTION OF ORGANIC PRODUCTS	26
<u>Prokopchuk O., Sokoliuk S., Komisarenko Ie., Melnychenko D.</u> ORGANISATIONAL AND INNOVATIVE MECHANISMS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF AGRITRADING IN UKRAINE	33
<u>Nehoda Yu., Labenko O., Dolzhenko I.</u> TAX CONTROL AND REPORTING OF CONTROLLED FOREIGN COMPANIES: THE ACCOUNTING DIMENSION	40
<u>Babko N., Pylypenko K.</u> SOCIAL RESPONSIBILITY OF AGRIBUSINESS ENTITIES AS A FACTOR OF SUSTAINABLE REGIONAL DEVELOPMENT	49
<u>Biriukov Ie., Shashyna M.</u> INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE TERRITORY OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION	58
<u>Shelenko D., Ivasiuk N., Kokhan I., Shpak A., Tsizhma O.</u> INTRODUCTION TO THE SPECIALTY AS A BASIS FOR THE FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCIES OF HIGHER EDUCATION STUDENTS IN ECONOMIC SPECIALTIES	64
<u>Zoria O., Shostia A., Vashchenko P., Bezкровnyi O., Tkachenko A.</u> PRIORITIES AND INVESTMENT MECHANISMS FOR THE TRANSITION TO SUSTAINABLE LIVESTOCK PRODUCTION: A CONCEPTUAL APPROACH AND EVALUATION CRITERIA	74
<u>Dubinina M., Tyvonchuk Y.</u> FEATURES OF THE FUNCTIONING OF FARMS UNDER MARTIAL LAW	83
<u>Kozlovskyi S., Lavrov R., Furman T., Zabolotnyy R.</u> INVESTMENTS IN POTATO-GROWING ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF POST-WAR ECONOMIC RECOVERY	92
<u>Samoilyk Iu., Zhaivoron D.</u> MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE MARKET OF PLANT PROTECTION PRODUCTS IN CONDITIONS OF HIGH CONCENTRATION AND EUROPEAN INTEGRATION	99
<u>Openko I., Lytsur I., Gorodnucha A., Podliegaev V.</u> ECONOMIC MECHANISM FOR STIMULATING THE TRANSFER OF SELF-SEEDING FORESTS ON PRIVATE AGRICULTURAL LANDS FOR USE BY FORESTRY ENTERPRISES	110
<u>Pohrishchuk B., Shkvaruk D., Melnyk Yu.</u> IMPROVEMENT OF THE ECONOMIC AND ECOLOGICAL POTENTIAL OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX AT THE REGIONAL LEVEL: CHALLENGES AND PROSPECTS	116
<u>Fedotova I., Bocharova N., Nechepurenko P., Zdyhalsky V.</u> METHODOLOGICAL APPROACH TO THE INTEGRATED ASSESSMENT OF THE PERFORMANCE OF THE MARKETING LOGISTICS SYSTEM IN A MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE	122
<u>Pererva P., Vydrya Ye.</u> SCIENTIFIC AND TECHNICAL RESEARCH OF UNIVERSITIES AS AN ECONOMIC CATEGORY	139
<u>Sirenko N., Melnyk O., Mikuliak K.</u> THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES OF TERRITORIAL COMMUNITIES	148
<u>Kazarian O.</u> INNOVATIVE TRANSFORMATION OF THE SOCIAL FINANCING SYSTEM IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT	158
<u>Kapral O.</u> E-COMMERCE IN WARTIME: ADAPTATION OF BUSINESS MODELS OF UKRAINIAN COMPANIES	165

CONTENTS:

<u>Didkovska L.</u>	
THE LIVESTOCK SECTOR OF UKRAINE: KEY PROBLEMS AND DIRECTIONS FOR THEIR SOLUTION	171
<u>Mykhailyk N.</u>	
TRANSFORMATION OF MARKETING RESEARCH USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES	179
<u>Fimyar S., Poliova N.</u>	
LABOR ECONOMICS UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE: CHALLENGES AND OPTIMIZATION APPROACHES	184
<u>Haibura Yu.</u>	
COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF THE FINANCIAL CONDITION OF A MEAT-PROCESSING ENTERPRISE	190
<u>Krupiak I.</u>	
FINANCIAL CONSULTING ON THE CHOICE OF BANKING PRODUCTS IN THE CONDITIONS OF DIGITIZATION	199
<u>Bulavynets O.</u>	
ONTOLOGICAL FOUNDATIONS OF SOCIAL TRANSFERS	206
<u>Maksymenko I., Chumak O.</u>	
FINANCIAL RISKS OF AN ENTERPRISE: ACCOUNTING AND ANALYTICAL ASPECTS OF MANAGEMENT AND CONTROL IN THE ECONOMIC SECURITY PROVISION SYSTEM	215
<u>Posadnieva O.</u>	
THE ROLE OF STRESS TESTING IN FORECASTING THE CAPITALISATION AND STABILITY OF THE UKRAINIAN BANKING SYSTEM	222
<u>Zelinska A., Tarasovich L., Lavrynenko S.</u>	
GREEN LOGISTICS AS A TOOL FOR IMPLEMENTING ESG PRINCIPLES IN AGRIBUSINESS	230
<u>Ahafonov A.</u>	
MONITORING FRAMEWORK FOR SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT OF COMMERCIAL BANKS IN UKRAINE UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC TURBULENCE	238
<u>Vovk O.</u>	
ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECTS OF ORGANIC AGRICULTURE DEVELOPMENT IN UKRAINE	246
<u>Hlembytskyi O.</u>	
METHODOLOGY FOR IDENTIFYING THE EFFECTIVENESS OF INTELLECTUAL CAPITAL FORMATION IN BANKS USING AI TECHNOLOGIES	254

УДК 004:658.7:636.2

О. В. Корнієцький,
д. е. н., професор, провідний науковий співробітник відділу економіки,
менеджменту та трансферу інновацій в тваринництві,
Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9668-2621>
В. М. Орел,
д. е. н., професор, провідний науковий співробітник відділу економіки,
менеджменту та трансферу інновацій в тваринництві,
Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1609-1731>
А. М. Орел,
д. е. н., професор кафедри маркетингу,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0823-3346>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.6

ТЕХНОЛОГІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В ЛОГІСТИЦІ СКОТАРСТВА

О. Kornietskyi,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Leading Researcher of the Department of Economics,
Management and Transfer of Innovations in Animal Husbandry, Livestock farming institute of NAAS of Ukraine
V. Orel,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Leading Researcher of the Department of Economics,
Management and Transfer of Innovations in Animal Husbandry, Livestock farming institute of NAAS of Ukraine
A. Orel,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Kyiv National University of Technologies and Design

TECHNOLOGICAL INTEGRATION AND DIGITAL TRANSFORMATION IN LIVESTOCK LOGISTICS

У статті обґрунтовано актуальність технологічної інтеграції та цифрової трансформації логістики скотарства в Україні як ключового чинника підвищення ефективності агропродовольчого ланцюга, стійкості галузі та її конкурентоспроможності в умовах воєнного часу й післявоєнного відновлення. Показано, що цифрові рішення забезпечують прозорість і простежуваність ланцюгів постачання, прискорюють управлінські реакції на ризики зовнішнього середовища, знижують витрати та підвищують якість сервісу. Розкрито основні напрями цифровізації логістичних процесів у скотарстві: GPS-трекінг і оптимізація маршрутів; цифрові сенсорні системи моніторингу умов транспортування та зберігання; застосування цифрового ланцюга записів даних; онлайн-системи централізованого управління запасами, постачаннями й координацією учасників; аналітика великих даних, штучний інтелект і роботизація складських операцій, а також використання дронів і автономного транспорту.

The article substantiates the relevance of technological integration and digital transformation of livestock logistics in Ukraine as a key factor in increasing the efficiency of the agri-food chain, the sustainability of the industry and its competitiveness in wartime and post-war recovery. It is shown that digital solutions ensure

transparency and traceability of supply chains, accelerate management responses to environmental risks, reduce costs and improve service quality. The main directions of digitalization of logistics processes in livestock are revealed: GPS tracking and route optimization; digital sensor systems for monitoring transportation and storage conditions (temperature, humidity, ventilation, animal condition); use of a digital chain of data records for reliable registration of product origin and certification; online systems for centralized management of inventories, supplies and coordination of participants; big data analytics, artificial intelligence and robotization of warehouse operations, as well as the use of drones and autonomous transport. Key barriers to implementation are identified: insufficient level of digital infrastructure in rural areas, high cost of technologies, shortage of qualified personnel, fragmentation of chain participants, regulatory uncertainty and cybersecurity risks, exacerbated by the destruction of infrastructure due to war. Comprehensive directions for solving problems are proposed: state incentives, development of broadband Internet, educational programs, creation of a national digital platform for livestock logistics and adaptive logistics solutions. The results of the study indicate that technological integration and digital transformation of livestock logistics can ensure increased efficiency of agricultural production, strengthening the state's food security and expanding the export potential of Ukraine. The implementation of the proposed approaches will contribute to the formation of an innovative, adaptive and competitive logistics system capable of functioning even in crisis conditions and meeting modern international standards.

Ключові слова: логістика скотарства; цифрова трансформація; технологічна інтеграція; GPS-моніторинг; цифрові сенсорні системи; простежуваність; цифровий ланцюг записів даних; онлайн-системи управління логістикою.

Key words: livestock logistics; digital transformation; technological integration; GPS-monitoring; digital sensor systems; traceability; digital chain of custody; online logistics management systems.

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

Технологічна інтеграція та цифрова трансформація логістики скотарства — це ключ до стійкого відновлення галузі, зростання конкурентоспроможності української продукції та інтеграції в глобальні ринки, навіть в умовах воєнного часу. Рішення на основі цифрових технологій — дозволяють забезпечити прозорість ланцюгів постачання, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зменшити витрати та підвищити якість сервісу в агропродовольчій системі. Використання цифрових технологій у логістиці скотарства створює передумови для системного підвищення її ефективності. Зокрема, інтеграція GPS-навігації та програмного забезпечення для оптимізації маршрутів дає змогу зменшити логістичні витрати та скоротити час доставки. Паралельно з цим, впровадження рішень на основі

цифровізації забезпечує постійний моніторинг критичних параметрів під час транспортування худоби, таких як температура, вологість чи вентиляція, що дозволяє знизити рівень стресу у тварин та мінімізувати ризики втрат. Технологічна інтеграція та цифрова трансформація також охоплюють застосування технологій, які формують надійну систему простежуваності походження продукції, зміцнюючи довіру з боку споживачів і підвищуючи експортний потенціал. Доповненням до цього слугують логістичні платформи, які забезпечують централізоване управління запасами кормів, координацію постачань та облік продукції, формуючи єдину інтегровану екосистему для ефективної взаємодії всіх учасників агрологістичного ланцюга. Попри значний потенціал, технологічна інтеграція та цифрова трансформація скотарської логістики в Україні стикаються з рядом системних проблем. Передусім це низький рівень цифровізації, особливо серед малих і середніх фермерських

господарств, обмежений доступ до інтернету в сільській місцевості, високі початкові інвестиції в технології, дефіцит кваліфікованих кадрів, відсутність єдиної цифрової платформи для координації постачальників, логістів та споживачів, а також регуляторні й кібербезпекові ризики. Додатковим ускладненням є наслідки війни, а саме руйнування аграрної інфраструктури, нестача транспорту та спеціалізованого обладнання, перебоїв в імпорті засобів виробництва та порушення логістичних ланцюгів.

Розв'язання цих проблем потребує комплексної державної політики, спрямованої на стимулювання цифрової модернізації через фінансову підтримку, освітні програми, технологічне партнерство та міжнародну інтеграцію. Зокрема, це має включати субсидування придбання цифрових рішень для фермерів, розвиток широкосмугового інтернету в селах, впровадження навчальних програм для аграріїв і логістів, створення державної цифрової платформи для логістики скотарства та сертифікації продукції, а також адаптацію логістики до умов війни шляхом використання локальних логістичних центрів для прокладання маршрутів. У контексті викликів, спричинених поточними економічними та геополітичними реаліями, така концепція повинна бути адаптивною, орієнтованою на швидку інтеграцію інновацій та спрямованою на створення стійкої, конкурентоспроможної системи логістики, здатної працювати навіть у складних умовах воєнного часу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження, присвячені технологічній інтеграції та цифровій трансформації логістики скотарства, підтверджують, що ці процеси відіграють ключову роль у підвищенні ефективності аграрної галузі, особливо в умовах післявоєнного відновлення. Зокрема, праці Якимишина А.Я. [4] та Дзіся О.В. [12] підкреслюють стратегічну важливість цифрових технологій. Їхні висновки узгоджуються з дослідженнями Корнєєва Д. [13], який аналізує тренди цифрової трансформації в логістиці на тлі воєнних викликів і підкреслює необхідність інтеграції в європейські логістичні стандарти.

Особливої уваги заслуговують роботи Кай О. [2] та Зозулі О. [3], які деталізують практичне застосування технологій в агрологістиці. Вони доводять ефективність впровадження смарт-

контрактів, сенсорного моніторингу умов перевезення худоби та цифрових реєстрів для сертифікації продукції. Ці підходи є особливо актуальними для України в умовах обмеженого доступу до інфраструктури на деокупованих територіях. Дослідження Фалович Н. [8] розглядають потенціал аналітики великих даних та штучного інтелекту у прогнозуванні логістичних ризиків, автоматизації маршрутного планування та оптимізації складських операцій. Це підтверджує ефективність застосування моделей для адаптації логістичних маршрутів у регіонах із зруйнованою інфраструктурою. У роботі Васильців Н. [19] акцентується увага на необхідності адаптації логістичних систем до умов воєнного часу, що є надзвичайно актуальним для України. Автор аналізує структурні зміни в логістиці, зумовлені деструкцією інфраструктури, перебоями в постачанні, загрозами безпеці та зростанням логістичних витрат. Обґрунтовано доцільність впровадження альтернативних маршрутів постачання, використання тимчасових логістичних центрів і переходу на мобільні платформи, що повністю відповідає викликам деокупованих регіонів.

Результати останніх публікацій окреслюють міждисциплінарну стратегію цифровізації логістики скотарства, що охоплює технологічні, організаційні та безпекові аспекти. Це підтверджує доцільність і актуальність впровадження єдиної національної цифрової платформи для логістики скотарства на основі відкритих стандартів, з урахуванням досвіду країн-членів ЄС та реалій поствоєнного відновлення України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета цієї наукової статті полягає у формуванні концепції технологічної інтеграції та цифрової трансформації логістики скотарства в Україні як інструменту підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності галузі в умовах післявоєнного відновлення та глобальних викликів. Дослідження спрямоване на обґрунтування необхідності впровадження сучасних цифрових рішень та усунення ключових бар'єрів на шляху до цифровізації логістичних процесів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та змін клімату, логістика у ско-

тарстві стає ключовою ланкою в агропродовольчому ланцюгу, що забезпечує якість, безпеку та економічну ефективність постачання продукції від ферми до споживача. Враховуючи такі обставини, технологічна інтеграція та цифрова трансформація логістичних процесів у галузі скотарства постають як стратегічний пріоритет. Інноваційні рішення на базі цифрових технологій дозволяють автоматизувати контроль над усіма етапами логістичного ланцюга, зменшити ризики, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити прозорість, як для внутрішніх, так і для міжнародних партнерів.

До основних напрямів технологічної інтеграції та цифрової трансформації в логістиці скотарства належать:

1. GPS-трекінг. Це система, яка дозволяє в реальному часі відстежувати місцезнаходження, швидкість транспорту та оптимізувати маршрути доставки та скорочувати витрати на паливе. Це особливо актуально в умовах воєнних ризиків, коли маршрути можуть змінюватися через небезпеку чи блокування доріг.

Вона працює на основі глобальної системи позиціонування (GPS), що передає дані про геолокацію та час будь-якому пристрою з GPS-приймачем. Для цього потрібен прямий зв'язок із щонайменше чотирма супутниками.

У транспортному моніторингу використовують різні типи GPS-пристроїв:

— GPS-маяк — простий пристрій, який визначає місце розташування авто, він активується лише в певний час, що дозволяє економити заряд;

— GPS-трекер — більш функціональний пристрій, який постійно передає дані про місцезнаходження, стан та експлуатацію транспортного засобу;

— Супутникові системи моніторингу — найсучасніші рішення, вони забезпечують захист від викрадення, контроль маршруту, аналіз стилю водіння, створення геозон тощо. Важлива їхня особливість — вбудований акумулятор, який підтримує роботу навіть при відсутності основного живлення, що важливо для регіонів, де відбувалися військові дії [1].

2. Цифрові сенсорні системи моніторингу та контролю. Вони є базовим елементом цифрової трансформації логістики, що дає змогу здійснювати постійний моніторинг фізичних процесів за допомогою сенсорів, датчиків і підключених пристроїв. У скотарстві ця технологія особливо корисна для:

— моніторингу умов транспортування худоби: температура, вологість, вентиляція у вантажівках чи причепах;

— контролю умов зберігання продукції наприклад, температурного режиму в рефрижераторах для молока чи м'яса;

— контролю якості кормів на складах;

— моніторингу фізіологічного стану тварин під час переміщень.

Загальні переваги його застосування:

— відстеження стану транспорту — сенсори з M2M SIM-картками можуть сповіщати про пошкодження обладнання чи виявляти потенційні ризики для нього, що дозволяє компаніям проводити профілактичне обслуговування та завчасно усувати технічні проблеми, запобігаючи аварійному стану транспорту;

— оптимізація маршрутів — перевізники отримують дані про швидкість руху, простої чи дотримання запланованого курсу;

— зменшення витрат — відстеження рівня палива допомагає запобігати зливу бензину та успішно контролювати щоденні витрати;

— безпека перевезень — "розумні" сенсори можуть контролювати швидкість водіння та дотримання ПДР, попереджаючи зіткнення техніки чи наїзди на пішоходів. Крім того, допомагає виявляти несанкціонований доступ до вантажу, боротися з крадіжками та незаконним використанням транспорту [2].

3. Цифровий ланцюг записів даних. Це децентралізована цифрова система зберігання даних, у якій кожен запис (транзакція) є незмінним, прозорим і підтвердженим мережею користувачів. У сфері логістики скотарства ця технологія дає змогу зафіксувати кожен етап виробництва, обробки, транспортування та реалізації тваринницької продукції, що не лише знижує ризики фальсифікації, а й спрощує сертифікацію та доступ до міжнародних ринків.

Основні аспекти застосування цифрового ланцюга в логістиці скотарства:

— дозволяє створити надійний цифровий реєстр сертифікатів якості, ветеринарних довідок, документів про походження тощо;

— кожна партія продукції отримує унікальний цифровий паспорт, що містить усю інформацію про товар: ферму-виробника, дані про тварину (вік, порода, стан здоров'я), методи годування, умови зберігання та транспортування, результати лабораторних аналізів, відповідність стандартам ЄС чи інших країн;

— створюють незмінний ланцюг записів, що виключає можливість підробки інформації або її ретроспективного редагування;

— інтеграція смарт-контрактів (автоматичних цифрових угод) дає змогу значно пришвидшити митне оформлення продукції. Завдяки цифровим сертифікатам і даним, які автоматично підтверджують відповідність стандартам, митні служби можуть оперативно верифікувати партію, зменшити обсяг паперової бюрократії та прискорити логістичні процеси.

Попри війну, Україна має можливість інтегрувати цифрові ланцюги у логістику скотарства завдяки доступу до відкритих технологічних платформ, міжнародній підтримці та співпраці з IT-сектором [3].

4. Онлайн-системи управління логістикою. Забезпечують централізоване управління логістичними процесами: від координації поставок кормів до моніторингу запасів і дистрибуції готової продукції. Такі платформи дозволяють об'єднати фермерів, перевізників і переробників в єдину екосистему.

Основні функції онлайн-системи:

— дозволяють агровиробникам моніторити запаси кормів у режимі реального часу, аналізувати споживання, прогнозувати майбутні потреби залежно від сезону або чисельності поголів'я;

— використовують автоматизовані логістичні алгоритми, що оптимізують маршрути доставки кормів, ветеринарних препаратів, об'їдання або готової продукції;

— одна з головних переваг — це відкрита й захищена взаємодія між усіма учасниками логістичного процесу: фермерами, постачальниками, перевізниками, дистриб'юторами, ветеринарними службами тощо. Така інтеграція мінімізує затримки в передачі інформації, дозволяє оперативно реагувати на зміни, планувати спільні дії й уникати дублювання операцій [4].

5. Аналітика великих даних. Умови воєнного часу, зміни клімату, порушення логістичних маршрутів і нестабільність споживчого попиту — всі ці фактори змушують агропідприємства швидко адаптуватися до нових реалій.

6. Штучний інтелект і машинне навчання. Штучний інтелект і машинне навчання виступають інструментами нового покоління, що дозволяють не лише зберігати і обробляти дані, а й навчатися на основі нових даних, виявляти складні взаємозв'язки, прогнозувати події і автоматично ухвалювати оптимальні

рішення. Це забезпечує новий рівень гнучкості, масштабованості та адаптивності логістичних систем. У скотарстві, де транспортування живих тварин і швидкопсувної продукції потребує виняткової точності, штучний інтелект особливо цінний завдяки здатності швидко реагувати на зміни, мінімізувати ризики та підвищувати рентабельність логістичних операцій. Штучний інтелект може швидко аналізувати зміну попиту на продукцію, коливання валют, нестачу пального чи збої на кордонах, щоб коригувати логістичні стратегії. Такі системи не лише інформують менеджера, а й пропонують альтернативні сценарії або самі переходять до виконання нового маршруту чи плану [7].

7. Автоматизація та роботизація складських процесів. Автоматизація складських процесів для скотарства, де вкрай важливими є швидкість обробки чутливих до терміну придатності товарів, збереження санітарних стандартів і надійність інвентарного обліку, є особливо актуальною.

8. Дрони та автономний транспорт. Дрони можуть використовуватися для швидкої доставки ветеринарних препаратів у віддалені ферми, а також для транспортування кормів у зони з обмеженою інфраструктурою. Це особливо актуально в регіонах, де традиційні транспортні засоби мають обмежений доступ. Безпілотні вантажівки та роботизовані транспортні системи можуть значно знизити залежність від людського фактору, підвищуючи ефективність логістичних процесів. Використання автономного транспорту дозволяє також зменшити витрати на паливо та персонал, а також скоротити час доставки продукції [11].

Незважаючи на значний потенціал цифрових технологій, їх впровадження в логістиці скотарства в Україні стикається з низкою перешкод, які уповільнюють трансформаційні процеси. Ці бар'єри мають комплексний характер і охоплюють економічні, технічні, організаційні, регуляторні та безпекові аспекти, посилені наслідками воєнної агресії.

Економічні бар'єри залишаються одним із головних стримувальних чинників. Висока вартість впровадження цифрових рішень, зокрема датчиків, GPS-навігації, програмного забезпечення та автоматизованих систем є надмірним фінансовим навантаженням для багатьох малих і середніх агровиробників. Додатково, обмежений доступ до кредитування та інвестицій через воєнні ризики ще більше усклад-

нює модернізацію. Оскільки економічна віддача від впровадження технологій часто настає лише в середньо- або довгостроковій перспективі, фермери та підприємства не готові ризикувати обмеженими ресурсами за умов високої невизначеності. Технічні обмеження пов'язані як з інфраструктурною відсталістю, так і з відсутністю уніфікованих рішень. У багатьох сільських регіонах спостерігається нестабільне або повністю відсутнє інтернет-покриття, що фактично унеможливує використання хмарних сервісів, віддаленого моніторингу. Крім того, системна несумісність технологічних рішень різних постачальників ускладнює інтеграцію обладнання та програм у єдине цифрове середовище. До цього додаються логістичні труднощі з імпортом сучасного обладнання, зумовлені перебоями в міжнародному постачанні та внутрішньою інфраструктурною деградацією. Організаційні виклики охоплюють людський фактор та відсутність ефективної координації в ланцюгах постачання. Низький рівень цифрової грамотності персоналу, особливо у традиційних фермерських господарствах, призводить до неефективного або фрагментарного використання нових технологій. Фрагментарність учасників логістичного ланцюга ускладнює обмін даними, синхронізацію процесів та прозорість. Додатково, опір змінам з боку керівників підприємств, які звикли до класичних підходів і не завжди довіряють цифровим рішенням, уповільнює цифровізацію навіть за наявності фінансових і технічних можливостей. Регуляторні та безпекові чинники створюють додаткові труднощі. Українське законодавство все ще не забезпечує чітких рамок для впровадження технологій або автономні логістичні платформи. Це створює правову невизначеність для інвесторів і гальмує розробку стандартів. Водночас, рівень кібербезпеки залишається недостатнім, що робить цифрові системи вразливими до хакерських атак, особливо в умовах гібридної війни. Крім того, міжнародні стандарти ЄС щодо простежуваності продукції та цифрової сертифікації вимагають значних витрат на сертифікацію та адаптацію технологій, які не всі підприємства можуть собі дозволити [12]. Воєнні виклики мають системний та деструктивний характер. Руйнування логістичної інфраструктури, включно з дорогами, мостами, складами, логістичними хабами, унеможливує навіть базову організацію поставок, не кажучи вже про високотехнологічну логістику. Обмеження експорту, зокрема блокада портів, перевантаження західних прикордонних переходів і логі-

стичні затримки на митниці, формують нові виклики для планування та реалізації ланцюгів постачання. До цього додається загальна фінансова нестабільність, що посилює обережність інвесторів та знижує готовність до довгострокових інвестицій у цифровізацію.

Для успішної реалізації концепції технологічної інтеграції та цифрової трансформації в логістиці скотарства в Україні необхідно комплексно підійти до розв'язання зазначених проблем. Цей підхід передбачає фінансову підтримку, інституційні зміни, навчання персоналу, удосконалення нормативно-правової бази та подолання наслідків війни, що дозволить повноцінно реалізувати потенціал цифрових технологій і підвищити ефективність, безпеку та конкурентоспроможність логістики в аграрному секторі України.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Для стимулювання економічних заходів у сфері цифрової трансформації логістики скотарства в Україні необхідна комплексна стратегія, яка поєднує державну підтримку, міжнародну співпрацю та інноваційні фінансові моделі. Цілеспрямована державна політика має фокусуватися на створенні програм субсидування та пільгового кредитування, спрямованих на впровадження сучасних технологій, таких як цифровий ланцюг записів даних, GPS-навігація, системи управління складами та ін.. Такі програми дозволять особливо малим та середнім аграрним господарствам подолати фінансові бар'єри, пов'язані з високою вартістю обладнання та програмного забезпечення [13]. Важливим елементом є залучення міжнародного приватного сектору, зокрема компаній, що спеціалізуються на хмарних технологіях, аналітиці великих даних і аграрному програмному забезпеченні. Співпраця з такими гравцями сприятиме розробці доступних і масштабованих рішень, адаптованих до потреб українських фермерів. Так, інтеграція може оптимізувати координацію поставок і управління запасами, знижуючи операційні витрати.

У воєнний час особливого значення набувають резервні рішення, такі як супутниковий інтернет (наприклад, Starlink), які гарантують зв'язок у регіонах із пошкодженою інфраструктурою, дозволяючи логістичним системам функціонувати безперебійно. Паралельно необхідно зменшити залежність від імпорту технологічного обладнання, необхідного для цифровізації логістики скотарства.

Створення системних навчальних програм, національної цифрової платформи, регіональних консультаційних центрів і промоція культури інновацій через інформаційні кампанії та демонстраційні проекти є основними кроками для досягнення цієї мети. Розгортання системних навчальних програм для фермерів, логістів та операторів складів є базою для підвищення цифрової грамотності в агросекторі. Такі програми мають бути зосереджені на практичному застосуванні сучасних інструментів, включаючи аналіз великих даних для прогнозування попиту, роботу з управління запасами кормів та ветеринарних засобів, а також використання штучного інтелекту для оптимізації логістичних процесів.

Модернізація логістичної координації є ще одним важливим напрямом. Створення національної цифрової платформи, яка об'єднує фермерів, перевізників, переробників і експортерів, дозволить зменшити фрагментацію ланцюгів постачання та мінімізувати втрати через неефективний обмін інформацією. Розробка подібної платформи потребує координації між Міністерством аграрної політики, ІТ-компаніями та міжнародними партнерами, які мають досвід у створенні подібних екосистем. Реалізація цих організаційних ініціатив сприятиме підвищенню ефективності логістики скотарства, зниженню операційних витрат і посиленню конкурентоспроможності України на глобальному ринку.

Створення тимчасових логістичних центрів у безпечних регіонах України є стратегічно доцільним рішенням для забезпечення безперебійної роботи аграрного сектору в умовах воєнного ризику. Такі регіональні хаби можуть виконувати функції тимчасових складів для зберігання кормів, ветеринарних препаратів та готової продукції, а також слугувати точками логістичної координації для подальшого транспортування товарів скотарського виробництва до західних кордонів. Крім того, міжнародна співпраця відкриває перспективи для обміну досвідом і впровадження найкращих світових практик. Зокрема, адаптація європейських моделей цифрової логістики до українських умов сприятиме підвищенню ефективності постачання, забезпеченню прозорості ланцюгів постачання та вдосконаленню управління ризиками. Така співпраця також може стати джерелом фінансової підтримки і стимулом для прискорення цифрової трансформації логістики в умовах війни.

Адаптація до воєнних умов також передбачає створення тимчасових логістичних хабів у

безпечних регіонах України для релокації складів, а також залучення грантів від ЄС та США для відновлення інфраструктури та фінансування цифрових проектів. Ця концепція забезпечує комплексний підхід до технологічної інтеграції та цифрової трансформації логістики скотарства, враховуючи економічні, технічні, організаційні, регуляторні та безпекові аспекти. Реалізація концепції потребує скоординованих зусиль держави, приватного сектору та міжнародних партнерів, але вона здатна вивести українське скотарство на новий рівень ефективності та конкурентоспроможності.

Література:

1. GPS моніторинг транспорту в Україні, кому це потрібно у 2024 році. Сайт Benish GPS (Zug, Швейцарія), Україна. <https://benishgps.com/uk-ua/blog/gps-monitoryng-transportu-v-ukrayini-komu-cze-potribno-u-2024-roczii/>
2. Кай О. Від оптимізації маршрутів до зменшення витрат: як IoT допомагає в логістиці Сайт delo.ua. (медіаплатформа) <https://delo.ua/telecom/vid-optimizaciyi-marsrutiv-do-zmen-sennya-vitrat-yak-iot-dopomagaie-v-logistici-431320/>
3. Зозуля О. Блокчейн у логістиці: цифрова безпека постачань. <https://blockchaininlogistics.blogspot.com/>
4. Якимишин Л.Я. Інновації у логістиці: вплив технологій на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів / Б.А. Оксентюк [та ін.]; за ред. к.е.н, доц. Б.А. Оксентюк. Тернопіль: "Бескиди", 2024. С. 88—98. https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46773/2/ColMon_2024_Iakimishin_L_Ia-Innovatsii_u_lohistytsi_88-98.pdf
5. TecnoDigital. Аналітика великих даних: революція в процесі прийняття рішень. InformaTecDigital.com. <https://informatecdigital.com/uk/Аналіз-великих-даних-революціонує-прийняття-рішень/>
6. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Розвиток технологій Big Data в умовах цифрових трансформацій. Агросвіт. 2021. № 9—10. С. 60—68. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.9-10.60>
7. Julien Florkin. ШІ в логістиці: 9 дивовижних розділів про те, що штучний інтелект змінює індустрію. <https://julienflorkin.com/uk/операції/логістика/AI-в-логістиці/>
8. Фалович Н. Впровадження штучного інтелекту в логістиці: майбутнє логістичної га-

лузі /Наталія Фалович, Олександр Дубчак// Матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції "Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі", 30 листопада 2023 року. Т.: ТНТУ, 2023. С. 143—144. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44609>

9. WMS система: як це працює? Головна / Блог / WMS система: як це працює? Сайт "Склад Сервіс Київ"<https://ssk.ua/ua/blog/wms-sistema-kak-eto-rabotaet-501>

10. Крос докинг. Головна / глосарій / Крос докинг. Logos Logistics website. Romulus, Michigan, USA. <https://www.logos3pl.com/uk/glossary/cross-docking/>

11. 10 нових технологій у секторі логістики у 2025 році. Головна / Блог / 10 нових технологій у секторі логістики у 2025 році. Logos Logistics website. Romulus, Michigan, USA. <https://www.logos3pl.com/uk/blog/10-emerging-technologies-in-the-logistics-sector-in-2025/>

12. Дзись О. В. Роль цифрових технологій у підвищенні економічної безпеки аграрних підприємств / О. В. Дзись // Тези V міжнародної конференції "Цифрова економіка: інновації та сталий розвиток", 28—29 листопада 2024 року. Т.: ТНТУ, 2024. С. 26—28. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/47071>

13. Корнєєв Д. Тренди логістики у 2025 році. Маркетингове агентство МАВР, сайт. Головна / Статті з маркетингу / Тренди логістики у 2025 році, м. Харків.<https://vlada-rykova.com/trendy-logistyky-u-2024-rocz/>

14. Що таке SaaS сервіс простими словами. Сайт wezom.com.ua. Головна / Блог / Web/ Що таке SaaS сервіс простими словами. м. Київ. <https://wezom.com.ua/ua/blog/saas-prilo-zheniya>

15. Gaia-X: хто і як створює європейську хмару майбутнього. Сайт gigacloud.ua Головна / Блог / Статті / Gaia-X: хто і як створює європейську хмару майбутнього, м. Львів. <https://gigacloud.ua/articles/gaia-x-hto-i-yak-stvo-ryuye-yevropeysku-hmaru-maybutnogo/>

16. Kornietskyi Olexander, Orel Volodymyr, Reznik Nadiia. Model of the concept of restoration of warehouse logistics of cattle breeding in the de-occupied territories of Ukraine. Monographic series "European Science" Book 31. Part 2. (2024) Karlsruhe, Germany, pp. 116—125. <https://desymp.promonograph.org/index.php/sge/article/view/sge31-00-034/2098>

17. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України. Закон України від № від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII. Редакція від 20.04.2025, підстава — 4336-IX / Верховна Рада

України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>

18. Вивчаємо оновлені міжнародні стандарти серії ISO 27000 з управління інформаційною безпекою. Сайт Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій. Головна / Вивчаємо оновлені міжнародні стандарти серії ISO 27000. https://duikt.edu.ua/ua/news-1-611-11704-vivchaemo-onovleni-mizhnarodni-standarti-serii-iso-27000-z-upravlinnya-informaciynoyu-bezpekoju_kafedra-upravlinnya-informaciynoyu-ta-kibernetichnoyu-bezpekoju?-utm_source

19. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики в умовах воєнного стану. № 55 (2023): Економіка та суспільство. м. Одеса. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>

References:

1. Benish GPS (2024), "GPS transport monitoring in Ukraine, who needs it in 2024", available at: <https://benishgps.com/uk-ua/blog/gps-monitoring-transportu-v-ukrayini-komu-cze-potribno-u-2024-rocz/> (Accessed 16 February 2026).

2. Kai, O. (2024), "From route optimization to cost reduction: how IoT helps in logistics", available at: <https://delo.ua/telecom/vid-optimizaciyi-marsrutiv-do-zmensennya-vitrat-yak-iot-dopomagaje-v-logistici-431320/> (Accessed 16 February 2026).

3. Zozulia, O. (2024), "Blockchain in logistics: digital security of supplies", available at: <https://blockchaininlogistics.blogspot.com/> (Accessed 16 February 2026).

4. Yakymyshyn, L.Ia. (2024), "Innovations in logistics: the impact of technology on the efficiency and competitiveness of the enterprise", *Marketingovi ta lohistychni tekhnolohii: innovatsii dlia zabezpechennia efektyvnosti biznes-protseviv*, [Online], available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46773/2/ColMon_2024_Iakymishyn_L_Ia-Innovatsii_u_lohistytsi_88-98.pdf (Accessed 16 February 2026).

5. TecnoDigital (2024), "Big data analytics: a revolution in decision-making", available at: <https://informatedigital.com/uk/Аналіз-великих-даних-революціонує-прийняття-рішень/> (Accessed 16 February 2026).

6. Yurchuk, N.P. and Kiporenko, S.S. (2021), "Development of Big Data technologies in the context of digital transformations", *Ahrosvit*, vol. 9—10, pp. 60—68.

7. Florkin, J. (2024), "AI in Logistics: 9 Amazing Chapters on AI is Reshaping Industries", available at: <https://julienflorkin.com/uk/операції/lori->

стика/ AI-в-логістиці/ (Accessed 16 February 2026).

8. Falovych, N. and Dubchak, O. (2023), "Implementation of artificial intelligence in logistics: the future of the logistics industry", *Materialy II Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii Marketynhovi tekhnologii pidpriemstv v suchasnomu naukovo-tekhnichnomu seredovyshchi* [Proceedings of the II All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference Marketing Technologies of Enterprises in the Modern Scientific and Technical Environment], Ternopil, Ukraine, pp. 143—144.

9. Sklad Servis Kyiv (2024), "WMS system: how does it work?", available at: <https://ssk.ua/ua/blog/wms-sistema-kak-eto-rabotaet-501> (Accessed 16 February 2026).

10. Logos Logistics (2024), "Cross-docking", available at: <https://www.logos3pl.com/uk/glossary/cross-docking/> (Accessed 16 February 2026).

11. Logos Logistics (2025), "10 new technologies in the logistics sector in 2025", available at: <https://www.logos3pl.com/uk/blog/10-emerging-technologies-in-the-logistics-sector-in-2025/> (Accessed 16 February 2026).

12. Dzys, O.V. (2024), "The role of digital technologies in improving the economic security of agricultural enterprises", *Tsyfrova ekonomika: innovatsii ta stalnyi rozvytok*, [Digital Economy: Innovation and Sustainable Development], Ternopil, Ukraine, pp. 26—28.

13. Kornieiev, D. (2024), "Logistics trends in 2025. Marketing agency IABR", available at: <https://vlada-rykova.com/trendy-logistyky-u-2024-roczy/> (Accessed 16 February 2026).

14. Wezom (2024), "What is SaaS service in simple words", available at: <https://wezom.com.ua/ua/blog/saas-prilozheniya> (Accessed 16 February 2026).

15. Gigacloud (2024), "Gaia-X: who and how creates the European cloud of the future", available at: <https://gigacloud.ua/articles/gaia-x-hto-i-yak-stvoryuye-yevropeysku-hmaru-maybutnogo/> (Accessed 16 February 2026).

16. Kornietskyi, O., Orel, V. and Reznik, N. (2024), "Model of the concept of restoration of warehouse logistics of cattle breeding in the de-occupied territories of Ukraine", *European Science*, Book 31, Part 2, pp. 116—125.

17. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), *The Law of Ukraine "On Basic Principles of Cybersecurity of Ukraine"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (Accessed 16 February 2026).

18. State University of Information and Communication Technologies (2024), "Updated international ISO 27000 information security standards", available at: <https://duikt.edu.ua/ua/news-1-611-11704-vivchaemo-onovleni-mizhnarodni-standarti-serii-iso-27000-z-upravlinnya-informacynoyu-ta-kibernetichnoyu-bezpekoyu> (Accessed 16 February 2026).

19. Vasylytsiv, N. (2023), "Transformation and adaptation of logistics under martial law", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 55, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78> (Accessed 16 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 18.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 27.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26



Передплатний індекс: 23892

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

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

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

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

УДК 332.2:332.3

А. М. Третяк,

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

Білоцерківський національний аграрний 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., доцент, Сумський національний аграрний університет

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

Н. О. Капінос,

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

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

Р. А. Третяк,

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

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

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.15

НАУКОВІ ЗАСАДИ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДГОТОВКИ ПРОФЕСІЙНИХ ЗЕМЛЕВПОРЯДНИКІВ ТА ФОРМУВАННЯ ЇХ ІНСТИТУТУ В УКРАЇНІ

A. Tretiak,

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

V. Tretiak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Sumy National Agrarian University

T. Priadka,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Sumy National Agrarian University

N. Kapinos,

PhD in Economics, Associate Professor, Sumy National Agrarian University

R. Tretiak,

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

SCIENTIFIC PRINCIPLES OF SUBSTANTIATION OF DIRECTIONS OF TRAINING OF PROFESSIONAL LAND PLANNER AND FORMATION OF THEIR INSTITUTE IN UKRAINE

У статті запропоновано такі напрями фахового розвитку землевпорядника за спеціальностями: "інженер земле-впорядник", "кадастровий реєстратор", "спеціаліст із земельного кадастру та оцінки землі", "спеціаліст із землевпо-рядного менеджменту", "спеціаліст із землевпорядного інжинірингу". Для кожної спеціальності сформовано функ-ціональний її зміст. Обгрунтовано, що виділення у професії землевпорядника запропонованих спеціальностей доз-воляє перейти до скорочення терміну навчання від 5,5 років за спеціальністю "Геодезія і землеустрій" до: 4,5 років — спеціальності "Інженер земле-впорядник", "Спеціаліст із землевпорядного менеджменту", "Спеціаліст із землевпо-рядного інжинірингу", 4 роки спеціальність — "Спеціаліст із земельного кадастру та оцінки землі" та 3 роки спе-ціальність — "Кадастровий реєстратор" на рівні бакалавра.

The article examines queries on the Google World Wide Web regarding the thesaurus framework of the theory of terminology of specialties in the profession of Land planner in Ukraine and the world. It was found that as of 12/25/2025, there were 73.5 thousand queries for the term "Land planner" in Ukraine and 1810 million queries for the term "Land planner" in the world, in second place in Ukraine is the term "Cadastral registrar" — 54.9 thousand queries and in the world is the term "Land planner engineer" — 722 million queries. In third place in Ukraine is the term "Specialist in land cadastre and land valuation" — 37.8 thousand queries and in the world is the term "Surveyor" — 37.7 million queries. In fourth place in Ukraine is the term "Land planner engineer" — 34.2 thousand requests and in the world the term "Specialist in land cadastre and land valuation" — 27.7 million requests. In fifth place in Ukraine is the term "Land surveyor" (essentially a land surveyor with a land surveying focus) — 18.9 thousand requests and in the world the term "Cadastral registrar" — 18.4 million requests. Thus, we can state the TOP-5 most popular specialties of the land surveyor profession. It was also found that the composition of the Ukrainian terminological system of land use planning and cadastre by the degree and nature of specialization of terminological units is characterized by the allocation of general scientific (8.1%), general technical (7.8%), inter-branch (35.4%) and narrowly branched (48.7%) terms. It is substantiated that the modern development of the land use planning system determines the development of the terminological system of the land planner profession, which we associate with land use planning actions (activities): 1) planning of land use and protection; 2) territorial and spatial planning of land use development; 3) land use organization; 4) intra-functional land land use planning; 5) topographic and geodetic, cartographic, soil, geobotanical and other surveys and land explorations; 6) maintaining the state fund of land planning documentation and the state land cadastre (including registration of land plots and accounting of land, land plots, land use), carrying out the assessment of land, land plots, land use and its ecosystem services, land monitoring; 7) implementing digitalization, automation, maintaining GIS systems, blockchain. Accordingly, the following areas of professional development of a land planner by specialty are proposed: "Land planner engineer", "cadastral registrar", "land cadastre and land valuation specialist", "land planning management specialist", "land planning engineering specialist". For each specialty, its functional content has been formed. It is substantiated that the allocation of the proposed specialties in the land planner profession allows us to move on to reducing the term of study from 5.5 years in the specialty "Geodesy and land use organization" to: 4.5 years — specialties "Land planner engineer", "Land planning management specialist", "Land planning engineering specialist", 4 years of specialty — "Land cadastre and land valuation specialist" and 3 years of specialty — "Cadastral registrar" at the bachelor's level.

Ключові слова: землевпорядник, інженер землевпорядник, кадастровий реєстратор, спеціаліст із земельного кадастру та оцінки землі, спеціаліст із землевпорядного менеджменту, спеціаліст із землевпорядного інжинірингу.

Keywords: land planner, land planner engineer, Cadastral registrar, Land cadastre and land valuation specialist, land planning management specialist, land planning engineering specialist.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Завданням науки є вирішення проблем практики і прогнозування її розвитку [1]. Однак у буквальному виконанні цього не відбувається. Наука формує парадигму, розробляє теорію, методологію, моделі — інакше кажучи, "вселяє віру", мобілізує і "озброює" землевпорядників. Тільки "повіривши", отримавши мотивацію і інструментарій, останні і вирішують проблеми практики та формують майбутнє професії. Інституціональна парадигма і теорія розглядають землевпорядкування як важливий

соціально-економічну і екологічну інституцію, а землевпорядника — як "неформального носія" цієї соціально-поведінкової інституції [1]. У сучасному світі цінний не "землемір", а землевпорядник (англ. land planner) із активною позицією, лідер в економічній і навіть правовій спеціалізації, що і формує інституцію професійних землевпорядників в якісних і кількісних показниках.

Для виконання завдань із забезпечення розуміння і керованості у сучасних соціально-економічних і екологічних просторах інститут

професійних землепорядників повинен формуватися і розвиватися на новій фундаментальній платформі. Такою платформою ми вбачаємо інституціонально-поведінкову теорію землепорядкування [2, 3, 4]. Це теорія, в якій інституції та інституту професійних землепорядників відводиться особливе місце. В цьому зв'язку, важливо дослідити явище інституції професійних землепорядників, його становлення і, головне, вплив на майбутнє землепорядкування.

За дослідженнями О.М. Тур "Українська землепорядна справа пройшла довгий шлях свого розвитку, адже вона є однією з найдавніших. Історія становлення її фахової мови об'єктивно залежала від рівня виробничих і характеру суспільно-економічних відносин. За час свого існування землепорядна і кадастрова термінологія переживала часи розквіту та інтенсивного збагачення (злам ХІХ—ХХ ст. — у добу так званого "другого українського ренесансу"), періоди максимального наближення до російської мови (до початку 90-х років ХХ ст.), систематизації та кодифікації (90-ті роки ХХ ст.). Показовим є факт, що за відносно короткий історичний період (з 1861 р.) відбулося чотири земельні реформи. Дві перші — 1861 рік і столипінська (1907—1916 рр.) здійснювалися, коли Україна входила до складу Російської імперії, третя — у 1918 році, четверта, сучасна, відбувається в умовах набуття Україною статусу суверенної держави (1991—2007 рр.)" [5]. Треба зазначити, що на різних етапах розвитку української термінології землеустрою і кадастру "в її складі починали функціонувати терміни, запозичені з інших мов. Чужі лексеми поповнювали терміносистему землеустрою та кадастру з неоднаковою інтенсивністю в різні періоди її становлення, причому на кожному етапі виразно виявлявся вплив якоїсь однієї мови. Вплив кожної з мов визначався передусім екстралінгвальними чинниками: якщо на початкових етапах контактування з тією чи іншою мовою спостерігається певна хронологічна послідовність, то пізніше диференціація відбувається не за хронологією, а за сферами функціонування, що презентують етнічні переваги у якійсь галузі. Лексика латинської та грецької мов стала поповнювати наукову термінологію багатьох європейських мов через те, що ці мови мали статус міжнародних протягом досить тривалого часу. Зрозуміло, греко-латинські запозичення широко застосовуються в українській науково-технічній термінології взагалі, і в землепорядній термінології, як у її складовій, зокрема. Джерелами української терміносис-

теми землеустрою та кадастру стали також французька, німецька, голландська, італійська, англійська, іспанська, турецька, арабська, польська мови" [5]. Разом з тим, "термінологія землеустрою та кадастру належить до найдавніших фахових систем української мови, формування яких розпочалося ще у період Київської Русі. Основою для номінування понять землепорядної галузі є спільнослов'янська та власне українська лексика: земля, поле, зсув, засів, наділ, викуп, нива, межа, десятина, угіддя тощо". ... Дослідження складу української терміносистеми землеустрою та кадастру за ступенем і характером спеціалізації термінологічних одиниць стало підставою для виділення загальнонаукових (8,1 %), загальнотехнічних (7,8 %), міжгалузевих (35,4 %) та вузькогалузевих (48,7 %) термінів [5].

Приведений аналіз розвитку термінології щодо професії землепорядника в Україні обумовлює необхідність розробки наукових засад обґрунтування напрямів підготовки професійних землепорядників.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є аналіз та обґрунтування напрямів підготовки професійних землепорядників та формування їх інституту в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Професія землеміра (а в сучасному розумінні землепорядника) виникла більше 1000 років тому, і протягом усього цього часу він займався формуванням конкретних земельних об'єктів, керуючись своїми знаннями, вміннями та практичними навичками. Професія — це рід трудової діяльності людини, що володіє комплексом спеціальних знань, практичних навичок, одержаних шляхом спеціальної освіти, навчання чи досвіду, які мають можливість здійснювати роботу в певній сфері виробництва [6]. З точки зору конкретної людини професія — це діяльність, за допомогою якої ця особа приймає участь у житті суспільства і яка слугує їй головним джерелом матеріальних засобів до існування [1]. У процесі свого розвитку професія землепорядника зазнала змін, і зі звичайного землеміра, землепорядник перетворився на активного учасника процесу управління земельними ресурсами та землепорядкуванням, гаранта розуміння і керованості в соціально-економічному та екологічному просторах. Сьогодні, щоби займатися посаду земле-

Таблиця 1. Характеристика тезаурусного каркасу теорії термінології спеціальностей у професії землепорядника в Україні і світі у пошуковій системі Google.com

Терміни	Станом на 25.12.2025 р.	Рейтинг місця
«Землемірне мистецтво» (1878 - 1841 pp. до н.е.) "Surveying Art" (1878 - 1841 BC)	132 10	9 9
Землемір Surveyor	18 900 37 700 muc.	5 3
Інженер-землепорядник Land planner engineer	34 200 722 000 muc.	4 2
Землепорядник Land planner	73 500 1 810 000 muc.	1 1
Спеціаліст із земельного кадастру та оцінки землі Specialist in land cadastre and land valuation	37 800 27 700 muc.	3 4
Кадастровий реєстратор Cadastral registrar	54 899 18 400 muc.	2 5
Спеціаліст із «Геодезії та землеустрою» Specialist in "Geodesy and Land Organization" Specialist in "Geodesy and Land Management"	12 200 4 12 400	6 8
Спеціаліст із «Землепорядного інжинірингу» Specialist in "Land Planning Engineering"	523 16 600	8 7
Спеціаліст із «Землепорядного менеджменту» Specialist in "Land Management"	2590 9 770 muc.	7 6

Примітка: Google — пошукова система у Всесвітній мережі Інтернет.

впорядника, необхідно володіти певними професійними знаннями, навичками, вміннями, етикою поведінки і спілкування.

Професійні знання являють собою сукупність відомостей, що становлять зміст управління земельними ресурсами та землекористуванням, територіально-просторового планування розвитку землекористування, землеустрою та землепорядкування і взаємопов'язаних із ними дисциплін. Людина, яка вирішила пов'язати себе з професією землепорядника, може отримувати знання у сфері землепорядкування, навчаючись у коледжах (тобто здобути середню освіту) або у вищих навчальних закладах. При цьому, сама по собі вища освіта, отримана землепорядником у ВНЗ, ще не є гарантією його компетентності.

Для порівняння напрямів розвитку термінології спеціальностей у професії землепорядника в Україні і світі, нами проведений аналіз тезаурусного каркасу термінів у пошуковій системі Google.com (табл. 1).

Як видно з табл. 1, лідером за запитами у Всесвітній мережі Інтернет Google в Україні є термін щодо професії землепорядника "Землепорядник" — 73,5 тис. запитів та у світі "Land planner" — 1810 млн запитів, на другому місці в Україні "Кадастровий реєстратор" — 54,9 тис. запитів та у світі "Land planner engineer" — 722 млн запитів. На третьому місці в Україні "Спеціаліст із земельного кадастру та оцінки землі" — 37,8 тис. запитів та у світі "Surveyor" — 37,7 млн запитів. На четвертому місці в Україні "Інженер-землепорядник" — 34,2 тис. запитів та у світі "Specialist in land cadastre and land

valuation" — 27,7 млн запитів. На п'ятому місці в Україні "Землемір" (по суті геодезист із землепорядним спрямуванням) — 18,9 тис. запитів та у світі "Cadastral registrar" — 18,4 млн запитів. Таким чином, можна констатувати про ТОП-5 спеціальностей професії землепорядника.

Практично в усіх країнах з розвинутою ринковою економікою існує статус "професійний землепорядник" [1]. Цей статус передбачає членство землепорядника у саморегульованому професійному об'єднанні і здачу ним кваліфікаційних іспитів (тобто підтвердження професійної освіти з відповідної спеціальності). Крім професійних знань, у землепорядника повинні бути ще й навички для своєчасного вирішення поставлених перед ним завдань. Навичками є дії, сформовані шляхом повторення і доведення до автоматизму. У свою чергу, вміння — це здатність виконувати дії, набути в результаті навчання або життєвої практики. При подальших тренуваннях вміння може перейти у навичку. При здійсненні введення інформації саме навички дозволяють землепоряднику істотно скоротити час на виконання необхідних землепорядних дій, якісно організувати землепорядний процес.

Поведінка, яка характеризує і визначає професійного землепорядника як неформального носія інституції, встановлюється професійною етикою. Етика також формує порядок вирішення конфліктів і ситуацій, якщо погляди і думки професійних землепорядників, клієнтів і роботодавців не збігаються. Таким чином, приходимо до висновку, що землепорядника можна розглядати як представника професії

(інституції) в тому випадку, якщо він володіє знаннями, навичками, вміннями і дотримується етики. Явне вираження, а тим більше дотримання вищевикладених якостей, формується в міру розвитку економіки і досягає свого апогею лише з утворенням професійного землепорядного руху. Іншими словами, в інституції землепорядкування завжди присутня його неформальна складова — інституція землепорядників, але тільки з досягненням землепорядкування рівня важливої соціально-економічної інституції [2, 3, 4] якість його неформальної складової (того, що знаходиться "у головах" землепорядників) і кількісне зростання організаційних об'єднань землепорядників призводить до появи інституції саме професійних землепорядників.

Так, у XIX ст. з'являються перші професійні об'єднання оцінювачів та навчальні майданчики для вдосконалення їхньої діяльності. Лідером у цьому напрямку стала Великобританія, де професія оцінювача викристалізувалась у рамках діяльності професійного сюрвеєра (у сфері землепорядкування від англ. Surveyor — землемір). У 1861 р. король дарував професійним сюрвеєрам хартію (Royal Charter) на право саморегулювання професії. У 1868 р. було створено Королівський інститут сертифікованих сюрвеєрів (The Royal Institution of Chartered Surveyors — RICS), який сьогодні має понад 91 тис. членів майже 150 країн світу. Королівський інститут сертифікованих сюрвеєрів (RICS) має не лише старі традиції, але й високу репутацію, завдяки якій ця організація практично регулює всю діяльність оцінювачів у Великобританії, де відсутнє державне регулювання оціночної діяльності.

Поступово у Великій Британії викристалізувалися вимоги до особистості та освіти професійного землепорядника. Наприклад, для того, щоб отримати звання члена Королівського інституту сертифікованих сюрвеєрів (RICS), необхідно мати університетську освіту в галузі нерухомості в одному з акредитованих RICS університетів та пройти не менш ніж дворічне стажування на фірмі під керівництвом члена RICS. Члени Королівського інституту сертифікованих сюрвеєрів мають право ставити після свого прізвища аббревіатуру MRICS (професійний член RICS) та FRICS (член-кореспондент RICS). Королівський інститут сертифікованих сюрвеєрів (RICS) є важливою для оцінювачів організацією хоча б тому, що він взяв на себе місію уніфікувати вимоги до оцінки та створити єдині правила та керівництва у цій галузі. Стандарти Королівсь-

кого інституту сертифікованих сюрвеєрів (RICS), які часто називають незмінно червоною обкладинкою "Червоною книгою", вперше видані в 1980 р. і регулярно оновлюються, складаються з двох основних частин. Перша містить принципи, які є універсальними для всіх членів Королівського інституту сертифікованих сюрвеєрів (RICS) у всьому світі, при цьому всі положення цього розділу знаходяться у повній відповідності з Міжнародними стандартами оцінки. Друга частина присвячена специфіці оцінки у Великій Британії та Ірландській Республіці; подібні специфікації готуються у деяких інших країнах.

На сьогоднішній день Королівський інститут сертифікованих сюрвеєрів (RICS) зайнятий найрізноманітнішою діяльністю; оцінка фахівців RICS в різних областях. Наприклад, у 2011 р. з'явився документ "Методика виміру вуглецевих матеріалів", опублікований Королівським інститутом сертифікованих сюрвеєрів (RICS). Цей документ є корисним керівникам будівельних проектів, а також кошторисникам, геодезистам, топографам.

У 1930-х роках, одразу після Великої депресії, у США було створено Інститут оцінки, у якому нині перебуває близько 15 тис. членів. Однією з основних завдань цієї організації є підвищення якості оцінки, навіщо велика увага приділяється професійної підготовки оцінювачів. Інститут оцінки має власну систему підготовки кадрів, згідно з якою для членства в цій організації необхідний 5-річний стаж практичної діяльності в галузі оцінки та наявність спеціальної освіти. Крім Інституту оцінки у США існує також Американське товариство оцінювачів (що об'єднує приблизно 6 тис. членів) та інші організації такого профілю (близько 7 тис.).

Про нові виклики для фахівців землепорядників в Україні розкрито у дослідженнях українських вчених [2, 3, 4, 7—21], і ми на них зупинятися не будемо.

Разом з тим, необхідно відзначити, що законами України "Про землеустрій", "Про державний земельний кадастр" та "Про оцінку земель" визначено у межах професії землепорядника: спеціальності — "інженер землепорядник", "кадастровий реєстратор" та "оцінювач з експертної грошової оцінки". Осільки спеціальність — це вузька спрямованість у певній професії. Тобто в одній професії виділяються кілька спеціальностей. Показовим прикладом виділення вузьких спеціалізацій є професія лікаря як і землепорядника.

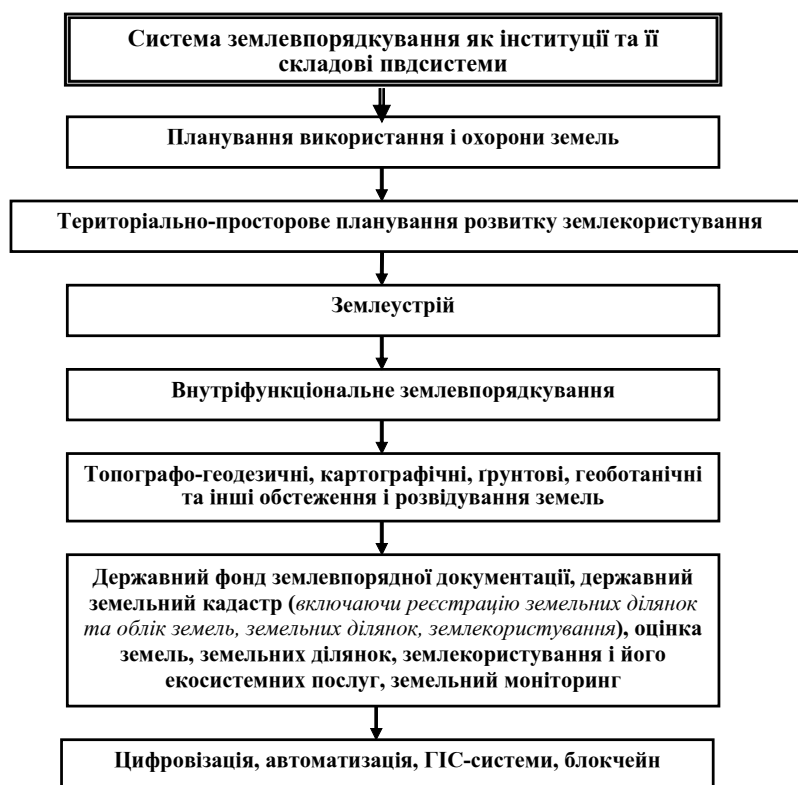


Рис. 1. Логічно-змістовна модель системи новітнього землевпорядкування в Україні

Сучасний розвиток системи землевпорядкування (рис. 1) обумовлює розвиток терміно-системи професії землевпорядника, який нами пов'язується з землевпорядними діями (діяльністю): 1) планування використання і охорони земель; 2) територіально-просторового планування розвитку землекористування; 3) землеустрою; 4) внутріфункціонального землевпорядкування; 5) топографо-геодезичних, картографічних, ґрунтових, геоботанічних та інших обстежень і розвідувань земель; 6) ведення державного фонду землевпорядної документації та державного земельного кадастру (включаючи реєстрацію земельних ділянок та облік земель, земельних ділянок, землекористування), здійснення оцінки земель, земельних ділянок, землекористування і його екосистемних послуг, земельного моніторингу; 7) здійснення цифровізації, автоматизації, ведення ГІС-систем, блокчейну.

Відповідно, розвиток системи землевпорядкування вимагає формування нових напрямів фахового розвитку землевпорядника, зокрема, нами пропонується за спеціальностями: "інженер землевпорядник", "кадастровий реєстратор", "спеціаліст із земельного кадастру та оцінки землі", "спеціаліст із землевпорядного менеджменту", "спеціаліст із землевпорядного інжинірингу". В табл. 2 приведено характеристику функціонального змісту кожної із запро-

понованих спеціальностей.

Також слід зазначити, що виділення у професії землевпорядника запропонованих спеціальностей дозволяє перейти до скорочення терміну навчання від 5,5 років — спеціальність "Геодезія і землеустрій" до 4,5 років — спеціальності "Інженер землевпорядник", "Спеціаліст із землевпорядного менеджменту", "Спеціаліст із землевпорядного інжинірингу", 4 роки спеціальність — "Спеціаліст із земельного кадастру та оцінки землі" та 3 роки спеціальність — "Кадастровий реєстратор" на рівні бакалавра.

Як показує зарубіжний досвід, якісна підготовка професійних землевпорядників в Україні не можлива без розвитку неформальної складової інституту землевпорядкування — саморегульованих професійних організацій. Самоорганізація землевпорядників України почала відбуватися в 90-х роках, коли було створене спочатку товариство (1994 р.), яке потім було реорганізоване у Всеукраїнську громадську організацію "Спілка землевпорядників України". Як Всеукраїнська громадська організація Спілка землевпорядників України була зареєстрована в Міністерстві юстиції України в листопаді 1999 р. за рішенням III позачергового з'їзду від 30 квітня 1999 р. Спілка як Всеукраїнська громадська організація, об'єднує інженерно-технічних працівників, вче-

Таблиця 2. Характеристика функціонального змісту запропонованих спеціальностей у професії землепорядника в Україні

№ п/п	Назва спеціальності	Функціональний зміст спеціальності
1	Інженер землепорядник	Виробнича діяльність щодо розробки документації із землеустрою щодо раціонального використання та охорони земель, формування та організації території об'єкта землеустрою з урахуванням їх цільового призначення, обмежень у використанні та обмежень (обтяжень) правами інших осіб (земельних сервітутів), збереження і підвищення родючості ґрунтів, узгодження екологічних, економічних і соціальних інтересів громадян, громад та держави, які забезпечують високу економічну і соціальну ефективність виробництва, екологічну збалансованість і стабільність довкілля та агроландшафтів (розробники документації із землеустрою)
2	Кадастровий реєстратор	Діяльність щодо ведення Поземельної книги в складі держаного земельного кадастру та надання земельно-кадастрових послуг щодо реєстру земельних ділянок та встановленого їх особливого режиму і умов використання земель (державні чиновники)
3	Спеціаліст із земельного кадастру та оцінки землі	Діяльність щодо ведення обліку та оцінки земель, земельних ділянок, землекористування і його екосистемних послуг, ведення державної статистичної звітності про землі, земельні ділянки, землекористування, надання земельно-кадастрових і оціночних послуг тощо (державні чиновники)
4	Спеціаліст із землепорядного менеджменту	Управлінська діяльність у виконавчих органах територіальних громад спрямована на регулювання земельних відносин та раціональну організацію території громад, суб'єктів господарювання і громадян, формування сталого (збалансованого) землекористування, організацію від імені громад розроблення землепорядної документації та її реалізації, ведення земельного обліку, моніторингу, надання землепорядних послуг, узгодження екологічних, економічних і соціальних інтересів громадян, громад та держави, які забезпечують високу економічну і соціальну ефективність виробництва, екологічну збалансованість і стабільність довкілля та агроландшафтів тощо (чиновники органів територіальних громад)
5	Спеціаліст із землепорядного інжинірингу	Технічно-управлінська діяльність на різних ієрархічних рівнях щодо ведення державного фонду землепорядної документації, здійснення цифровізації, автоматизації, ведення ГІС-систем, блокчейну, надання інформаційних послуг щодо забезпечення правового, економічного, екологічного і містобудівного механізму регулювання земельних відносин на національному, регіональному, локальному, господарському рівнях тощо

них землепорядного профілю, викладачів і студентів землепорядних факультетів і відділень учбових закладів, інших осіб, що працюють в галузі земельних відносин на добровільних засадах. Відповідно до закону України "Про громадські об'єднання" [22] "громадська організація — це громадське об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи". Законом України "Про землеустрій" (стаття 63) визначено, що "саморегульованими організаціями у сфері землеустрою є громадські організації, які об'єднують фізичних осіб, визнаних сертифікованими інженерами-землепорядниками у порядку, встановленому цим Законом, отримали свій статус відповідно до вимог цього Закону та здійснюють повноваження з громадського регулювання землеустрою" [23]. До повноважень саморегульованих організацій у сфері землеустрою (вимогам закону України "Про громадські об'єднання" відповідає тільки "Спілка землепорядників України".) віднесено:

"визначення правил підприємницької та професійної діяльності, обов'язкових для виконання всіма членами таких організацій, а також передбачення механізму відшкодування збитків, завданих споживачам внаслідок надання членами саморегульованої організації товарів, виконання робіт (послуг) неналежної якості;

контроль за виконанням положень нормативно-правових актів, норм і правил у сфері землеустрою, забезпеченням належної якості документації із землеустрою, яка складається сертифікованими інженерами-землепорядниками — її членами;

участь у розробленні нормативно-правових актів з проведення землеустрою;

участь у професійній підготовці та сертифікації інженерів-землепорядників;

участь у складі Кваліфікаційної комісії; захист своїх членів у питаннях судового та досудового вирішення спорів, пов'язаних із проведенням землеустрою, відповідно до закону;

сприяння розвитку конкуренції у сфері землеустрою;

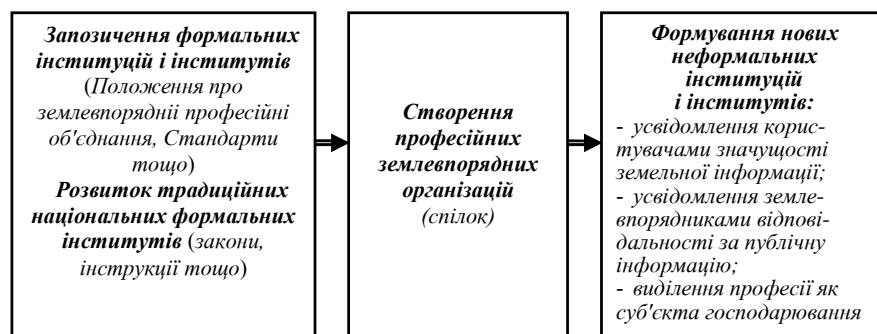


Рис. 2. Логічно-змістовна модель формування інституту професійних землепорядників шляхом запозичення інститутів

Джерело: [4].

підвищення професійного рівня членів саморегулювальної організації шляхом внутрішньої сертифікації за процедурою, встановленою саморегулювальною організацією;

сприяння розвитку інформаційних технологій у сфері землеустрою, широкому інформуванню суспільства про особливості організації раціонального використання та охорони земель, формування сталого землекористування;

встановлення інших вимог щодо сумлінного виконання своїми членами робіт із землеустрою, забезпечення виконання ними вимог цього Закону, нормативно-правових актів у сфері землеустрою" [23].

На жаль, повноваження саморегулювальної організації, які виділені косим жирним шрифтом не реалізуються. Самоусунення центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у галузі земельних відносин та у сфері землеустрою (Держгеокадастру України) і незадовільний розвиток професійних саморегулювальних організацій привели до стабільно нестійкого екологічного стану землекористування (К.ек.ст. = 0,39), від'ємного у еквіваленті євро рівня капіталізації землекористування за основними типами за період 2013—2021 рр. (для сільськогосподарського землекористування рівень капіталізації складає -5,73% а їх вартість в 2023 р. була у 16 разів менше ніж у Польщі (14700 євро) [24]. Стан інституціонального забезпечення у галузі управління використання та охорони земель "оцінюється як незадовільний і змінився із 2013 р. до 2021 р. із 43% до 40%. Найгірша ситуація в інституціоналізації організації використання і охорони земель склалася щодо планування використання земель (10% інституціональне забезпечення)" [24].

З позицій інституціонально-поведінкової парадигми і теорії розвитку системи землепорядкування важливим є розгляд причинно-на-

слідкової природи становлення інституту професійних землепорядників, який би дозволив забезпечити реалізацію вище зазначених повноважень професійних саморегулювальних організацій землепорядників. У науково-фаховій літературі дуже мало написано про історію розвитку професійних об'єднань землепорядників. Тому ми не змогли знайти теоретичного обґрунтування становлення та існування цього явища у системі землепорядкування (тут ми говоримо про систему землепорядкування з позиції інституціонально-поведінкової теорії і парадигми).

У європейських країнах функціонує і інший підхід до формування інституції професійних організацій, зокрема, запозичення інститутів професійних організацій. На рис. 2 приведена логічно-змістовна модель формування інституту професійних землепорядників шляхом запозичення інститутів [4].

Інститут професійних землепорядників є важливою і вищою в ієрархії складовою інституту землепорядкування. В інституціональній парадигмі і теорії землепорядкування його асоціюють із неформальною інституцією (тобто тим, що в "головах" землепорядників) і з новими інституціональними утвореннями — професійними землепорядними організаціями. Поняття "інститут землепорядників" та "інститут професійних землепорядників" відрізняються зрілістю їх внутрішнього та зовнішнього змісту. Формально "інститут землепорядників" завжди присутній при ширшому розгляді явища землепорядкування. Формування і становлення "інституту професійних землепорядників" та "інституту землепорядкування" взаємозалежні. Поява інституту професійних землепорядників прямо пов'язана з необхідністю забезпечення довіри, порозуміння і керованості у складних соціально-економічних і екологічних просторах. У цьому і полягає причинно-наслідковий зв'язок його формуван-

ня та розвитку. Так було у Великобританії у ХІХ ст., так є і сьогодні, але вже у світовому — глобальному соціально-економічному і екологічному просторі. Інститут професійних землевпорядників — неформальна і суспільно-організаційна складова інституції та інституту землевпорядкування, що характеризується якісними (неформальна інституція — те, що у головах землевпорядників) та кількісними (наявність і зрілість професійних інститутів-організацій землевпорядників) показниками, є формою представлення і "локомотивом" розвитку землевпорядкування у соціально-економічному і екологічному просторі. Професійний землевпорядник — суб'єкт інституту професійних землевпорядників.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Обґрунтовано, що сучасний розвиток системи землевпорядкування обумовлює розвиток терміносистеми професії землевпорядника, який нами пов'язується з землевпорядними діями (діяльністю): 1) планування використання і охорони земель; 2) територіально-просторового планування розвитку землекористування; 3) землеустрою; 4) внутріфункціонального землевпорядкування; 5) топографо-геодезичних, картографічних, ґрунтових, геоботанічних та інших обстежень і розвідувань земель; 6) ведення державного фонду землевпорядної документації та державного земельного кадастру (включаючи реєстрацію земельних ділянок та облік земель, земельних ділянок, землекористування), здійснення оцінки земель, земельних ділянок, землекористування і його екосистемних послуг, земельного моніторингу; 7) здійснення цифровізації, автоматизації, ведення ГІС-систем, блокчейну.

Відповідно запропоновано такі напрями фахового розвитку землевпорядника за спеціальностями: "інженер землевпорядник", "кадастровий реєстратор", "спеціаліст із земельного кадастру та оцінки землі", "спеціаліст із землевпорядного менеджменту", "спеціаліст із землевпорядного інжинірингу". Для кожної спеціальності сформовано функціональний її зміст. Обґрунтовано, що виділення у професії землевпорядника запропонованих спеціальностей дозволяє перейти до скорочення терміну навчання від 5,5 років за спеціальністю "Геодезія і землеустрій" до: 4,5 років — спеціальності "Інженер землевпорядник", "Спеціаліст із землевпорядного менеджменту", "Спеціаліст із землевпорядного інжинірингу", 4 роки спе-

ціальність — "Спеціаліст із земельного кадастру та оцінки землі" та 3 роки спеціальність — "Кадастровий реєстратор" на рівні бакалавра.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягає у розробці навчальних програм підготовки спеціалістів за запропонованими спеціальностями.

Література:

1. Третяк А.М., Третяк В.М., Гунько Л.А. Розвиток інституту професійних землевпорядників: окремі аспекти. Землевпорядний вісник. 2022. № 2. С. 17—25.

2. Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М., Капінос Н.О. Наукова гіпотеза трактування землевпорядкування як соціально-економічної інституції. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 8—14.

3. Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М., Капінос Н.О. Розвиток системи землевпорядкування на засадах новітньої інституціонально-поведінкової теорії. Економіка та держава. 2021. № 6. С. 27—33.

4. Третяк А.М. Землевпорядкування в Україні: розвиток на засадах новітньої інституціонально-поведінкової теорії. монографія / А.М. Третяк, В.М. Третяк, Т.М. Прядка, Л.А. Гунько, Н.А. Третяк; [за заг. ред. А.М. Третяка]. Біла Церква: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2023. 213 с.

5. Тур О.М. Українська термінологія землеустрою та кадастру. Дис. на здоб. наук. ступ. канд. філол. наук. Київ. 2008. 158 с. Електронний ресурс: <https://shron1.chtyvo.org.ua/>.

6. Про затвердження Порядку встановлення медико-соціальними експертними комісіями ступеня втрати професійної працездатності у відсотках працівникам, яким заподіяно ушкодження здоров'я, пов'язане з виконанням трудових обов'язків. МОЗ України; Наказ, Порядок від 22.11.1995. № 212.

7. Третяк А.М. Екологія землекористування: теоретико-методологічні основи формування та адміністрування: Монографія / А.М. Третяк. — Херсон: Грінь Д.С., 2012. — 440 с.

8. Третяк А.М. Управління земельними ресурсами та землекористуванням: базові засади теорії, інституціалізації, практики: монографія / А.М. Третяк, В.М. Третяк, Р.М. Курильців, Т.М. Прядка, Н.А. Третяк; [за заг. ред. А.М. Третяка]. — Біла Церква: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2021. — 227 с.

9. Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М., Капінос Н.О., Третяк Р.А., Третяк Н.А. Економіка землекористування та землевпорядкування (II-е доповнене видання в 2-ох частинах).

Ч. 1. Економіка землекористування: навч. пос. / [за заг. ред. А.М. Третяка]. Біла Церква: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2024. 320 с.

10. Третяк А.М. Територіально-просторове планування землекористування: навч. посібник. За заг. ред. професора А.М. Третяка. — Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М., Третяк Н.А. Біла Церква, "ТОВ "Білоцерківдрук", 2022. 168 с.

11. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Гунько Л. А., Капінос Н. О. Філософія зонування земель в Україні в контексті територіально-просторового планування землекористування територіальних громад. Економіка та держава. № 4. 2022. с. 13—19.

12. Третяк А.М., Третяк В.М., Третяк Н.А. Землевпорядно-правові та економічні проблеми обігу земельних ділянок власників земельних часток (паїв) в Україні. Ефективна економіка. № 11. 2022. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/issue/view/40>.

13. Третяк А. М., Третяк В. М., Гунько Л. А., Ляшинський В. Б. Економіка нетрадиційного сільськогосподарського землекористування в контексті заходів щодо зміни клімату в Україні. Агросвіт. № 22. 2022. с. 3—11.

14. Третяк А. М. Економіка землекористування та землевпорядкування (в 2-х частинах). Економіка землевпорядкування. Ч.ІІ. ІІ-е доповнене видання: навч. посіб. Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М., Гунько Л.А., Капінос Н.О., Третяк Р.А., Третяк Н.А. [за заг. ред. А.М. Третяка]. Суми: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2025. 457 с.

15. Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М., Капінос Н.О., Гунько Л.А., Третяк Р.А., Третяк Н.А. Охорона земель в Україні: наукові та управлінські рішення в умовах воєнних дій. Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. № 1. 2024. с. 19—34.

16. Третяк А.М., Третяк В.М., Третяк Н.А. Місія землевпорядкування щодо розвитку екосистемних послуг в Україні. Агросвіт. № 8. 2024. с. 4—14.

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

18. Третяк А. М., Третяк В. М., Гетманьчик І.П., Третяк Р.А., Лобунько А. В. Інституціональні проблеми консолідації земель в Україні із врахуванням європейського досвіду. Ефективна економіка. № 4. 2025. <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/issue/view/216>.

19. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Сіроштан Т.М. Земельна політи-

ка в Україні: стан, проблеми, концептуальні засади формування і реалізації у період після-воєнного відновлення. Агросвіт. № 23. 2025. с. 6—16.

20. Третяк А.М., Третяк В.М., Ляшинський В.Б, Тенденції та ризики ринку сільськогосподарських земель в Україні. Ефективна економіка. 2024. № 11. <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/issue/view/167>.

21. Третяк А.М., Третяк В.М., Третяк Н.А. Методологічні проблеми обліку земель територіальними громадами: відсутність системи, зміни пов'язані з війною та євроінтеграцією. Агросвіт. № 22. 2024. с. 13—23.

22. Закон України "Про громадські об'єднання". Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>. (Дата звернення 27.12. 2025).

23. Закон України "Про землеустрій". Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-15#Text>. (Дата звернення 27.12. 2025).

24. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Сіроштан Т.М. Альтернативна концепція загальнодержавної цільової програми використання та охорони земель. Агросвіт. № 1. 2036. с. 4—14.

References:

1. Tretiak, A., Tretiak, V. and Gunko, L. (2022), "Development of the Institute of Professional Land Planner: Some Aspects", Land Planning Bulletin, vol. 2. P. 17—25.

2. Tretiak, A., Tretiak, V., Pryadka, T. and Kapinos, N. (2021), "Scientific Hypothesis of Treating Land Planning as a Socio-Economic Institution", Economy and State., vol. 5. P. 8—14.

3. Tretiak, A., Tretiak, V., Pryadka, T. and Kapinos, N. (2021), "Development of the Land Planning System on the Basis of the New Institutional-Behavioral Theory", Economy and State, vol. 6. P. 27—33.

4. Tretiak, A., Tretiak, V., Priadka, T., Gunko, L. and Tretiak, N. (2023), Zemlevporiadkuvannia v Ukraini: rozvytok na zasadakh novitn'oi instytutsional'no-povedinkovoi teorii [Land planning in Ukraine: development on the basis of the new institutional and behavioral theory], Belotserkivdruk LLC, Bila Tserkva, Ukraine.

5. Tur, O. (2008), "Ukrainian terminology of land management and cadastre", Dissertation for the degree of candidate of philological sciences, Kyiv, Ukraine, available at: <https://shron1.chtyvo.org.ua/> (Accessed 27 Dec. 2025).

6. Ministry of Health of Ukraine (1995), Order "On approval of the Procedure for establishing by medical and social expert commissions the degree

of loss of professional working capacity in percent for employees who have suffered health damage related to the performance of labor duties", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0136-96/ed20120928/find?text=%-CF%F0%EE%F4%E5%F1%B3%FF> (Accessed: 30 Dec. 2025)

7. Tretiak, A. (2012), *Ekolohiia zemlekorystuvannia: teoretyko-metodolohichni osnovy formuvannia ta administruvannia* [Ecology of land use: theoretical and methodological foundations of formation and administration], Grin D.S. Khereson, Ukraine.

8. Tretiak, A., Tretiak, V., Kuriltsiv, R., Priadka, T. and Tretiak, N. (2021), *Upravlinnia zemel'ny my 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.

9. Tretiak, A.M. Tretiak, V.M. Priadka, T.M. Kapinos, N.O. Tretiak, R.A. and Tretiak, N.A. (2024), *Ekonomika zemlekorystuvannia ta zemlevporiadkuvannia (II-e dopovnene vydannia v 2-okh chastynakh)* [Economics of land use and land management (II supplemented edition in 2 parts)], vol. 1, Ekonomika zemlekorystuvannia [Economics of land use], LTD "Bilotserkivdruk", Bila Tserkva, Ukraine.

10. Tretiak, A., Tretiak, V., Pryadka, T. and Tretiak, N. (2022), *Terytorial'no-prostorove planuvannia zemlekorystuvannia* [Territorial and spatial planning of land use], Belotserkivdruk LLC, Bila Tserkva, Ukraine.

11. Tretiak, A., Tretiak, V., Pryadka, T., Gunko, L. and Kapinos, N. (2022), "Philosophy of land zoning in Ukraine in the context of territorial and spatial planning of land use of territorial communities", *Economy and State*, vol. 4. pp. 13–19.

12. Tretiak, A., Tretiak, V. and Tretiak, N. (2022), "Land planning, legal and economic problems of land turnover of land plots of owners of land shares (shares) in Ukraine", vol. 11, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/40> (Accessed 27 Dec. 2025).

13. Tretiak, A., Tretiak, V., Gunko, L. and Lyashinsky, V. (2022), "Economics of non-traditional agricultural land use in the context of climate change measures in Ukraine", *Agrosvit*, vol. 22, pp. 3–11.

14. Tretiak, A. Tretiak, V. Pryadka, T. Gunko, L. Kapinos, N. Tretiak, R. and Tretiak, N. (2025), *Ekonomika zemlekorystuvannia ta zemlevporiadkuvannia (v 2-kh chastynakh)* [Economics of land use and land use planning (in 2 parts)], *Ekonomika*

zemlevporiadkuvannia. Ch.II [Economics of land use planning. Part II], 2nd supplemented edition, "LTD "Bilotserkivdruk", Bila Tserkva, Ukraine.

15. Tretiak, A., Tretiak, V., Priadka, T., Kapinos, N. Gunko, L. Tretiak, R. and Tretiak, N. (2024), "Land protection in Ukraine: scientific and management solutions in the conditions of military operations", *Land management, cadastre and land monitoring*, vol. 1, pp. 19–34.

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

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

18. Tretiak, A., Tretiak, V., Getmanchyk, I., Tretyak, R. and Lobunko, A. (2025), "Institutional problems of land consolidation in Ukraine taking into account European experience", *Effective economy*, vol. 4, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/216> (Accessed 27 Dec. 2025).

19. Tretiak, A., Tretiak, V., Pryadka, T., Kapinos, N. and Siroshtan, T. (2025), "Land policy in Ukraine: status, problems, conceptual principles of formation and implementation during the period of post-war recovery", *Agrosvit*, vol. 23, pp. 6–16.

20. Tretiak, A., Tretiak, V. and Lyashinsky, V. (2024), "Trends and risks of the agricultural land market in Ukraine", *Effective economy*, vol. 11, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/167> (Accessed 27 Dec. 2025).

21. Tretiak, A., Tretiak, V. and Tretiak, N. (2024), "Methodological problems of land accounting by territorial communities: lack of a system, changes related to the war and European integration", *Agrosvit*, vol. 22. pp. 13–23.

22. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), *The Law of Ukraine "On Public Associations"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>. (Accessed 27.12. 2025).

23. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), *The Law of Ukraine "On land management"*, available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/858-15> (Accessed 27 Dec. 2025).

24. Tretiak, A., Tretiak, V., Pryadka, T., Kapinos, N. and Siroshtan, T. (2026), "Alternative concept of the national target program for land use and protection", *Agrosvit*, vol. 1. p. 4–14.

Отримано редакцією журналу / Received: 10.02.26

Прорецензовано / Revised: 18.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

УДК 339.138:658.8:004

В. М. Бондаренко,

д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5929-7158>**А. В. Рябчик,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6290-3609>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.26

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ У ПРОСУВАННІ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

V. Bondarenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Marketing and International Trade, National University of Life and Environmental Science of Ukraine

A. Riabchik,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and International Trade, National University of Life and Environmental Science of Ukraine

FEATURES OF APPLYING DIGITAL MARKETING IN THE PROMOTION OF ORGANIC PRODUCTS

У статті досліджено особливості застосування цифрового маркетингу у просуванні органічної продукції в умовах цифровізації економіки та трансформації споживчої поведінки. Проаналізовано основні КРІ-показники Інтернет-маркетингу та цифрового маркетингу двох потужних виробників молочних органічних продуктів, а саме: ТОВ "Органік Мілк" і ТОВ "Старий Порицьк". Наведено відмінності між Інтернет-маркетингом та цифровим маркетингом. Обґрунтовано роль цифрового маркетингу у формуванні довіри споживачів, підвищенні рівня поінформованості щодо переваг органічного виробництва та зростанні конкурентоспроможності виробників органічної продукції. Визначено основні проблеми впровадження цифрового маркетингу на ринку органічної продукції, зокрема обмеженість ресурсів, низький рівень цифрових навичок і недостатню сформованість культури органічного споживання. Встановлено ключові інструменти та запропоновано більш сучасні технології цифрового маркетингу для просування органічних продуктів на ринку і побудови довгострокових відносин із споживачами.

The article examines the features of applying digital marketing in the promotion of organic products in the context of economic digitalization, increasing market competition, and the transformation of consumer behavior. The dynamics of organic product sales in the domestic market from 2018 to 2024 are analyzed, and trends in demand growth as well as the influence of digital communications on consumer behavior are identified. The main KPI indicators of Internet marketing and digital marketing of two leading dairy organic product manufacturers — Organic Milk LLC and Stary Porytsk LLC — are analyzed, which allowed the identification of effective practices and specific features of using digital tools in real market conditions. Differences between Internet marketing and digital marketing are highlighted, emphasizing the comprehensive nature of the latter and its ability to combine informational, educational, and value-oriented functions. The role of digital marketing in building consumer trust, increasing awareness of the benefits of organic production, stimulating demand, and enhancing the competitiveness of organic product manufacturers is substantiated. Key challenges in implementing digital marketing are identified, including limited resources, insufficient digital competencies, a weak culture of organic consumption, and the need for a systematic approach to integrating digital tools. It is demonstrated that digital marketing opens wide opportunities for the development of the organic product market in Ukraine, ensuring effective communication with the target audience, building brand trust, demonstrating transparency in production processes, and increasing product value. Practical aspects of applying digital marketing, taking into account the specifics of the organic product market, are presented. The advantages of using integrated tools — including SEO, content

marketing, SMM, influencer marketing, e-commerce, email marketing, and CRM systems — as well as modern digital technologies such as Big Data, AI, AR/VR, blockchain, and others, are shown to contribute to the effective promotion of organic products and the establishment of long-term relationships with consumers.

Ключові слова: Інтернет-маркетинг, цифровий маркетинг, органічна продукція, просування органічної продукції, виробники органічних продуктів, особливості цифрового маркетингу, інструменти цифрового маркетингу.

Key words: Internet marketing, Digital marketing, organic products, promotion of organic products, organic product manufacturers, features of digital marketing, digital marketing tools.

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

Сучасний розвиток ринку органічної продукції відбувається в умовах посилення конкуренції, зростання вимог споживачів до якості, безпечності та прозорості походження товарів, а також активної цифровізації маркетингових комунікацій. Виробники органічної продукції стикаються з проблемами недостатньої поінформованості споживачів, низької впізнаваності брендів, обмежених маркетингових бюджетів і недостатньо сформованої культури органічного споживання, що ускладнює використання традиційних каналів просування та знижує конкурентні позиції на ринку. За таких умов цифровий маркетинг набуває особливої значущості як інструмент не лише стимулювання збуту, а й формування довіри, підвищення рівня обізнаності споживачів щодо переваг органічної продукції та подолання інформаційної асиметрії між виробником і кінцевим споживачем. Цифрові канали комунікації дозволяють забезпечити двосторонню взаємодію зі споживачами, персоналізувати маркетингові повідомлення, а також оперативно реагувати на зміну споживчих запитів і ринкових тенденцій.

Водночас застосування цифрового маркетингу на ринку органічної продукції має низку специфічних особливостей, пов'язаних із необхідністю дотримання принципів прозорості, достовірності та етичності маркетингових комунікацій. Органічна продукція потребує не лише рекламного просування, а й системного інформаційного супроводу, що включає роз'яснення стандартів сертифікації, походження сировини, екологічних і соціальних аспектів виробництва. Недостатня увага до цих складових знижує ефективність цифрових маркетингових кампаній і може призводити до втрати довіри споживачів. У цьому контексті актуалізується проблема наукового обґрунтування особливостей застосування цифрового маркетингу з урахуванням специфіки ринку органічної

продукції, поведінки цільової аудиторії та вимог до прозорості маркетингових повідомлень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні й практичні аспекти розвитку Інтернет-маркетингу та цифрового маркетингу, особливості просування та формування попиту органічної продукції в умовах цифровізації, застосування інструментів цифрового маркетингу та інші питання розвитку органічного ринку досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема: Айгнер А., Боровик Т.В., Вілкен Р., Гейзендорф С., Гончаренко Н.В., Забурмежа Є.М., Ковальчук С.В., Купалова Г.І., Новицька І.В., Овчаренко А.С., Олініченко К.С., Пахуча Е.В., Чміль Г.Л. та інші. Проте в наукових працях не достатньо висвітлені проблеми та особливості цифрового маркетингу на ринку органічних продуктів. Враховуючи динамічний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та інструментів, зміни поведінки споживачів, а також розвиток органічного виробництва в Україні вивчення питань щодо можливостей застосування цифрового маркетингу у просуванні органічної продукції на ринку залишаються актуальними та потребують подальших досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Аналіз Інтернет-маркетингової діяльності провідних підприємств-виробників органічних продуктів, визначення і обґрунтування особливостей цифрового маркетингу у просуванні органічної продукції з врахуванням специфіки вітчизняного ринку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Вітчизняний ринок органічної продукції, незважаючи на повномасштабне російське воєнне вторгнення, зберігає здатність ефективно функціонувати та продовжує розвиватися. В сучасних реаліях споживачі демонструють зацікавленість органічними продуктами та роб-

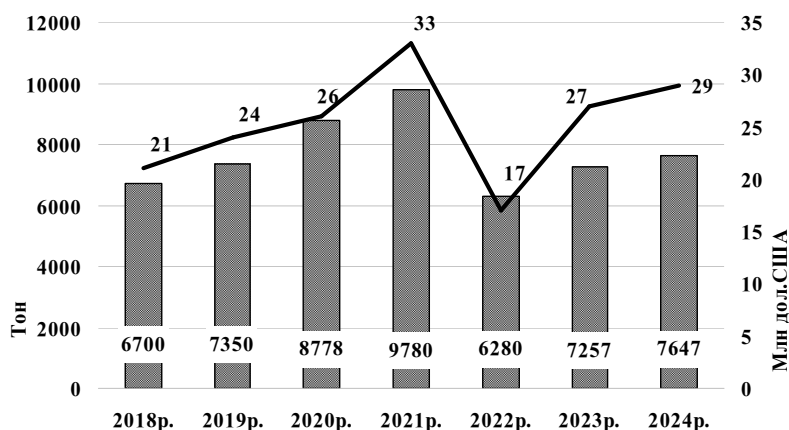


Рис. 1. Динаміка обсягів реалізації органічної продукції на вітчизняному ринку (без врахування імпорتنих поставок), 2018–2024 роки

Джерело: інформація з джерела [1].

лять свідомий вибір на їх користь, а виробники органіки показують витривалість та здатність адаптуватися до ринкових змін [1]. Так, за даними інформаційного порталу OrganicInfo.ua у 2024 році на українському ринку було реалізовано органічної продукції (без імпорتنих поставок) 7647 тон, що на 14% більше 2018 р. та на 5% більше 2023 р.; у грошовому вираженні це склало 29 млн дол. США, що на 38% та на 7% більше 2018р. та 2023 р. відповідно (Рис. 1). В

структурі продажів у 2024 р. найбільшу частку займали: молочні продукти — 40% (3033 тон і 515 млн грн); овочі, фрукти та гриби — 38% (2880 тон і 169 млн грн); круп'яні і зернові вироби, борошно, насіння, снеки — 15% (1116 тон і 118 млн грн) [1]. За даними АгроЕліта, в 2024 р. в Україні функціонувало 436 суб'єкти органічного ринку, із яких 364 підприємства — це сільськогосподарські виробники, які сертифіковані згідно вимог органічного законодавства США (NOP) і/або ЄС, та 260 підприємств, які сертифіковані згідно національного законодавства України в сфері органічного виробництва, обігу і маркування [1]. Слід зазначити, що для продажу органічних продуктів на вітчизняному ринку підприємства мають бути сертифіковані згідно органічного законодавства України і наносити відповідне маркування на упаковку продукції [1]. За даними ГС "Органічна ініціатива", у 2025 році найбільшими виробниками органічних продуктів були: ТОВ "Органік Мілк" (ТМ "Organic Milk"), ТОВ "Дунайський Аграрій" (ТМ "Дунайський аграрій"), ТОВ "Старий Порицьк" (ТМ "Старий Порицьк"), ТОВ "Скви́рський комбінат хлібопродуктів" (ТМ "Скви́рянкa"), ТОВ "Органік Оригінал" (ТМ "Еко-род") та ін. [2].

Розглянемо використання інструментів Інтернет-маркетингу та цифрового маркетингу на прикладі двох потужних виробників молочної органічної продукції — ТОВ "Органік Мілк" (Житомирська обл.) та ТОВ "Старий Порицьк" (Волинська обл.) (Табл. 1). ТОВ "Органік Мілк" функціонує на ринку з 2013 року, має замкнений цикл виробництва та виробляє біля 60 асортиментних позицій молочних продуктів [3]. ТОВ "Старий Порицьк" провадить діяльність з 2009 року, працює у 3 основних напрямках — рослинництво, молочне тваринництво та власна переробка, виробляє більше 40 асортиментних позицій молочних продуктів [4].

Згідно даних таблиці 1, ТОВ "Органік Мілк" і ТОВ "Старий Порицьк" використовують більшість базових інструментів

Таблиця 1. Основні КРІ-показники Інтернет-маркетингу та цифрового маркетингу виробників молочних органічних продуктів (Листопад-грудень 2025 р.)

Показники та метрики	«Органік Мілк» https://organic-milk.com.ua/ (сайт-візитівка)	«Старий Порицьк» https://porytsk.com/ (Інтернет-магазин)
Country Rank Ukraine	#94,895	#116,487
Трафік, тис. осіб/місяць	1540	1250
Середній час відвідування, хв	1,06	1,09
Глибина перегляду (к-сть сторінок)	2,47	2,41
Показник відмов, %	34,08	36,67
Канали (джерела) трафіку, %:		
Direct	24,03	65,81
Organic search	61,89	25,20
Referral	8,50	4,06
Social	4,54	4,40
Display Ads	0,82	0,44
Email	0,22	0,09
Facebook, реєстрація	Червень 2014р.	Вересень 2016р.
Facebook, к-сть читачів	16 тис.	2,6 тис.
Рекомендовано, %	82	немає
Instagram, реєстрація	Жовтень 2014р.	Квітень 2020р.
Instagram, к-сть підписників	3807	6541
Instagram, к-сть підписок	1736	979
Instagram, к-сть публікацій	713	184
YouTube-канал, реєстрація	-	Листопад 2018р.
YouTube, к-сть підписників	x	30
YouTube, к-сть відео	x	9
YouTube, к-сть переглядів	x	1913
TikTok	-	+
Viber, Telegram	-	+

Джерело: розрахунки за допомогою SimilarWeb на основі даних [3; 4] та дані [5; 6; 7; 8; 9].

Особливості вітчизняного ринку органічної продукції	Низький рівень довіри споживачів до органічних продуктів	Через випадки оманливого екологічного маркування споживачі недовіряють до виробників органічних продуктів і самих продуктів
	Несформована культура споживання органічних продуктів	Частина споживачів не усвідомлює переваг органічного виробництва для здоров'я та довкілля; не сформовано сталих звичок регулярного споживання органіки
	Низький рівень впізнаваності вітчизняних брендів	Більшість споживачів не ідентифікують українські органічні ТМ (бренди) серед загального асортименту, слабо асоціюють українських виробників з органічною якістю та сертифікованим виробництвом
	Висока конкуренція та насиченість ринку	З кожним роком кількість виробників органічної продукції зростає і традиційних аналогів також
	Обмеженість ресурсів у виробників	Особливо у малих виробників небагато ресурсів для проведення маркетингових кампаній чи застосування омніканальної, мультиканальної стратегії
	Низький рівень цифрових навичок у фермерів	Виробники мають досвід у виробництві і спрямовують зусилля, зазвичай, на виробництво продуктів, а не на освоєння цифрових технологій і комунікацій

Рис. 2. Основні проблеми та виклики розвитку цифрового маркетингу на українському ринку органічної продукції

Джерело: сформовано авторами на основі власних досліджень і джерел [1; 2; 13; 14].

Інтернет-маркетинг, зокрема: партнерський маркетинг; пошукову оптимізацію (SEO-маркетинг), медію (відео та банерну) рекламу, маркетинг у соцмережах, Email-маркетинг та контент-маркетинг, про що свідчать канали надходження трафіку. Контекстної (PPC) і таргетованої реклами у соцмережах підприємства не застосовують. Трафік, час перебування користувачів на сайті, глибина перегляду та показник відмов свідчать про зручність юзабіліті та наявність корисного контенту на сторінках досліджуваних веб-сайтів. Обидва підприємства застосовують мультиканальну маркетингову стратегію. ТОВ "Старий Порицьк" має більше точок контакту із споживачами (YouTube-канал, TikTok, Viber, Telegram), проте ТОВ "Органік Мілк" більш ефективно використовує SMM та соціальні мережі (кількість публікацій, підписники, рекомендації, трафік на сайт із соцмереж).

Вважаємо за доцільне навести відмінності між Інтернет-маркетингом та цифровим маркетингом. Ми вважаємо, що Інтернет-маркетинг — це "діяльність в мережі Інтернет, спрямована на виявлення, формування, задоволення потреб цільової аудиторії та управління відносинами з метою досягнення цілей підприємства та забезпечення бажаних результатів" [10]. Інтернет-маркетинг включає наступні інструменти (Інтернет-технології): прямий маркетинг, контекстну та медію рекламу, пошукову оптимізацію, маркетинг у соціальних мережах, оптимізацію під соціальні мережі, Інтернет-брендинг, вірусний маркетинг, контент-маркетинг і Email-маркетинг [11, с. 118]. На даний час, за умов динамічного розвитку

інформаційно-цифрових технологій, набув поширення термін "цифровий маркетинг", який включає Інтернет-маркетинг та будь-яку технологію маркетингу, пов'язану з цифровими комунікаціями. Тому цифровий маркетинг можна розглядати як "використання каналів (мереж) і інструментів, що створюються за допомогою програмного забезпечення, в процесі здійснення маркетингу" [12, с. 17]. До інструментів і каналів цифрового маркетингу відносять: мобільні пристрої, застосунки, Інтернет-платформи, штучний інтелект, інструменти аналітики та ін. [13].

Ринок органічних продуктів має певну специфіку і характеризується низкою особливостей, які безпосередньо впливають на застосування цифрового маркетингу та просування продукції (Рис. 2). По-перше, даний ринок можна вважати нішевим, орієнтованим на споживачів із високим рівнем екологічної та соціальної відповідальності. По-друге, органічна продукція, зазвичай, має вищий рівень цін порівняно із традиційними продуктами-аналогами, що зумовлює необхідність додаткового обґрунтування її цінності. По-третє, споживачі не можуть самостійно перевірити органічні характеристики продукту, тому рівень довіри до виробників відіграє досить вагому роль. По-четверте, органічні продукти, як правило, споживачі асоціюють з високим рівнем якості, екологічною свідомістю, природністю та здоров'ям, і це накладає деякі вимоги на маркетингові стратегії та рішення [13]. За таких умов цифровий маркетинг дозволить не лише інформувати, стимулювати продажі, а і пояснювати, підтвер-

джувати та формувати у цільових аудиторій на вітчизняному ринку ціннісне сприйняття органічної продукції, що робить його стратегічно важливим для цього ринку.

Цифровий маркетинг на ринку органічної продукції слід розглядати як комплекс цифрових інструментів і технологій, спрямованих не лише на збільшення та стимулювання продажів, а, в першу чергу, на формування довіри, поінформованості та довгострокових відносин із цільовими аудиторіями. Його особливість полягає у створенні інформаційного простору, в якому споживач може отримати повну, достовірну та зрозумілу інформацію про органічну продукцію. На відміну від інших товарних ринків, цифровий маркетинг на ринку органічної продукції має мати виражений інформаційний, освітній та іміджевий характер. Він має бути, перш за все, спрямований на формування культури органічного споживання, пояснення принципів органічного виробництва та підвищення обізнаності потенційних споживачів щодо екологічних і соціальних аспектів виробництва (Табл. 2).

Застосування цифрового маркетингу для просування органічних продуктів на ринку має значні переваги для вітчизняних підприємств-виробників, зокрема: — охоплення широкого кола цільових аудиторій, налагодження прямого зв'язку з ними в реальному часі; — залучен-

ня онлайн та оф-лайн аудиторії — споживачів, які активно користуються Інтернетом, соціальними мережами, скачують спеціалізовані програми, мобільні застосунки, ігри, зчитують QR-коди; — накопичення аналітичної й статистичної бази даних для аналізу потреб цільових аудиторій, їх інтересів, вимог до якості органічних продуктів, способів доставки тощо; — можливість поєднання різних інструментів просування органічних продуктів — сайт, соціальні мережі, системи обслуговування клієнтів й ін.; реалізація освітньої й просвітницької функцій — поширення інформації серед цільових аудиторій про користь органічних продуктів для здоров'я, переваги, особливості; — оптимізація витрат на маркетингові заходи [14, с. 143].

В сучасних умовах стрімкого розвитку digital-середовища і зміни поведінки споживачів цифровий маркетинг надає вітчизняним виробникам органічних продуктів комплекс ефективного інструментарію для здійснення їх діяльності та можливості ведення бізнесу. Згідно досліджень, ключовими інструментами цифрового маркетингу для просування органічних продуктів будуть: контент-маркетинг і SEO-маркетинг (для забезпечення стабільного органічного трафіку і довгострокового ефекту); маркетинг соціальних мереж (SMM-просування і SMO) (для формування

Таблиця 2. Ключові особливості та можливості цифрового маркетингу на ринку органічної продукції

Особливості, можливості	Їх зміст та форми прояву
Орієнтація на формування довіри та прозорість	Цифрові інструменти і канали дозволяють виробникам органічних продуктів демонструвати сертифікати, стандарти відповідності якості, надавати інформацію про походження сировини, технології виробництва, що сприятиме підвищенню рівні прозорості і довіри.
Освітній та інформаційний характер комунікації	Виробники органічних продуктів через контент-маркетинг мають можливість пояснювати споживачам відмінності між органічними і традиційними продуктами, розкривати переваги, надавати раціональні аргументи на користь вибору органічної продукції, що сприятиме формуванню усвідомленого попиту та зменшенню цінової чутливості споживачів.
Домінування ціннісних та емоційних мотивів	Цифровий маркетинг дає змогу використовувати сторітелінг, розповідати історії брендів, фермерів і регіонів, підкреслюючи екологічну, соціальну і етичну складові виробництва, в результаті чого споживачі будуть сприймати органічну продукцію не тільки як продукт, а як елемент певної філософії та стилю життя.
Важливість соціальних мереж та спільнот	Соціальні мережі дозволяють формувати спільноти прихильників бренду, забезпечувати двосторонню комунікацію, оперативно реагувати на запити, залучати споживачів до створення контенту. Контент UGC, відгуки і рекомендації мають високий рівень довіри та суттєво впливають на прийняття рішень про купівлю.
Популяризація екологічного стилю життя	Поширення трендів sustainable living, zero waste та vegan-friendly посилюють інтерес до органічних продуктів та створюють сприятливе середовище для маркетингового розвитку.
Обмеженість агресивних рекламних кампаній	На ринку органічної продукції надмірна комерціалізація або маніпулятивні екологічні заяви можуть призвести до зниження довіри та негативного сприйняття бренду, тому пріоритет має надаватися доказовій, чесній та змістовній комунікації.
Точна сегментація та персоналізація	Цифрові інструменти дозволяють сегментувати аудиторію за багатьма критеріями, створювати персоналізовані комунікації та застосовувати таргетовану рекламу, що сприяє оптимізації витрат і значно підвищує ефективність маркетингових кампаній.
Інфлюенсер-маркетинг і соціальний доказ	Співпраця з еко-блогерами, нутриціологами, фахівцями зі здорового способу життя сприяє формуванню соціального доказу щодо корисності органічної продукції. Рекомендації лідерів думок значно підсилюють довіру та стимулюють рішення про купівлю.
Розвиток E-commerce	Розвиток онлайн-продажів органічної продукції дозволить значно розширити географію ринків збуту, зменшити витрати на фізичну інфраструктуру, забезпечити зручність і швидкість купівлі.

Джерело: визначено авторами на основі власних досліджень і джерел [1; 2; 13; 14].

спільнот і підтримки діалогу із споживачами); контентна реклама в пошукових системах, медійна реклама в контекстно-медійній мережі, реклама в соціальних мережах, онлайн-PR (для охоплення нових сегментів, формування іміджу, формування довіри); мобільний маркетинг, відео-маркетинг, партнерський маркетинг (для збільшення продажів, підвищення рівня конкурентоспроможності); інфлюенсер-маркетинг (для підвищення рівня довіри до органічних продуктів); Email-маркетинг, E-commerce (для розвитку повторних продажів і лояльності клієнтів), а також присутність на маркетплейсах та використання CRM-систем. Також виробникам органічних продуктів доцільно використовувати більш сучасні (новітні) інструменти і технології, зокрема: — Big Data та аналітику — для вивчення попиту, сезонності, поведінки споживачів на ринку; — AI-технології — для персоналізації пропозицій, автоматичні чат-боти для консультацій про користь органічних продуктів для здоров'я; — віртуальної і доповненої реальності (AR/VR-технології) — для демонстрації процесу виробництва продукції, віртуальних турів по господарствах-виробниках органічних продуктів; — штучний інтелект і машинне навчання — для автоматизації процесів, більш точнішого аналізу даних клієнтів, розробки персональних стратегій маркетингових комунікацій [15, с. 27]; — MarTech — автоматизація маркетингу — для автоматичного управління маркетинговими кампаніями, контент-планування; — блокчейн-технології — для відслідковування виробництва продуктів. Сучасні цифрові інструменти і технології допоможуть органічним брендам долати ключові проблеми ринку, такі як нестача довіри, складність підтвердження якості продукції та обґрунтування її вищої ціни порівняно з традиційними продуктами.

Слід зазначити, що не існує єдиного підходу до визначення універсального ефективного набору (переліку) інструментів цифрового маркетингу. Їх вибір та формування комплексу на практиці залежить від поставлених цілей, ресурсного (фінансового) забезпечення, умов, можливостей та ряду інших факторів. В цілому, застосування комплексного набору інструментів цифрового маркетингу у просуванні органічної продукції сприятиме підвищенню рівня обізнаності споживачів, формуванню довіри до брендів, зростанню лояльності клієнтів та забезпеченню стабільного розвитку продажів.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, цифровий маркетинг виступає ключовим інструментом просування органічної продукції в сучасних ринкових умовах, поєднуючи інформаційну, освітню та ціннісну функції, що сприяє формуванню довіри та усвідомленого попиту з боку споживачів. Ефективність його застосування визначається рівнем прозорості, достовірності комунікацій та їх відповідністю цінностям цільової аудиторії. Комплексне використання цифрових інструментів забезпечує підвищення конкурентоспроможності виробників і сприяє сталому розвитку ринку органічної продукції. Також цифровий маркетинг відкриває значні можливості для розвитку ринку органічної продукції в Україні, зокрема через ефективну комунікацію з цільовою аудиторією, формування позитивного іміджу брендів і демонстрацію прозорості виробничих процесів. Водночас вітчизняні виробники органічних продуктів стикаються з низкою викликів, серед яких обмежені ресурси, недостатній рівень цифрових компетентностей та зростання конкурентного тиску. Подальший розвиток цифрового маркетингу на ринку органічної продукції України буде значно залежати від здатності брендів адаптуватися до динамічних змін цифрового середовища, впроваджувати інноваційні технології та вибудовувати довгострокові відносини із цільовими аудиторіями. Комплексне застосування як базових, так і новітніх технологій, сервісів й інструментів цифрового маркетингу дозволить підвищувати впізнаваність брендів та ефективність діяльності виробників органічної продукції в умовах цифрової економіки.

Література:

1. Ринок органічної продукції в Україні: виробництво та споживання всередині країни. АгроЕліта: веб-сайт. 2025. URL: <https://agroelita.info/rynok-orhanichnoi-produktsii-v-ukraini-vyrobnytstvo-ta-spozhyvannia-vseredyni-krainy/> (дата звернення: 14.12.2025).
2. Визнання лідерів: хто увійшов до ТОП-20 органічних брендів України? Органічна ініціатива: веб-сайт. 2025. URL: <https://organicinitiative.org.ua/news/vyznannia-lideriv-khto-uviiyshov-do-top-20-orhanichnykh-brendiv-ukrainy/> (дата звернення: 14.12.2025).
3. Офіційний веб-сайт ТОВ "Органік Мілк". URL: <https://organic-milk.com.ua/> (дата звернення: 03.01.2026).

4. Офіційний веб-сайт ТОВ "Старий Порицьк". URL: <https://porytsk.com/> (дата звернення: 04.01.2026).

5. Офіційна сторінка у Facebook ТОВ "Органік Мілк". URL: <https://www.facebook.com/organicmilk.O>. (дата звернення: 03.01.2026).

6. Офіційна сторінка у Facebook ТОВ "Старий Порицьк". URL: <https://www.facebook.com/syrnakarta/> (дата звернення: 04.01.2026).

7. Офіційна сторінка в Instagram ТОВ "Органік Мілк". URL: https://www.instagram.com/organic_milk_o/. (дата звернення: 03.01.2026).

8. Офіційна сторінка в Instagram ТОВ "Старий Порицьк". URL: https://www.instagram.com/saryi_porytsk/ (дата звернення: 04.01.2026).

9. Офіційна сторінка у YouTube ТОВ "Старий Порицьк". URL: www.youtube.com/@stariyporyts (дата звернення: 04.01.2026).

10. Рябчик А. В. Організація Інтернет-маркетингової діяльності на підприємствах аграрного сектору. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-159> (дата звернення: 08.01.2026).

11. Занора В. О. Інтернет та цифровий маркетинг: теоретичні основи. Причорноморські економічні студії. 2018. Випуск 36. С. 117—120. URL: https://bses.in.ua/journals/2018/36_1_-2018/26.pdf (дата звернення: 08.01.2026).

12. Hofacker C. F. Digital Marketing: communicating, selling and connecting. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc., 2018. 224 p.

13. Пахуча Е., Коломієць Ю. Цифровий маркетинг як інструмент формування лояльності споживачів на ринку органічної продукції. Journal of Innovations and Sustainability. 2024. Випуск 8, № 3. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.03.07> (дата звернення: 11.01.2026).

14. Купалова Г. І., Гончаренко Н. В. Підвищення ефективності діджитал-маркетингу органічної продукції рослинництва. Науковий вісник ІФНТУНГ. 2020. № 2 (22). С. 139—150.

15. Стрій Л. О., Кочевой М. М., Власова Г. М. Вплив Інтернет-технологій на маркетингові комунікації підприємств. Економічний простір. 2024. № 191. С. 25-28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-5> (дата звернення: 11.01.2026).

References:

1. AgroElita (2025), "The organic products market in Ukraine: domestic production and consumption", available at: <https://agroelita.info/rynok-orhanichnoi-produktsii-v-ukraini-vyrobnystvo-ta-spozhyvannia-vseredyni-krainy/> (Accessed 14 December 2025).

2. Organic initiative (2025), "Recognizing the Leaders: Who Made It into the Top 20 Organic Brands of Ukraine?", available at: <https://organicinitiative.org.ua/news/vyznannia-lideriv-khto-uvyishov-do-top-20-orhanichnykh-brendiv-ukrainy/> (Accessed 14 December 2025).

3. The official website of Organic Milk LLC (2026), available at: <https://organic-milk.com.ua/> (Accessed 3 January 2026).

4. The official website of Saryi Porytsk LLC (2026), available at: <https://porytsk.com/> (Accessed 4 January 2026).

5. The official Facebook page of Organic Milk LLC (2026), available at: <https://www.facebook.com/organicmilk.O>. (Accessed 3 January 2026).

6. The official Facebook page of Saryi Porytsk LLC (2026), available at: <https://www.facebook.com/syrnakarta/> (Accessed 4 January 2026).

7. The official Instagram page of Organic Milk LLC (2026), available at: https://www.instagram.com/organic_milk_o/. (Accessed 3 January 2026).

8. The official Instagram page of Saryi Porytsk LLC (2026), available at: https://www.instagram.com/saryi_porytsk/ (Accessed 4 January 2026).

9. The official YouTube page of Saryi Porytsk LLC (2026), available at: www.youtube.com/@stariyporyts (Accessed 4 January 2026).

10. Riabchyk, A.V. (2023), "Organization of internet marketing activities at enterprises of the agricultural sector", Ekonomika ta suspilstvo, [Online], vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-159>.

11. Zanova, V.O. (2018), "Internet and digital marketing: theoretical basis", Prychornomorski ekonomichni studii, [Online], vol. 36, pp. 117-120, available at: https://bses.in.ua/journals/2018/36_1_-2018/26.pdf (Accessed 8 January 2026).

12. Hofacker, C.F. (2018), Digital Marketing: communicating, selling and connecting. Edward Elgar Publishing Inc, Massachusetts, USA.

13. Pakhucha, E. and Kolomiiets, Yu. (2024), "Digital marketing as a tool for building consumer loyalty in the organic products market", Journal of Innovations and Sustainability, [Online], vol. 8, no. 3. <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.03.07>.

14. Kupalova, H.I. and Honcharenko, N.V. (2020), "Improving the efficiency of digital marketing of organic plant products", Naukovyi visnyk IFNTUNH, vol. 2 (22), pp. 139—150.

15. Strii, L.O., Kochevoi, M.M. and Vlasova, H.M. (2024), "The influence of internet technologies on the marketing communications of enterprises", Ekonomichni prostir, [Online], vol. 191, pp. 25-28. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-5>.

Отримано редакцією журналу / Received: 18.02.26

Процеженовано / Revised: 25.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

УДК 338.43:339.1(477)

О. Т. Прокопчук,д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів,
банківської справи та страхування, Уманський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7405-2469>**С. Ю. Соколюк,**д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва
та бізнес-технологій, Уманський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0362-7493>**Є. М. Комісаренко,**к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва
та бізнес-технологій, Уманський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3302-4707>**Д. О. Мельниченко,**к. е. н., викладач-стажист кафедри підприємництва
та бізнес-технологій, Уманський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0793-9507>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.33

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРОТРЕЙДИНГУ В УКРАЇНІ

O. Prokopchuk,

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

S. Sokoliuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of
Entrepreneurship and Business Technologies, Uman National University

Ye. Komisarenko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Business Technologies, Uman National University

D. Melnychenko,

PhD in Economics, Trainee lecturer of the Department of Entrepreneurship
and Business Technologies, Uman National University

ORGANISATIONAL AND INNOVATIVE MECHANISMS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF AGRITRADING IN UKRAINE

У статті досліджено організаційні та інноваційні механізми підвищення ефективності агротрейдингу в Україні в умовах трансформації аграрного сектору, цифровізації ринків та посилення нестабільності зовнішнього економічного середовища. Обґрунтовано, що агротрейдинг виступає ключовим елементом функціонування аграрної економіки, забезпечуючи ефективний рух продукції, формування експортних потоків і інтеграцію національного аграрного виробництва у глобальні ланцюги створення вартості. Встановлено, що сучасний розвиток агротрейдингової діяльності характеризується зростанням логістичних ризиків, ускладненням торговельно-збутових процесів та необхідністю адаптації управлінських моделей до динамічних ринкових змін.

Доведено, що підвищення ефективності аготрейдингу значною мірою залежить від рівня організаційної координації між виробниками, трейдерами, логістичними операторами та іншими учасниками аграрного ринку, а також від оптимізації управлінських структур і розвитку партнерських форм взаємодії. Раціоналізація бізнес-процесів і вдосконалення управління ланцюгами постачання сприяють зниженню трансакційних витрат, підвищенню прозорості торговельних операцій і прискоренню укладання контрактів. Узагальнено, що в умовах зовнішніх шоків та часткової дестабілізації експортної інфраструктури організаційні й інноваційні механізми набувають стратегічного значення для забезпечення адаптивності та економічної стійкості аготрейдингової діяльності.

Визначено, що інноваційна складова розвитку аготрейдингу пов'язана з впровадженням цифрових торговельних платформ, інформаційних систем управління логістикою, аналітичних інструментів прогнозування та сучасних підходів до ризик-менеджменту. Їх використання забезпечує підвищення оперативності управлінських рішень, оптимізацію логістичних маршрутів і стабілізацію торговельно-збутових процесів. Обґрунтовано, що синергія організаційних і інноваційних механізмів формує основу підвищення конкурентоспроможності аготрейдингових компаній, диверсифікації ринків збуту та зміцнення експортного потенціалу аграрного сектору. Практична значущість результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення системи управління аготрейдинговими компаніями та формування державної політики розвитку аграрного ринку, експортної інфраструктури й інтеграції України у глобальні аграрні ринки.

The article examines organizational and innovative mechanisms for improving the efficiency of agricultural trade in Ukraine in the context of the transformation of the agricultural sector, the digitalization of markets, and the increasing instability of the external economic environment. It is argued that agricultural trade is a key element in the functioning of the agricultural economy, ensuring the efficient movement of products, the formation of export flows, and the integration of national agricultural production into global value chains. It has been established that the current development of agricultural trading is characterized by an increase in logistical risks, the complication of trade and distribution processes, and the need to adapt management models to dynamic market changes.

It has been proven that improving the efficiency of agricultural trade largely depends on the level of organizational coordination between producers, traders, logistics operators, and other participants in the agricultural market, as well as on the optimization of management structures and the development of partnership forms of interaction. Rationalization of business processes and improvement of supply chain management contribute to reducing transaction costs, increasing the transparency of trade operations, and accelerating the conclusion of contracts. In summary, in the context of external shocks and partial destabilization of the export infrastructure, organizational and innovative mechanisms are of strategic importance for ensuring the adaptability and economic sustainability of agricultural trading activities.

It has been determined that the innovative component of agri-trade development is linked to the introduction of digital trading platforms, logistics management information systems, analytical forecasting tools, and modern approaches to risk management. Their use ensures faster management decisions, optimization of logistics routes, and stabilization of trade and distribution processes. It has been substantiated that the synergy of organizational and innovative mechanisms forms the basis for increasing the competitiveness of agri-trading companies, diversifying sales markets, and strengthening the export potential of the agricultural sector. The practical significance of the results lies in the possibility of using them to improve the management system of agro-trading companies and to shape state policy for the development of the agricultural market, export infrastructure, and Ukraine's integration into global agricultural markets.

Ключові слова: аготрейдинг, аграрний сектор, інновації, організаційні механізми, ефективність, логістика, Україна.

Key words: agritrading, agricultural sector, innovations, organizational mechanisms, efficiency, logistics, Ukraine.

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

Аготрейдинг є важливою складовою аграрного сектору України, що забезпечує реалізацію сільськогосподарської продукції, формування експортних доходів та інтеграцію національної економіки у світові аграрні ринки. В умовах структурних трансформацій економіки, воєнної агресії, порушення логістичних маршрутів, зростання волатильності цін на аграрну продукцію та посилення глобальної конкуренції загострюється проблема підвищення ефективності аготрейдингової діяльності. За цих умов особливої актуальності набуває дослідження організа-

ційних та інноваційних механізмів функціонування аготрейдингу, спрямованих на оптимізацію торговельно-логістичних процесів, зниження трансакційних витрат та мінімізацію ризиків. Вирішення зазначених проблем безпосередньо пов'язане з такими важливими практичними завданнями, як забезпечення стабільності аграрного ринку, підвищення конкурентоспроможності аграрного бізнесу та зростання експортного потенціалу України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку аготрейдингу, формування аграрних ринків, управління логістичними ланцюгами та впровадження інноваційних

технологій широко висвітлюються у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Значний науковий інтерес до проблем розвитку агротрейдингу, трансформації аграрних ринків та підвищення ефективності торговельно-логістичних процесів відображено у працях О. М. Яценко (2022) [8], О. М. Яценко, Ю. С. Завадська, (2024) [9], О. Яценко, (2024) [10], у яких обґрунтовано сучасний концептуальний формат агротрейдингу, визначено його структурні елементи та здійснено систематизацію складових логістичної системи в умовах трансформації міжнародної торгівлі. У зазначених дослідженнях акцентовано увагу на інтеграції України до глобальних аграрних ринків, розвитку органічного сегмента та підвищенні конкурентоспроможності національних експортерів.

Організаційні та інноваційні аспекти розвитку агротрейдингу розглянуто у працях О. Т. Прокопчук, С. Ю. Соколюка, (2025) [6], С. Ю. Соколюка, О. Т. Прокопчук, М. А. Коротеєва та ін., (2025) [5], де визначено роль агротрейдингу у формуванні сучасної моделі торговельної діяльності України, обґрунтовано необхідність цифровізації бізнес-процесів, розвитку інноваційних форм торговельного підприємництва та модернізації логістичної інфраструктури.

Проблеми цифрової трансформації торговельної діяльності та впровадження електронної комерції досліджуються у працях С. Ю. Соколюка, О. Т. Прокопчук, (2025) [7], О. Т. Прокопчук, (2023) [4], у яких доведено, що використання цифрових платформ, автоматизованих систем управління та електронних сервісів сприяє зниженню трансакційних витрат, підвищенню прозорості ринку та розширенню експортних можливостей аграрних підприємств. Вагомий науковий доробок щодо страхового забезпечення аграрного сектору представлено у працях О. Д. Вовчак, О. Я. Романишина, (2022) [1], В. О. Клименка, (2023) [2], О. О. Непочатенко, О. Т. Прокопчук, М. І. Мальованого, (2024) [3], де обґрунтовано роль агрострахування як інструменту мінімізації ризиків, підвищення фінансової стійкості суб'єктів господарювання та забезпечення продовольчої безпеки держави в умовах зростання воєнних і економічних загроз.

Водночас у більшості наукових праць увага зосереджена на окремих складових агротрейдингу — логістичних, торговельних, цифрових або страхових — без їх інтеграції у комплексну систему організаційно-інноваційного управління агротрейдинговою діяльністю. Це зумовлює необхідність подальшого наукового об-

ґрунтування цілісного підходу до підвищення ефективності агротрейдингу в умовах трансформації логістичних ланцюгів та цифровізації аграрного ринку України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є обґрунтування організаційних та інноваційних механізмів підвищення ефективності агротрейдингу в Україні. Для досягнення поставленої мети в статті передбачається вирішення таких завдань: аналіз сучасного стану агротрейдингу в Україні; визначення ключових організаційних чинників, що впливають на ефективність агротрейдингової діяльності; дослідження ролі інноваційних технологій у вдосконаленні торговельно-логістичних процесів; обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності агротрейдингових компаній.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективність агротрейдингу значною мірою визначається організацією взаємодії між учасниками аграрного ринку, рівнем розвитку логістичної інфраструктури та ступенем впровадження інноваційних технологій у торговельно-збутові процеси. Проведений аналіз показує, що в сучасних умовах агротрейдинг в Україні функціонує в середовищі підвищеної невизначеності, що обумовлено нестабільністю логістичних маршрутів, коливаннями світових цін, валютними ризиками та обмеженнями експортної інфраструктури. За таких умов традиційні підходи до організації агротрейдингової діяльності виявляються недостатньо ефективними та потребують модернізації.

Особливий вплив на функціонування агротрейдингу в Україні мала повномасштабна збройна агресія РФ проти України, яка з 2022 року призвела до суттєвих порушень логістичної інфраструктури, блокування морських портів, зростання транспортних витрат та підвищення рівня ризиків зовнішньоекономічної діяльності. За цих умов ефективність агротрейдингових операцій значною мірою почала залежати від здатності суб'єктів ринку швидко адаптувати організаційні структури, диверсифікувати логістичні маршрути та впроваджувати інноваційні управлінські рішення.

Одним із ключових організаційних механізмів підвищення ефективності агротрейдингу є оптимізація структури управління агротрейдинговими компаніями та вдосконалення координації між виробниками, трейдерами, логістичними операторами та фінансовими установами. Раціональ-

Таблиця 1. Комплексні механізми підвищення ефективності агротрейдингу в Україні

Категорія механізмів	Механізм	Основні напрями	Очікуваний ефект
Організаційні	Системна організація	Впровадження інтегрованих структурних моделей трейдингу	Оптимізація процесів, стандартизація операцій
	Управління логістикою	Оптимізація маршрутів, модернізація терміналів і елеваторів	Зниження витрат, скорочення часу доставки
	Інтеграція підприємств	Взаємодія між виробниками, трейдерами та фінансовими партнерами	Стабільність поставок, доступ до ресурсів і ринків
Інноваційні	Цифровізація	Використання ERP, CRM, систем управління запасами	Підвищення прозорості, оперативність управлінських рішень
	AgroTech інновації	IoT, ШІ, автономні системи, цифровий моніторинг	Автоматизація, точне прогнозування, підвищення продуктивності
	Моніторинг ефективності	Оцінка результатів інноваційних рішень, аналіз ризиків	Адаптація стратегій, оптимізація витрат
Інституційні та державні	Регулювання та правове середовище	Спрощення процедур, захист національного виробника	Стабільність ринку, підтримка експорту
	Підтримка інновацій	Гранти, технологічні парки, стимули R&D	Розвиток інновацій, зростання доданої вартості продукції
	Інтеграція в міжнародні ланцюги	Партнерства, кооперація, експорт	Розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності

Джерело: авторська розробка.

на організація бізнес-процесів дозволяє зменшити трансакційні витрати, скоротити часові затрати на укладання угод та підвищити прозорість торговельних операцій. Особливого значення набуває розвиток партнерських відносин і коопераційних форм взаємодії, що сприяє підвищенню стійкості агротрейдингових ланцюгів.

Важливу роль у підвищенні ефективності агротрейдингу відіграють інноваційні механізми, насамперед цифровізація торговельних і логістичних процесів. Впровадження електронних торговельних платформ, систем управління ланцюгами постачання, цифрових інструментів моніторингу запасів і транспортування продукції забезпечує оперативний обмін інформацією між

учасниками ринку та сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень. Застосування інноваційних інформаційних технологій дозволяє знизити інформаційну асиметрію та підвищити рівень довіри між контрагентами.

Як відображено в табл. 1, комплексні механізми підвищення ефективності агротрейдингу в Україні охоплюють організаційні, інноваційні та інституційні напрями, що забезпечують оптимізацію процесів, цифровізацію та інтеграцію на внутрішніх і міжнародних ринках.

Комплексний підхід до організації агротрейдингу, представлений у табл. 1, дозволяє поєднати управлінські, інноваційні та інституційні заходи для підвищення ефективності аграрних ланцюгів. Застосування цих механізмів сприяє:

- оптимізації процесів та логістичних маршрутів;
- впровадженню сучасних цифрових рішень і AgroTech технологій;
- підвищенню конкурентоспроможності українських агротрейдерів на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Таким чином, табл. 1 відображає структурований методичний підхід, що може бути використаний як практичний інструмент для удосконалення агротрейдингових систем в Україні.

Табл. 1 деталізує складові цих механізмів, їх напрями та очікувані ефекти, що дозволяє використовувати запропоновану структуру як основу для практичного впровадження.

Як показано на рис. 1, організаційні, інноваційні та інституційні механізми взаємодіють між собою, формуючи ефективну систему управління агротрейдинговою діяльністю.



Рис. 1. Структура механізмів підвищення ефективності агротрейдингу в Україні

Джерело: авторська розробка.

Отже, рис. 1 відображає взаємозв'язок трьох основних категорій механізмів підвищення ефективності агротрейдингу: організаційних, інноваційних та інституційних (державних). Організаційні механізми забезпечують оптимізацію управлінських і логістичних процесів, інноваційні — цифровізацію, автоматизацію та підвищення продуктивності, інституційні — створення сприятливого правового середовища, підтримку інновацій та інтеграцію у міжнародні ланцюги. Використання комплексного підходу дозволяє підвищити конкурентоспроможність агротрейдингових компаній та ефективність аграрних ланцюгів в Україні.

Окрему увагу в дослідженні приділено інноваційним підходам до управління ризиками в агротрейдингу. Використання сучасних фінансових інструментів хеджування, аналітичних моделей прогнозування цінових коливань та ризик-менеджменту сприяє зменшенню впливу несприятливих зовнішніх факторів на результати діяльності агротрейдингових компаній. Це, у свою чергу, підвищує стабільність доходів та інвестиційну привабливість аграрного бізнесу.

Результати дослідження свідчать, що поєднання організаційних і інноваційних механізмів створює синергійний ефект, який проявляється у підвищенні ефективності агротрейдингу, зростанні конкурентоспроможності вітчизняних аграрних компаній та розширенні їх доступу до міжнародних ринків. Запропоновані підходи можуть бути використані як на рівні окремих суб'єктів агротрейдингу, так і при формуванні державної політики розвитку аграрного сектору та експортної інфраструктури України.

Як свідчать дані, наведені рис. 2, у 2023—2024 рр. спостерігається поступове відновлення агротрейдингової діяльності, що є результатом впровадження організаційних та інноваційних механізмів оптимізації логістики і торговельно-збутових процесів.

Дані, наведені в табл. 2, демонструють скорочення обсягів агротрейдингу та ек-

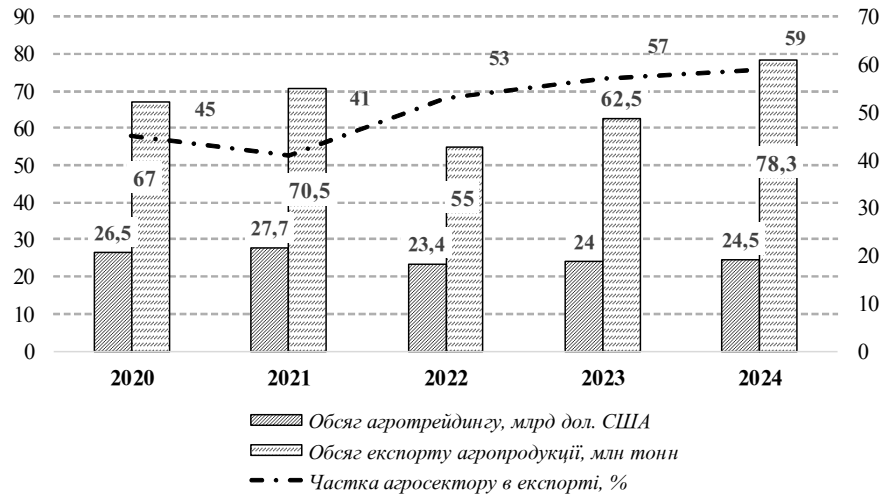


Рис. 2. Динаміка ключових показників агротрейдингу в Україні у 2020—2024 рр.

Джерело: узагальнено за даними Державної служби статистики України, аналітичних звітів міжнародних організацій та консалтингових компаній; власні розрахунки авторів.

спорту у 2022 році внаслідок порушення логістичних ланцюгів, спричинених повномасштабною збройною агресією РФ проти України, а також поступове відновлення показників у 2023—2024 рр. в результаті адаптації аграрного бізнесу до воєнних умов. Скорочення середнього часу доставки у 2024 році свідчить про адаптацію логістичних і організаційних механізмів агротрейдингової діяльності.

Отримані кількісні результати підтверджують, що впровадження комплексних організаційних та інноваційних механізмів дозволяє не лише компенсувати негативний вплив зовнішніх шоків, але й сформувати умови для підвищення ефективності агротрейдингу в середньостроковій перспективі.

Дані рис. 3 свідчать про зростання інвестицій у логістичну інфраструктуру та цифрові

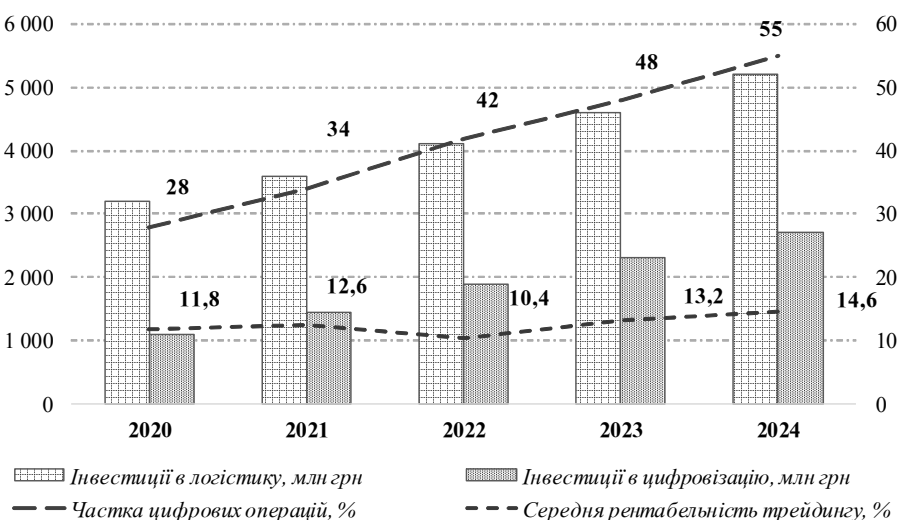


Рис. 3. Інвестиції в організаційні та інноваційні механізми агротрейдингу в Україні, 2020—2024 рр.

Джерело: узагальнено за даними Державної служби статистики України, аналітичних звітів міжнародних організацій та консалтингових компаній; власні розрахунки авторів.

технології агротрейдингу, особливо у 2023—2024 рр. Підвищення частки цифрових операцій корелює зі зростанням рентабельності агротрейдингової діяльності, що підтверджує ефективність інноваційних механізмів управління.

В умовах воєнного стану інноваційні механізми агротрейдингу набули не лише інструментального, але й компенсаторного характеру, забезпечуючи мінімізацію втрат, оперативне перепланування поставок та підвищення стійкості аграрних ланцюгів створення вартості.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті досліджено організаційні та інноваційні механізми підвищення ефективності агротрейдингу в Україні в умовах трансформації аграрного сектору та зростання впливу зовнішніх економічних чинників. Встановлено, що сучасний агротрейдинг функціонує в середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлює необхідність удосконалення системи управління торговельно-збутовими та логістичними процесами.

Доведено, що в умовах повномасштабної збройної агресії РФ проти України організаційні та інноваційні механізми агротрейдингу виконують ключову роль у забезпеченні адаптивності, економічної стійкості та збереженні експортного потенціалу аграрного сектору. За результатами дослідження визначено, що ключовими організаційними чинниками підвищення ефективності агротрейдингу є оптимізація управлінських структур, розвиток коопераційних та партнерських форм взаємодії між учасниками аграрного ринку, а також удосконалення координації між виробниками, трейдерами та логістичними операторами. Доведено, що раціональна організація бізнес-процесів сприяє зниженню транзакційних витрат, підвищенню прозорості торговельних операцій та скороченню часу укладання угод.

Обґрунтовано, що впровадження інноваційних механізмів, зокрема цифрових торговельних платформ, інформаційних систем управління ланцюгами постачання та сучасних інструментів управління ризиками, забезпечує підвищення адаптивності агротрейдингових компаній до змін ринкового середовища. Поєднання організаційних і інноваційних підходів формує синергійний ефект, що проявляється у зростанні конкурентоспроможності суб'єктів агротрейдингу та розширенні їх присутності на міжнародних аграрних ринках.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання агротрейдинговими компаніями при вдосконаленні системи управління, а також органами держав-

ної влади при формуванні політики розвитку аграрного ринку та експортної інфраструктури України.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом економічної ефективності окремих інноваційних інструментів агротрейдингу, розробкою кількісних моделей оцінювання впливу цифровізації на результати торговельної діяльності, а також дослідженням можливостей інтеграції українського агротрейдингу у глобальні ланцюги створення вартості з урахуванням сучасних геоекономічних викликів.

Література:

1. Вовчак О. Д., Романишин О. Я. Агрострахування як елемент продовольчої безпеки держави. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 43. С. 93—98. DOI: 10.32782/2413-9971/2022-43-16.
2. Клименко В. О. Тенденції розвитку аграрного страхування в Україні. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. Випуск 103. Частина 2. 2023. С. 140—153. DOI: 10.32782/2415-8240-2023-103-2-140-153.
3. Непочатенко О. О., Прокопчук О. Т., Мальований М. І. Розвиток страхового ринку України в контексті сучасних викликів. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань: Видавець "Соцінський М. М.", 2024. Випуск 105, Ч. 2: Економічні науки, С. 7—16. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-7-16.
4. Прокопчук О. Т. Особливості цифровізації страхового бізнесу в Україні. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань: Видавець "Соцінський М. М.", 2023. Випуск 103, Ч. 2: Економічні науки, С. 6-16. DOI: 10.32782/2415-8240-2023-103-2-6-16.
5. Соколюк С. Ю., Прокопчук О. Т., Коротеєв М. А., Жарун О. В., Ролінський О. В. Інноваційні підходи до розвитку торговельного підприємництва в агробізнесі. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2025. Випуск 106. Частина 2, С. 277—291. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-277-291.
6. Прокопчук О. Т., Соколюк С. Ю. Роль агротрейдингу у формуванні сучасної моделі торговельної діяльності України. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2025. Випуск 107, Частина 2: Економічні

науки. С. 216—227. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-216-227.

7. Соколюк С. Ю., Прокопчук О. Т. Електронна комерція як драйвер трансформації традиційної торгівлі. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2025. Випуск 107, Частина 2: Економічні науки. С. 111—119. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-111-119.

8. Яценко О. М. Сучасний концептуальний формат агротрейдингу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. № 4. С. 358—363. DOI:10.36887/2415 8453 2022 4 55.

9. Яценко О. М., Завадська Ю. С., Яценко О. М. Агротрейдинг на глобальному ринку органічної продукції та перспективи для України. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2024. Вип. 2 (98). С. 20—27. DOI:10.32782/bsnau.2024.2.4.

10. Яценко О., Яценко О. (2024). Таксономія складових елементів логістичної системи агротрейдингу в умовах трансформації міжнародної торгівлі. Економічний простір, 2024. (191). С. 74—80. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-14>.

References:

1. Vovchak, O.D. and Romanyshyn, O.Ya. (2022), "Agricultural insurance as an element of the state's food security", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, vol. 43, pp. 93—98. DOI: 10.32782/2413-9971/2022-43-16.

2. Klymenko, V.O. (2023), "Trends in the development of agricultural insurance in Ukraine", *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*, vol. 103, no. 2, pp. 140—153. DOI: 10.32782/2415-8240-2023-103-2-140-153.

3. Nepochatenko, O.O., Prokopchuk, O.T. and Mal'ovanyj, M.I. (2024), "Development of the Ukrainian insurance market in the context of modern challenges", *Zbirnyk naukovykh prats Umans'koho natsional'noho universytetu sadivnytstva: Ekonomichni nauky*, vol. 105, no. 2, pp. 7—16. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-7-16.

4. Prokopchuk, O. (2023), "Features of insurance business digitalization in Ukraine", *Zbirnyk naukovykh prats Umans'koho natsional'noho universytetu sadivnytstva: Ekonomichni nauky*, vol. 2(103), pp. 6-16. DOI: 10.32782/2415-8240-2023-103-2-6-16.

5. Sokoliuk, S. Yu., Prokopchuk, O. T., Korotieiev, M. A., Zharun, O. V. and Rolins'kyj, O. V. (2025), "Innovative approaches to the development of trade entrepreneurship in agribusiness", *Zbirnyk naukovykh prats Umans'koho natsio-*

nal'noho universytetu, vol. 106, no. 2, S. 277—291. DOI:10.32782/2415-8240-2025-106-2-277-291.

6. Prokopchuk, O. T. and Sokoliuk, S. Yu. (2025), "The role of agri-trading in the formation of the modern model of trade activity in Ukraine", *Zbirnyk naukovykh prats Umans'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 107, no. 2: S. 216—227. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-216-227.

7. Sokoliuk, S. Yu. and Prokopchuk, O. T. (2025), "E-commerce as a driver of the transformation of traditional trade", *Zbirnyk naukovykh prats Umans'koho natsional'noho universytetu sadivnytstva, Ekonomichni nauky*, vol. 107, no. 2: S. 111—119. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-111-119.

8. Yatsenko, O. M. (2022), "Modern conceptual format of agri-trading", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 4, pp. 358—363. DOI:10.36887/2415 8453 2022 4 55.

9. Yatsenko, O. M., Zavads'ka, Yu. S. and Yatsenko, O. M. (2024), "Agrotrading in the global organic market and prospects for Ukraine", *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*, vol. 2 (98), pp. 20—27. DOI:10.32782/bsnau.2024.2.4.

10. Yatsenko, O. and Yatsenko, O. (2024). (2024), "Taxonomy of the components of the logistics system of agrotrading in the context of the transformation of international trade", *Ekonomichnyj prostir*, vol. (191), pp. 74—80. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-14>.

Отримано редакцією журналу / Received: 21.02.26

Прорецензовано / Revised: 02.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

УДК 336.22:657.1

Ю. В. Негода,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9714-5438>

О. М. Лабенко,

д. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9192-9891>

І. І. Долженко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3834-1789>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.40

ПОДАТКОВИЙ КОНТРОЛЬ ТА ЗВІТНІСТЬ ЩОДО КОНТРОЛЬОВАНИХ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ: ОБЛІКОВИЙ ВИМІР

Yu. Nehoda,

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

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

O. Labenko,

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

of Finance, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

I. Dolzhenko,

PhD in Economics Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department

of Finance, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

TAX CONTROL AND REPORTING OF CONTROLLED FOREIGN COMPANIES: THE ACCOUNTING DIMENSION

Статтю присвячено дослідженню особливостей податкового контролю та звітності щодо контрольованих іноземних компаній (КІК) у контексті облікового виміру та гармонізації національного законодавства України з міжнародними стандартами BEPS і директивами Європейського Союзу. Метою дослідження є обґрунтування ролі обліково-аналітичного забезпечення у формуванні ефективної моделі контролю КІК, що базується на принципах прозорості, економічної сутності діяльності та ризик-орієнтованого адміністрування. У роботі проаналізовано зміст і функціональне призначення звітності КІК, визначено ключові інформаційні елементи, які поєднують фінансовий, управлінський і податковий облік. Розкрито методичні аспекти трансформації фінансової звітності, складеної за міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ), у податкові показники відповідно до вимог Податкового кодексу України. Особливу увагу приділено використанню цифрових інструментів податкового контролю, зокрема автоматичному обміну інформацією (CRS), аналітиці великих даних та ризик-орієнтовним системам. Обґрунтовано, що сучасна модель КІК-контролю ґрунтується на концепції оподаткування на основі даних і сприяє підвищенню ефективності податкового комплаєнсу в умовах євроінтеграції.

The article explores tax control and reporting of controlled foreign companies (CFCs) through the lens of accounting methodology and the ongoing harmonization of Ukrainian tax regulation with international anti-avoidance standards, including the OECD BEPS framework and European Union directives. The research aims to substantiate the role of

accounting and analytical support in shaping an effective CFC control system based on transparency, economic substance, and risk-oriented tax administration. Particular attention is devoted to the analysis of the content and functional purpose of CFC reporting, which integrates financial, managerial, and tax accounting elements and serves as a critical informational basis for assessing cross-border corporate structures. The study identifies key reporting components such as ownership structure disclosure, classification of income into active and passive categories, adjusted profit calculation, foreign tax credit mechanisms, and additional qualitative information required to evaluate economic substance and business purpose.

Methodological aspects of transforming financial statements prepared in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS) into tax indicators required by the Tax Code of Ukraine are examined, emphasizing the need for standardized approaches to financial result adjustments and reconciliation procedures. The article highlights the growing importance of digital tax control tools, including automatic exchange of financial account information under the Common Reporting Standard (CRS), big data analytics, and risk-scoring systems that support data-driven taxation models. These instruments enable tax authorities to move beyond formal legal analysis toward comprehensive evaluation of financial data, functional roles, and value creation within multinational groups.

The findings demonstrate that modern CFC regulation acts not only as a fiscal enforcement mechanism but also as a behavioral instrument aimed at reducing incentives for profit shifting and aggressive tax planning. The proposed conceptual framework emphasizes the integration of accounting data with digital monitoring tools and institutional regulatory mechanisms, contributing to enhanced transparency, improved tax compliance, and alignment of national practices with European standards. The results may support policymakers, researchers, and practitioners in improving methodological approaches to CFC reporting and strengthening the institutional capacity of tax administration in the context of European integration and digital transformation.

Ключові слова: контрольовані іноземні компанії (КІК); податковий контроль; звітність КІК; обліковий вимір; податковий комплаєнс; оподаткування на основі даних; економічна сутність; План BEPS; євроінтеграція; трансформація фінансової звітності; ризик-орієнтоване податкове адміністрування; цифрові інструменти податкового контролю.

Key words: controlled foreign companies (CFCs); tax control; CFC reporting; accounting dimension; tax compliance; data-driven taxation; economic substance; BEPS Action Plan; European integration; financial reporting transformation; risk-oriented tax administration; digital tax tools.

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

Глобалізація економічних процесів і зростання мобільності капіталу сприяли поширенню транснаціональних корпоративних структур, що посилює ризики розмивання податкової бази та штучного переміщення прибутків у низькоподаткові юрисдикції. Реакцією міжнародних організацій та інтеграційних об'єднань на ці виклики стало формування системи заходів щодо запобігання ухиленню від сплати податків, ключовим елементом якої є правила оподаткування контрольованих іноземних компаній (КІК). Їх запровадження спрямоване не лише на оподаткування нерозподіленого прибутку, а й на підвищення прозорості корпоративних структур через посилення податкового контролю та розширення обсягу розкриття інформації.

У межах імплементації рекомендацій Плану дій BEPS та гармонізації податкового законодавства зі стандартами Європейського Союзу Україна інтегрувала інститут КІК у Подат-

ковий кодекс, що істотно трансформувало вимоги до бухгалтерського обліку, фінансової звітності та податкового комплаєнсу. Це зумовило необхідність приведення фінансових результатів іноземних компаній, сформованих за міжнародними стандартами, у відповідність із податковими правилами, встановленими ПКУ.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових дослідженнях М. Lang, Р. Pistone, J. Schuch, С. Staringer, R. S. Avi-Yonah та В. J. Arnold сучасні правила оподаткування контрольованих іноземних компаній розглядаються як ключовий інструмент міжнародного податкового контролю, спрямований на протидію розмиванню податкової бази та забезпечення прозорості транснаціональних структур. Роботи І. Є. Галушак, В. В. Руденко та Н. О. Мудрак доповнюють цей підхід аналізом особливостей податкового контролю та імплементації механізмів запобігання ухиленню від сплати податків у національних податкових системах, включаючи український контекст. Водночас дослідження Організації економічного спів-

робітництва і розвитку (ОЕСР) і сучасні праці з цифровізації обліку (Н. А. Пономарьова, Р. Кулик) акцентують на переході до оподаткування на основі даних, що інтегрує фінансову звітність, податкові дані та цифрові інструменти ризик-аналізу, формуючи обліковий вимір звітності КІК.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування особливостей податкового контролю та звітності щодо контрольованих іноземних компаній з позицій облікового виміру та визначення напрямів удосконалення обліково-податкового забезпечення в умовах євроінтеграції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Запровадження правил оподаткування контрольованих іноземних компаній відбувається у глобальному контексті боротьби з розмиванням податкової бази та переміщенням прибутку (BEPS). За оцінками ОЕСР, щорічні втрати бюджетів країн від виведення прибутку з-під оподаткування становили близько 100—240 млрд дол. США, що відповідає приблизно 4—10 % світових надходжень податку на прибуток підприємств. Станом на сьогодні понад 140 юрисдикцій приєдналися до Інклюзивної рамки BEPS, а більше ніж 70 країн уже впровадили або модернізували правила оподаткування КІК як ключовий елемент системи заходів запобігання ухиленню від сплати податків. Міжнародна статистика показує, що понад 30—40 % прибутків транснаціональних груп можуть бути пов'язані з нематеріальними активами, які часто розміщуються у низькоподаткових юрисдикціях, що створює додаткові виклики для облікового забезпечення КІК-звітності.

Сучасна концепція податкового контролю контрольованих іноземних компаній ґрунтується на трансформації підходів до податкового адміністрування — від традиційної декларативної моделі до ризик-орієнтованої системи контролю. У межах рекомендацій ОЕСР (BEPS Action 3) та директив Європейського Союзу ATAD податкові органи отримали інструменти, спрямовані на оцінку економічної сутності діяльності іноземних структур, що дозволяє переходити від формального аналізу юридичної структури власності до комплексної оцінки фактичного контролю, функціональної ролі компаній та економічної доцільності їх існування [1]. Такий підхід передбачає використання аналітичних моделей оцінки по-

даткових ризиків, автоматичного обміну фінансовою інформацією та розширеного розкриття даних, що підсилює превентивний характер податкового контролю.

Податковий контроль КІК охоплює ідентифікацію контролюючих осіб, аналіз структури власності та взаємозв'язків між учасниками корпоративної групи, оцінку фінансових потоків і характеру доходів, визначення скоригованого прибутку відповідно до податкових правил, а також перевірку відповідності критеріям безпечних гаваней і тестам економічної присутності. У наукових дослідженнях підкреслюється, що сучасні правила КІК виступають не лише інструментом фіскального контролю, а й механізмом зміни поведінки платників податків через зменшення стимулів до використання штучних структур для переміщення прибутку [2]. При цьому ключову роль відіграє інтеграція бухгалтерських даних у систему податкового адміністрування, оскільки саме фінансова звітність, сформована за МСФЗ або іншими стандартами, слугує базою для визначення податкової бази та оцінки економічної сутності операцій.

Науковці також акцентують, що ефективність правил КІК залежить від здатності податкових органів аналізувати не лише показники прибутковості, але й функціональний розподіл ризиків, активів і управлінських функцій у межах транснаціональної групи [3]. Це зумовлює підвищення ролі обліково-аналітичних систем підприємств і необхідність розроблення методик трансформації фінансових результатів іноземних компаній у податкові показники відповідно до національного законодавства. Податковий контроль КІК стає інструментом інтеграції бухгалтерського обліку та податкового регулювання, спрямованим на забезпечення прозорості міжнародних бізнес-структур і зменшення можливостей агресивного податкового планування.

Запровадження обов'язкової податкової звітності щодо контрольованих іноземних компаній істотно змінило функціональну роль бухгалтерського обліку, перетворивши його з інструменту внутрішнього управління на ключове інформаційне підґрунтя податкового моніторингу. Звіт про КІК акумулює фінансові, облікові та структурні дані про діяльність іноземної компанії, що дозволяє податковим органам здійснювати комплексну оцінку як формальних ознак контролю, так і економічної сутності операцій.

У наукових дослідженнях з податкового адміністрування наголошується, що звітність КІК є одним із найбільш ефективних інстру-

Таблиця 1. Зміст і функціональне призначення податкової звітності щодо контрольованих іноземних компаній

Елемент звітності КІК	Зміст інформації	Фіскальні призначення	Обліковий вимір
Структура власності	Дані про контролюючих осіб, частки участі, пов'язаних осіб	Ідентифікація контролю та запобігання розмивання власності	Консолідований аналіз участі
Фінансові показники	Доходи, витрати, фінансовий результат до оподаткування	Оцінка бази для визначення скоригованого прибутку	Використання даних МСФЗ/Н(П)СБО
Скоригований прибуток	Фінансовий результат з урахуванням податкових коригувань	Формування податкової бази КІК	Трансформація МСФЗ → ПКУ
Сплачені податки	Податок на прибуток, сплачений за кордоном	Уникнення подвійного оподаткування	Податковий кредит
Характер доходів	Пасивні та активні доходи	Застосування правил КІК та безпечних гаваней	Класифікація доходів
Додаткова інформація	Опис діяльності, функцій, активів	Оцінка економічної сутності	Професійне судження бухгалтера

Джерело: власна розробка автора.

ментів превентивного фіскального контролю, оскільки поєднує функції розкриття інформації та ризик-орієнтованого аналізу [4]. На відміну від традиційних податкових декларацій, які відображають вже сформовані податкові зобов'язання, звітність щодо КІК дозволяє ідентифікувати потенційні ризики ухилення від оподаткування ще на стадії формування фінансового результату іноземної компанії.

З позицій облікової теорії звітність КІК інтегрує елементи фінансового, управлінського та податкового обліку, оскільки містить інформацію не лише про фінансові показники компанії, а й про структуру власності, характер доходів, сплачені податки та коригування фінансового результату [5]. Такий підхід відповідає концепції розширеної податкової прозорості, що активно розвивається в межах BEPS та директив ATAD, і сприяє зменшенню інформаційної асиметрії між платниками податків і податковими органами.

За даними міжнародних досліджень ОЕСР, впровадження заходів BEPS забезпечило додаткові податкові надходження у світі на рівні понад 220 млрд дол. США щорічно, що свідчить про значну роль інструментів протидії ухиленню від сплати податків, зокрема КІК-правил, у протидії розмиванню податкової бази [6]. В Україні, за інформацією податкових органів, зростає кількість повідомлень про контрольовані іноземні компанії та обсяг міжнародного автоматичного обміну фінансовою інформацією за стандартом CRS, що відображає поступовий перехід до цифрової моделі податкового адміністрування та підвищення прозорості транснаціональних фінансових потоків. Дослідження ОЕСР показують, що близько 60 % транснаціональних груп використовують юрисдикції з пільговим оподаткуванням для структурування нематеріальних активів, що підвищує вимоги до трансформації фінансової

звітності у податкові показники та розвитку цифрових інструментів ризик-скорингу [7].

Узагальнення функціонального наповнення звітності щодо КІК відображено в табл. 1. Представлена структура дозволяє систематизувати ключові інформаційні елементи звітності та визначити їх роль у формуванні податкової бази й оцінці податкових ризиків. Це створює методичне підґрунтя для інтеграції облікових показників із цифровими інструментами податкового контролю та підвищення ефективності адміністрування КІК.

Податкова звітність щодо контрольованих іноземних компаній виконує функцію інтегрованого інформаційно-аналітичного інструмента, який поєднує облікові дані з цілями податкового контролю та ризик-орієнтованого адміністрування. Її структура спрямована на ідентифікацію контролюючих осіб через аналіз структури власності, встановлення фінансових параметрів діяльності КІК і визначення скоригованого прибутку як бази оподаткування. Консолідований аналіз участі та розкриття зв'язків між суб'єктами дозволяє мінімізувати ризики розмивання власності та використання номінальних структур.

Ключовим елементом є трансформація фінансових показників, сформованих за МСФЗ або національними стандартами бухгалтерського обліку, у податкову базу відповідно до вимог податкового законодавства. Розрахунок скоригованого прибутку передбачає застосування податкових коригувань, класифікацію активних і пасивних доходів та врахування сплачених за кордоном податків для уникнення подвійного оподаткування, що підсилює взаємозв'язок між бухгалтерським обліком і податковим адмініструванням.

Додаткова інформація про діяльність, функції та активи КІК забезпечує оцінку економічної сутності операцій і дозволяє застосо-

Таблиця 2. Цифрові інструменти податкового контролю КІК та їх обліковий вимір

Інструмент цифрового контролю	Джерело даних	Фіскальна функція	Обліковий вимір
Автоматичний обмін інформацією (CRS)	Банківські рахунки, фінансові активи	Виявлення прихованих активів і доходів	Підтвердження фінансових потоків
Аналіз великих даних (Big Data)	Податкові та фінансові бази даних	Оцінка податкових ризиків	Інтеграція облікових показників
Системи ризик-скорингу	Дані звітності КІК	Ідентифікація високоризикових структур	Аналітика фінансових коефіцієнтів
Перехресна перевірка звітності	Звітність за МСФЗ, податкові декларації	Виявлення невідповідностей	Трансформація МСФЗ → ПКУ
Банківський моніторинг	Транзакції та рахунки	Контроль реальності операцій	Перевірка облікових записів

Джерело: власна розробка автора.

увати принцип превалювання сутності над формою при визначенні податкових ризиків. У результаті податкова звітність КІК виступає не лише інструментом фіскального контролю, а й системою обліково-аналітичного забезпечення, спрямованою на підвищення прозорості міжнародних структур і гармонізацію національного регулювання з міжнародними стандартами.

Науковці підкреслюють, що саме комплексність звітності щодо КІК зумовлює її ефективність як інструменту фіскального контролю [8]. Поєднання фінансових показників із даними про структуру власності та характер доходів дозволяє податковим органам здійснювати багатовимірний аналіз податкових ризиків, а для платників податків — вибудовувати системи обліково-аналітичного забезпечення, орієнтовані на податковий комплаєнс. Таким чином, звітність щодо КІК виходить за межі традиційного декларування та стає елементом сучасної ризик-орієнтованої моделі податкового адміністрування.

Сучасний податковий контроль контролюваних іноземних компаній дедалі більше базується на використанні цифрових інструментів обробки даних, автоматичного обміну фінансовою інформацією та аналітичних систем оцінки податкових ризиків. Інтеграція глобальних стандартів прозорості, зокрема стандарту CRS (Common Reporting Standard) і механізмів автоматичного обміну інформацією, дозволяє податковим органам отримувати доступ до даних про рахунки, фінансові операції та структури володіння, що значно розширює можливості ідентифікації контролюваних іноземних компаній і контролюючих осіб. У результаті податковий контроль переходить від

реактивної перевірки декларацій до проактивної моделі, орієнтованої на раннє виявлення ризиків.

Застосування аналітичних інструментів, включаючи алгоритми зіставлення даних і системи ризик-скринінгу, дозволяє: ідентифікувати приховані корпоративні структури, співставляти фінансові показники між різними юрисдикціями, аналізувати характер фінансових потоків та оцінювати економічну реальність операцій. Науковці наголошують, що сучасна модель КІК-контролю ґрунтується на концепції оподаткування на основі даних, за якої податкові рішення формуються на основі комплексного аналізу облікових і фінансових даних, а не лише юридичних ознак [9]. Такий підхід підвищує ефективність протидії агресивному податковому плануванню та зменшує можливості використання номінальних структур.

Цифровізація податкового адміністрування суттєво підсилює взаємозв'язок між бухгалтерським обліком і податковим контролем, оскільки саме фінансова звітність стає базою для автоматизованого аналізу [10]. З облікової точки зору це означає підвищення вимог до якості даних, прозорості фінансових показників та узгодженості облікових процедур із податковими правилами. У цьому контексті бухгалтерський облік виконує функцію інформаційного ядра, що забезпечує достовірність даних для податкового моніторингу та сприяє формуванню нової моделі прозорості фінансової інформації.

Систематизація ключових інструментів цифрового податкового контролю представлено в табл. 2. Узагальнення зазначених інструментів дозволяє визначити їх функціональну роль у

підвищенні прозорості фінансових потоків і своєчасному виявленні податкових ризиків. Інтеграція цифрових технологій із обліково-аналітичними системами сприяє автоматизації контрольних процедур і формуванню ризик-орієнтованої моделі адміністрування КІК.

Цифрові інструменти податкового контролю КІК формують основу сучасної ризик-орієнтованої моделі адміністрування, що базується на інтеграції різномірних джерел даних і використанні аналітичних технологій для раннього виявлення податкових ризиків. Автоматичний обмін фінансовою інформацією (CRS) забезпечує доступ податкових органів до відомостей про банківські рахунки та фінансові активи, що дозволяє ідентифікувати приховані доходи й перевіряти відповідність задекларованих фінансових потоків фактичним операціям. Цифровізація підсилює прозорість транснаціональних структур і зменшує можливості використання інформаційної асиметрії.

Застосування аналізу великих даних і систем ризик-скорингу дозволяє переходити від традиційного вибіркового контролю до аналітичної оцінки ризиків на основі масивів податкової та фінансової інформації. Інтеграція облікових показників із цифровими платформами дає змогу оцінювати фінансові коефіцієнти, структуру доходів і поведінкові патерни платників податків, що підвищує ефективність і таргетованість контрольних заходів щодо високоризикових КІК.

Перехресна перевірка звітності та податкових декларацій, а також банківський моніторинг транзакцій виконують ключову функцію виявлення невідповідностей між обліковими і податковими даними. У цьому контексті цифрові інструменти виступають механізмом трансформації бухгалтерської інформації у формат податкового аналізу, забезпечуючи перевірку реальності операцій і підвищення якості обліково-аналітичного забезпечення податкового комплаєнсу.

Україна приєдналася до міжнародного автоматичного обміну фінансовою інформацією за стандартом CRS і здійснила перший обмін даними у 2023 р., який охопив понад 100 юрисдикцій-партнерів, що значно розширило доступ податкових органів до інформації про фінансові рахунки резидентів за кордоном. За офіційними повідомленнями ДПС, обсяг отриманих даних включав інформацію щодо сотень тисяч фінансових рахунків, що створило нові можливості для ідентифікації незадекларованих активів і підвищило ефективність ризик-орієнтованого відбору платників податків для контролю.

Імплементация Плану BEPS в Україні відбувалася поетапно: у 2017—2019 рр. було впроваджено ключові елементи контролю трансфертного ціноутворення та звітності міжнародних груп компаній, у 2020 р. прийнято Закон № 466-IX ("анти-BEPS"), який закріпив нормативну основу правил КІК, тесту ділової мети та розширених вимог до документації, а з 2022—2023 рр. розпочалося практичне застосування КІК-звітності та механізмів автоматичного обміну інформацією. У сукупності ці заходи сприяли переходу до цифрової моделі податкового адміністрування, що базується на аналізі великих масивів даних, інтеграції міжнародних інформаційних потоків і посиленні вимог до трансформації фінансової звітності у податкові показники.

Наукові дослідження підкреслюють, що цифровізація податкового контролю змінює роль бухгалтерського обліку — він перетворюється з інструменту ретроспективного відображення операцій на основу аналітичного управління податковими ризиками [11]. Відтак ефективність контролю КІК дедалі більше залежить від інтеграції фінансової звітності, автоматизованих систем аналізу та міжнародного обміну інформацією, що формує нову парадигму взаємодії між платниками податків і податковими органами.

Подальший розвиток системи обліково-податкового забезпечення контролю за КІК потребує комплексного вдосконалення методичних і нормативних підходів, спрямованих на підвищення прозорості фінансової інформації, зниження адміністративних витрат та гармонізацію із міжнародними стандартами. У цьому контексті ключовими напрямками розвитку виступають стандартизація трансформації фінансової звітності, посилення критеріїв економічної сутності, цифровізація аналітичних процесів та завершення імплементації європейських норм протидії практикам ухилення від сплати податків.

По-перше, важливим напрямом є стандартизація процедур трансформації фінансової звітності, складеної за міжнародними стандартами (МСФЗ), у податкові показники відповідно до вимог Податкового кодексу України. Науковці підкреслюють, що відсутність єдиної методики трансформації МСФЗ у податкові правила створює ризики неоднозначного трактування фінансових результатів і підвищує витрати на податковий комплаєнс. Розроблення типових алгоритмів коригування фінансового результату, уніфікація підходів до класифікації доходів та узгодження валютних і податкових

Таблиця 3. Модель розвитку методології обліку КІК

Функціональний блок	Основні інструменти	Обліковий вимір	Очікуваний ефект
Обліково-трансформаційний	МСФЗ → ПКУ трансформація	Коригування фінансового результату	Узгодження обліку і податків
Економічна сутність	Індикатори реальної діяльності	Аналіз функцій і ризиків	Зменшення штучних структур
Цифрово-аналітичний	CRS, Big Data, ризик-скоринг	Інтеграція фінансових показників	Ризик-орієнтований контроль
Гармонізаційно-регуляторний	ATAD 2, BEPS	Стандартизація підходів	Євроінтеграція системи

Джерело: власна розробка автора.

різниць сприятимуть підвищенню достовірності визначення скоригованого прибутку КІК.

По-друге, необхідним є удосконалення критеріїв економічної сутності із метою переходу від формального визначення контролю до комплексної оцінки фактичної економічної діяльності іноземних структур. Міжнародна практика свідчить, що ефективність правил КІК залежить від здатності податкових органів оцінювати функціональний розподіл активів, ризиків і управлінських функцій у межах корпоративної групи. Запровадження чітких індикаторів економічної присутності (наявність персоналу, управлінських рішень, операційної діяльності) дозволить зменшити ризики штучного переміщення прибутків.

По-третє, інтеграція цифрових інструментів аналізу має стати ключовим елементом модернізації податкового контролю КІК. Використання автоматичного обміну інформацією, систем аналізу великих даних та моделей ризик-скорингу дозволяє підвищити ефективність виявлення ризикових структур і забезпечити оперативну перевірку достовірності фінансових показників. З облікової точки зору це зумовлює підвищення ролі цифрових облікових систем і стандартизованих форматів фінансової звітності.

По-четверте, важливим напрямом є гармонізація національного законодавства з положеннями ATAD 2 щодо нейтралізації гібридних невідповідностей. Часткова імплементація таких норм в Україні залишає потенційні можливості використання різноманітних у податковому статусі інструментів або суб'єктів для зменшення податкових зобов'язань. Завершення гармонізації сприятиме підвищенню узгодженості податкової системи з європейськими стандартами та зменшенню ризиків подвійного неоподаткування доходів.

Систематизація напрямів удосконалення обліково-податкового забезпечення контролю контрольованих іноземних компаній дозволяє сформулювати авторську концептуальну модель

розвитку методології обліку КІК, яка базується на інтеграції облікових, аналітичних та податкових інструментів у єдину систему ризик-орієнтованого адміністрування (табл. 3) Запропонована модель виходить із необхідності синхронізації фінансової звітності, сформованої за міжнародними стандартами (МСФЗ), із податковими правилами національного законодавства та передбачає поєднання принципів прозорості, цифровізації та економічної сутності.

Концептуальна модель включає чотири взаємопов'язані функціональні блоки, які формують інтегровану систему обліково-податкового забезпечення оподаткування контрольованих іноземних компаній у контексті євроінтеграції. Її структура базується на поєднанні методичних, інституційних і цифрових інструментів, що дозволяє забезпечити узгодженість між фінансовим обліком, податковими вимогами та міжнародними стандартами протидії практикам ухилення від сплати податків. Взаємодія блоків спрямована на мінімізацію інформаційної асиметрії, підвищення якості податкового комплаєнсу та створення прозорого механізму трансформації фінансових даних у податкові показники.

Перший блок — обліково-трансформаційний — передбачає стандартизацію процедур трансформації фінансової звітності КІК у податкові показники відповідно до вимог Податкового кодексу України. Його ключовим завданням є забезпечення узгодженості між принципами МСФЗ та податковими нормами через розроблення типових алгоритмів коригування фінансового результату, уніфікацію класифікації доходів і витрат, формалізацію підходів до визначення скоригованого прибутку та мінімізацію ризиків подвійного врахування. Запровадження стандартизованих методик трансформації сприятиме підвищенню порівнянності фінансових показників різних юрисдикцій і зниженню суб'єктивності під час формування податкової бази.

Другий блок — економічної сутності (economic substance) — спрямований на удосконалення критеріїв оцінки реальної діяльності іноземних компаній та запобігання використанню формальних структур без економічного змісту. Він передбачає застосування якісних і кількісних індикаторів, що відображають функціональний розподіл активів, ризиків і управлінських функцій, наявність персоналу, матеріальних ресурсів і реальних операцій у країні резидентства. Такий підхід відповідає рекомендаціям ОЕСР і директивам ATAD та забезпечує реалізацію принципу превалювання сутності над формою, сприяючи більш точному розмежуванню пасивної акумуляції доходів і реальної економічної діяльності.

Третій блок — цифрово-аналітичний — інтегрує автоматичний обмін інформацією (CRS), аналітику великих даних і системи ризик-скорингу для оцінки податкових ризиків і підвищення ефективності адміністрування. Використання цифрових інструментів дозволяє здійснювати перехресну перевірку фінансових даних, аналізувати поведінкові патерни платників податків, автоматизувати відбір ризикових структур та підвищувати швидкість реагування податкових органів. Одночасно це формує нові вимоги до обліково-аналітичних систем підприємств, які повинні забезпечувати високу якість даних, їх узгодженість і цифрову сумісність із міжнародними інформаційними платформами.

Четвертий блок — гармонізаційно-регуляторний — передбачає подальшу імплементацію норм ATAD 2, спрямованих на нейтралізацію гібридних невідповідностей і узгодження національної податкової системи з європейськими стандартами. Він охоплює адаптацію критеріїв низького оподаткування, удосконалення правил визначення контролю та розвиток механізмів взаємного визнання податкових результатів між юрисдикціями. Реалізація цього блоку сприятиме підвищенню правової визначеності, зменшенню регуляторних розбіжностей і формуванню передбачуваного податкового середовища, що є важливою умовою інтеграції України до європейського економічного простору.

Запропонована модель відображає трансформацію ролі бухгалтерського обліку у системі контролю КІК — від інструменту ретроспективної фіксації операцій до ключового елементу формування податкової бази та управління податковими ризиками. Її реалізація сприятиме підвищенню якості облікової інформації, зменшенню інформаційної асиметрії між плат-

никами податків і податковими органами та формуванню сучасної цифрової моделі податкового адміністрування.

Розвиток інституту контрольованих іноземних компаній є важливим етапом трансформації податкового адміністрування в умовах глобалізації економіки та імплементації міжнародних стандартів протидії ухиленню від сплати податків. Сучасний податковий контроль КІК ґрунтується на ризик-орієнтованому підході, який передбачає інтеграцію облікових даних, автоматичного обміну інформацією та аналітичних інструментів оцінки податкових ризиків. Це сприяє переходу від формального контролю до оцінки економічної сутності діяльності іноземних структур і підвищує ефективність протидії агресивному податковому плануванню.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Запровадження обов'язкової звітності щодо КІК суттєво змінює роль бухгалтерського обліку, перетворюючи його на ключове інформаційне підґрунтя податкового контролю. Фінансова звітність іноземних компаній стає основою для формування податкової бази та оцінки ризиків, що зумовлює необхідність трансформації показників, сформованих за міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ), у податкові показники відповідно до вимог Податкового кодексу України. Таким чином, бухгалтерський облік виступає інструментом забезпечення податкового комплаєнсу та прозорості транснаціональних корпоративних структур.

Порівняльний аналіз міжнародних підходів (ОЕСР BEPS, директиви ATAD) засвідчив, що українська модель контролю КІК загалом відповідає міжнародним стандартам, однак потребує подальшої гармонізації, зокрема у сфері оцінки економічної сутності та імплементації механізмів нейтралізації гібридних невідповідностей. Цифровізація податкового адміністрування, включаючи використання CRS, банківських даних та систем ризик-скорингу, підсилює взаємозв'язок між обліком і податковим контролем, формуючи нову модель прозорості фінансової інформації.

Запропонована авторська концептуальна модель розвитку методології обліку КІК передбачає інтеграцію обліково-трансформаційного, економічного, цифрово-аналітичного та гармонізаційно-регуляторного блоків у єдину систе-

му ризик-орієнтованого контролю. Реалізація такого підходу сприятиме підвищенню якості облікових даних, стандартизації трансформації фінансової звітності у податкові показники та забезпеченню узгодженості національного законодавства з європейськими стандартами.

Отже, податковий контроль і звітність щодо контрольованих іноземних компаній доцільно розглядати не лише як інструмент протидії ухиленню від сплати податків, а як складову системної модернізації обліково-податкової інфраструктури, що забезпечує прозорість міжнародного бізнесу, ефективність податкового адміністрування та інтеграцію України до європейського податкового простору.

Література:

1. Lang M., Pistone P., Schuch J., Staringer C. Controlled Foreign Company Legislation. WU Vienna European and International Tax Law and Policy Series, 2020. vol. 17. 87 p.
2. Avi-Yonah R.S. International Tax as International Law. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. 208 p.
3. Галушчак І.Є. Особливості здійснення податкового контролю в Україні та зарубіжних країнах та їх правове регулювання. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2017. Вип. 14. Т.1. С. 182—187.
4. Руденко В.В. Податковий контроль як інструмент протидії ухиленню від оподаткування. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2025. Випуск 21. Т.2. С. 89—101.
5. Arnold B. J. International Tax Primer. 3rd ed. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International, 2016. 254 p.
6. Tax Challenges Arising from Digitalisation — Economic Impact Assessment: Inclusive Framework on BEPS. Paris: OECD Publishing, 2020. 288 p.
7. Corporate Tax Statistics. Paris: OECD Publishing, 2023. 87 p.
8. Мудрак Н.О. Стратегії міжнародних регуляторів у сфері детінізації офшорного бізнесу у контексті правил оподаткування контрольованих іноземних компаній. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2019. Т. 24, вип. 3. С. 13—20.
9. Пономарьова Н.А., Лоскоріх Г.А., Шешестень Е.Г. Аналіз інноваційних підходів до податкового обліку в умовах цифровізації економіки. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2025. Випуск 44. С. 56—66.
10. Кулик Р.Р. Цифровізація обліку фінансових інструментів страхування цінних ри-

зиків. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2025. № 3 (17). С. 617—625.

11. Schon W., Englisch J. (eds.). Fundamental Issues and Practical Problems in Tax Treaty and CFC Law. Amsterdam: IBFD, 2013. 520 p.

References

1. Lang, M., Pistone, P., Schuch, J., & Staringer, C. (2020), "Controlled Foreign Company Legislation", WU Vienna European and International Tax Law and Policy Series, vol. 17.
2. Avi-Yonah, R. S. (2007), International Tax as International Law, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
3. Halushchak, I. Ye. (2017), "Features of tax control in Ukraine and foreign countries and their legal regulation", Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu, vol. 14, no. 1, pp. 182—187.
4. Rudenko, V. V. (2025), "Tax control as a tool to combat tax evasion", Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu, vol. 21, no. 2, pp. 89—101.
5. Arnold, B. J. (2016), International Tax Primer, 3rd ed., Kluwer Law International, Alphen aan den Rijn, Netherlands.
6. OECD (2020), Tax Challenges Arising from Digitalisation — Economic Impact Assessment: Inclusive Framework on BEPS, OECD Publishing, Paris, France.
7. OECD (2023), Corporate Tax Statistics, OECD Publishing, Paris, France.
8. Mudrak, N. O. (2019), "Strategies of international regulators in the field of de-shadowing of offshore business in the context of tax rules for controlled foreign companies", Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Ekonomika, vol. 24, no. 3, pp. 13—20.
9. Ponomaryova, N. A., Loskorikh, H. L., & Shebeshten, E. H. (2025), "Analysis of innovative approaches to tax accounting in the conditions of economy digitalization", Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava, vol. 44, pp. 56—66.
10. Kulyk, R. R. (2025), "Digitalization of accounting for financial instruments of price risk insurance", European scientific journal of Economic and Financial innovation, vol. 3 (17), pp. 617—625.
11. Schon, W., & Englisch, J. (2013), Fundamental Issues and Practical Problems in Tax Treaty and CFC Law, IBFD, Amsterdam, Netherlands.

Отримано редакцією журналу / Received: 23.02.26

Процецензовано / Revised: 02.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

УДК 338.43:005.35:332.1

Н. М. Бабко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7620-9500>

К. А. Пилипенко,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-3170-1208>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.49

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

N. Babko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Hospitality and Tourism Business, Bohdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University

K. Pylypenko,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, Hospitality and Tourism Business, Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University

SOCIAL RESPONSIBILITY OF AGRIBUSINESS ENTITIES AS A FACTOR OF SUSTAINABLE REGIONAL DEVELOPMENT

У статті досліджено соціальну відповідальність суб'єктів агробізнесу як чинник забезпечення сталого розвитку регіонів України в умовах трансформаційних викликів та воєнного стану. Узагальнено наукові підходи до трактування соціальної відповідальності бізнесу та уточнено її зміст з урахуванням специфіки аграрного сектору, який має виражену територіальну локалізацію та суттєвий вплив на зайнятість, доходи місцевих бюджетів і стан ресурсної бази. На основі порівняльного аналізу окремих областей України за показниками аграрної спеціалізації, рівня безробіття та валового регіонального продукту на одну особу обґрунтовано, що висока частка агросектору у структурі економіки не гарантує автоматичного зростання добробуту населення без розвитку переробки, інновацій та диверсифікації економіки. Систематизовано типи соціально відповідальних ініціатив аграрних підприємств та визначено їх економічний, соціальний, екологічний та інституційний ефекти. Запропоновано модель взаємодії агробізнесу з органами влади, громадами та фінансовими інститутами, що дозволяє розглядати соціальну відповідальність як інструмент формування спільної цінності та підвищення якості регіонального зростання.

The article examines the social responsibility of agribusiness entities as a factor in ensuring sustainable regional development in Ukraine under conditions of transformational challenges and martial law. Scientific approaches to interpreting corporate social responsibility are generalized, and its content is уточнений with regard to the specific features of the agricultural sector, which is characterized by strong territorial localization and a significant impact on employment, local budget revenues, and the state of the resource base.

Based on a comparative analysis of selected regions of Ukraine according to indicators of agricultural specialization, unemployment rate, and gross regional product per capita, it is substantiated that a high share of the agricultural sector in the economic structure does not automatically guarantee an increase in public welfare without the development of processing industries, innovation, and economic diversification. The main types of

socially responsible initiatives of agricultural enterprises are systematized, and their economic, social, environmental, and institutional effects are identified. A model of interaction between agribusiness, public authorities, local communities, and financial institutions is proposed, allowing social responsibility to be considered as a tool for creating shared value and improving the quality of regional growth.

The current stage of regional economic development in Ukraine is characterized by profound transformational processes, increasing socio-economic differentiation of territories, demographic losses in rural communities, and growing environmental risks. Under conditions of martial law and the need for post-war recovery, the agricultural sector remains one of the key branches of the national economy, ensuring food security, providing employment, and contributing to local budget revenues.

At the same time, the activities of agribusiness entities have not only an economic but also a significant social and environmental impact on regional development. The growing role of large agricultural companies within rural territories brings to the forefront the issue of their social responsibility toward employees, local communities, the environment, and local self-government institutions. The insufficient systematization of socially responsible practices, the fragmented interaction between business and territorial communities, and the lack of clear mechanisms for assessing the social impact of agricultural enterprises reduce the potential of agribusiness as a driver of sustainable regional development.

Thus, the scientific problem lies in substantiating theoretical and methodological foundations and developing practical recommendations for enhancing the level of social responsibility of agribusiness entities as a tool for ensuring balanced socio-economic development of regions.

Ключові слова: соціальна відповідальність бізнесу; агробізнес; сталий розвиток; регіональна економіка; територіальний розвиток; аграрний сектор.

Key words: social responsibility of business; agribusiness; sustainable development; regional economy; territorial development; agricultural sector.

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

Сучасний етап розвитку регіональної економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, посиленням соціально-економічної диференціації територій, демографічними втратами сільських громад та зростанням екологічних ризиків. В умовах воєнного стану та необхідності післявоєнного відновлення аграрний сектор залишається однією з ключових галузей національної економіки, що формує продовольчу безпеку держави, забезпечує зайнятість населення та наповнення місцевих бюджетів.

Разом із тим діяльність суб'єктів агробізнесу має не лише економічний, а й значний соціальний і екологічний вплив на регіональний розвиток. Посилення ролі великих аграрних компаній у структурі сільських територій актуалізує питання їхньої соціальної відповідальності щодо працівників, місцевих

громад, довкілля та інституцій місцевого самоврядування. Недостатня системність реалізації соціально відповідальних практик, фрагментарність взаємодії бізнесу та територіальних громад, відсутність чітких механізмів оцінювання соціального ефекту діяльності аграрних підприємств знижують потенціал агробізнесу як драйвера сталого розвитку регіонів.

Проблематика соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу набуває особливої ваги у контексті реалізації принципів сталого розвитку, інтеграції України до європейського економічного простору та впровадження сучасних стандартів корпоративного управління. Формування ефективних механізмів поєднання економічних інтересів аграрного бізнесу з потребами територіальних громад та екологічними вимогами виступає важливим науковим і практичним завданням.

Отже, наукова проблема полягає у необхідності обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення рівня соціальної відпо-

відальності суб'єктів агробізнесу як інструменту забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика соціальної відповідальності бізнесу в Україні набула особливої актуальності в умовах воєнного стану, що відображено як у практикоорієнтованих матеріалах професійних об'єднань, так і в наукових публікаціях. Зокрема, у публікації Європейської Бізнес Асоціації (автор Бойко О.) акцентовано увагу на трансформації підходів до соціальної відповідальності компаній у період війни, посиленні ролі підтримки працівників, громад і критично важливих ініціатив [1]. Окремий блок досліджень присвячено соціальній відповідальності саме в аграрному секторі. У працях Р. Бурияка та В. Оваденка [2] розглянуто корпоративну соціальну відповідальність українських аграрних підприємств, що формує підґрунтя для подальших оцінок її проявів та інструментів у галузі. Важливим прикладом предметного зв'язку соціальної відповідальності агробізнесу зі сталим розвитком сільських територій є дослідження Т. Дрбчук та О. Коваль [3]. Питання соціальної відповідальності вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу як умови сталого розвитку висвітлено у публікації Т. Зінчук та Є. Левківського [4], що дає підстави розглядати корпоративні практики великих аграрних груп крізь призму впливу на регіони.

Сучасні наукові розвідки також деталізують управлінський та інструментальний виміри соціальної відповідальності. Зокрема, С. Качула та Т. Радчишин [5] аналізують організаційно-фінансовий механізм управління соціальною відповідальністю агробізнесу та фактори, що визначають його результативність, що є важливим для обґрунтування практичних моделей реалізації відповідальних ініціатив у регіонах. У свою чергу, В. Лопашук, А. Равлюк та О. Присяжнюк узагальнюють сучасні концепції соціальної відповідальності в умовах глобальних викликів, формуючи теоретичну рамку для інтерпретації соціальної відповідальності як системної управлінської практики [6].

Окремої уваги заслуговують праці, що розкривають зв'язок соціальної відповідальності зі сталим розвитком у воєнних умовах. Так, Г. Миськів та І. Пасінович [7] аналізують сталий розвиток і соціальну відповідальність у контексті війни в Україні, що дозволяє коректно враховувати сучасні ризики та обмеження при оцінюванні соціально відповідальних практик.

Узагальнення стану та перспектив соціальної відповідальності українського бізнесу подано у роботі О. Ніколайчук та Н. Приймак [8]. Додатково, у дослідженні Л. Червінської та співавторів [9] розглянуто соціальну відповідальність бізнесу в умовах війни з позицій фінансово-управлінських наслідків та адаптації практик. Важливим є й міжнародний вимір: І. Замкова та співавтори [10] висвітлюють корпоративну соціальну відповідальність аграрних компаній України під час воєнного стану, що розширює порівняльну базу та підсилює аргументацію щодо необхідності відповідальних практик у кризовий період.

Водночас, не зважаючи на наявність значної кількості напрацювань, у дослідженнях простежуються дискусійні та недостатньо розкриті аспекти: потреба в узгодженні підходів до оцінювання результативності соціальної відповідальності агробізнесу саме на регіональному рівні; встановлення чітких причинно-наслідкових зв'язків між соціально відповідальними практиками та параметрами сталого розвитку територій; а також обґрунтування управлінських механізмів взаємодії аграрного бізнесу, громад і місцевого самоврядування з урахуванням викликів воєнного стану та відновлення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування ролі соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу у забезпеченні сталого розвитку регіонів України та розроблення аналітичної моделі оцінювання її впливу на соціально-економічні та екологічні параметри територіального розвитку в умовах сучасних трансформаційних викликів.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань: узагальнити сучасні наукові підходи до трактування соціальної відповідальності бізнесу та конкретизувати її зміст з урахуванням територіальної специфіки аграрного сектору; проаналізувати регіональні відмінності аграрної спеціалізації та соціально-економічних показників як передумову оцінювання впливу соціально відповідальних практик; систематизувати основні типи соціально відповідальних ініціатив суб'єктів агробізнесу та визначити їх очікуваний регіональний ефект; обґрунтувати інституційну модель взаємодії агробізнесу з ключовими стейкхолдерами у контексті реалізації принципів сталого розвитку; визначити напрями вдосконалення організаційно-економічних ме-

ханізмів реалізації соціальної відповідальності аграрних підприємств в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У контексті підходу створення спільної цінності соціальну відповідальність бізнесу в аграрному секторі доцільно трактувати як систему добровільних і частково формалізованих зобов'язань агровиробників та агропереробних компаній перед ключовими стейкхолдерами (працівниками, пайовиками, орендодавцями землі, громадою, споживачами, державою, довкіллям), що реалізується через сталі практики управління ризиками, інвестиції у людський капітал і громади, екологізацію виробництва, прозору корпоративну поведінку та звітність, а також через інтеграцію цілей сталого розвитку у бізнес-модель.

У контексті агробізнесу соціальна відповідальність бізнесу має виразну територіальну (регіонально-громадську) природу, адже значна частина зовнішніх ефектів (зайнятість, податкова база, стан інфраструктури, соціальна напруга, екологічні ризики) виникає саме на локальному рівні. Це робить агрокомпанії не лише платниками податків і роботодавцями, а й фактичними агентами розвитку та стабілізації громад, особливо в умовах війни та гуманітарних викликів [1; 2, с. 163—164].

Отже, соціальна відповідальність агробізнесу впливає на сталість регіонів через комплекс каналів — легалізацію й якість зайнятості, розвиток людського капіталу, співфінансування соціальної та виробничої інфраструктури, зниження транзакційних витрат взаємодії "бізнес-громада-влада", екологічні інновації та підвищення резильєнтності територій. Водночас каузальність у регіональних порівняннях ускладнюється селекцією (активні компанії заходять у сильніші регіони), різною структурою економіки та воєнними шоками; тому для доказової політики потрібні стандартизовані нефінансові дані й узгоджені регіональні метрики [7, с. 23—25].

Класична еволюція соціальної відповідальності агробізнесу пройшла шлях від етичних очікувань суспільства до багатовимірних концепцій, що поєднують економічну результативність з відповідальністю щодо людей і довкілля. Найвідоміша рамка — піраміда соціальної відповідальності (економічна, правова, етична, філантропічна відповідальність). Для агробізнесу ця піраміда набуває специфіки:

правова відповідальність включає земельні відносини, безпечність харчових продуктів і трудові стандарти; етична — справедливості у роботі з орендодавцями чи пайовиками; філантропія — місцевий розвиток через співпрацю з громадами [6].

Стейкхолдерський підхід трактує соціальну відповідальність як управління взаємовідносинами з усіма групами, що впливають або можуть зазнавати впливу від діяльності компанії. У сільському господарстві перелік стейкхолдерів розширюється: окрім працівників і споживачів, критичними стають громади, місцева влада, власники землі, водокористувачі, інфраструктурні провайдери (електромережі, логістика), а також природні екосистеми [4; 41—42]. Даний підхід обґрунтовує, чому соціальна відповідальність агрокомпанії на практиці часто проявляється в політиці добросусідства, соціальних інвестиціях у села та міста, підтримці шкіл, амбулаторій, ремонтах доріг тощо.

Інституційний підхід пояснює соціальну відповідальність як реакцію на регуляторні, ринкові та професійні тиски: компанії вирівнюють практики під очікування держави, інвесторів, експортних ринків, профільних асоціацій. Для українського агроекспорту це означає: чим сильніша інтеграція у міжнародні ланцюги постачання, тим вищі стимули до впровадження екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG-підхід) діяльності підприємства (трасування, комплаєнс, антикорупція, екологічні стандарти) і нефінансової звітності [4, с. 142; 5]. Для агросектору ESG-підхід проявляється у зменшенні кліматичних ризиків для врожаю, сталості ґрунтів і води, енергоємності та викидах, безпеці праці, доброчесності закупівель і взаємодії з громадами, комплаєнсу у земельних операціях.

Підхід створення спільної цінності пропонує трактувати соціальну відповідальність як інтегровану стратегію, що одночасно підвищує конкурентоспроможність і вирішує соціальні проблеми — через модернізацію виробничих процесів, розвиток місцевих кластерів, інновації у продуктах і ланцюгах постачання [6]. Для агробізнесу це практично інтерпретується як розвиток локальних постачальників і сервісів, навчальні програми для фермерів і працівників, інвестиції у зрошення та логістику, що одночасно зміцнюють і бізнес, і регіон.

Ресурсно-компетентнісний підхід розглядає соціальну відповідальність як механізм формування унікальних нематеріальних ре-

Таблиця 1. Порівняння областей України за індикаторами аграрної спеціалізації, сталості та корпоративної соціальної відповідальності (2021 р.)

Регіон (область)	Частка агросектору у ВДВ регіону, %	Інвестиції в агросектор на душу населення	Соціальні витрати агрокомпаній, млн грн/рік	Рівень безробіття, %	ВРП на 1 особу, грн
Вінницька	28,2	н/д	н/д	11,0	114 218
Дніпропетровська	8,0	н/д	н/д	8,9	186 697
Київська	13,7	н/д	н/д	7,2	162 696
Львівська	8,7	н/д	н/д	7,7	119 049
Миколаївська	25,5	н/д	н/д	11,3	112 864
Одеська	11,6	н/д	н/д	7,3	115 129
Полтавська	16,1	н/д	55	12,4	195 825
Харківська	11,4	н/д	н/д	6,7	122 227

Джерело: розраховано авторами на основі [11].

Примітка: "н/д" — дані відсутні у відкритій державній статистиці або не оприлюднені в регіональному розрізі.

сурсів: репутації, соціального капіталу, довіри з громадами, здатності утримувати кадри, доступу до фінансування [6]. У регіональному вимірі це важливо, бо довіра знижує конфліктність навколо землекористування і дозволяє стабільніше інвестувати у довгострокові технології.

Оцінка регіонального внеску агросектору та умов розвитку потребує щонайменше трьох блоків: (1) економічна база (валовий регіональний продукт, валова додана вартість, продуктивність), (2) соціальний ринок праці (зайнятість і безробіття), (3) структура економіки (частка агросектору в доданій вартості). Офіційні дані за 2021 рік показують суттєву міжрегіональну диференціацію: і за валовий регіональний продукт на 1 особу, і за рівнем безробіття, і за часткою агросектору у валову додану вартість регіону. З позицій сталого розвитку, частка агросектору у валову додану вартість є корисним проксі-показником: вона не дорівнює зайнятості, але відображає структурну залежність регіону від сільського, лісового та рибного господарства, а отже — чутливість до аграрних ризиків (клімат, логістика, ринки, деградація ґрунтів) і важливість локальних аграрних роботодавців. Офіційна регіональна статистика ринку праці за 2021 рік фіксує відмінності зайнятості й безробіття між областями (за методологією Міжнародної організації праці). Водночас у воєнний період інтерпретація цих показників має враховувати структурні шоки, міграцію, переміщення підприємств та зміну територіального охоплення даних.

Перед оцінюванням впливу соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу на сталий розвиток територій доцільно здійснити порівняльний аналіз регіонів за ключовими соціально-економічними та галузевими індикаторами (табл. 1). Такий підхід дозволяє виявити диференціацію областей за рівнем аграрної

спеціалізації, економічного розвитку та соціальної стабільності, а також простежити потенційні взаємозв'язки між концентрацією аграрного виробництва, соціальними витратами агрокомпаній і параметрами добробуту населення.

Дані таблиці 1 дають змогу простежити міжрегіональні відмінності у рівні аграрної спеціалізації та соціально-економічних параметрах розвитку певних областей України у 2021 році. По-перше, спостерігається суттєва диференціація за часткою агросектору у валовий доданий вартості регіону: найбільш аграрно орієнтованими є Вінницька (28,2 %) та Миколаївська (25,5 %) області, тоді як індустріально диверсифіковані регіони (Дніпропетровська — 8,0 %, Львівська — 8,7 %) мають значно нижчу частку аграрного виробництва. По-друге, більш аграрні регіони не демонструють автоматично вищого рівня добробуту: валовий регіональний продукт на одну особу у Вінницькій та Миколаївській областях є суттєво нижчим, ніж у Дніпропетровській або Полтавській. Це свідчить про обмежений вплив первинного сектору без розвитку переробки та високої доданої вартості. По-третє, рівень безробіття коливається від 6,7 % (Харківська область) до 12,4 % (Полтавська область), що підтверджує залежність частини аграрних регіонів від сезонності та меншої диверсифікації економіки. Таким чином, дані таблиці дозволяють зробити висновок, що висока аграрна спеціалізація не гарантує високого рівня економічної сталості та доходів населення, що підсилює актуальність впровадження соціально відповідальних практик агробізнесу як інструменту підвищення якості регіонального розвитку.

З метою систематизації напрямів реалізації соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу доцільно виокремити ключові типи со-

Таблиця 2. Типи соціально відповідальних ініціатив у агробізнесі

Тип ініціативи	Зміст	Приклад	Очікуваний вплив на регіон	Ризики та умови успіху
Розвиток людського капіталу	Навчання, дуальна освіта, підвищення кваліфікації, програми для молоді	Агрошколи, гранти на освіту, корпоративні академії	Зростання продуктивності праці, зниження безробіття молоді, утримання кадрів	Потрібна координація з освітою і ринком праці; ризик міграції кадрів
Соціальна інфраструктура	Співфінансування медичних, освітніх, культурних об'єктів	Ремонти шкіл, амбулаторій, забезпечення обладнанням	Підвищення якості життя, доступності послуг, довіри до бізнесу	Потрібні прозорі правила відбору проєктів; ризик «точковості»
Підтримка вразливих груп населення	Продукти, логістика, підтримка ВПО, ветеранів	Гуманітарні набори, логістична допомога	Соціальна стабілізація під час шоків, зниження соціальної напруги	Важливо не замінювати державні функції, а доповнювати їх
Грунти, вода, біорізноманіття	Точне землеробство, зниження ерозії, буферні смуги, моніторинг води	Технологія прямого висіву без оранки, технологія смугового обробітку ґрунту, агроекологічні заходи	Більша родючість, менші втрати врожаю, менше екологічних конфліктів	Потрібні інвестиції, контроль і вимірювання результатів
Енерго-ефективність і клімат	Енергоаудит, відновлювальні джерела енергії, зниження вуглецевого сліду	Біоенергетика з відходів, когенерація	Менша енерговразливість, потенційно нижчі викиди	Доступ до фінансування; регуляторні умови
Прозорість і комплаєнс	Антикорупційні політики, етика, комплексна перевірка	Кодекси поведінки, комплаєнс-процедури	Зниження корупційних ризиків, кращий інвестиційний клімат	Важлива реальна імплементація, а не декларації
Звітність і вимірювання впливу	Нефінансова звітність, оцінка екологічних, соціальних та управлінських критеріїв діяльності компанії, KPI, аудит	Орієнтація на стандарти нефінансової звітності щодо сталого розвитку, кліматичні розкриття	Порівнюваність практик, довіра інвесторів і громад	Вартість збору даних; стандартизація та верифікація

Джерело: сформовано авторами.

ціально відповідальних ініціатив, що формують економічний, соціальний та екологічний ефект на регіональному рівні (таблиця 2).

Аналіз даних таблиці 2 свідчить, що соціально відповідальні ініціативи в агробізнесі мають комплексний характер і охоплюють економічний, соціальний та екологічний виміри розвитку територій. По-перше, переважна частина ініціатив спрямована на формування довгострокового соціального ефекту — розвиток людського капіталу, підтримку соціальної інфраструктури, зниження соціальної напруги та підвищення якості життя населення. Це підтверджує, що соціальна відповідальність агробізнесу виходить за межі благодійності та набуває системного стратегічного характеру. По-друге, екологічні напрями (енергоефективність, кліматичні практики, біоенергетика, ґрунтозахисні технології) формують основу довгострокової екологічної сталості та зменшують ризики виснаження природних ресурсів,

що є критично важливим для аграрного сектору. По-третє, ініціативи у сфері прозорості, комплаєнсу та звітності свідчать про поступовий перехід агрокомпаній до інституціоналізованих стандартів відповідального управління, що підвищує інвестиційну привабливість та довіру з боку громад. Водночас умови успіху реалізації соціально відповідальних практик демонструють, що ефективність таких заходів залежить від партнерства з громадами, доступу до фінансування, регуляторної підтримки та наявності системи вимірювання результатів. Отже, соціальна відповідальність агробізнесу є не окремим інструментом, а багатовекторною моделлю впливу на регіональний розвиток, здатною підвищувати соціальну стабільність, екологічну безпеку та якість економічного зростання територій.

Для поглиблення розуміння механізмів реалізації соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу доцільно перейти від переліку

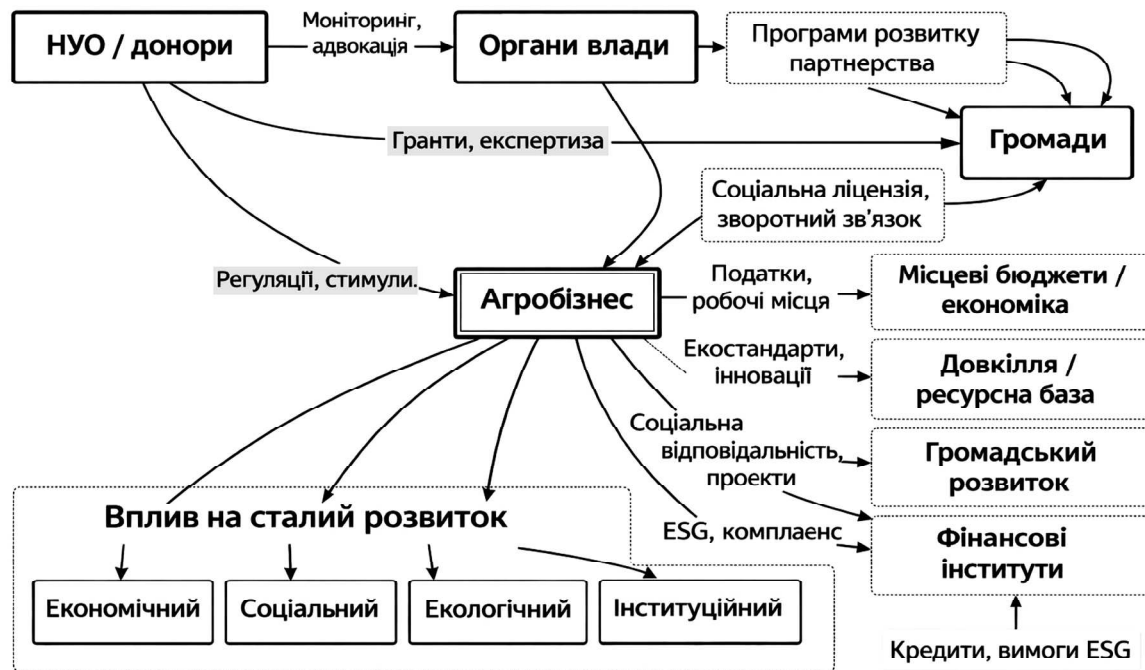


Рис. 1. Модель взаємодії агробізнесу з іншими суб'єктами у контексті соціальної відповідальності

ініціатив до аналізу їх інституційної взаємодії. Соціально відповідальні практики не функціонують ізольовано, а формуються в межах багаторівневої системи взаємодії бізнесу з органами влади, громадами, фінансовими інститутами, неурядовими організаціями та ресурсним середовищем. Подана нижче схема відображає модель взаємозв'язків агробізнесу з ключовими стейкхолдерами та демонструє канали впливу соціальної відповідальності на економічний, соціальний, екологічний та інституційний виміри сталого розвитку регіонів (рисунок 1).

Дана модель відображає системну взаємодію суб'єктів агробізнесу з ключовими стейкхолдерами у контексті забезпечення сталого розвитку. Центральним елементом виступає агробізнес як інтегруюча ланка між інституційним середовищем, фінансовими структурами, громадами та довкіллям. У верхньому контурі взаємодії окреслено зв'язок із неурядовими організаціями (НУО) та донорами, які здійснюють моніторинг і адвокацію, надають грантову підтримку та експертні ресурси. Органи влади формують нормативно-регуляторне поле через стимули та регуляції, а також реалізують програми розвитку партнерства. Таким чином створюється інституційна основа функціонування агробізнесу.

Горизонтальний блок взаємодії з громадами та місцевою економікою демонструє двос-

торонній характер впливу. Агробізнес забезпечує податкові надходження, створює робочі місця, впроваджує екостандарти та інновації, реалізує соціально відповідальні проекти. Натомість громади надають соціальну ліцензію на діяльність і формують механізми зворотного зв'язку. Через місцеві бюджети відбувається мультиплікативний економічний ефект. Окремий блок становлять фінансові інститути, які через кредитування та вимоги щодо дотримання принципів екологічного, соціального та корпоративного управління стимулюють підвищення прозорості, комплаєнсу та інтеграцію стандартів сталості в діяльність підприємств.

Нижній рівень моделі узагальнює результати взаємодії у вигляді впливу на сталий розвиток за чотирма вимірами: економічним, соціальним, екологічним та інституційним. Таким чином, модель відображає багаторівневий механізм, у якому агробізнес виступає не лише виробничим суб'єктом, а й активним учасником формування збалансованої регіональної екосистеми розвитку. З наукової точки зору модель підкреслює необхідність інтегрованого підходу до управління розвитком аграрного сектору з урахуванням інституційної взаємодії, соціальної відповідальності та фінансово-безпекових чинників, що особливо актуально в умовах трансформаційної економіки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтвердило, що соціальна відповідальність суб'єктів агробізнесу виступає вагомим чинником забезпечення сталого розвитку регіонів, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнної трансформації економіки України. Узагальнення наукових підходів дозволило уточнити зміст соціальної відповідальності в аграрному секторі як системи добровільних і частково формалізованих зобов'язань бізнесу перед ключовими стейкхолдерами, що інтегруються у стратегічну модель розвитку підприємства та території.

Встановлено, що специфіка соціальної відповідальності агробізнесу зумовлена його територіальною локалізацією, впливом на зайнятість, доходи місцевих бюджетів, стан інфраструктури та природних ресурсів. Аграрні підприємства фактично виконують роль економічних агентів розвитку громад, а їхні соціально-відповідальні практики формують економічний, соціальний, екологічний та інституційний ефекти на регіональному рівні.

Аналіз регіональних показників засвідчив, що висока частка агросектору у валовій доданій вартості не гарантує автоматичного зростання валового регіонального продукту на одну особу або зниження безробіття. Це підтверджує необхідність переходу від моделі екстенсивного аграрного виробництва до формування спільної цінності через розвиток переробки, інновацій, людського капіталу, екологічних технологій та інституційної прозорості.

Запропонована модель взаємодії агробізнесу з органами влади, громадами, фінансовими інститутами та громадянським суспільством доводить, що ефективність соціальної відповідальності залежить від системності партнерств, узгодженості стратегічних цілей та наявності механізмів моніторингу результативності.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі пов'язані з: розробленням уніфікованої системи регіональних показників оцінювання впливу соціальної відповідальності агробізнесу на сталість територій; побудовою економетричних моделей для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між соціально-відповідальними практиками та соціально-економічними параметрами розвитку регіонів; дослідженням впливу екологічних та кліматичних ініціатив агрокомпаній на довгострокову продуктивність ресурсної бази; аналізом ролі фінансових інструментів та вимог екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у дос-

тупі агробізнесу до інвестицій; формуванням рекомендацій щодо інтеграції соціальної відповідальності у стратегії післявоєнного відновлення регіонів України.

Реалізація зазначених напрямів досліджень сприятиме підвищенню доказовості регіональної політики, удосконаленню механізмів взаємодії бізнесу і громад та забезпеченню довгострокової економічної, соціальної та екологічної стійкості регіонального розвитку.

Література:

1. Бойко О. Соціальна відповідальність бізнесу у період воєнного стану. Європейська Бізнес Асоціація. 2022. URL: <https://eba.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-u-period-voyennogo-stanu>
2. Буряк Р. Оваденко В. Корпоративна соціальна відповідальність українських аграрних підприємств. Геополітика України: історія і сучасність. 2021. № 1 (26). С. 150—161. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.1\(26\).150-161](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.1(26).150-161)
3. Драбчук Т. І., Коваль О. Ю. Роль соціальної відповідальності агробізнесу у забезпеченні сталого розвитку сільських територій. Економіка і суспільство. 2018. № 18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-55>
4. Зінчук Т. О., Левківський Є. В. Корпоративна соціальна відповідальність вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу як умова сталого розвитку. Економіка АПК. 2019. № 26 (1). С. 39—49. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201901039>
5. Качула С. В., Радчишин Т. П. Організаційно-фінансовий механізм управління соціальною відповідальністю агробізнесу та фактори впливу на його ефективність. Проблеми сучасних трансформацій. Серія економіка та управління. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-10>
6. Лопашук В. О., Равлюк А. М., Присяжнюк О. В. Сучасні концепції соціальної відповідальності як основа функціонування бізнесу в умовах глобальних викликів. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-02>
7. Миськів Г. В., Пасінович І. І. Сталий розвиток і соціальна відповідальність в умовах війни в Україні. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління". 2023. № 7 (1). С. 21—36.
8. Ніколайчук О. А., Приймак Н. С. Соціальна відповідальність українського бізнесу сучасний стан та перспективи розвитку. Торгівля і

ринок України. 2022. № 1 (51). С. 28—37. DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2022-51-1-28-37>

9. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. № 6 (53). С. 405—416. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187>

10. Zamkova I., Dubinina M., Luhova O., Syrtseva S., Cheban Y., Kuchmiiova T. Corporate social responsibility of agricultural companies of Ukraine under martial law. Research for Rural Development. 2024. Vol. 39. P. 220-226. DOI: <https://doi.org/10.22616/RRD.30.2024.034>

11. Валовий регіональний продукт у 2021 році. Статистичний збірник. Київ. 2023. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/05/zb_vrp_2021.pdf

References:

1. Bojko, O. (2022), "Corporate Social Responsibility of Business During Martial Law", available at: <https://eba.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-u-period-voyennogo-stanu> (Accessed 05 Feb 2026).

2. Buriak, R. and Ovadenko, V. (2021), "Corporate Social Responsibility of Ukrainian Agricultural Enterprises", *Heopolytika Ukrainy: istoriia i suchasnist'*, vol. 1 (26), pp. 150—161. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.-1\(26\).150-161](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.-1(26).150-161)

3. Drabchuk, T. I. and Koval, O. Yu. (2018), "The role of agribusiness social responsibility in ensuring sustainable development of rural areas", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-55>

4. Zinchuk, T.O. and Levkivskiy, Ye.V. (2019), "Corporate social responsibility of vertically integrated entities as a condition of sustainable development", *Ekonomika APK*, vol. 1, pp. 39—49. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.-201901039>

5. Kachula, S. V. and Radchyshyn, T. P. (2024), "Organizational and financial mechanism for managing social responsibility of agribusiness and factors influencing its effectiveness", *Problemy suchasnykh transformatsij. Seriya ekonomika ta upravlinnia*, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-10>

6. Lopaschuk, V. O., Ravliuk, A. M. and Prysiashniuk, O. V. (2024), "Modern concepts of social responsibility as the basis for business functioning in conditions of global challenges", *Problemy suchasnykh transformatsij. Seriya ekonomika ta upravlinnia*, vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-02>

7. Mys'kiv, H. V. and Pasinovych, I. I. (2023), "Sustainable development and social responsibility in conditions of war in Ukraine", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika". Seriya "Problemy ekonomiky ta upravlinnia"*, vol. 7 (1), pp. 21—36.

8. Nikolajchuk, O. A. and Pryjmak, N. S. (2022), "Social responsibility of Ukrainian business: current state and development prospects", *Torhivlia i rynek Ukrainy*, vol. 1 (51), pp. 28—37. DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2022-51-1-28-37>

9. Chervinska, L.P., Chervinska, T.V., Kalina, I.V., Kravets, A.V. and Hanushchak-Yefimenko, L.M. (2023), "Corporate social responsibility in wartime", *Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii ta praktyky*, vol. 5 (48), pp. 321—331. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.-2023.4187>

10. Zamkova, I., Dubinina, M., Luhova, O., Syrtseva, S., Cheban, Y. and Kuchmiiova, T. (2024), "Corporate social responsibility of agricultural companies of Ukraine under martial law", *Research for Rural Development*, Vol. 39, pp. 220-226. DOI: <https://doi.org/10.22616/RRD.30.-2024.034>

11. State Statistics Service of Ukraine (2023), "Gross regional product", available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/05/zb_vrp_2021.pdf (Accessed 05 Feb 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 16.02.26

Прорецензовано / Revised: 23.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

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

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 330.34:332.142

Є. І. Бірюков,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування,
Заклад вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5333-8839>

М. В. Шашина,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6676-3316>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.58

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Ie. Biriukov,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Public Administration,
Higher education institution "Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University"

M. Shashyna,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE TERRITORY OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

У статті комплексно досліджено проблематику інноваційного розвитку територій України у контексті сучасних трансформаційних та воєнних викликів. Актуальність дослідження зумовлена тим, що воєнні дії призвели до радикальної зміни пріоритетів економічної діяльності територій, скорочення виробничого та інноваційного потенціалу, зниження позицій України у глобальних рейтингах інновацій, що створює нові виклики для державної та регіональної політики у сфері інновацій. Водночас, цифрові технології, розвиток науки та освіти, формування людського капіталу та підтримка підприємництва стають основою відновлення економіки, формування нових конкурентних переваг регіонів і забезпечення повоєнної модернізації держави. Проаналізовано сучасні наукові підходи до інноваційного розвитку територій, зокрема кластерні моделі взаємодії суб'єктів господарювання, держави, наукових установ та закладів освіти. Доведено, що кластеризація сприяє концентрації ресурсів, підвищує ефективність взаємодії учасників інноваційного процесу, стимулює розвиток інтелектуально-кадрового потенціалу та зміцнює конкурентні позиції регіонів. Приділено увагу ролі воєнних та кризових факторів, які обмежують інноваційну активність, спричиняють втрату виробничого та наукового потенціалу, проте, одночасно активізують розвиток цифрових технологій, дистанційних форм роботи, міжнародного наукового співробітництва та грантових програм для молодих учених. Визначено роль людського капіталу, освіти, науки та комерціалізації інтелектуальної власності як визначальних чинників відновлення інноваційного потенціалу територій. Обґрунтовано, що ефективний інноваційний розвиток територій у повоєнний період повинен ґрунтуватися на принципах сталого розвитку, цифровізації економіки, формування кластерних і партнерських моделей взаємодії, інтеграції у міжнародний науково-технологічний простір та практичної реалізації наукових розробок. Реалізація запропонованих підходів сприятиме відновленню економічного потенціалу, формуванню нових регіональних спеціалізацій, підвищенню конкурентоспроможності регіонів і забезпеченню довгострокового соціально-економічного розвитку держави.

The article comprehensively examines the issues of innovative development of the territory of Ukraine in the context of modern transformational and military challenges. The relevance of the study is due to the fact that military actions led to radical changes in the positive positions of the territory's economic activity, a reduction in production and innovation potential, a decrease in Ukraine's positions in global innovation rankings, which creates new challenges for state and regional innovation policy. At the same time, digital technologies, the development of science and education, the formation of human capital and support for entrepreneurship are becoming the basis for economic recovery, the formation of new competitive advantages of regions and ensuring the military modernization of the state. Modern scientific approaches to innovative development of the territory are analyzed, in particular, cluster models of interaction between business entities, the state, scientific institutions and educational



institutions. It is proven that clustering contributes to the concentration of resources, ensures the effectiveness of interaction between participants in the innovation process, stimulates the development of intellectual and human resources potential and strengthens the competitive positions of regions. Attention is paid to the role of war and crisis factors that limit innovative activity, cause the loss of production and scientific potential, but at the same time activate the development of digital technologies, remote forms of work, international scientific cooperation and grant programs for young scientists. The role of human capital, education, science and commercialization of intellectual property as determining factors in the restoration of the innovative potential of the territory is determined. It is substantiated that effective innovative development of the territory during the war period should be based on the principles of sustainable development, digitalization of the economy, the formation of cluster and partnership models of interaction, integration into the international scientific and technological space and the practical implementation of scientific developments. The implementation of the proposed approaches will contribute to the restoration of economic potential, the formation of new regional specializations, increasing the competitiveness of regions and ensuring the long-term socio-economic development of the state.

Ключові слова: інноваційний розвиток територій, регіон, цифровізація економіки, регіональна конкурентоспроможність, інтелектуально-кадровий потенціал, кластерна модель.

Key words: innovative development of the territory, region, digitalization of the economy, regional competitiveness, intellectual and human resource potential, cluster model.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Сучасний етап розвитку територій характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими впливом цифровізації, глобалізаційних викликів та воєнних подій. Для України питання інноваційного розвитку територій набуло особливої актуальності у зв'язку з повномасштабним вторгненням, що суттєво змінило економічний, виробничий, ресурсний та трудовий потенціал регіонів. Руйнування інфраструктури, переміщення населення та підприємств, зниження інвестиційної активності зумовили необхідність переосмислення підходів до формування інноваційної політики на державному та місцевому рівнях. Воєнні виклики суттєво вплинули на можливості реалізації інноваційних стратегій розвитку регіонів, обмежили інвестиційну активність та змінили пріоритети економічної діяльності територій. Водночас, саме інновації, цифрові технології, розвиток науки, освіти та людського капіталу стають основою відновлення економіки, формування нових конкурентних переваг і забезпечення повоєнної модернізації держави.

Інноваційний розвиток територій є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності національної економіки, забезпечення сталого зростання та інтеграції у світовий науково-технологічний простір. Водночас, сучасні умови потребують нових моделей співпраці між бізнесом, органами влади, науковими установами та закладами освіти, орієнтованими на практичну реалізацію інновацій, розвиток людського капіталу та цифрову трансформацію економіки.

У цьому контексті особливого значення набуває дослідження теоретичних і практичних засад формування інноваційного потенціалу

територій, визначення пріоритетних напрямів його відновлення та розробка ефективних механізмів підтримки інноваційної діяльності в умовах воєнних і повоєнних викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика інноваційного розвитку територій є предметом активних наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених. У науковій літературі значна увага приділяється теоретичним засадам інноваційного розвитку територій, ролі державної політики, кластерним моделям взаємодії та впливу кризових чинників на інноваційні процеси, активізації інноваційної активності регіонів тощо. Серед вітчизняних дослідників значну увагу приділено різним аспектам інноваційного розвитку територій, зокрема у контексті сучасних трансформацій та воєнних викликів, які суттєво вплинули на економічний, виробничий та інвестиційний потенціал територій. У наукових працях таких учених, як Б. Дергалюк [1], М. Дергалюк [2], В. Крикун [3], С. Кропельницька [4], О. Перепелюкова [1], О. Попело [10], Г. Самійленко [5], Ю. Туницька [7], Н. Туницький [7], Л. Яремко [8] та інших висвітлюються теоретичні та практичні підходи до інноваційного регіонального розвитку.

Аналіз сучасних досліджень свідчить про значний науковий інтерес до проблем інноваційного розвитку територій, проте, питання адаптації інноваційних моделей до умов воєнних трансформацій, формування нових регіональних спеціалізацій та механізмів відновлення інноваційного потенціалу залишаються недостатньо опрацьованими і потребують подальших досліджень.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті виступає визначення теоретичних та практичних засад інноваційного розвитку територій України в умовах воєнних та цифрових трансформацій на основі:

- аналізу сучасних проблем формування інноваційного потенціалу регіонів;
- оцінки впливу війни та кризових факторів на інноваційну активність;
- визначення ефективних механізмів підтримки інноваційної діяльності для повоєнного відновлення економіки та підвищення конкурентоспроможності територій.

Результати дослідження. Незважаючи на значну кількість програм та проєктів щодо інноваційного розвитку територій в умовах цифровізації більшість з них за період з 2022 року втратили свою актуальність через значну зміну стану більшості територій України, оскільки через повномасштабне вторгнення змінився загальний потенціал територій, який включає виробничий потенціал, трудовий, ресурсний, фінансовий та інші. Сильні сторони розвитку певних територій на сьогодні значно змінили свої пріоритетні напрями розвитку.

На інноваційний розвиток України негативно впливають воєнні дії на її території, що відбивається на позиціях країни за даними Глобального індексу інновацій. Так, у 2018 р. Україна за цим індексом займала 43 місце із значенням Глобального індексу інновацій 38,5 (перше місце рейтингу у 2018 р. займала Швейцарія із значенням 68,4).

За результатами 2021 р. до початку воєнних дій на території України країна знаходилась на 49 місці із значенням Глобального індексу інновацій 35,6. А за даними 2025 р. на 66 місце із значенням індексу — 29,7, Швейцарія залишалась за 2018—2025 рр. лідером і у 2025 р. її індекс становив 66,0 [9]. Значення Глобального індексу інновацій в цілому за 2018—2025 рр. не мало тенденцію до зростання, але інноваційний рівень розвитку України внаслідок воєнних

дій суттєво знизився і це вимагає максимального докладання зусиль до інноваційних аспектів розвитку територій України вже сьогодні.

Оскільки безпекова ситуація не дозволяє в повному обсязі залучати інвестиційні кошти на свій розвиток, здійснювати повноцінно свою діяльність, то необхідно на цей період максимально залучати вітчизняні суб'єкти господарювання до виконання бюджетних замовлень. Такі напрями дозволять підприємствам здійснювати економічну діяльність, забезпечувати робочими місцями населення, здійснювати податкові відрахування до бюджетів всіх рівнів. Тому на сьогодні інноваційний розвиток територій багато в чому залежить від державної та місцевої влади. Основні напрями інноваційної співпраці суб'єктів господарювання в межах територіального розвитку представлено на рис. 1.



Рис. 1. Основні напрями інноваційної співпраці суб'єктів господарювання та їх підтримки для забезпечення інноваційного розвитку територій

Джерело: запропоновано авторами.

Слід зазначити, що інноваційний розвиток територій потребує об'єднання зусиль та ресурсів всіх учасників інноваційного ланцюга, тобто взаємоузгодженості інтересів від розробника наукової ідеї до продажу прав інтелектуальної власності та реалізації інноваційної продукції. Саме такому принципу взаємодії підпорядковані інноваційні платформи та міжнародні інноваційні кластери. На кожній території перевагу має та чи інша форма співробітництва в залежності від ресурсного потенціалу. В Україні найбільш поширена форма інноваційного розвитку територій представлена кластерною системою, яка включає групування територій за певним інноваційним укладом. Так, інноваційний промисловий кластер здебільшого формувався у промислово розвинених регіонах, до яких віднесено Донецьку область, Луганську область, Дніпропетровську область, Харківську область, Сумську та Запорізьку області. Ці регіони є промислово розвиненими, що й сприяло формуванню такого інноваційного потенціалу.

Проте, після лютого 2022 року, коли частини територій зазначених регіонів є під тимчасовою окупацією, загальний промислово-інноваційний потенціал в країні значно змінився [6, с. 86]. Багато інноваційно активних підприємств, а також підприємств, які впроваджували інновації в своїй діяльності, було знищено або пошкоджено на окупованих територіях. Стан таких підприємств на сьогодні невідомий. Тому формування інноваційного потенціалу на промислових засадах на сьогодні є складним завданням. Підприємствам та органам влади необхідно зосередити увагу на підтримці та інноваційному розвитку й інших видів економічної діяльності та напрямів інновацій. До таких основних засад сприяння інноваційному розвитку територій можна віднести:

- підтримку інтелектуально-кадрового потенціалу та залучення новаторів до найбільш перспективних видів економічної діяльності, які є актуальними для розвитку територій в умовах сьогодення;

- підвищення якості вищої освіти, опанування нових компетентностей та навичок з урахуванням потреб сучасного ринку праці територій;

- науковий розвиток регіонів з урахуванням провідних напрямів наукових досліджень;

- використання засобів цифровізації у виробничо-господарської діяльності, підвищення рівня цифрової освіти та обізнаності серед суспільства;

- трансформацію технологічних та виробничих процесів з використанням нових інноваційних управлінських рішень та технологій.

Важливим аспектом інноваційного розвитку територій є формування потужного інтелектуально-кадрового потенціалу за рахунок створення мотивованої праці для інтелектуальних професій, підтримка креативної молоді, залучення інноваторів в усі сфери виробництва.

Формування такого потенціалу неможливе без якісної освіти, яка сприяє прояву новаторських здібностей, формує підґрунтя для реалізації інноваційних ідей. На сьогодні освіта повинна створювати такі умови навчання, які сприятимуть розвитку талантів, прояву новаторських та креативних ідей. В цьому аспекті важливим є не тільки розвиток сфери освіти але й створення необхідних умов для прояву отриманих навичок та вмінь, задоволення потреб сучасної молоді, що сприятиме припиненню відтоку високоінтелектуального капіталу в інші країни. Залучення людей до отримання освіти та нових знань протягом життя дозволяє їм більш адаптивно ставитися до нових змін та сприятиме прогресивному розвитку територій.

Комерціалізація інтелектуальних розробок дозволяє отримувати винагороду за відповідні розробки, що також позитивно впливає на мотивацію персоналу. На сьогодні в Україні відсутнє ефективне нормативно-правове забезпечення захисту прав інтелектуальної власності, що негативно впливає на інноваційний розвиток та призводить до відтоку новаторів в інші країни.

Практична реалізація інноваційних розробок повинна здійснюватися за участю бізнесу, органів місцевої влади, освітніх та наукових установ. Розробка відповідних програм та проєктів такої співпраці дозволить вчасно реагувати на контент освітніх програм з урахуванням потреб територіального ринку та формувати інноваційні робочі місця для практичного впровадження розробок. Важливим є залучення закладів вищої освіти до дослідницької діяльності, що спонукатиме молодь до наукової праці, зацікавленості у створенні інноваційних продуктів та послуг. В цьому аспекті необхідно так сформувати навчальний процес, щоб було можливо поєднувати науку та освіту не тільки у формальному просторі, але й у реалізації практичних навичок. Особливо це актуально в епоху цифровізації технологій, які дозволяють значно скоротити більшість виробничих процесів, по новому організувати управління функції з використанням сучасних технологій [10].

Практична реалізація такого нового формату була запроваджена в період розповсюдження пандемії COVID-19, яка значно обмежи-

ла можливість комунікації між людьми та призвела до використання нових форм спілкування в дистанційному режимі. Такі нововведення дозволили не зупиняти більшість комунікаційних процесів, здійснювати виробничу та управлінську діяльність, скоротити матеріальні витрати.

Важливим напрямом інноваційного розвитку є розвиток науки, особливо в територіальному аспекті з урахуванням регіональної спеціалізації. Наукові розробки необхідно здійснювати на засадах комерціалізації та самофінансування, оскільки таким чином формується науковий потенціал, який орієнтований на провідні світові дослідження. В Україні наукові дослідження повинні мати прикладний характер та практичну реалізацію. На сьогодні наукові установи потребують значної оптимізації та укрупнення своїх напрямів досліджень. Вихід досліджень на світовий рівень можливо досягти якістю наукових доробок, а не кількістю наукових установ. Необхідно активно залучати молодь до наукових розробок за рахунок створення відповідної підтримки молодих вчених з боку держави та місцевих органів влади на основі стипендій, грантів, програм стажування та обміну досвідом. Такі кроки з боку держави сприятимуть більш активній участі молодих вчених у популяризації наукових досліджень не тільки в межах держави але й на міжнародному рівні.

З початком бойових дій, іноземні партнери в межах підтримки України відкрили значну кількість грантових програм та стипендій для молодих вчених, здобувачів різних рівнів освіти з можливістю участі у сумісних наукових дослідженнях. Така підтримка сприятиме формуванню нового інтелектуально-кадрового потенціалу з вектором європейського напрямку досліджень, але за умови повернення науковців після закінчення бойових дій та реалізації своїх досягнень в межах інноваційного розвитку територій. Такі знання будуть необхідні при повоєнному відновленні держави, оскільки відбудова економіки та інфраструктури повинна відбуватися за новими принципами сталого розвитку та цифровізації всіх галузей економіки.

ВИСНОВКИ

Отже, інноваційний розвиток територій України зазнав суттєвих трансформацій унаслідок повномасштабної війни, що призвело до втрати частини виробничого, трудового та ресурсного потенціалу, зниження позицій держави у глобальних інноваційних рейтингах і зміни

пріоритетів регіонального розвитку. За сучасних умов ключова роль у підтримці інноваційної активності належить державним і місцевим органам влади, а також ефективній співпраці бізнесу, науки та освіти. Визначальними чинниками відновлення інноваційного потенціалу є розвиток людського капіталу, підвищення якості освіти, підтримка науки та комерціалізація інтелектуальних розробок, а також активне впровадження цифрових технологій. Важливого значення набуває формування сучасних кластерних і партнерських моделей взаємодії, орієнтованих на практичну реалізацію інновацій. У перспективі повоєнного відновлення інноваційний розвиток територій має ґрунтуватися на принципах сталості, цифровізації та інтеграції у світовий науково-технологічний простір, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності економіки та забезпеченню довгострокового розвитку держави.

Подальші дослідження полягають у поглибленому вивченні механізмів відновлення та нарощення інноваційного потенціалу територій України в умовах воєнних і повоєнних трансформацій. Особливої уваги потребує розробка ефективних моделей взаємодії держави, бізнесу, науки й освіти для формування інноваційних екосистем на регіональному рівні.

Література:

1. Дергалюк Б. В., Перепелюкова О. В. Структурні зміни в економіці регіонів як запорука економічного зростання. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 31. С. 215—219.
2. Дергалюк М., Тульчинська С. Організаційно-економічне забезпечення потенціалоформуючого простору регіонів в умовах цифровізації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 4 (32). С. 218—225.
3. Крикун В. В. Інноваційний розвиток України: основні пріоритети та перспективи. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 10. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/156?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 25.01.2026).
4. Кропельницька С. О., Кіт С. Ф. Економічна кластеризація як інструмент інноваційного розвитку: теоретико-методологічні засади та українські реалії. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2025. Вип. 21. Т. 2. С. 250—266.
5. Самійленко Г. Кластерні структури регіонів України: теоретичні аспекти, проблеми та перспективність практичної реалізації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 1. С. 155—165.

6. Тульчинська С. О. Дергалюк М. О. Розвиток регіональних економічних систем в умовах цифрової трансформації: монографія. Київ, Ви-во "7БЦ", 2025. 153 с.

7. Туницька Ю., Туницький Н., Варава В. Інноваційний розвиток України за умов війни. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. Т. 346. № 5. С. 53—64.

8. Яремко Л.А. Інноваційний розвиток регіону та шляхи його забезпечення. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2020. Вип. 6 (46). С. 76—82.

9. Global Innovation Index. WIPO. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine> (дата звернення 10.01.2026).

10. Tulchynska S, Vovk, O, Popelo O, Saloid S, Kostyunik O. Innovation and investment strategies to intensify the potential modernization and to increase the competitiveness of microeconomic systems. International Journal of Computer Science & Network Security. 2021. P. 161—168.

References:

1. Derhaliuk, B.V. and Perepeliukova O.V. (2018), "Structural changes in the economy of regions as a guarantee of economic growth", Prychornomorski ekonomichni studii, vol. 31, pp. 215—219.

2. Derhaliuk, M. and Tulchynska, S. (2022), "Organizational and economic support of the potential-forming space of regions in the conditions of digitalization", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 4, no. 32, pp. 218—225.

3. Krykun, V.V. (2024), "Innovative development of Ukraine: main priorities and prospects", Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, vol. 10, available at: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/156?utm_source=chatgpt.com (Accessed 25 Jan 2026).

4. Kropelnytska, S.O. and Kit, S.F. (2025), "Economic clustering as a tool of innovative development: theoretical and methodological principles and Ukrainian realities", Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu, vol. 21, no. 2, pp. 250—266.

5. Samiilenko, H. (2019), "Cluster structures of regions of Ukraine: theoretical aspects, problems and prospects of practical implementation", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 1, pp. 155—165.

6. Tulchynska, S.O. and Derhaliuk, M.O. (2025), Rozvytok rehionalnykh ekonomichnykh system v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Development of regional economic systems in the context of digital transformation], Vy-vo "7BTs", Kyiv, Ukraine.

7. Tunitska, Yu., Tynytskyi, N. and Varava, V. (2025), "Innovative development of Ukraine in

wartime", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 5, no. 346, pp. 53—64.

8. Yaremko, L.A. (2020), "Innovative development of the region and ways of its provision", Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy, Vol. 6, no. 46, pp. 76—82.

9. WIPO (2026), "Global Innovation Index. Available", at: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine> (Accessed 25 Jan 2026).

10. Tulchynska, S, Vovk, O, Popelo, O, Saloid, S., and Kostyunik, O. (2021), "Innovation and investment strategies to intensify the potential modernization and to increase the competitiveness of microeconomic systems", International Journal of Computer Science & Network Security, pp. 161—168.

Отримано редакцією журналу / Received: 27.02.26

Процеженовано / Revised: 04.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26



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

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

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

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

УДК 378.147:33

Д. І. Шеленко,

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

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

Н. Б. Івасюк,

к. е. н., доцент, доцентка кафедри обліку і оподаткування,

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2850-0444>

І. В. Кохан,

к. е. н., доцент, доцентка кафедри фінансів,

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9262-5723>

А. Д. Шпак,

к. е. н., асистент кафедри менеджменту і маркетингу,

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4260-1683>

О. А. Ціжма,

ст. викл. кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки,

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2860-0449>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.64

ВСТУП ДО СПЕЦІАЛЬНОСТІ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЕКОНОМІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ

D. Shelenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Entrepreneurship,
Trade and Applied Economics, Vasyl Stefanyk Carpathian National University

N. Ivasiuk,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Vasyl Stefanyk Carpathian National University

I. Kokhan,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Finance, Vasyl Stefanyk Carpathian National University

A. Shpak,

PhD in Economics, Assistant of the Department of Management and Marketing Vasyl Stefanyk Carpathian National University

O. Tsizhma,

Senior Lecturer of the Department of Entrepreneurship, Trade and Applied Economics,

Vasyl Stefanyk Carpathian National University

INTRODUCTION TO THE SPECIALTY AS A BASIS FOR THE FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCIES OF HIGHER EDUCATION STUDENTS IN ECONOMIC SPECIALTIES

У статті розглянуто комплексний процес адаптації здобувачів вищої освіти до умов навчання в сучасному університетському середовищі на прикладі Карпатського національного університету імені Василя Стефаника (КНУВС). Основну увагу приділено ролі нормативної освітньої компоненти "Вступ до спеціальності" у формуванні теоретико-організаційних знань та категоріального апарату першокурсників економічних спеціальностей.

Описано практичний досвід КНУВС щодо впровадження Декларації про дотримання академічної доброчесності, проведення спеціалізованих тренінгів та використання систем перевірки робіт на наявність текстових збігів.

Досліджено потенціал академічної мобільності як механізму інтеграції закладу освіти у світовий науковий простір. Розглянуто формати міжнародної співпраці, зокрема програми Erasmus+ та партнерство з іноземними університетами, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Робота підкреслює важливість системного підходу, що поєднує етичні, правові та виховні аспекти для створення прозорого академічного середовища.

The article examines the comprehensive process of adapting higher education applicants to the modern university environment, using Vasyl Stefanyk Carpathian National University (CNU) as a case study. The research primarily focuses on the role of the "Introduction to the Specialty" mandatory educational component in developing the theoretical, organizational, and categorical framework for first-year students in economic specialties. The study analyzes the structure of educational programs, the mechanisms for elective course selection (comprising no less than 25% of ECTS credits), and the specificities of conducting internship programs.

The structure of the educational component "Introduction to the Specialty" for students of economic specialties is considered as an integrated system that encompasses the acquisition of the theoretical and categorical apparatus, the fundamentals of the educational process and student life, compliance with legislative requirements in the learning process, substantiation of opportunities for students' self-development, and the formation of conceptual foundations of professional identification in accordance with the chosen specialty.

A particular emphasis is placed on ensuring academic integrity as a strategic tool for enhancing educational quality. The interaction between Article 42 of the Law of Ukraine "On Education", the activities of the National Agency for Higher Education Quality Assurance (NAQA), and anti-corruption legislation is highlighted. The article describes the university's practical experience in implementing the Declaration of Academic Integrity, conducting specialized training sessions, and utilizing plagiarism detection systems.

The potential of academic mobility as a mechanism for integrating higher education institutions into the global scientific space is investigated. Various formats of international cooperation are reviewed, including Erasmus+ programs and partnerships with foreign universities, which contribute to the increased competitiveness of graduates in the labor market. The paper underscores the importance of a systemic approach that integrates ethical, legal, and educational aspects to foster a transparent academic environment.

Ключові слова: освітній процес, здобувачі вищої освіти, заклади вищої освіти (ЗВО), освітня програма, академічна доброчесність, антикорупційна політика, академічна мобільність, інтернаціоналізація.

Key words: educational process, higher education applicants, higher education institutions (HEIs), educational program, academic integrity, anti-corruption policy, academic mobility, internationalization.

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

Процес трансформації вчорашнього школяра у свідомого здобувача вищої освіти є критичним етапом, що визначає успішність усієї подальшої професійної траєкторії. Перехід до університетського середовища супроводжується не лише зміною формату занять, а й необхідністю адаптації до принципово нової системи академічних свобод, обов'язків та етичних норм. У межах означеного підходу особливої ваги набуває системне ознайомлення першокурсників із категоріальним апаратом, нормативною базою та організаційною структурою закладу вищої освіти.

Дисципліна "Вступ до спеціальності" виступає ключовим інструментом такої інтеграції. "Вступ до спеціальності" закладає теоретичний фундамент майбутнього фаху та формує у студента розуміння логіки освітнього процесу — від вибору вибірових дисциплін до реалізації права на академічну мобільність. Актуальність цієї дисципліни для економічних спеціальностей зумовлена динамічністю сучасного ринку праці та високими вимогами до якості підготовки фахівців у галузях обліку, фінансів, маркетингу та підприємництва. Метою даної роботи є комплексний аналіз структурних складових освітнього процесу, механізмів забезпечення академічної доброчесності та можливостей інтернаціона-

лізації навчання, що в сукупності забезпечують формування цілісної професійної ідентичності майбутнього фахівця.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових працях як вітчизняних (Бруханський Р., Момот Т., Харламова О., Бреславська Г., Ситник Н., Дубик В., Круглякова В., Боковець В., Літинська А., Мельник Л., Сотник І., Таранюк Л.), Івасюк Н.Б., Кохан І.В. [9], Тищенко В.О., Бірюкова І.В., Кохан І.В., Івасюк Н.Б. [26], так і зарубіжних фахівців (Девід Віттен, Кім Кемерон, Саймон Нсенгімана, Вісванатан Найкер), які формують методичний фундамент дисципліни "Вступ до спеціальності" в Україні та за кордоном, акцентовано увагу на розуміння у першокурсників еволюцію спеціальності, роль фахівця як архітектора інформаційного простору відповідної спеціальності. Базовий курс має дати панорамне бачення того, як взаємодіють усі підсистеми кожної із спеціальностей, розмежовуючи функції планування, організації та контролю, створити міцну теоретичну основу для розробки сучасних навчальних курсів, навчити мислити категоріями інноваційних екосистем, сталого розвитку.

Вчені стверджують, що вступний курс не повинен бути сухою теорією, а повинен одразу занурювати студента в глобальне середовище спеціальності, розкриваючи взаємозв'язки в умовах абсолютної турбулентності. Підкреслимо також необхідність інтеграції глобального освітнього виміру в зміст вступних курсів, яка узгоджується з положенням Базиляк Н. про академічну мобільність як невід'ємну складову освіти в Україні та передумову готовності до партнерства [5, с. 23]. К.В. Кузнецов, вивчаючи реалізацію права на академічну мобільність доводить, що виконання завдань щодо неї залежить від рівня фінансового забезпечення та посилення ролі відповідних структурних підрозділів українських ЗВО [10, с. 36—37], чим доводячи, що академічна мобільність є системним механізмом інтеграції національного освітнього простору в міжнародне середовище. Досліджуючи особливості розвитку наукових досліджень автори [6, с. 44—45; 27] підкреслюють потребу випрацювання дослідницьких компетенцій, опанування сучасних цифрових інструментів та методів аналітичної роботи, які є важливими складовими якісної підготовки здобувачів у процесі академічної мобільності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) полягає в узагальненні та обґрунтуванні ролі та значення дисципліни "Вступ до спеціальності" як базового етапу у процесі формування первинних професійних компетентностей студентів економічних профілів та теоретико-методичних засад викладання курсу "Вступ до спеціальності" з визначенням його впливу на подальшу професійну ідентифікацію здобувачів вищої економічної освіти.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розпочинаючи своє студентське навчання, незалежно від обраної спеціальності, ще "вчорашні" учні потрапляють у зовсім інше середовище, де не лише уроки замінюються парами іншої тривалості, але змінюються вимоги до самих студентів — як здобувачів вищої освіти. У періодах між навчальним процесом та часом самостійної роботи і власним дозволом, досягнути всі зміни та нововведення студентського навчання, не те що неможливо, просто важко, оскільки студенти-першокурсники не володіють елементарно категоріальним апаратом, який у закладах освіти (далі — ЗВО) відрізняється від шкільного, а відтак не всі розуміють його практичного значення.

Саме тому, як правило, на першому курсі у першому семестрі, відповідно до навчального плану, студенти вивчають дисципліну "Вступ до спеціальності" ("Вступ до фаху" — як її називають окремі ЗВО) для освітнього рівня бакалавр. Згідно освітніх програм економічних спеціальностей "Облік і оподаткування", "Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок", "Маркетинг", "Підприємництво і торгівля", "Підприємництво і інновації", "Електронна комерція" Карпатського національного університету імені Василя Стефаника, яка є нормативною освітньою компонентою. Метою її вивчення є формування у студентів першого курсу знань про теоретико-організаційні та прикладні аспекти навчання протягом всього періоду (4 роки бакалаврату) і концептуальні основи кожної спеціальності зокрема.

Умовно можна поділити структуру освітньої компоненти "Вступ до спеціальності" економічних спеціальностей на такі складові:

— засвоєння теоретичного/категоріального апарату та основ безпосередньо самого процесу навчання і студентського життя;

— виконання законодавчих норм і вимог часу у процесі навчання;

— обґрунтування можливостей саморозвитку для студентів;

— формування концептуальних засад щодо обраної спеціальності.

Перша група передбачає вивчення тем щодо пояснення основних понять вищої освіти в Україні, про сам ЗВО — його структуру, підрозділи та їх функції; про права та обов'язки здобувачів вищої освіти; про органи студентського самоврядування. Навчання за всіма спеціальностями у КНУВС здійснюється відповідно до затверджених освітніх програм, розроблених відповідно до університетського Положення про освітні програми у Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника [15], у якому зокрема зазначається, що "діючу, затверджену, освітню програму переглядають щонайменше один раз у три роки". Ця вимога дотримується і для освітніх програм економічних спеціальностей "Облік і оподаткування", "Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок", "Маркетинг", "Підприємництво і торгівля", "Підприємництво і інновації", "Електронна комерція".

Освітня програма передбачає розробку навчального плану, "який визначає зміст навчання та регламентує організацію освітнього процесу". При поясненні у процесі вивчення освітньої компоненти "Вступ до спеціальності" зазначаються особливості формування навчальних планів обраної студентами спеціальності. Вони вирізняються специфікою вивчення навчальних дисциплін і семестровою змістовою структурою, однак можна визначити їх спільні ознаки. Зокрема з дотриманням Закону України "Про вищу освіту" [8] обсяг освітньо-професійної програми бакалавра становить максимальне значення — 240 кредитів ЄКТС. Також у вище зазначених освітніх програмах передбачена можливість перезарахування кредитів ЄКТС для здобуття освітнього ступеня бакалавра на основі освітнього ступеня молодшого бакалавра або на основі фахової передвищої освіти з урахуванням їх максимальних обсягів, що визначаються відповідними стандартами вищої освіти.

Дотримана у всіх програма законодавча вимога щодо вибору "освітніх компонентів у межах, передбачених відповідною освітньою програмою та навчальним планом, в обсязі, що становить не менш як 25 відсотків загальної кількості кредитів ЄКТС, передбачених освітньою програмою" — тобто 60 кредитів із 240 відводиться на студентський вибір. Він впроваджується у освітньому процесі, починаючи із другого семестру першого курсу і здійснюєть-

ся з урахуванням вимог університетського Положення про порядок реалізації здобувачами вищої освіти Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника права на вільний вибір освітніх компонент [17].

Кожна освітня програма передбачає прикладний аспект навчання, який реалізується через наявність у ній обов'язкової освітньої компоненти — виробнича практика, право на реалізацію якої регулюється Положенням про організацію та проведення практики у Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника [14] та розробленими для кожної спеціальності Методичними рекомендаціями/вказівками. Аналогічно науковий характер освітньо-професійної програми забезпечують написання студентами курсових та випускних робіт, на основі розроблених на кафедрах Методичних вимог з урахуванням специфіки спеціальності.

Для ефективної організації часу на перших парах зі "Вступу до спеціальності" студентів ознайомлюють із графіками навчального процесу. Вони розробляються і затверджуються на кожному факультеті зокрема із урахуванням університетських вимог і рекомендацій (посилання на графік економічного). Також вагомим є акцент на можливостях повторного вивчення дисциплін. Їхнє право на це регулюється відповідним Положенням [16]. Однак існують обмеження, оскільки передбачено, що "загальний порядок ліквідації академічної заборгованості здобувачами освіти, які отримали не більше трьох оцінок "незараховано" чи "незадовільно" (FX або F за шкалою ECTS) протягом поточного семестру".

Вагома увага надається ознайомленню студентів із Студентським путівником [24]. Він передбачає можливість для активної участі у студентському житті та реалізації власних талантів.

Важливим акцентом у процесі вивчення "Вступу до спеціальності" виступає питання академічної доброчесності та антикорупційної політики.

У сучасній системі вищої освіти України питання забезпечення академічної доброчесності набуває стратегічного значення, оскільки воно безпосередньо визначає рівень довіри до результатів навчання, наукових досліджень та інституційної репутації закладів освіти. Важливим нормативним фундаментом у цій сфері виступає стаття 42 Закону України "Про освіту", яка закріплює принципи академічної доброчесності, визначає форми академічної недоброчесності — плагіат, самоплагіат, фабрика-

цію, фальсифікацію, списування, хабарництво, обман та необ'єктивне оцінювання, а також встановлює види академічної відповідальності для здобувачів освіти та працівників закладів. Дотримання цих норм є обов'язковою умовою якісного та прозорого освітнього процесу [20].

Центральним органом, що забезпечує реалізацію цих принципів на практиці, виступає Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО). У межах своїх повноважень агентство здійснює зовнішнє оцінювання освітніх програм, формує стандарти якості та забезпечує їх дотримання відповідно до вимог законодавства. Важливо, що критерії акредитації, які застосовує НАЗЯВО, прямо ґрунтуються на положеннях ст. 42 та передбачають обов'язкове виконання норм академічної доброчесності всіма учасниками освітнього процесу. На офіційному ресурсі агентства зосереджено нормативно-правові документи, методичні рекомендації та інструктивні матеріали, покликані допомагати закладам освіти формувати внутрішні механізми дотримання доброчесності [12].

Особливу роль у цьому відіграє Комітет з етики НАЗЯВО, який розглядає випадки можливого плагіату, фабрикації, фальсифікації, недоброчесного рецензування та інших порушень. Рішення комітету є інструментом підтримання академічної відповідальності та важливим механізмом запобігання девіантним практикам, що можуть дискредитувати освітню й наукову діяльність.

Забезпечення академічної доброчесності тісно пов'язане й із загальнодержавною системою протидії корупції. Закон України "Про запобігання корупції" встановлює правові рамки, спрямовані на запобігання корупційним проявам у діяльності публічних установ, включно з закладами вищої освіти. Він зобов'язує університети впроваджувати антикорупційні програми, проводити оцінювання корупційних ризиків, забезпечувати прозорість управлінських процедур і створювати умови для безпечного повідомлення про корупційні правопорушення. У контексті вищої освіти корупція може виявлятися під час оцінювання студентів, присудження наукових ступенів, акредитації програм чи проведення конкурсів на академічні посади, що становить безпосередню загрозу академічній доброчесності [19].

Таким чином, взаємодія норм ст. 42 Закону "Про освіту", діяльності НАЗЯВО та положень антикорупційного законодавства формує комплексну систему захисту академічних стандартів. Синергія між етичними, освітніми та

правовими механізмами забезпечує не лише підвищення якості освітніх процесів і досліджень, але й зміцнення прозорості, відповідальності та довіри до результатів діяльності вищих навчальних і наукових установ України [20].

Зазначимо, що здобувачі освіти КНУВС вперше ознайомлюються з принципами, формами та межами академічної доброчесності під час вступу на освітню програму, підписуючи Декларацію про дотримання академічної доброчесності. Здобувачів освіти систематично інформують про правила академічної етики та академічну відповідальність за дотримання правил цитування. Фундаментальні принципи академічної доброчесності інтегровані у викладання курсів "Вступ до спеціальності" та "Основи наукових досліджень", а також детально викладені в Путівнику студента КНУВС [24].

Спільно з Відділом з питань запобігання та виявлення корупції проводяться спеціалізовані тренінгові зустрічі зі здобувачами освіти, метою яких є формування доброчесного середовища, інформування про корупційні ризики в університетах, навчання студентів, як розпізнавати недоброчесні практики та ефективно на них реагувати [7].

У межах години академічного наставника та спільно з Навчальною лабораторією виховної та психолого-педагогічної роботи систематично здійснюється роз'яснювальна робота, спрямована на формування правомірної поведінки здобувачів освіти та недопущення ними порушень академічної доброчесності [11].

Систематично університетська Наукова бібліотека організовує заходи з популяризації основ інформаційної культури. Крім того, ними здійснюється обов'язкова перевірка студентських наукових робіт на наявність текстових збігів за допомогою спеціалізованих електронних систем.

КНУВС дотримується документів, що відображають політику, стандарти і процедури дотримання академічної доброчесності, зокрема [2]:

— Кодекс честі Карпатського національного університету імені Василя Стефаника;

— Положення про запобігання академічному плагіату та іншим порушенням академічної доброчесності у навчальній та науково-дослідній роботі здобувачів освіти Карпатського національного університету імені Василя Стефаника;

— Положення про Комісію з питань етики та академічної доброчесності Карпатського національного університету імені Василя Стефаника.

Щорічно в межах роботи Школи академічної доброчесності та до Міжнародного дня академічної доброчесності, спільно з Комісією з питань етики та академічної доброчесності проводяться тренінги, вебінари та семінари із популяризації принципів дотримання академічної доброчесності у навчальному процесі, студентській науковій діяльності, а також здійснюється ознайомлення здобувачів із положеннями КНУВС щодо академічної доброчесності.

Таким чином, для підвищення обізнаності здобувачів у сфері вирішення конфліктних ситуацій системно проводяться заходи освітнього, виховного та просвітницького характеру, зокрема:

- проводяться тренінги, семінари, бесіди та кураторські години, присвячені розвитку навичок ефективної комунікації, медіації та емоційної взаємодії;

- залучається психолого-виховна служба університету для надання консультацій здобувачам у разі виникнення конфліктних ситуацій;

- у студентському середовищі функціонують органи самоврядування, які сприяють врегулюванню непорозумінь і формуванню культури взаємоповаги. Завдяки цим заходам здобувачі формують компетентності з ненасильницького спілкування, командної роботи та вирішення конфліктів у навчальному середовищі.

Вища освіта постає як динамічна система, орієнтована на інтеграцію у світовий освітній та науковий простір. Механізмом такої інтеграції є академічна мобільність, яка забезпечує обмін знаннями, розвиток міжкультурної компетентності, формування інноваційного мислення та зміцнення міжнародної співпраці. Для українських вищих навчальних закладів академічна мобільність має особливе значення, оскільки сприяє модернізації освітніх програм, підвищенню конкурентоспроможності випускників, а також поглибленню участі університетів у європейському просторі вищої освіти.

Вивчаючи процеси розвитку вищої освіти України питання забезпечення академічної доброчесності набуває особливої актуальності, оскільки саме вона визначає рівень довіри до результатів навчання, наукових досліджень та репутації освітніх установ. Формування доброчесного академічного середовища є ключовою передумовою інтеграції українських університетів у європейський освітній простір, забезпечення конкурентоспроможності випускників та підвищення якості освітніх послуг.

Нормативно-правова база, зокрема положення Закону України "Про освіту", закріплює право абітурієнтів на навчання протягом життя та участь у програмах мобільності, водночас закріплюючи обов'язок держави створювати умови для реалізації цього права [20]. Система нормативного забезпечення, організаційні інструменти та наукові підходи, представлені в розроблених джерелах є основою для розуміння потенціалу академічної мобільності як одного з визначальних напрямків розвитку університетської освіти.

Академічна мобільність поступово формується як стратегічний інструмент модернізації освітнього простору України, оскільки забезпечує інтеграцію університетів у світові академічні мережі та сприяє підвищенню якості підготовки абітурієнтів. Інституційне закріплення цього напрямку розвитку базується на комплексі нормативно-правових актів, серед яких ключове місце в Україні посідає "Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність" затвердженим постановою КМУ від 12 серпня 2015 р. № 579 [18].

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника (КНУВС), як провідний освітній та науковий центр регіону, активно розробляє стратегію інтернаціоналізації [25], де академічна мобільність є однією з форм міжнародної академічної взаємодії. КНУВС приділяє особливу увагу нормативному забезпеченню мобільності задля цього ним введено у дію "Положення про академічну мобільність учасників освітнього процесу Карпатського національного університету імені Василя Стефаника", затвердженим наказом ректора № 173 від 12.03.2022 р. [13]. Випрацювані положення формують цілісну систему та структурують механізми визнання результатів навчання, регулюють академічні обміни й забезпечують прозорість внутрішніх процесів та визначають порядок перезарахування освітніх компонентів.

КНУВС втілює різні формати мобільності — навчання, навчально-наукове стажування, практика, мовне стажування, дослідницькі візити, інші форми — дозволяють розширити можливості професійного розвитку здобувачів освіти та зміцнити наукові зв'язки на міжнародному рівні [4]. Університет реалізує широкий спектр програм мобільності, включаючи міжнародну та національну кредитну мобільність, семестрове навчання в університетах-партнерах, стажування викладачів та науковців, участь у спільних проектах та програмах подвійного дипломування. Партнерські угоди

КНУВС забезпечують студентам та науково-педагогічним працівникам доступ до європейських освітніх практик, що сприяє формуванню інституційного потенціалу та підвищенню якості навчання.

Напрацьовано напрямки співпраці з Лодзьким університетом (Польща) у рамках програми студентської мобільності "Mobility Direct" [21], яка дозволяє студентам КНУВС (бакалаврам 2—4 курсу та магістрам) провести семестрове навчання в Лодзькому університеті. Активно діє також і Академічна мобільність з Університетом Адама Міцкевича в Познані [3], яка є одним із інструментів інтеграції в європейський освітній простір забезпечуючи доступ до міждисциплінарних курсів, сучасних педагогічних практик та викладання іноземними мовами. Вимоги до відбору, структурована процедура подання заявок та конкурсний принцип формують високу академічну культуру, стимулюють розвиток мовних, дослідницьких та міжкультурних компетенцій студентів, що в майбутньому зміцнює якість людського капіталу та конкурентоспроможність випускників як на національному, так і на міжнародному ринках праці. Різностороння структура програми Erasmus+ включає кредитну та ступеневу мобільність, професійний розвиток, стратегічні партнерства та інноваційні альянси, створює унікальні можливості для студентів отримати міжкультурний досвід, покращити академічні, професійні та комунікативні навички в міжнародному освітньому середовищі [1]. Участь студентів та науковців в академічній мобільності підвищує конкурентоспроможність майбутніх спеціалістів на світовому ринку праці, генерує здатність інтегруватися в європейський науково-освітній простір та підтримує розвиток критичного мислення, інновацій та академічної доброчесності.

Партнерські угоди КНУВС забезпечують студентам та науково-педагогічним працівникам доступ до європейських освітніх практик. Змістовне відображення механізмів реалізації цього потенціалу простежується в матеріалах:

— "Путівник студента" [24] розкриває перспективи міжнародної мобільності абітурієнтів, можливості для студентів, стипендії, інформацію про створення спільних дослідницьких проектів й трансферу технологій спрямованого на адаптування студентства до викликів сьогодення;

— "Путівника для аспіранта" [22], де аспірати можуть віднайти актуальну інформацію про міжнародні освітні та наукові обміни, що створює значні перспективи для здобувачів ос-

віти, підвищує якість навчання та їх конкурентоспроможність;

— "Путівник для науковця" [23], висвітлює комплекс інструментів підтримки наукового середовища: від реєстрації в міжнародних наукометричних базах (Scopus, Web of Science) до просування публікацій, грантової активності й комерціалізації результатів досліджень, окреслює методологічні та організаційні основи ефективної інтеграції університетської спільноти в міжнародний академічний простір.

Підписання офіційних угод із іноземними університетами та проекти — зокрема в рамках програми Horizon Europe та інші грантові платформи є структурованою основою для реалізації академічної мобільності спроможної системно інтегрувати даного роду практики в академічне середовище університету.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи проведене дослідження, можна зробити висновок, що ефективність підготовки фахівців економічного профілю в КНУВС забезпечується завдяки синергії чіткого нормативного регулювання та практичної спрямованості освітнього процесу.

Дисципліна "Вступ до спеціальності" виконує роль стратегічного орієнтира, що дозволяє студенту опанувати складну архітектуру вищої освіти та усвідомити власну роль у ній. Основним фактором стійкості освітнього середовища є інституціоналізація принципів академічної доброчесності, а поєднання вимог статті 42 Закону України "Про освіту" з внутрішніми механізмами контролю та етичними кодексами університету створює простір, де якість знань є пріоритетною цінністю. Доведено, що розвиток програм академічної мобільності та впровадження інструментів інтернаціоналізації, таких як Erasmus+ та Horizon Europe, відкривають перед студентами глобальні перспективи, дозволяючи інтегрувати вітчизняну освіту в європейський інтелектуальний контекст.

Цілісність кожної освітньої програми базується на циклічності навчання та чіткому розподілі дисциплін, у поєднанні з акцентом на антикорупційній політиці та саморозвитку, формує надійний фундамент для випуску конкурентоспроможних фахівців. Запропонований комплексний підхід гарантує не лише отримання диплома, а й реальну готовність випускника до викликів сучасної економіки, забезпечуючи сталий розвиток як окремої особистості, так і академічної спільноти в цілому.

Формування культури академічної доброчесності у закладах вищої освіти України є багаторівневим процесом, який поєднує нормативно-правові вимоги, інституційні механізми контролю та системну освітньо-виховну роботу. Норми статті 42 Закону України "Про освіту", діяльність НАЗЯВО та положення антикорупційного законодавства створюють надійну правову й етичну основу для функціонування прозорого та відповідального академічного середовища.

Приклад КНУВС акцентує увагу на тому, що ефективна імплементація принципів доброчесності можлива лише за умови комплексного підходу: від ознайомлення студентів із вимогами доброчесності під час вступу до систематичної просвітницької діяльності, тренінгів, роботи етичних комісій, перевірки академічних робіт та забезпечення антикорупційної безпеки. Узгодженість правових, адміністративних і виховних заходів у середині закладу сприяє формуванню відповідального студентства, підвищенню якості освіти та зміцненню довіри до результатів академічної й наукової діяльності університетів.

Література:

1. Erasmus+. Відділ міжнародних зв'язків. Карпатський національний університет імені Василя Стефаника. URL: <https://ic.cnu.edu.ua/proekty-erasmusk1/>
2. Академічна доброчесність Карпатського національного університету імені Василя Стефаника. URL: <https://cnu.edu.ua/polozhennia-pro-zapobihannia-plahiatu/>
3. Академічна мобільність з Університетом Адама Міцкевича в Познані. Відділ міжнародних зв'язків. Карпатський національний університет імені Василя Стефаника. URL: <https://h1.nu/1eBaj>
4. Академічна мобільність студентів, аспірантів, викладачів. Відділ міжнародних зв'язків. Карпатський національний університет імені Василя Стефаника. URL: <https://ic.cnu.edu.ua/zahalna-akademichna-mobilnist-stu/>
5. Базиляк Н. Академічна мобільність як процес реалізації мовної практики. Вісник ЛДУ БЖД. № 5, 2011. С. 21—24. URL: https://ldubgd.edu.ua/sites/default/files/files/3_3.pdf
6. Іваночко Б.Р., Баланюк І.Ф., Шеленко Д.І., Івасюк Н.Б., Банашкевич Т.П. (2025). Методологія наукових досліджень бухгалтерського обліку електронної торгівлі із застосуванням цифрових технологій. Актуальні питання економічних наук, (17). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17635470>
7. Відділ з питань запобігання та виявлення корупції Карпатського національного університету імені Василя Стефаника. URL: <https://vzvkc.cnu.edu.ua/#>
8. Закон України "Про вищу освіту" URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
9. Івасюк Н.Б., Кохан І.В. Економічна освіта, безпека життєдіяльності та оздоровчі технології: три складові успішного майбутнього. Актуальні питання економічних наук. № 9. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15024783>
10. Кузнєцов К.В. Реалізація права на академічну мобільність. Освітня аналітика України. 2019. № 3 (7). С. 32—41. URL: https://www.science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2020/04/3_Kuznetsov_37-2019_32_41.pdf
11. Навчальна лабораторія виховної та психолого-педагогічної роботи Карпатського національного університету імені Василя Стефаника. URL: <https://vpppr.cnu.edu.ua/>
12. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти: URL: <https://naqa.gov.ua/академічна-доброчесність/>
13. Положення про академічну мобільність учасників освітнього процесу Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. Наказ ректора від 05 квітня 2023 р. № 197. URL: <https://h1.nu/1jojo>
14. Положення про організацію та проведення практики у Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника. 2025. URL: https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2023/05/02-07.50_2023-polozhennia-pro-orhanizatsiiu-ta-provedennia-praktyky-u-prykarpatskomu-natsionalnomu-universyteti-imeni-vasyliya-stefanyka-.pdf
15. Положення про освітні програми у Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника. 2025. URL: <https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/24/2023/12/02-07.452022-polozhennia-pro-osvitni-prohramy.pdf>
16. Положення про порядок повторного вивчення навчальних дисциплін (кредитів ECTS) в умовах ECTS. 2025. URL: <https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2023/09/polozhennia-pro-povtorne-vyvchennia-dystsyplin-kredytiv-ects-v-umovakh-ects.pdf>
17. Положення про порядок реалізації здобувачами вищої освіти Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника права на вільний вибір освітніх компонент. 2023. URL: <https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2023/09/polozhennia-pro>

poriadok-realizatsii-zdobuvachamy-vyshchoi-osvity-prava-na-vilnyj-vybir-osvitnikh-komponent.docx.pdf

18. Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність, затвердженим постановою КМУ від 12 серпня 2015 р. № 579 (у редакції від 21.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2015-%D0%BF#Text>)

19. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

20. Про освіту: Закон України від 05.07.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

21. Програма студентської мобільності "Mobility Direct". Львівський університет та ПНУ ім. В. Стефаника. 2024. URL: <https://ic.cnu.edu.ua/mobility-direct/>

22. Путівник для аспіранта. Карпатський національний університет імені Василя Стефаника URL: <https://nauka.cnu.edu.ua/putivnyk-studenta-ta-aspiranta/>

23. Путівник для науковця. Карпатський національний університет імені Василя Стефаника. URL: <https://nauka.cnu.edu.ua/2020/02/27/guide/>

24. Путівник студента Карпатського національного університету імені Василя Стефаника. URL: <https://tinyurl.com/2uhbn6k9>

25. Стратегія інтернаціоналізації. Відділ міжнародних зв'язків. Карпатський національний університет імені Василя Стефаника. URL: <https://ic.cnu.edu.ua/strategiia-internatsionalizatsii/>

26. Тищенко В.О., Бірюкова І.В., Кохан І.В., Івасюк Н.Б. Ментальне здоров'я та освітня екосистема: психологічна архітектура сучасної освіти. Педагогічна академія: наукові записки. № 16 (25). 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15118446>

27. Шеленко Д.І., Баланюк І.Ф., Сас А.С. Сутність методології та організації наукових досліджень в обліку. Вісник Прикарпатського університету. Серія економіка. Вип. 11, 2015. С. 43—45.

References:

1. Department of International Relations. Vasyl Stefanyk Carpathian National University (2026), "Erasmus+", available at: <https://ic.cnu.edu.ua/proekty-erasmusk1/> (Accessed 11 Nov 2025).

2. Vasyl Stefanyk Carpathian National University (2026), "Academic integrity", available at: <https://cnu.edu.ua/polozhennia-pro-zapobihannia-plahiatu/> (Accessed 06 Dec 2025).

3. Adam Mickiewicz University in Poznań (2026), "Academic mobility", available at: <https://h1.nu/1eBaj> (Accessed 13 Dec 2025).

4. Department of International Relations Vasyl Stefanyk Carpathian National University (2026), "Academic mobility of students, postgraduates, and teachers", available at: <https://ic.cnu.edu.ua/zahalna-akademichna-mobilnist-stu/> (Accessed 04 Nov 2025).

5. Bazyliak, N. (2011), "Academic mobility as a process of implementing language practice", Visnyk LDU BZhD, Vol. 5, pp. 21—24, available at: https://ldubgd.edu.ua/sites/default/files/files/3_3.pdf (Accessed 15 Nov 2025).

6. Ivanochko, B.R., Balaniuk, I.F., Shelenko, D.I., Ivasiuk, N.B. and Banashkevych, T.P. (2025), "Methodology of scientific research on E-commerce accounting using digital technologies", Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk, vol. (17), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17635470>.

7. Department for Prevention and Detection of Corruption of Vasyl Stefanyk Carpathian National University (2026), available at: <https://vzvkc.cnu.edu.ua/#> (Accessed 08 Nov 2025).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On Higher Education", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (Accessed 10 Nov 2025).

9. Ivasiuk, N.B. and Kokhan, I.V. (2025), "Economic education, life safety and health technologies: three components of a successful future", Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15024783>

10. Kuznetsov, K. V. (2019,) "Implementation of the right to academic mobility", Osvitnia analityka Ukrainy, Vol. 3 (7), pp. 32—41, available at: https://www.science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2020/04/3_Kuznetsov_37-2019_32_41.pdf (Accessed 29 Jan 2026).

11. Educational Laboratory of Educational and Psychological-Pedagogical Work of the Vasyl Stefanyk Carpathian National University (2026), available at: <https://vvprr.cnu.edu.ua/> (Accessed 14 Nov 2025).

12. National Agency for Quality Assurance in Higher Education (2026), available at: <https://naqa.gov.ua/akademichna-dobrochesnist/> (Accessed 26 Jan 2026).

13. Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (2023), "Regulations on academic mobility of participants in the educational process", available at: <https://h1.nu/1jojO> (Accessed 22 Jan 2026).

14. Vasyl Stefanyk Carpathian National University (2025), "Regulations on the organization and conduct of internships", available at: <https://>

efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2023/05/02-07.50_2023-polozhennia-pro-orhanizatsiiu-ta-provedennia-praktyky-u-prykarpatskomu-natsionalnomu-universyteti-imeni-vasylia-stefanyka-.pdf (Accessed 18 Jan 2026).

15. Vasyl Stefanyk Carpathian National University (2025), "Regulations on educational programs", available at: <https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/24/2023/12/02-07.452022-polozhennia-pro-osvitni-prohramy.pdf> (Accessed 18 Dec 2025).

16. Vasyl Stefanyk Carpathian National University (2025), "Regulations on the procedure for re-studying academic disciplines (ECTS credits) under ECTS conditions", available at: <https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2023/09/polozhennia-pro-povtorne-vyvchennia-dystsyplin-kredytiv-ects-v-umovakh-ects.pdf> (Accessed 21 Jan 2026).

17. Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (2023), "Regulations on the procedure for the implementation by applicants for higher education of the right to free choice of educational components", available at: <https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2023/09/polozhennia-pro-poriadok-realizatsii-zdobuvachamy-vyshchoi-osvity-prava-na-vilnyj-vybir-osvitnikh-komponent.docx.pdf> (Accessed 21 Dec 2025).

18. Cabinet of Ministers of Ukraine (2015), Resolution "Regulations on the procedure for exercising the right to academic mobility", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2015-%D0%BF#Text> (Accessed 09 Jan 2026).

19. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On Prevention of Corruption", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (Accessed 06 Jan 2026).

20. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On education", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (Accessed 07 Jan 2026).

21. Lodz'kyj universytet ta PNU im. V. Stefanyka (2024), "Student mobility program "Mobility Direct", available at: <https://ic.cnu.edu.ua/mobility-direct/> (Accessed 05 Jan 2026).

22. Vasyl Stefanyk Carpathian National University "Guide for a postgraduate student", available at: <https://nauka.cnu.edu.ua/putivnyk-studenta-ta-aspiranta/> (Accessed 03 Jan 2026).

23. "Guide for a scientist. Vasyl Stefanyk Carpathian National University", available at: <https://nauka.cnu.edu.ua/2020/02/27/guide/> (Accessed 03 Jan 2026).

24. "Guide for a student of Vasyl Stefanyk Carpathian National University", available at: <https://tinyurl.com/2uhbn6k9> (Accessed 02 Feb 2026)

25. "Internationalization strategy", Viddil mizhnarodnykh zv'iazkiv, Karpats'kyj natsional'nyj universytet imeni Vasylia Stefanyka, available at: <https://ic.cnu.edu.ua/strategiia-internatsionalizatsii/> (Accessed 01 Feb 2026)

26. Tyschenko, V.O., Biriukova, I.V., Korkhan, I.V., Ivasiuk, N.B. (2025), "Mental health and educational ecosystem: psychological architectonics of modern education", Pedagogichna akademiia: naukovi zapysky, Vol. 16 (25), DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15118446> (Accessed 03 Feb 2026)

27. Shelenko, D.I., Balaniuk, I.F., Sas, L.S. (2015), "The essence of methodology and organization of scientific research in accounting", Visnyk Prykarpats'koho universytetu, Seriia ekonomika, Vol. 11, pp. 43—45.

Отримано редакцією журналу / Received: 22.02.26

Процеженовано / Revised: 02.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

<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 636:338.43:330.322:502.131.1

О. П. Зоря,

д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5916-4689>

А. М. Шостя,

д. с.-г. н., професор, професор кафедри технології виробництва продукції тваринництва,
Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1475-2364>

П. А. Ващенко,

д. с.-г. н., професор, професор кафедри технології виробництва продукції тваринництва,
Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9287-819X>

О. В. Безкровний,

к. е. н., доцент, професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1939-8090>

А. О. Ткаченко,

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-5895-7987>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.74

ПРІОРИТЕТИ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПЕРЕХОДУ ДО СТАЛОГО ТВАРИННИЦТВА: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

О. Zoria,

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

A. Shostia,

Doctor of Agricultural Sciences, Professor, Professor of the Department
of Animal Production Technology, Poltava State Agrarian University

P. Vashchenko,

Doctor of Agricultural Sciences, Professor, Professor of the Department
of Animal Production Technology, Poltava State Agrarian University

O. Bezkrivnyi,

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

A. Tkachenko,

Postgraduate Student, Poltava State Agrarian University

PRIORITIES AND INVESTMENT MECHANISMS FOR THE TRANSITION TO SUSTAINABLE LIVESTOCK PRODUCTION: A CONCEPTUAL APPROACH AND EVALUATION CRITERIA

У статті здійснено науково-методичне обґрунтування пріоритетів і організаційно-інвестиційних механізмів переходу до сталого тваринництва на основі розроблення концептуального підходу. Визначенні системи критеріїв оцінювання результативності такого переходу з урахуванням відтворення ресурсного потенціалу галузі, забезпечення продовольчої безпеки, підвищення конкурентоспроможності та дотримання вимог екологічної й соціальної стійкості. У роботі систематизова-

но пріоритети переходу та уточнено їх зміст у контексті сучасних викликів. Обґрунтовано ключові механізми забезпечення переходу до сталого тваринництва. Визначено очікувані результати переходу до сталого тваринництва крізь узгодження економічної ефективності, соціальної відповідальності й екологічної стійкості. Сформовано систему критеріїв оцінювання прогресу переходу для моніторингу та підтримки управлінських рішень на національному та регіональному рівнях. Узагальнено концептуальну модель сталого розвитку тваринництва. Запропонована модель відображає складну внутрішню організацію галузі як багатофункціональної сфери, що поєднує виробництво, переробку, сервісні та логістичні компоненти, формуючи ланцюги доданої вартості.

The article provides a scientific and methodological justification of the priorities and organizational and investment mechanisms for the transition to sustainable livestock farming based on the development of a conceptual approach. A system of criteria for assessing the effectiveness of such a transition is determined, taking into account the reproduction of the industry's resource potential, ensuring food security, increasing competitiveness, and compliance with the requirements of environmental and social sustainability. The work systematizes the priorities of the transition to sustainable livestock farming and specifies their content in the context of modern challenges. The key mechanisms for ensuring the transition to sustainable livestock farming are substantiated. The expected results of the transition to sustainable livestock farming are determined through the coordination of economic efficiency, social responsibility, and environmental sustainability. A system of criteria for assessing the progress of the transition to sustainable livestock farming is formed to monitor and support management decisions at the national and regional levels. A conceptual model of sustainable livestock development is generalized. The proposed model reflects the complex internal organization of the industry as a multifunctional sphere, combining production, processing, service and logistics components, forming value chains. The implementation of the proposed concept of sustainable livestock development requires a comprehensive policy and coordination mechanisms at different levels of management. The formation of a favorable institutional and investment environment that combines state incentives, access to financing and insurance protection, the development of innovative infrastructure and effective quality control and compliance with animal welfare standards is of key importance. The practical result of the proposed concept is the ability to use a system of criteria of a natural resource, economic, social and environmental nature to monitor progress, justify modernization priorities and ensure balanced effects for food security, economic growth and social development.

Ключові слова: сталий розвиток, тваринництво, організаційно-економічний механізм, ефективність, інвестиції, інновації, ресурси, управління, продуктивність, конкурентоспроможність, продовольча безпека, сільські території.

Key words: sustainable development, livestock farming, organizational and economic mechanism, efficiency, investments, innovations, resources, management, productivity, competitiveness, food security, rural areas.

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

Сучасний розвиток тваринництва відбувається в умовах посилення ресурсних і ринкових обмежень, зростання вимог до безпечності та якості продукції, а також підвищеної чутливості галузі до екологічних і соціальних наслідків виробництва. Для України ці виклики додатково ускладнюються структурними диспропорціями, нестабільністю інвестиційних потоків, коливаннями цін на корми та енергоносії, розривами логістики й зростанням невизначеності, що підвищує ризики втрати конкурентних позицій на внутрішніх і зовнішніх ринках. За таких умов перехід до сталого тваринництва розглядається не як декларативна ціль, а як практична необхідність, що потребує узгоджених управлінських рішень і механізмів їх реалізації.

Водночас у науковому та прикладному ви- мірах зберігається потреба у концептуалізації

цього переходу як цілісного процесу, де пріоритети розвитку, інструменти впливу й очікувані результати взаємопов'язані та підлягають вимірюванню. Недостатньо визначеними залишаються підходи до вибору й комбінування механізмів переходу залежно від виробничої спеціалізації та умов функціонування підприємств, а також до побудови порівнюваної системи критеріїв оцінювання прогресу, яка б одночасно відображала економічну результативність, екологічну збалансованість і соціальну прийнятність змін. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження пріоритетів і механізмів переходу до сталого тваринництва та обґрунтування критеріїв оцінювання, придатних для моніторингу й підтримки управлінських рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методичні підходи до обґрунтування переходу аграрного виробництва на засади сталості, зокрема через інвестиційні та

організаційні механізми модернізації, достатньо широко представлені у сучасній науковій літературі. Водночас для галузі тваринництва вони потребують подальшої конкретизації з урахуванням її високої капіталомісткості, біо-безпекових і ветеринарно-санітарних вимог, залежності від кормової бази та енерговитрат, а також підвищеної чутливості до ринкової й інституційної волатильності.

У наукових публікаціях сформовано концептуальні положення щодо визначення пріоритетів сталого тваринництва, побудови механізмів їх практичної реалізації та інтеграції економічних, екологічних і соціальних критеріїв у систему управління. Окремо висвітлюються інструменти фінансування техніко-технологічного оновлення, екологізації виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів і розвитку переробки, а також підходи до формування інвестиційних програм на рівні підприємств і територій.

Суттєвий акцент робиться на ролі інституційного середовища (регуляторні норми та контроль, державні програми підтримки, податкові стимули, захист прав власності, якість контрактного забезпечення і рівень трансакційних витрат) та фінансових параметрів (доступність і вартість капіталу, кредитні обмеження, лізингові схеми, страхові й гарантійні інструменти) у визначенні інвестиційної спроможності суб'єктів тваринництва та темпів їх переходу до сталих практик. У цьому контексті організаційно-інвестиційні механізми розглядаються як сукупність управлінських рішень, процедур і інструментів, що забезпечують відбір, фінансування, реалізацію та контроль трансформаційних проєктів.

Важливим напрямом досліджень є методичне забезпечення оцінювання результативності таких перетворень: поряд із традиційними показниками економічної ефективності, дедалі частіше обґрунтовуються критерії ресурсної ефективності, екологічної безпечності, якості та безпечності продукції, стійкості до ризиків і соціальних ефектів для сільських територій. Також підкреслюється необхідність узгодження інтересів ключових стейкхолдерів у ланцюгах створення вартості продукції тваринництва (виробники кормів, тваринницькі підприємства, переробка, логістика, торгівля, фінансові установи, держава та громади), що є критично важливим для реалізації довгострокових пріоритетів сталого розвитку. Вагомий внесок у формування цих та інших наукових положень у сфері сталого розвитку зробили: Бардіна Т. [11], Блавт А. [1], Бондаренко А. [1], Будняк А.

[16], Васильчук І. [2], Волощук К. [3], Волощук М. [13], Гаркавий В. [4], Глушков О. [5, 6, 18], Гуменюк Я. [7], Демченко О. [20], Духницький Б. [8], Духницький В. [8], Заходим М. [10], Замлинський В. [9], Зоря С. [11, 12], Кальченко М. [13, 14], Красноруцький О. [14], Кузьома В. [15], Лаврук В. [16], Лаврук Н. [17], Лаврук О. [16], Лаврук О. [17], Лагодієнко В. [18, 20], Лісевич Н. [3, 19], Маренич Т. [14], Маєр Д. [12], Мудрак Р. [20], Павлюк С. [15], Перегуда Ю. [21], Пристемський О. [24], Селютін С. [22], Смігунова О. [14], Соколов А. [2], Ткачов З. [7], Хелемський В. [23], Чечоткін В. [24], Шевченко А. [25] та інші.

Попри наявність суттєвого масиву досліджень, присвячених інвестиційним процесам в аграрному секторі, питання організаційно-інвестиційного забезпечення переходу до сталого тваринництва все ще висвітлюються нерівномірно та часто без достатньої методичної цілісності. У багатьох роботах пріоритети сталості розглядаються відокремлено від інструментів їх фінансування та управлінського впровадження, а також без уніфікованих критеріїв, які дозволяють зіставляти альтернативні траєкторії розвитку й кількісно фіксувати досягнутий ефект. Це ускладнює формування інвестиційних програм і знижує доказовість управлінських рішень на рівні підприємств і регіонів. За таких умов особливої ваги набуває розроблення узгоджених науково-методичних засад, які дають змогу системно описати взаємозв'язки між пріоритетами сталого тваринництва, організаційними рішеннями та інвестиційними інструментами, а також запропонувати критерії оцінювання, придатні для практичного моніторингу, порівняння і коригування заходів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні пріоритетів і організаційно-інвестиційних механізмів переходу до сталого тваринництва на основі розроблення концептуального підходу, а також у визначенні системи критеріїв оцінювання результативності такого переходу з урахуванням відтворення ресурсного потенціалу галузі, забезпечення продовольчої безпеки, підвищення конкурентоспроможності та дотримання вимог екологічної й соціальної стійкості.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

— систематизувати пріоритети переходу до сталого тваринництва та уточнити їх зміст у контексті сучасних викликів;

— обґрунтувати ключові механізми забезпечення такого переходу (інституційно-регуляторні, інвестиційні, організаційно-управлінські та технологічні);

— визначити очікувані результати переходу крізь узгодження економічної ефективності, соціальної відповідальності й екологічної стійкості;

— сформувати систему критеріїв оцінювання прогресу переходу до сталого тваринництва для моніторингу та підтримки управлінських рішень;

— узагальнити концептуальну модель сталого розвитку тваринництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Тваринництво посідає стратегічне місце в аграрній економіці, оскільки поєднує виробничі, соціальні та територіальні ефекти й формує основу збалансованого продовольчого забезпечення. Як наголошується в наукових джерелах, "тваринництво є однією з провідних галузей аграрного сектору України, яка відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, економічному розвитку, зайнятості населення та збереженні сільських територій" [14]. Водночас посилення вимог до екологічної відповідальності, біобезпеки, простежуваності та якості продукції об'єктивно підвищує значущість концепції сталого тваринництва як орієнтиру для стратегічних і поточних управлінських рішень.

Сучасна траєкторія розвитку галузі тваринництва в Україні характеризується накопиченням системних дисбалансів, що прямо впливають на її інвестиційні можливості та конкурентні позиції. Так, "розвиток тваринництва в Україні характеризується щорічним скороченням розмірів виробництва і поголів'я сільськогосподарських тварин, плачевним фінансово-економічним становищем тваринницьких підприємств, зниженням їхньої інвестиційної привабливості, постійним загостренням конкурентної боротьби, порушенням виробничих відносин між виробниками, переробниками тваринницької продукції та торгівельними структурами" [17]. За таких умов перехід до сталого тваринництва потребує не фрагментарних заходів, а узгоджених організаційно-інвестиційних механізмів, здатних забезпечити оновлення технологій, підвищення ресурсної ефективності та керуваність виробничих ризиків.

Принциповим є розуміння міжсекторної взаємозалежності тваринництва з іншими ланками аграрного виробництва та агропродов-

ольчих ланцюгів. У наукових джерелах справедливо зазначається, що "тваринництво не може демонструвати прогрес самостійно, це має відбуватись у взаємозв'язку з потенціалом рослинницького напряму сільського господарства, можливостями сектору переробки, реальними потребами внутрішнього продовольчого ринку та підтримкою необхідного експорту" [8]. Отже, сталість галузі доцільно інтерпретувати як результат узгодженості ресурсної бази, виробничих технологій, логістики та ринкових каналів збуту з інституційними стимулами і регуляторними вимогами.

У цьому контексті інвестиції виконують роль не лише фінансового ресурсу, а й інструменту структурної перебудови та технологічної модернізації, що визначає здатність підприємств переходити до більш стійких моделей ведення бізнесу. Так, "цілеспрямоване і раціональне використання інвестицій дасть можливість провести структуризацію генетичного і виробничого потенціалу підприємств, ефективно використовувати науково-технічний потенціал при модернізації виробництва, впровадженні нових продуктів і новітніх технологій з метою переоснащення технологічних процесів для виготовлення конкурентоспроможної інноваційної продукції тваринництва і реалізації її на внутрішньому і зовнішньому ринках" [16]. Відповідно, організаційно-інвестиційні механізми мають охоплювати як відбір і пріоритезацію проєктів, так і інституційні умови їх реалізації, включно з кооперацією, контрактними відносинами, доступом до фінансових інструментів та управлінням ефективністю вкладень.

Досягнення довгострокової стійкості досліджуваної галузі неможливе без синхронізації технологічних змін із розвитком кормової бази, управлінських компетенцій і програмної підтримки на рівні держави та регіонів. Відповідно до цього, "досягнення стабільності можливе лише за умови модернізації кормовиробництва, удосконалення системи управління тваринництвом, забезпечення інвестиційної підтримки та реалізації державних програм розвитку" [18]. Саме тому в основному змісті дослідження доцільно зосередити увагу на обґрунтуванні пріоритетів переходу до сталого тваринництва, розкритті організаційно-інвестиційних механізмів їх упровадження та формуванні критеріїв оцінювання результативності таких трансформацій на рівні підприємства і галузі.

Таким чином, сталий розвиток тваринництва в сучасних умовах набуває стратегічного

значення як для забезпечення продовольчої безпеки, так і для підтримання соціально-економічної стабільності сільських територій. Галузь одночасно формує критично важливу частину білкового балансу населення, створює робочі місця та підтримує суміжні види діяльності (кормовиробництво, переробка, логістика, ветеринарні послуги), а отже має виразний мультиплікативний ефект для економіки. Водночас тваринництво характеризується підвищеною чутливістю до ринкової кон'юнктури, цін на корми й енергоносії, епізоотичних загроз, а також до змін регуляторного середовища і вимог щодо безпечності продукції.

Посилення екологічних та соціальних обмежень, зростання запиту на простежуваність і якість продукції, а також необхідність підвищення ресурсної ефективності обумовлюють потребу переходу від фрагментарних управлінських рішень до системного бачення розвитку галузі. Такий перехід передбачає узгодження економічних цілей із вимогами екологічної стійкості, добробуту тварин та соціальної відповідальності, а також забезпечення відтворення ключових видів потенціалу галузі — виробничого, трудового, генетичного та природно-ресурсного. У цьому контексті особливої ваги набуває концептуалізація цілей, завдань, функцій та критеріїв сталого розвитку тваринництва як основи для формування дієвої державної політики й галузевих механізмів модернізації.

З огляду на багатокомпонентність тваринництва та різноспрямованість впливів (економічних, соціальних, екологічних, інституційних) доцільним є використання інтегрованих моделей, які дозволяють структуровано відобразити логіку переходу до сталого розвитку. Такі моделі забезпечують спільний методичний "каркас" для визначення пріоритетів, обґрунтування управлінських рішень і подальшого моніторингу результативності трансформацій у межах галузі. Зазначені положення узагальнено та систематизовано на рис. 1, який відображає концептуальну модель сталого розвитку тваринництва.

Концепція, відображена на рис. 1, розглядає сталий розвиток тваринництва як цілісну систему, у якій кінцевий результат досягається через узгодження відтворювальних процесів, управлінських рішень і суспільно значущих ефектів. Центральною ідеєю є те, що стійкість галузі визначається не окремими технологічними змінами чи фінансовими вливаннями, а здатністю підтримувати й нарощувати сукупний потенціал тваринництва — виробничий, трудовий, соціальний, генетичний, природно-ресурсний. Саме відновлення й розвиток

цих складових формують основу конкурентоспроможності та адаптивності галузі до шоків, цінових коливань, епізоотичних загроз і посилення регуляторних вимог.

У межах пропонованої нами концепції відтворення трактується двошарово: з одного боку, необхідно забезпечити стабільність функціонування і безперервність виробничих циклів як передумову продовольчої безпеки та надійності постачання; з іншого — створити умови для розширеного відтворення, що означає перехід до інноваційного зростання. Такий перехід пов'язаний із підвищенням продуктивності та конверсії ресурсів, енергоефективністю, модернізацією технологій утримання й годівлі, розвитком переробки, цифровими інструментами контролю якості та біобезпеки. Важливо, що інноваційне зростання розглядається не як самоціль, а як механізм досягнення стійких економічних результатів при одночасному зниженні екологічного навантаження і посиленні соціальної відповідальності.

Зміст концепції підкреслює, що сталий розвиток тваринництва потребує одночасного виконання взаємопов'язаних пріоритетів: підтримання фінансової самодостатності виробників і стійкості відтворювальних процесів; технологічного оновлення та зростання конкурентоспроможності; зміцнення біобезпеки й керованості ризиків; дотримання вимог безпечності та якості продукції, стандартів добробуту тварин і дієвого ветеринарного контролю; соціальної стійкості через зайнятість, розвиток людського капіталу та підвищення стандартів праці; екологічної відповідальності через управління відходами, скорочення викидів і адаптацію до кліматичних змін. Така багатовимірність означає, що ефективність управління галуззю має оцінюватися не лише показниками виробництва, а й здатністю забезпечувати баланс економічних, соціальних та екологічних результатів.

Реалізація пропонованої концепції передбачає, що розвиток тваринництва має спиратися на пріоритизацію підгалузей і продуктових ніш з урахуванням регіональної спеціалізації та ринкових трендів, відновлення й поліпшення породного складу та генетичного потенціалу через селекційні й репродуктивні рішення, а також на створення інституційно та інвестиційно сприятливих умов. Йдеться про поєднання державних стимулів, галузевої кооперації, доступу до фінансування, страхування ризиків і розвитку інноваційної інфраструктури, які разом визначають можливість модернізації та масштабування результатів. Окремої ваги набуває узгодження регуляторних вимог, сти-

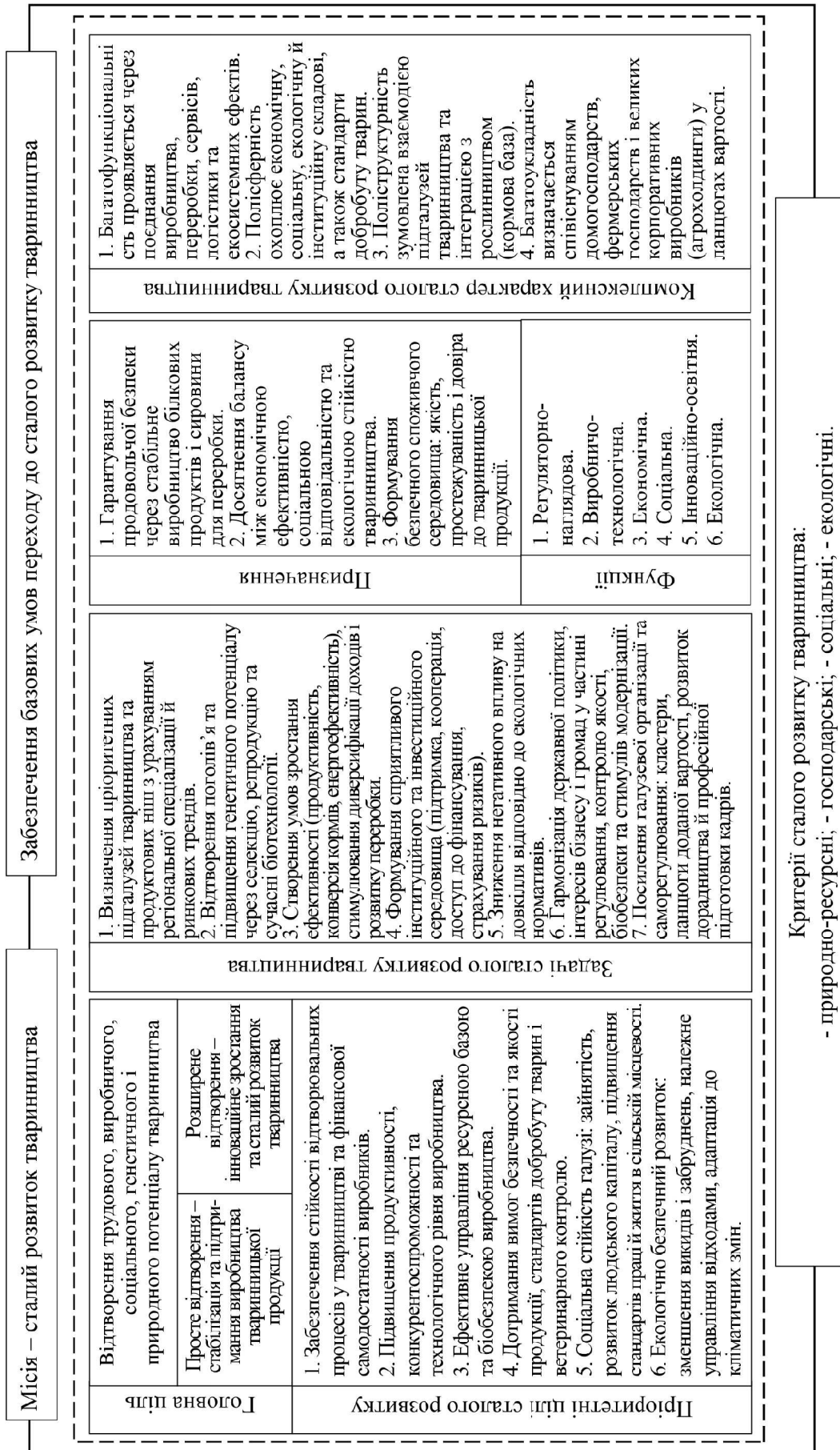


Рис. 1. Концептуальна модель сталого розвитку тваринництва

Аджерело: уdosконалено авторами на основі [11].

мулів оновлення, систем контролю якості та біобезпеки — як умова підвищення довіри споживачів і формування передбачуваного середовища для інвестування.

Окремо зазначимо, що суспільна роль тваринництва виходить за межі виробничих показників: галузь має забезпечувати стабільне виробництво білкових продуктів і сировини для переробки, підтримувати збалансованість між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю, а також формувати безпечне споживче середовище, де якість, простежуваність і довіра до продукції стають ключовими чинниками конкурентних позицій. Через це сталість тваринництва проявляється як сукупність взаємопосилювальних ефектів: економічних (результативність і продуктивність), соціальних (зайнятість і добробут) та екологічних (зменшення негативного впливу на довкілля), які мають бути предметом системного моніторингу та управлінського коригування.

Отже, запропонована нами концептуальна модель сталого розвитку тваринництва відображає складну внутрішню організацію галузі як багатофункціональної сфери, що поєднує виробництво, переробку, сервісні та логістичні компоненти, формуючи ланцюги доданої вартості. Її розвиток визначається взаємозалежністю з рослинництвом через кормову базу, співіснуванням різних організаційних укладів (від домогосподарств і фермерів до великих корпоративних виробників) та різною інституційною спроможністю учасників ринку. Саме тому запропонований підхід задає методичну основу для комплексного оцінювання прогресу сталого розвитку тваринництва за групами критеріїв — природно-ресурсними, господарськими, соціальними та екологічними — і, відповідно, для побудови узгодженої системи управлінських рішень на галузевому та регіональному рівнях.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Запропонована в дослідженні концепція сталого розвитку тваринництва доводить необхідність розглядати галузь як багатовимірну систему, де результативність визначається одночасним відтворенням виробничого, трудового, соціального, генетичного та природно-ресурсного потенціалу. Стійкість тваринництва формується не лише через нарощування обсягів виробництва, а через узгодження простого та розширеного відтворення, інноваційного

оновлення і підвищення ресурсної та енергетичної ефективності, що в сукупності забезпечує конкурентоспроможність продукції, керуваність ризиків і довгострокову адаптивність до ринкових та природно-кліматичних змін. Такий підхід підкреслює, що інновації та інвестиції мають виступати інструментами досягнення стабільних виробничо-економічних результатів за одночасного виконання вимог безпечності, якості та біобезпеки.

Імплементация концепції сталого розвитку тваринництва потребує комплексної політики та механізмів координації на різних рівнях управління — від підприємства до галузі й регіону — із врахуванням специфіки підгалузей, регіональної спеціалізації, кормової бази та структури виробників. Ключового значення набуває формування сприятливого інституційно-інвестиційного середовища, яке поєднує державні стимули, доступ до фінансування й страхового захисту, розвиток інноваційної інфраструктури, а також ефективний контроль якості та дотримання стандартів добробуту тварин. Практичним підсумком запропонованої концепції є можливість використовувати систему критеріїв природно-ресурсного, господарського, соціального та екологічного характеру для моніторингу прогресу, обґрунтування пріоритетів модернізації та забезпечення збалансованих ефектів для продовольчої безпеки, економічного зростання і соціального розвитку.

Література:

1. Бондаренко Л., Блават А. Акценти інвестування у сталий розвиток на принципах ESG в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://economy-and-society.in.ua/index.php/journal/article/view/3417/3345> (дата звернення: 30.01.2026).
2. Васильчук І.П., Соколов А.О. Інвестиції бізнесу у сталий розвиток: кращі практики вітчизняних компаній. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 1. С. 46—52.
3. Волощук К.Б., Лісевич Н.А. Особливості інноваційно-інвестиційного розвитку виробництва продукції тваринництва агропромисловими підприємствами. Інноваційна економіка. 2019. № 3—4. С. 12—17.
4. Гаркавий В. Теоретичні основи розробки стратегії сталого розвитку сільського господарства. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. № 2 (4). С. 56—64.
5. Глушков О.А. Інвестиційне забезпечення формування ланцюгів створення доданої вартості у тваринництві та переробці. Бізнес Інформ. 2025. № 6. С. 189—196.

6. Глушков О.А. Фактори формування і розвитку ланцюгів доданої вартості у сфері тваринництва та його переробки. Економічний вісник Донбасу. 2025. № 2 (80). С. 7—13.

7. Гуменюк Я., Ткачов З. Інвестиції у сталий розвиток: світова практика та перспективи для України. Економіка та суспільство. 2024. № 67. С. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4750/4691> (дата звернення: 30.01.2026).

8. Духницький Б., Духницький В. Стан і проблеми розвитку тваринництва в Україні. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Том 342. № 3 (2). С. 102—107.

9. Замлинський В.А. Структурні перетворення галузі тваринництва в контексті глобальної продовольчої безпеки. Економіка АПК. 2019. № 4. С. 22—28.

10. Заходим М. Інноваційно-інвестиційний механізм забезпечення розвитку ринку продукції тваринництва. Grail of Science. 2023. № 25. С. 34—42.

11. Зоря О.П., Бардіна Т.О., Зоря С.П. Теоретико-методологічні основи формування концепції інвестиційного забезпечення сталого розвитку сільських територій. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 63. С. 124—130.

12. Зоря О.П., Зоря С.П., Мауер Д.Р. Концептуальні засади інвестиційного забезпечення виробництва і переробки екологічно безпечної продукції тваринництва. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 60. С. 35—40.

13. Кальченко М., Волощук М. Інноваційна складова потенціалу економічного зростання підприємств-виробників продукції тваринництва. Development Service Industry Management. 2025. № 3. С. 289—294.

14. Красноручський О., Маренич Т., Смігунова О., Кальченко М. Розвиток тваринницької галузі в Україні за умов сталого землекористування та зміни клімату. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Том 344. № 4. С. 598—606.

15. Кузьома В.В., Павлюк С.І. Інвестиційно-інноваційний механізм формування конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5 (3). С. 336—345.

16. Лаврук В.В., Будняк Л.М., Лаврук О.С. Проблематика залучення інвестицій у економічну модернізацію і підвищення конкурентоспроможності тваринництва. Агросвіт. 2020. № 11. С. 26—36.

17. Лаврук О.В., Лаврук Н.А. Тваринництво: стан та перспективи розвитку. Агросвіт. 2020. № 22. С. 9—15.

18. Лагодієнко В.В., Глушков О.А. Забезпечення ефективності функціонування галузі тваринництва за сучасних умов господарювання. Вчені записки. 2025. № 39 (2). С. 336—349.

19. Лісевич Н.А. Тенденції інноваційно-інвестиційного розвитку виробництва продукції тваринництва агропромисловими підприємствами. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/154.pdf (дата звернення: 30.01.2026).

20. Мудрак Р.П., Лагодієнко В.В., Демченко О.В. Проблеми реалізації концепції сталого розвитку в аграрному секторі економіки України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 3. С. 204—213.

21. Перегуда Ю.А. Роль інновацій у глобальній конкурентоспроможності країн та підприємств тваринництва та рослинництва. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 7. С. 1—15.

22. Селютін С.Т. Інноваційно-інвестиційний розвиток галузі тваринництва в Україні: дис.... канд. екон. наук: 08.00.03. Чернівці, 2021. 192 с.

23. Хелемський В.Ю. Фінансові детермінанти капітальних інвестицій сталого розвитку України. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка". 2023. № 31 (59). С. 70—77.

24. Чечоткін В.В., Пристемський О.С. Інвестиційна політика та державна підтримка як запорука сталого розвитку аграрного сектору економіки України. Modern economics. 2020. № 20. С. 291—295.

25. Шевченко А.А. Стан розвитку тваринництва в Україні. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 2. С. 82—90.

References:

1. Bondarenko, L. and Blavt, A. (2024), "Accents of investing in sustainable development on ESG principles under martial law in Ukraine", *Ekononika ta suspilstvo*, vol. 59, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3417/3345> (Accessed 30 January 2026).

2. Vasylychuk, I.P. and Sokolov, A.O. (2021), "Business investments in sustainable development: best practices of domestic companies", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 46—52.

3. Voloshchuk, K.B. and Lisevych N.A. (2019), "Features of innovation and investment development of livestock production by agro-industrial enterprises", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 3—4, pp. 36—37.

4. Harkavyi, V. (2023), "Theoretical foundations for developing a strategy for sustainable

development of agriculture", *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 2 (4), pp. 56—64.

5. Hlushkov, O.A. (2025), "Investment support for the formation of value chains in livestock breeding and processing", *Business Inform*, vol. 6, pp. 189—196.

6. Hlushkov, O.A. (2025), "Factors of formation and development of value chains in the field of livestock breeding and its processing", *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, vol. 2 (80), pp. 7—13.

7. Humeniuk, Ya. and Tkachov, Z. (2024), "Investments in sustainable development: world practice and prospects for Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4750/4691> (Accessed 30 January 2026).

8. Dukhnytskyi, B. and Dukhnytskyi, V. (2025), "State and problems of livestock development in Ukraine", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 342, no. 3 (2), pp. 102—107.

9. Zamlynskyi, V.A. (2019), "Structural transformations of the livestock industry in the context of global food security", *Ekonomika APK*, vol. 4, pp. 22—28.

10. Zakhodym, M. (2023), "Innovation and investment mechanism for ensuring the development of the livestock products market", *Grail of Science*, vol. 25, pp. 34—42.

11. Zoria, O.P., Bardina, T.O. and Zoria, S.P. (2021), "Theoretical and methodological foundations for forming the concept of investment support for sustainable development of rural areas", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 63, pp. 124—130.

12. Zoria, O.P., Zoria S.P. and Mauer, D.R. (2021), "Conceptual principles of investment support for production and processing of ecologically safe livestock products", *Infrastruktura rynku*, vol. 60, pp. 35—40.

13. Kalchenko, M. and Voloshchuk, M. (2025), "Innovation component of the economic growth potential of livestock production enterprises", *Development Service Industry Management*, vol. 3, pp. 289—294.

14. Krasnorutskyi, O., Marenych, T., Smihunova, O. and Kalchenko, M. (2025), "Development of the livestock industry in Ukraine under conditions of sustainable land use and climate change", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 344, no. 4, pp. 598—606.

15. Kuzoma, V.V. and Pavliuk, S.I. (2020), "Investment and innovation mechanism for for-

ming the competitiveness of agricultural enterprises in conditions of sustainable development", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, T. 5 (3), pp. 336—345.

16. Lavruk, V.V., Budniak, L.M. and Lavruk, O.S. (2020), "Problems of attracting investments in economic modernization and increasing the competitiveness of animal husbandry", *Agrosvit*, vol. 11, pp. 26—36.

17. Lavruk, O.V. and Lavruk, N.A. (2020), "Animal husbandry: state and prospects of development", *Agrosvit*, vol. 22, pp. 9—15.

18. Lahodiienko, V.V. and Glushkov, O.A. (2025), "Ensuring the efficiency of the livestock industry under modern business conditions", *Vcheni zapysky*, vol. 39, no. 2, pp. 336—349.

19. Lisevych, N.A. (2019), "Trends of innovation and investment development of livestock production by agro-industrial enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol. 6, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/154.pdf (Accessed 30 January 2026).

20. Mudrak, R.P., Lahodiienko, V.V. and Demchenko O.V. (2022), "Problems of implementing the concept of sustainable development in the agricultural sector of the economy of Ukraine", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 7, no 3, pp. 204—213.

21. Perehuda, Yu.A. (2024), "The role of innovation in the global competitiveness of countries and livestock and crop production enterprises", *Achievements of the economy: prospects and innovations*, vol. 7, pp. 1—15.

22. Seliutin, S.T. (2021), "Innovation and investment development of the livestock industry in Ukraine", *Abstract of Candidate of Economic Sciences dissertation, Economics and management of the national economy*, Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, Ukraine.

23. Khelemskyi, V.U. (2023), "Financial determinants of capital investments for sustainable development of Ukraine", *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriya "Ekonomika"*, vol. 31 (59), pp. 70—77.

24. Chechotkin, V.V. and Prystemskyi, O.S. (2020), "Investment policy and state support as a guarantee of sustainable development of the agricultural sector of the economy of Ukraine", *Modern economics*, vol. 20, pp. 291—295.

25. Shevchenko A.A. (2022), "State of livestock development in Ukraine", *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 7, no 2, pp. 82—90.

Отримано редакцією журналу / Received: 10.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 18.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

УДК 338.43:631.115.1:355.01

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>

Я. А. Тивончук,

аспірант, Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0210-0921>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.83

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

M. Dubinina,

Doctor of Sciences in Economics, Professor,

Head of the Department of Accounting and Taxation, Mykolayiv National Agrarian University

Y. Tyvonchuk,

PhD student at the Department of Enterprise Economics, Mykolaiv National Agrarian University

FEATURES OF THE FUNCTIONING OF FARMS UNDER MARTIAL LAW

Здійснено емпіричне дослідження чинників економічної стійкості фермерських господарств у південних і прифронтових регіонах України в умовах воєнного стану на основі первинних анкетних даних. Обґрунтовано, що поєднання кадрових, ринкових, логістичних і безпекових обмежень формує багатовимірний характер ризиків господарської діяльності та зумовлює переважання тактичних управлінських рішень, орієнтованих на короткострокову стабілізацію. Визначено структуру ключових викликів функціонування фермерських господарств та встановлено домінування кадрового дефіциту і несприятливої цінової кон'юнктури як основних чинників втрати економічної стійкості. Проаналізовано поширені адаптаційні стратегії фермерів, зокрема кадрові, фінансові, виробничі та логістичні, і оцінено їх відносну значущість з позиції самих суб'єктів господарювання. Показано, що застосовувані адаптаційні рішення забезпечують тимчасове збереження життєздатності господарств, але не формують передумов довгострокового розвитку. Запропоновано інтегрований підхід до узагальнення викликів і стратегій адаптації, що дозволяє підвищити аналітичну обґрунтованість висновків і прикладну цінність результатів для вдосконалення державної політики підтримки фермерських господарств в умовах воєнного стану.

This article presents the results of an empirical study aimed at identifying the determinants of economic resilience of farming enterprises operating in the southern and frontline regions of Ukraine under martial law. The research is based on primary survey data collected from farm owners and managers directly responsible for operational and strategic decision-making. The study shifts the analytical focus from generalized macro-level assessments of wartime losses to verifiable micro-level findings that reflect the actual perceptions and behavioral responses of farmers. It is demonstrated that the simultaneous influence of labor shortages, unfavorable price conditions, logistical disruptions, and security threats forms a multidimensional risk environment that significantly transforms the economic parameters of farm functioning. The structure of key challenges is identified, with labor constraints and adverse market conditions emerging as the most widespread and destabilizing factors affecting economic resilience.

The prevalence and relative importance of adaptation strategies are examined, including labor reallocation, cost optimization, production restructuring, postponement of investments, and diversification of marketing channels. The findings reveal that most farming enterprises rely primarily on tactical stabilization measures designed to maintain liquidity, preserve the production cycle, and reduce short-term financial risks. Although these adaptive decisions support temporary viability under conditions of heightened uncertainty, they do not eliminate structural constraints and therefore do not create a foundation for sustainable long-term development. The study proposes an integrated analytical framework linking perceived risks, adopted adaptation strategies, and their expected economic outcomes. This framework enhances the empirical grounding and analytical coherence of the research and increases its practical relevance for designing differentiated state support mechanisms tailored to farming enterprises operating in high-risk and conflict-affected regions.

Ключові слова: фермерські господарства, воєнний стан, економічна стійкість, адаптація, аграрний сектор, державна підтримка, логістичні обмеження, фізики господарювання.

Key words: farms, martial law, economic resilience, adaptation, agricultural sector, state support, logistics constraints, business risks.

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

Повномасштабна війна суттєво трансформувала умови функціонування аграрного сектору України, перевівши діяльність фермерських господарств у режим постійного ризику та невизначеності. Для малих і середніх виробників війна означає не лише тимчасові втрати ресурсів, а зміну базових економічних параметрів господарювання. Порушення логістичних ланцюгів, обмеження доступу до ринків збуту, зростання витрат і дефіцит робочої сили формують нове середовище прийняття управлінських рішень. У таких умовах здатність фермерських господарств зберігати економічну стійкість стає ключовим чинником продовольчої безпеки та життєздатності сільських територій.

Особливо вразливими є фермерські господарства південних і прифронтових регіонів, де економічні обмеження поєднуються з безпековими загрозами. Мінна небезпека, ризик втрати посівів унаслідок обстрілів, руйнування інфраструктури та порушення систем зрошування істотно обмежують виробничі можливості. За таких умов класичні підходи до оцінювання ефективності та планування діяльності фермерських господарств втрачають прикладну придатність. Управлінські рішення дедалі частіше мають ситуативний характер і спрямовані на мінімізацію поточних втрат, а не на досягнення стратегічних цілей розвитку.

Незважаючи на значну кількість публікацій, присвячених впливу війни на аграрний сектор, більшість досліджень має узагальнювальний або макроекономічний характер. Фермерські господарства часто розглядаються як однорідна група без урахування регіональної специфіки та відмінностей у масштабах діяльності. У науковій літературі недостатньо представлені емпіричні дослідження, що дозволяють оцінити реальні управлінські реакції фермерів на воєнні виклики. Відсутність таких даних ускладнює формування обґрунтованих рекомендацій для державної політики підтримки та регіонального відновлення.

У цьому контексті науково-практичною проблемою є ідентифікація ключових чинників економічної стійкості фермерських господарств у воєнних умовах на основі первинної інформації. Важливим завданням є з'ясування того, які саме загрози фермери вважають найбільш критичними та які адаптаційні рішення використовують у повсякденній господарській практиці. Отримання таких результатів дозволяє перейти від описового аналізу до формування перевірних узагальнень, що мають прикладне значення.

Розв'язання окресленої проблеми є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору. Отримані результати формують теоретико-методичну основу для подальшого розвитку прикладних підходів до оцінювання економічної стійкості аграрних суб'єктів господарювання в умовах підвищеної ризикованості. Практичне значення дослідження полягає у можливості

використання його висновків для вдосконалення інструментів державної підтримки фермерських господарств з урахуванням регіональної специфіки та фактичних потреб сільськогосподарських виробників. Саме це зумовлює актуальність і доцільність проведення дослідження у межах обраної тематики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних публікаціях щодо фермерських господарств у воєнний період переважають два підходи. Перший фіксує масштаби втрат аграрного сектору та описує загальні наслідки війни для виробництва й інфраструктури. Другий зосереджується на інституційних механізмах підтримки, регуляторних змінах і можливостях відновлення. Водночас у більшості робіт слабо представлено мікрорівень, тобто те, як саме фермерські господарства приймають рішення і які адаптаційні практики застосовують у конкретних регіональних умовах. Це формує методологічну прогалину між макрооцінками та реальними управлінськими реакціями малих виробників.

Вагомий доказовий пласт для розуміння контексту дають аналітичні оцінки збитків і потреб аграрного сектору. Звіт KSE Institute систематизує втрати та потреби сільського господарства внаслідок повномасштабного вторгнення, що є важливою основою для відновлювальної політики [5]. Проте агрегований характер таких оцінок зменшує їх придатність для пояснення відмінностей між типами господарств і регіонами. У межах цих підходів фермерські господарства нерідко розглядаються як складова "агросектору загалом", без деталізації управлінських обмежень малих виробників. Через це виникає потреба доповнення макроданих первинною інформацією про поведінку фермерів і структуру їх ризиків.

Проблематика викликів фермерських господарств у період невизначеності розкрита у роботі Л. О. Бойко, де акцентовано практичні труднощі ведення господарства й управлінські дилеми в умовах нестабільності [1]. Сильним боком цього підходу є фіксація логіки змін у пріоритетах фермерів та окреслення ключових проблем, зокрема витратних і логістичних. Водночас на рівні методики залишається відкритим питання формалізації критеріїв, за якими можна порівнювати адаптаційні стратегії різних господарств. Також обмежено представлено регіональне "розшарування" ризиків, що є принциповим для південних і прифронтових територій. Саме тому потрібне дослідження, у

якому виклики та реакції фермерів будуть зіставлені на основі первинних даних.

Окремий блок джерел присвячено державній підтримці та регуляторному забезпеченню розвитку малого бізнесу і фермерства в умовах воєнного стану. Лозинська Т. М. та Сліченко В. В. аналізують інструменти підтримки малого бізнесу та їх значення для стабілізації в кризових умовах [7]. Фурман І. та Дмитрик В. фокусуються на державному регулюванні розвитку фермерських господарств, розглядаючи відповідні механізми як чинники відтворення виробничого потенціалу [13]. Ю. В. Золотницька детально досліджує нормативно-правове забезпечення державної підтримки сімейного фермерства, що важливо для коректної інтерпретації інституційних можливостей і обмежень [6]. Водночас у цих роботах проблематика доступності підтримки для прифронтових територій та її фактичної результативності для малих господарств потребує додаткового емпіричного підтвердження.

Питання довгострокових траєкторій розвитку фермерства у воєнний і післявоєнний періоди представлені у працях, що акцентують роль сімейних фермерських господарств і перспективи відновлення. Колектив авторів на чолі з Ю. Лупенком і О. Шпикуляком підкреслює значення сімейного фермерства для продовольчої безпеки та стійкості сільських територій, а також окреслює напрями повоєнного відновлення [8]. Важливим доповненням є монографічні підходи до оцінювання індикаторів і ефективності малих аграрних підприємств у ринковому інституційному середовищі, які задають ширший теоретико-методологічний каркас аналізу [11]. Паралельно розвиваються екологічно орієнтовані підходи, зокрема щодо перспектив вуглецевого землеробства як можливого джерела довгострокових стимулів для фермерів [4]. Проте в умовах воєнного стану такі стратегічні напрями потребують зіставлення з поточними обмеженнями, які визначають здатність фермерів до інновацій і інвестування.

За результатами аналізу наукових джерел встановлено, що наявні дослідження зосереджуються переважно на оцінюванні макrorівневих втрат аграрного сектору, характеристиці інституційних механізмів державної підтримки та окресленні загальних напрямів відновлення [5—8; 11; 13]. Водночас у літературі обмежено представлено мікрорівневий вимір функціонування фермерських господарств, зокрема питання структури сприйнятих економічних

ризиків, фактичних адаптаційних рішень та їх регіональної диференціації. Недостатність таких емпірично обґрунтованих результатів ускладнює формування перевірних узагальнень щодо економічної стійкості фермерських господарств у воєнних умовах. Це зумовлює доцільність проведення дослідження на основі первинних даних, отриманих безпосередньо від фермерів, з метою підвищення аналітичної обґрунтованості висновків і прикладної значущості рекомендацій для державної політики підтримки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є емпіричне дослідження чинників економічної стійкості фермерських господарств у південних і прифронтових регіонах України в умовах воєнного стану на основі первинних даних. У центрі уваги перебуває аналіз того, як фермерські господарства сприймають ключові загрози господарській діяльності та які управлінські рішення використовують для адаптації до умов підвищеного ризику. Досягнення поставленої мети передбачає перехід від узагальнювальних описів воєнних викликів до перевірних мікрорівневих узагальнень.

Для реалізації мети у статті поставлено такі завдання: визначити структуру основних ризиків, що впливають на діяльність фермерських господарств у воєнний період; проаналізувати поширені адаптаційні стратегії та оцінити їх відносну значущість з позиції самих фермерів; виявити регіональні особливості економічної поведінки господарств південних і прифронтових територій. Окремим завданням є узагальнення отриманих результатів з метою формування прикладних висновків щодо підвищення економічної стійкості фермерських господарств та обґрунтування напрямів удосконалення державної підтримки в умовах воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Емпіричну базу дослідження сформовано на основі результатів анкетного опитування фермерських господарств південних регіонів України, що здійснюють господарську діяльність в умовах воєнного стану. Опитування проводилося серед керівників і власників фермерських господарств, які безпосередньо відповідають за ухвалення управлінських і виробничих рішень. Такий склад респондентів забезпечує отримання релевантної інформації щодо реальних економічних обмежень і практик

адаптації на рівні господарств. Використання анкетування як методу збору первинних даних є методологічно обґрунтованим з огляду на фрагментарність офіційної статистики щодо малих аграрних виробників у прифронтових регіонах. Зібрані дані дозволяють здійснити мікрорівневий аналіз економічної стійкості фермерських господарств.

Вибірку дослідження сформовано з фермерських господарств, розташованих на південних і прифронтових територіях, де воєнні чинники мають системний і тривалий вплив на умови господарювання. До вибірки включено господарства різної спеціалізації та масштабів діяльності, що зменшує ризик викривлення результатів і підвищує репрезентативність оцінок. Анкета охоплювала блоки питань, пов'язані зі змінами виробничих умов, доступом до матеріально-технічних і фінансових ресурсів, логістичним забезпеченням, кадровою ситуацією та фінансовим станом господарств. Окремий блок був присвячений оцінюванню значущості окремих ризиків і застосовуваних адаптаційних рішень. Така структура інструментарію створює передумови для подальшої систематизації чинників економічної стійкості.

Методологічна схема дослідження передбачає поєднання описового та аналітичного підходів до опрацювання первинних даних. На першому етапі здійснено класифікацію відповідей респондентів за основними групами ризиків і управлінських реакцій. На другому етапі проведено порівняльний аналіз частоти згадування окремих чинників, що дає змогу оцінити їх відносну значущість у структурі загроз господарській діяльності. Застосований підхід не орієнтований на побудову економіко-математичних моделей, проте забезпечує необхідний рівень аналітичної строгості для інтерпретації поведінкових реакцій фермерських господарств. Отримані результати є відтворюваними за умови використання аналогічного інструментарію в інших регіональних дослідженнях.

Попередній аналіз результатів анкетування засвідчує високу концентрацію ризиків, з якими стикаються фермерські господарства у період воєнного стану. Респонденти найчастіше ідентифікують проблеми логістичного забезпечення, зростання виробничих витрат і дефіцит трудових ресурсів як ключові обмеження господарської діяльності. Водночас значна частина відповідей вказує на одночасний вплив кількох ризиків, що істотно ускладнює процес ухвалення управлінських рішень. Така ситуація підтверджує доцільність комплексного підходу до оцінювання економічної стійкості

фермерських господарств. На наступному етапі дослідження зазначені ризики було систематизовано та узагальнено у відповідні аналітичні групи.

Результати анкетного опитування ($n = 39$) свідчать, що функціонування фермерських господарств у період воєнного стану визначається сукупною дією кількох взаємопов'язаних ризиків, які респонденти переважно ідентифікують одночасно. У більшості відповідей фіксується поєднання ринкових, логістичних і виробничих обмежень, що істотно ускладнює ухвалення управлінських рішень. За таких умов господарська діяльність набуває адаптивного характеру, орієнтованого насамперед на збереження ліквідності та мінімізацію поточних втрат. Це підтверджує доцільність комплексного підходу до аналізу економічної стійкості фермерських господарств у воєнних умовах.

Аналіз відповідей щодо реалізації продукції показує домінування цінових і логістичних чинників. Низькі закупівельні ціни, часто нижчі за собівартість, зазначили 34 із 39 респондентів, що становить 87,2 % вибірки. Високу вартість логістики як складову проблеми збуту вказали 15 респондентів (38,5 %), а неможливість вивезення продукції через дефіцит транспорту — 11 респондентів (28,2 %). Відсутність стабільних контрактів або непередбачуваність попиту відзначили 12 фермерів (30,8 %). Отримані результати свідчать, що проблеми реалізації мають багатокомпонентний характер і формуються на перетині ринкових і інфраструктурних обмежень.

Кадровий чинник посідає одне з ключових місць у структурі ризиків функціонування фер-

мерських господарств. За результатами опитування, 18 респондентів із 39 (46,2 %) оцінили кадрове забезпечення своїх господарств як критично недостатнє, зазначивши неможливість закриття ключових вакансій. Ще 18 респондентів (46,2 %) повідомили про наявність помірного дефіциту робочої сили, який особливо гостро проявляється у пікові періоди сезонних робіт. Лише 3 респонденти (7,6 %) вказали, що не відчувають кадрових обмежень. Такий розподіл відповідей свідчить про системний характер кадрової проблеми в аграрному секторі в умовах воєнного стану.

Безпекові ризики, пов'язані з мінною небезпекою, за результатами анкетування мають локалізований, але потенційно критичний характер. Про відсутність проблеми замінованих земель повідомили 30 респондентів (76,9 %), тоді як 9 фермерів (23,1 %) зазначили, що замінованою є незначна частина їхніх угідь. Навіть за відносно обмеженого поширення цього чинника він суттєво впливає на можливості використання земельних ресурсів і планування виробництва. Це зумовлює необхідність врахування безпекового виміру при оцінюванні економічної стійкості фермерських господарств у прифронтових регіонах.

На основі поєднання результатів анкетного опитування та якісного аналізу господарських обмежень було здійснено інтеграцію ключових викликів функціонування фермерських господарств. Це дозволило зіставити типи викликів, їх фактичну поширеність серед респондентів і економічні наслідки для господарської діяльності. Узагальнені результати такого якісно-кількісного аналізу подано в таблиці 1.

Таблиця 1. Інтегрована характеристика ключових викликів функціонування фермерських господарств південних регіонів України в умовах воєнного стану

Група викликів	Основні прояви в господарській діяльності	Частка респондентів, % ($n = 39$)	Ключові економічні наслідки
Логістичні	Блокування портів, ускладнення експорту, висока вартість перевезень	38,5	Зростання транспортних витрат, зниження маржинальності
Ринкові	Низькі закупівельні ціни, нестабільний попит	87,2	Зниження доходів, втрати ліквідності
Кадрові	Мобілізація, дефіцит працівників	92,4*	Зниження продуктивності праці, перевантаження власників
Безпекові	Мінна небезпека, ризик обстрілів	23,1	Обмеження використання земель, ризик втрати посівів

* Показник охоплює сукупну частку респондентів, які оцінили кадрове забезпечення як критично недостатнє або таке, що характеризується помірним дефіцитом.

Джерело: сформовано авторами на основі даних анкетного опитування

Дані таблиці 1 засвідчують, що найбільш поширеними викликами функціонування фермерських господарств у воєнний період є кадрові та ринкові обмеження. Понад дев'ять десятих опитаних фермерів відзначили дефіцит робочої сили, що вказує на системний характер кадрової проблеми в аграрному секторі. Висока частка респондентів, які ідентифікують низькі закупівельні ціни та нестабільний попит як ключовий виклик, свідчить про домінування ринкових ризиків у структурі економічної нестійкості. Логістичні та безпекові чинники мають нижчу поширеність, однак їхній вплив є непропорційно значним через прямі втрати доходів і обмеження використання виробничих ресурсів. Отримані результати підтверджують багатовимірний характер викликів та необхідність аналізу не лише їх наявності, а й практик адаптації фермерських господарств.

Виявлена структура викликів зумовлює необхідність аналізу управлінських рішень, які фермерські господарства використовують для адаптації до умов воєнного стану. У наступному підрозділі розглянуто основні адаптаційні стратегії фермерів та оцінено частоту їх застосування за результатами анкетного опитування.

Поширеність зазначених у таблиці 1 викликів зумовила необхідність адаптації фермерських господарств до умов воєнного стану шляхом перегляду управлінських і виробничих рішень. Адаптаційні стратегії, що застосовуються фермерами, мають переважно прикладний характер і спрямовані на мінімізацію поточних втрат, а не на досягнення довгострокових цілей розвитку. За результатами анкетування більшість респондентів використовує одночасно кілька стратегій, що свідчить про багатоканальний характер адаптації. Такий підхід дозволяє частково компенсувати негативний вплив окремих чинників, але водночас підвищує навантаження на управлінські ресурси господарств. Аналіз адаптаційних рішень дає змогу оцінити, які з них є найбільш поширеними та які економічні ефекти з ними пов'язують самі фермери.

Однією з найпоширеніших адаптаційних стратегій є скорочення або перегляд структури виробничих витрат. Значна частина респондентів зазначила зменшення обсягів застосування ресурсомістких технологій та відмову від окремих видів витрат, що не мають безпосереднього впливу на поточний ре-

зультат. Такі рішення дозволяють знизити фінансове навантаження в короткостроковому періоді, однак можуть мати відкладені негативні наслідки для продуктивності. Паралельно фермерські господарства змінюють структуру посівів, орієнтуючись на культури з нижчими витратами або швидшою оборотністю капіталу. Це підтверджує прагнення мінімізувати ризики за умов обмеженого доступу до фінансових ресурсів.

Вагомим напрямом адаптації є переорієнтація каналів збуту та логістичних маршрутів. Частина фермерських господарств відмовляється від традиційних ринків реалізації та шукає альтернативні канали збуту, зокрема через локальні ринки або прямі продажі. Такі рішення не завжди забезпечують зростання доходів, проте дозволяють зменшити залежність від нестабільних логістичних ланцюгів. Водночас для малих господарств можливості диверсифікації збуту залишаються обмеженими через відсутність інфраструктури та контрактних зв'язків. Це знижує ефективність логістичної адаптації в середньостроковій перспективі.

Окреме місце серед адаптаційних стратегій посідають кадрові рішення. Фермерські господарства змушені компенсувати дефіцит робочої сили шляхом перерозподілу функцій, залучення членів сімей або скорочення окремих виробничих операцій. Такі заходи дозволяють підтримувати мінімально необхідний рівень діяльності, але супроводжуються зростанням фізичного та психологічного навантаження на власників. У довгостроковому періоді це може негативно впливати на управлінську спроможність господарств. Кадрова адаптація в умовах воєнного стану має обмежений потенціал і не може розглядатися як стійке рішення.

З метою поєднання результатів анкетного опитування з аналітичним узагальненням економічних наслідків адаптації було здійснено інтеграцію основних напрямів управлінських рішень фермерських господарств. Це дозволило зіставити фактичну поширеність адаптаційних стратегій із очікуваними економічними результатами їх застосування. Узагальнені результати такого аналізу подано в таблиці 2.

Наведені в таблиці 2 результати свідчать, що адаптація фермерських господарств до умов воєнного стану має чітко виражену ієрархію за рівнем поширеності та економічною спрямованістю. Найбільш застосовуваними є кадрові та фінансові стратегії, що

Таблиця 2. Ключові напрями адаптації фермерських господарств до умов воєнного стану, поширеність їх застосування та економічні результати (за результатами анкетного опитування, n = 39)

Напрямок адаптації	Зміст управлінських рішень	Частка респондентів, %	Очікувані економічні результати
Виробнича	Зміна структури посівів, скорочення ризикових культур	56,4	Зменшення виробничих витрат, стабілізація оборотного капіталу
Фінансова	Відтермінування інвестицій, використання пільгового фінансування	61,5	Підтримання ліквідності, зниження ризику касових розривів
Логістична	Пошук альтернативних каналів збуту, переорієнтація маршрутів	41,0	Забезпечення реалізації продукції за підвищених витрат
Кадрова	Перерозподіл функцій, залучення сімейної праці	69,2	Збереження виробничого циклу за умов дефіциту робочої сили
Ризик-орієнтована	Відмова від частини операцій, вибір культур з нижчим ризиком	33,3	Мінімізація ймовірних витрат урожаю
Стратегічна	Диверсифікація діяльності, пошук нішевих ринків	28,2	Формування передумов довгострокової економічної стійкості

Примітка: респонденти могли обрати декілька варіантів відповідей.
Джерело: сформовано авторами.

підтверджує домінування тактичних управлінських рішень, орієнтованих на забезпечення безперервності виробничого процесу та підтримання ліквідності. Висока частка кадрової адаптації зумовлена системним дефіцитом робочої сили та необхідністю оперативного перерозподілу трудових функцій. Такі рішення дозволяють зберігати мінімально необхідний рівень господарської діяльності, проте не створюють передумов для зростання продуктивності.

Виробничі та фінансові напрями адаптації також характеризуються значною поширеністю, що свідчить про прагнення фермерських господарств знизити рівень поточних витрат і фінансових ризиків. Зміна структури посівів і скорочення інвестиційних програм розглядаються як інструменти короткострокової стабілізації. Водночас такі рішення можуть мати відкладені негативні наслідки, пов'язані з виснаженням виробничого потенціалу та обмеженням можливостей технологічного оновлення. Це вказує на компромісний характер адаптації, за якого зменшення ризиків у поточному періоді супроводжується зростанням стратегічних обмежень.

Логістичні стратегії мають відносно нижчу поширеність порівняно з кадровими та фінансовими, що пояснюється обмеженими можливостями малих фермерських господарств впливати на інфраструктурні умови збуту. Переорієнта-

ція каналів реалізації та маршрутів транспортування дозволяє частково зменшити залежність від традиційних ринків, однак супроводжується зростанням витрат і не гарантує стабільності доходів. Це свідчить про те, що логістична адаптація в умовах воєнного стану має обмежений компенсаторний ефект і значною мірою залежить від зовнішнього середовища.

Найменш поширеними є стратегічні та ризик-орієнтовані напрями адаптації, що передбачають диверсифікацію діяльності або цілеспрямоване управління виробничими ризиками. Низька частка таких рішень свідчить про обмеженість ресурсів і високий рівень невизначеності, які стримують довгострокове планування. Для більшості фермерських господарств у воєнний період пріоритетом залишається виживання, а не розвиток. Це підтверджує, що адаптація має переважно ситуативний характер і не трансформується у стійку модель економічного зростання.

Адаптаційні стратегії фермерських господарств у воєнних умовах є фрагментарними та нерівномірними за ефективністю. Вони забезпечують короткострокову стабілізацію діяльності, проте не усувають структурних обмежень, зумовлених ринковими, кадровими та безпековими чинниками. Це обґрунтовує необхідність переходу від переважно тактичної адаптації до формування системних механізмів підвищення економічної стійкості.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами емпіричного дослідження досягнуто мети щодо ідентифікації чинників економічної стійкості фермерських господарств південних і прифронтових регіонів України в умовах воєнного стану на основі первинних даних. Отримані результати дозволили перейти від узагальнювальних описів воєнних викликів до мікрорівневих, перевірних узагальнень, що відображають реальні управлінські практики фермерів. Установлено, що економічна стійкість господарств формується під впливом сукупної дії кількох взаємопов'язаних ризиків, а не окремих чинників. Це підтверджує доцільність комплексного підходу до аналізу функціонування фермерських господарств у воєнних умовах.

Емпіричні результати засвідчили домінування кадрових і ринкових обмежень у структурі викликів господарської діяльності. Переважна більшість опитаних фермерів відзначила дефіцит робочої сили та несприятливу цінову кон'юнктуру як ключові чинники втрати економічної стійкості. Логістичні та безпекові ризики мають нижчу поширеність, проте їхній вплив є суттєвим через зростання витрат і обмеження використання виробничих ресурсів. Сукупна дія цих чинників посилює нестійкість господарств і ускладнює прийняття управлінських рішень.

Аналіз адаптаційних стратегій показав, що фермерські господарства переважно застосовують тактичні управлінські рішення, спрямовані на короткострокову стабілізацію діяльності. Найбільш поширеними є кадрові, фінансові та витратні стратегії, орієнтовані на підтримання ліквідності та безперервності виробничого процесу. Виробничі та логістичні напрями адаптації мають обмежений компенсаторний ефект, тоді як стратегічні рішення, пов'язані з диверсифікацією діяльності та довгостроковим управлінням ризиками, мають обмежене практичне застосування. Це свідчить про переважання моделі виживання над моделлю розвитку в умовах воєнного стану.

Узагальнення результатів дозволяє констатувати наявність меж ефективності адаптаційних стратегій фермерських господарств. Хоча застосовувані рішення забезпечують тимчасову стабілізацію діяльності, вони не усувають структурних обмежень, зумовлених кадровими, ринковими та безпековими чинниками. За відсутності системної підтримки такі стратегії не трансформуються у стійку траєкторію економічного розвитку. Це підкреслює вразливість фермерських господарств до тривалих кризових впливів.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання емпіричних узагальнень для вдосконалення підходів до державної підтримки фермерських господарств. Результати дослідження обґрунтовують необхідність диференційованої політики, орієнтованої не лише на фінансову стабілізацію, а й на зменшення кадрових і ринкових обмежень, що мають системний характер. Урахування регіональної специфіки та структури ризиків може підвищити ефективність заходів підтримки в умовах воєнного стану.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розширенням емпіричної бази та поглибленням аналізу економічної стійкості фермерських господарств у динаміці. Доцільним є поєднання анкетних даних із показниками фінансової звітності для кількісної оцінки ефективності адаптаційних стратегій. Окремим напрямом наукових розвідок може стати дослідження впливу інструментів державної підтримки на довгострокову життєздатність фермерських господарств у воєнний і післявоєнний періоди.

Література:

1. Бойко Л. О. Виклики та проблеми фермерських господарств у період невизначеності / Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 11. 6 с. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-02>.
2. Вторгнення Росії поставило під загрозу голоду понад триста мільйонів людей. Суспільне. [Електронний ресурс]. URL: <https://su-spilne.media/258719-vtorgnenna-rosii-postavilo-pid-zagrozugolodu-ponada-trista-miljoniv-ludej-borrel/> (дата звернення: 26.01.2026).
3. Державна підтримка розвитку фермерських господарств. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. URL: <https://bankvostok.com.ua/b2b/financing/farmer-loan/farm-help-gov#/> (дата звернення: 26.01.2026).
4. Dubinina M., Kuchmiiova T., Tyvonchuk Y. Financial and environmental aspects of carbon farming: prospects for farmers in Ukraine // Research for Rural Development 2025: Annual 31st International Scientific Conference Proceedings. Vol. 40. Jelgava: Latvia University of Life Sciences and Technologies, 2025. P. 408—414. DOI: 10.22616/RRD.31.2025.053.
5. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. KSE Institute. [Електронний ресурс]. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf.
6. 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.

7. 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.

8. Лупенко Ю., Шпикуляк О., Малік М., Ксенонфонта К., Морозова А. Розвиток сімейних фермерських господарств в умовах воєнного часу та перспективи повоєнного відновлення України // Аграрна економіка. 2023. Т. 16, № 1—2. С. 9-22.

9. Міщук Є. В. Економічні інтереси підприємства та його стейкхолдерів у контексті їх економічної безпеки // Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 2 (70). С. 132—138. DOI: 10.32782/2520-2200/2019-2-20.

10. Ринок праці в умовах повномасштабної війни: результати національного дослідження та прогноз на 2026. Державна служба зайнятості. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.dcz.gov.ua/news/singlenews/1293>.

11. Розвиток малих аграрних підприємств у ринковому інституційному середовищі: індикатори та ефективність: монографія / за ред. О. Г. Шпикуляка. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2017.

12. 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.

13. 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. Boiko, L. O. (2024), "Challenges and problems of farms in a period of uncertainty", Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-02>.

2. Suspilne Media (2025), "Russia's invasion has put more than three hundred million people at risk of hunger", available at: <https://suspilne.media/258719-vtorgnenna-rosii-postavilo-pid-zagrozugolodu-ponada-trista-miljoniv-ludej-borrel/> (Accessed 26 January 2026).

3. Bank Vostok Official Website (2026), "State support for the development of farms", available at: <https://bankvostok.com.ua/b2b/financing/farmer-loan/farm-help-gov#/> (Accessed 26 January 2026).

4. Dubinina, M., Kuchmiiova, T. and Tyvonchuk, Y. (2025), "Financial and environmental aspects of carbon farming: prospects for farmers in Ukraine", Research for Rural Development 2025: Annual 31st International Scientific Conference Proceedings, vol. 40, Latvia University of Life Sciences and Technologies, Jelgava, Latvia, pp. 408—414. DOI: 10.22616/RRD.31.2025.053.

5. KSE Institute (2024), "Damages, losses and needs of agriculture caused by the full-scale invasion", available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf (Accessed 26 January 2026).

6. Zolotnytska, Yu. V. (2025), "Regulatory and legal framework for state support of family farming in Ukraine", Modern Economics, vol. 50, pp. 75—82. DOI: 10.31521/modecon.V50(2025)-10.

7. Lozynska, T. M. and Slichenko, V. V. (2022), "State support of small business under martial law", Derzhava ta rehiony. Seriya: Publichne upravlinnia i administruvannia, vol. 4 (78), pp. 45—52. DOI: 10.32840/1813-3401.2022.4.7.

8. Lupenko, Yu., Shpykuliak, O., Malik, M., Ksenofontova, K. and Morozova, A. (2023), "Development of family farms in wartime conditions and prospects for post-war recovery of Ukraine", Ahrarna ekonomika, vol. 16, no. 1—2, pp. 9—22.

9. Mishchuk, Ye. V. (2019), "Economic interests of an enterprise and its stakeholders in the context of economic security", Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi, vol. 2 (70), pp. 132—138. DOI: 10.32782/2520-2200/2019-2-20.

10. State Employment Service of Ukraine (2026), "Labour market under conditions of full-scale war: results of the national study and forecast for 2026", available at: <https://www.dcz.gov.ua/news/singlenews/1293> (Accessed 26 January 2026).

11. Shpykuliak, O. H. (Ed.) (2017), Rozvytok malykh ahrarnykh pidpriemstv u rynkovomu instytutsiinomu seredovyshchi: indykatory ta efektyvnist [Development of small agricultural enterprises in the market institutional environment: indicators and efficiency], NSC "IAE", Kyiv, Ukraine.

12. Rozum, O. O. (2024), "Methods and tools for stimulating economic development of small business entities under martial law", Efektyvna ekonomika, vol. 7. DOI: 10.32702/2307-2105.-2024.7.94.

13. Furman, I. and Dmytryk, V. (2024), "State regulation of farm development under martial law", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-25.

Отримано редакцією журналу / Received: 10.02.26

Прорецензовано / Revised: 18.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

УДК 330.322:338.43:633.491

С. В. Козловський,

д. е. н., професор,

Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0707-4996>**Р. В. Лавров,**

д. е. н., професор, Національний університет

"Чернігівський колегіум" імені Т.Г. Шевченка,

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-9655-4467>**Т. Ю. Фурман,**

к. пед. н., доцент,

Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8515-6674>**Р. О. Заболотний,**

аспірант, Вінницький національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-6583-2435>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.92

ІНВЕСТИЦІЇ В ПІДПРИЄМСТВА З ВИРОЩУВАННЯ КАРТОПЛІ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

S. Kozlovskyi,

Professor, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia

R. Lavrov,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

T.H. Shevchenko National University "Chernihiv Colehium"

T. Furman,

Associate Professor, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia

R. Zabolotnyy,

Postgraduate student, Vinnytsia National Technical University

INVESTMENTS IN POTATO-GROWING ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF POST-WAR ECONOMIC RECOVERY

Посилення ролі підприємств з вирощування картоплі у забезпеченні продовольчої безпеки України в умовах повоєнного відновлення економіки зумовлює необхідність активізації інвестиційних процесів у галузі. Відновлення виробничого потенціалу, модернізація матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних технологій вирощування, зберігання та переробки картоплі потребують науково обґрунтованих підходів до визначення оптимальних параметрів виробництва й споживання продукції. Раціональний розподіл інвестиційних ресурсів має забезпечити мінімізацію втрат, уникнення надмірних запасів та підвищення ефективності функціонування підприємств на всіх етапах агропродовольчого ланцюга. Метою дослідження є розроблення концептуальних засад інвестування підприємств з вирощування картоплі в умовах післявоєнної трансформації економіки України на основі формування оптимальної структури балансу виробництва та споживання картоплі, а також обґрунтування ефективного співвідношення між реалізацією свіжої продукції та її переробкою. Такий підхід спрямований на підвищення конкурентоспроможності картоплярських підприємств, розширення їх ринкових можливостей та забезпечення стабільності внутрішнього продовольчого ринку. Об'єктом дослідження виступають інвестиційні процеси в підприємствах картоплярської спеціалізації, спрямовані на формування доданої вартості в межах агропродовольчого ланцюга через оптимізацію виробничої структури та збалансування попиту і пропозиції. Методологічною основою дослідження є системний підхід, що дозволяє визначити конкурентоспроможні параметри розвитку галузі в умовах економічної нестабільності та структурної перебудови. Це, у свою чергу, сприяє зниженню непродуктивних витрат у ланцюгу "виробництво — зберігання — переробка — транспортування — реалізація — споживання". Застосування оптиміза-



ційної моделі балансу виробництва й споживання картоплі за критерієм мінімізації залишків продукції дозволило виявити диспропорції між обсягами виробництва та реальним попитом. Отримані результати свідчать про необхідність переорієнтації інвестиційної політики: зменшення фінансування надлишкового виробництва та спрямування основних інвестиційних потоків на розвиток переробної інфраструктури, створення сучасних логістичних потужностей, підвищення якості продукції, а також нарощування експортного потенціалу. Запропонована концептуальна модель інвестування підприємств з вирощування картоплі орієнтована на забезпечення оптимального балансу виробництва й споживання в середньостроковій перспективі та формування стійкої, інноваційно орієнтованої галузі, здатної ефективно функціонувати в умовах післявоєнної реконструкції та глобальної конкуренції.

Strengthening the role of potato-growing enterprises in ensuring Ukraine's food security under conditions of post-war economic recovery necessitates the intensification of investment processes within the sector. The restoration of production capacity, modernization of the material and technical base, and the implementation of innovative technologies for potato cultivation, storage, and processing require scientifically substantiated approaches to determining optimal production and consumption parameters. The rational allocation of investment resources should ensure the minimization of losses, the avoidance of excessive inventories, and the enhancement of enterprise efficiency at all stages of the agri-food value chain. The purpose of this study is to develop conceptual foundations for investing in potato-growing enterprises within the context of Ukraine's post-war economic transformation, based on the formation of an optimal structure of the potato production and consumption balance, as well as the justification of an effective ratio between the marketing of fresh products and their processing. This approach aims to increase the competitiveness of potato enterprises, expand their market opportunities, and ensure the stability of the domestic food market. The object of the research is investment processes in specialized potato-growing enterprises aimed at generating added value within the agri-food chain through the optimization of production structures and the balancing of supply and demand. The methodological basis of the study is a systems approach, which makes it possible to determine competitive development parameters for the sector in conditions of economic instability and structural transformation. This, in turn, contributes to the reduction of non-productive costs along the chain "production — storage — processing — transportation — distribution — consumption." The application of an optimization model of the potato production and consumption balance, based on the criterion of minimizing end-of-year stock levels, made it possible to identify disproportions between production volumes and actual demand. The obtained results indicate the need to reorient investment policy by reducing financing of excessive production and directing major investment flows toward the development of processing infrastructure, the creation of modern logistics facilities, quality improvement, and the expansion of export potential. The proposed conceptual investment model for potato-growing enterprises is focused on ensuring an optimal production-consumption balance in the medium term and on forming a resilient, innovation-oriented sector capable of operating effectively under conditions of post-war reconstruction and global competition.

Ключові слова: інвестиції, підприємства, аграрний сектор, розвиток, галузь картоплярства; економічний механізм, агропродовольчі ланцюги доданої вартості, відновлення економіки України.

Key words: investments, enterprises, agricultural sector, development, potato industry; economic mechanism, agri-food value chains, recovery of Ukraine's economy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах інвестування агропродовольчих ланцюгів доданої вартості виступає одним із ключових драйверів розвитку світової економіки. Поглиблення глобалізаційних процесів зумовлює зростання їхнього впливу не лише на діяльність окремих підприємств, а й на національні економіки загалом, визначаючи напрями та масштаби міжнародних інвестиційних потоків. Події останніх років, зокрема наслідки глобальної пандемії, продемонстрували стратегічну значущість агропродовольчих ланцюгів у забезпеченні продовольчої безпеки. Це актуалізує потребу у додаткових інвестиціях, спрямованих на їх збереження, модернізацію та технологічну трансформацію, з урахуванням необхідності задоволення внутрішнього попиту й одночасного

нарощування експортного потенціалу. Важливе місце в структурі агропродовольчих ланцюгів посідає картопля та продукція її переробки. За статистичними даними, за обсягами споживання картопля займає четверту позицію у світі серед продовольчих культур після рису, пшениці та кукурудзи. З огляду на те, що Україна стабільно входить до п'ятірки найбільших світових виробників картоплі, постає необхідність переосмислення інвестиційної стратегії розвитку галузі з позицій підвищення частки створюваної доданої вартості в межах глобального ланцюга "картопля — картоплепродукти". Попри значні обсяги виробництва, позиції України на світовому ринку картоплі залишаються недостатньо вагомими. Експортно-імпортні операції українських суб'єктів господарювання мають обмежений

вплив на кон'юнктуру світового ринку, а підприємства, що спеціалізуються на вирощуванні картоплі, фактично не інтегровані у глобальні ланцюги створення доданої вартості. Основна частина продукції реалізується у свіжому вигляді, тоді як обсяги її експорту стримуються невідповідністю фітосанітарним вимогам, високою собівартістю виробництва та недостатньою ціновою конкурентоспроможністю. Водночас потенціал участі українських виробників у переробних сегментах — виробництві крохмалю, замороженої картоплі, чіпсів, напівфабрикатів та іншої продукції з більшою доданою вартістю — використовується недостатньо. Обмеження залишається і рівень кооперації між виробниками, переробними підприємствами та іншими учасниками агропродовольчого ринку. За таких умов виникає потреба у науковому обґрунтуванні конкурентоспроможних параметрів розвитку галузі картоплярства України, визначенні оптимальної структури балансу виробництва та споживання картоплі, а також формуванні ефективної інвестиційної політики, орієнтованої на розвиток переробного сегменту як передумови інтеграції галузі до глобальних агропродовольчих ланцюгів доданої вартості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні засади формування ланцюгів доданої вартості були закладені М. Портером [1]. Подальший розвиток цієї концепції відображений у працях українських учених — В. Губіної, Ж. Єрмакової, І. Зварича, В. Іваненка, Г. Калетніка, О. Коваленка, В. Козловського, С. Соколенка, О. Скидана, Г. Мазура та ін., а також зарубіжних дослідників — Р. Джонсона, Р. Каплінські, Б. Менга, Й. Фанга, Н. Ямано та інших. Агропродовольчі ланцюги відрізняються ступенем інтеграції процесів виробництва, переробки та збуту продукції. Виділяють спрощені (виробництво-переробка-реалізація) та повні ланцюги, що охоплюють кілька взаємопов'язаних етапів — від виробництва до збуту [2]. Їх оптимізація можлива через інтеграцію підприємств, застосування аутсорсингу та інших управлінських інструментів. Основними резервами зростання доданої вартості виступають підвищення ефективності використання капіталу, розширення асортименту продукції, зниження витрат та розширення ринків збуту [3, 4].

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розроблення концептуальних засад інвестування підприємств з вирощування картоплі в умовах післявоєнної транс-

формації економіки України на основі формування оптимальної структури балансу виробництва та споживання картоплі, а також обґрунтування ефективного співвідношення між реалізацією свіжої продукції та її переробкою.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Баланс виробництва та споживання картоплі в Україні за останнє десятиріччя, представлений у табл. 1, свідчить про наявність структурних диспропорцій, зокрема значних технологічних витрат (передусім на насіннєвий матеріал), високої частки використання продукції на кормові цілі та суттєвих втрат під час зберігання. Аналіз динаміки показників засвідчує, що попри зростання обсягів виробництва картоплі, її загальне споживання населенням України скоротилося на 3,5%. Водночас така тенденція не означає фактичного зниження рівня споживання, подібного до того, що спостерігається в окремих розвинених країнах. Скорочення сукупних обсягів споживання відбулося переважно через зменшення чисельності населення, тоді як у розрахунку на одну особу споживання картоплі, навпаки, зросло.

Рівень споживання продуктів переробки картоплі в Україні залишається низьким. Однак саме по собі розширення промислової переробки не гарантує автоматичного зростання внутрішнього попиту на картоплю. Значна частка доходів населення (55—60%) спрямовується на харчування, що зумовлює невисокий коефіцієнт еластичності попиту на картоплю за доходами — у середньому 0,2—0,3%. Це означає, що зростання доходів на 1% спричиняє збільшення споживання картоплі лише на 0,2—0,3%. У найбільш забезпеченій групі населення спостерігається зворотна залежність: зі зростанням доходів споживання картоплі зменшується (-0,554%). Подібна тенденція характерна і для окремих розвинених країн. Так, у Великобританії коефіцієнт еластичності споживання свіжої картоплі становив -0,48% [6]. У країнах із високим рівнем доходів населення попит зростає переважно на продукцію з високою доданою вартістю — свіжі овочі та фрукти, соки, молочні продукти, снеки, картоплю-фрі тощо. Саме це сприяло стабілізації або навіть зростанню загального споживання картоплі (у свіжому та переробленому вигляді) в економічно розвинених державах.

В Україні ж на промислову переробку спрямовується лише близько 0,3% валового збору картоплі, а асортимент продукції обмежується переважно чіпсами та незначними обсягами

Таблиця 1. Баланс виробництва та споживання картоплі в Україні за 2010—2019 рр.

Статті	Роки									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Запаси на початок року	13183	12773	15005	14635	13994	15205	14268	14642	15018	15355
Виробництво	18705	24248	23250	22259	23693	20839	21750	22208	22504	20269
Імпорт	30	41	23	23	40	17	27	24	28	32
Ресурси для використання	31918	37062	38278	36917	37727	36061	36045	36874	37550	35656
Експорт	8	13	7	16	17	15	5	18	22	20
Витрачено на корм	5606	6906	7434	7377	6970	6538	6769	6821	6911	6677
Витрачено на посадку	4897	5377	5873	5660	5650	5416	5490	5565	5570	5530
Втрати	1493	1854	2260	1967	2098	1943	1938	2110	2276	2234
Переробка на нехарчові цілі	1227	1539	1675	1742	1726	1989	1235	1251	1523	1637
Фонд споживання	5914	6368	6394	6161	6061	5892	5966	6091	5893	5705
Запаси на кінець року	12773	15005	14635	13994	15205	14268	14642	15018	15355	13853
Посівна площа, тис. га	1408	1439	1440	1388	1348	1291	1312	1323	1319	1309
Урожайність, ц з 1 га	132	168	161	160	176	161	166	168	171	155

Джерело: [5].

сухого пюре (у розвинених країнах виробляється понад 100 видів картоплепродуктів) [7]. Водночас нарощування частки переробки не обов'язково призведе до збільшення внутрішнього споживання. Перспективним напрямом є вихід на зовнішні ринки збуту продукції переробки. Проте ключовим стримуючим чинником залишається якість сировини, передусім насіннєвого матеріалу. Як зазначає В. Різник, низька конкурентоспроможність українського репродукційного матеріалу пов'язана з його невідповідністю міжнародним стандартам якості в умовах жорсткої конкуренції на світовому ринку насіння картоплі [8]. За даними Державної служби статистики України, після промислової переробки картоплі на харчові цілі за останні роки (2015—2019 рр.) насправді було одержано тільки 65—75 тис. т картоплепродуктів і напівфабрикатів, а на переробку надходило всього 190—220 тис. т свіжої картоплі [5]. Навіть у Великобританії, де високі доходи населення, кількість картоплі, яка використовувалась для переробки, збільшилась за 25 років (1955—1980 рр.) із 115 до 1074 тис. т, що становило 21,2% від виробленої в країні продукції [6].

Для України актуальними лишаються проблеми формування раціональної структури використання продукції на технологічні та продовольчі цілі шляхом розвитку промислової переробки картоплі, пошуку нових каналів продажу та забезпечення їх стабільності, розширення експортно-імпорتنих операцій. З цих позицій, нами розроблено й обгрунтовано концептуальну модель інвестування з урахуванням оптимальної структури балансу виробництва та споживання картоплі в Україні (рис. 1).

Представлена на рис. 1 концептуальна модель ґрунтується на механізмах інвестиційної взаємодії бізнес-сектора і держави та узгодження їх економічних інтересів і намірів, а також стимулювання сталого розвитку внутріш-

нього й зовнішнього споживчого ринку продукції картоплепереробного сектору України на основі зміцнення її конкурентоспроможності, що в кінцевому підсумку сприятиме прискоренню інтеграції в глобальні продовольчі агроланцюги створення доданої вартості.

Окремо варто наголосити, що навіть в умовах розвиненої ринкової економіки вирішальну роль у формуванні сприятливого інвестиційного клімату та інвестиційної привабливості тих або інших галузей відіграє механізм державного регулювання інвестиційних процесів, який без чіткого визначення пріоритетів інвестування втрачає цілеспрямованість, конкретність і не забезпечує досягнення поставленої мети. Тобто існує об'єктивна необхідність виділення стратегічних напрямів державної підтримки та спрямування інвестицій в структурі ланцюга "картопля-картоплепродукти", зокрема:

- удосконалення кредитно-податкової політики України, формування надійних стимулів до інвестицій в картопляний бізнес;

- гармонізація європейського та українського законодавства, запровадження нових стандартів у галузі картоплярства;

- державна фінансова підтримка селекційних центрів і базових господарств, які вирощують сертифіковане насіння картоплі;

- зміцнення та оновлення матеріально-технічної бази українських картоплярів шляхом вкладення капіталу в технічне оснащення сучасною сільськогосподарською технікою і обладнанням;

- часткова компенсація виробникам картоплі, придатної для переробки на картоплепродукти, вартості офіційно придбаного сертифікованого насіннєвого матеріалу (≈ 60 тис. грн на 1 господарство);

- відновлення та модернізація штучних зрошувальних систем (система крапельного зрошення $\approx 3,0$ тис. дол. США на 1 га, система

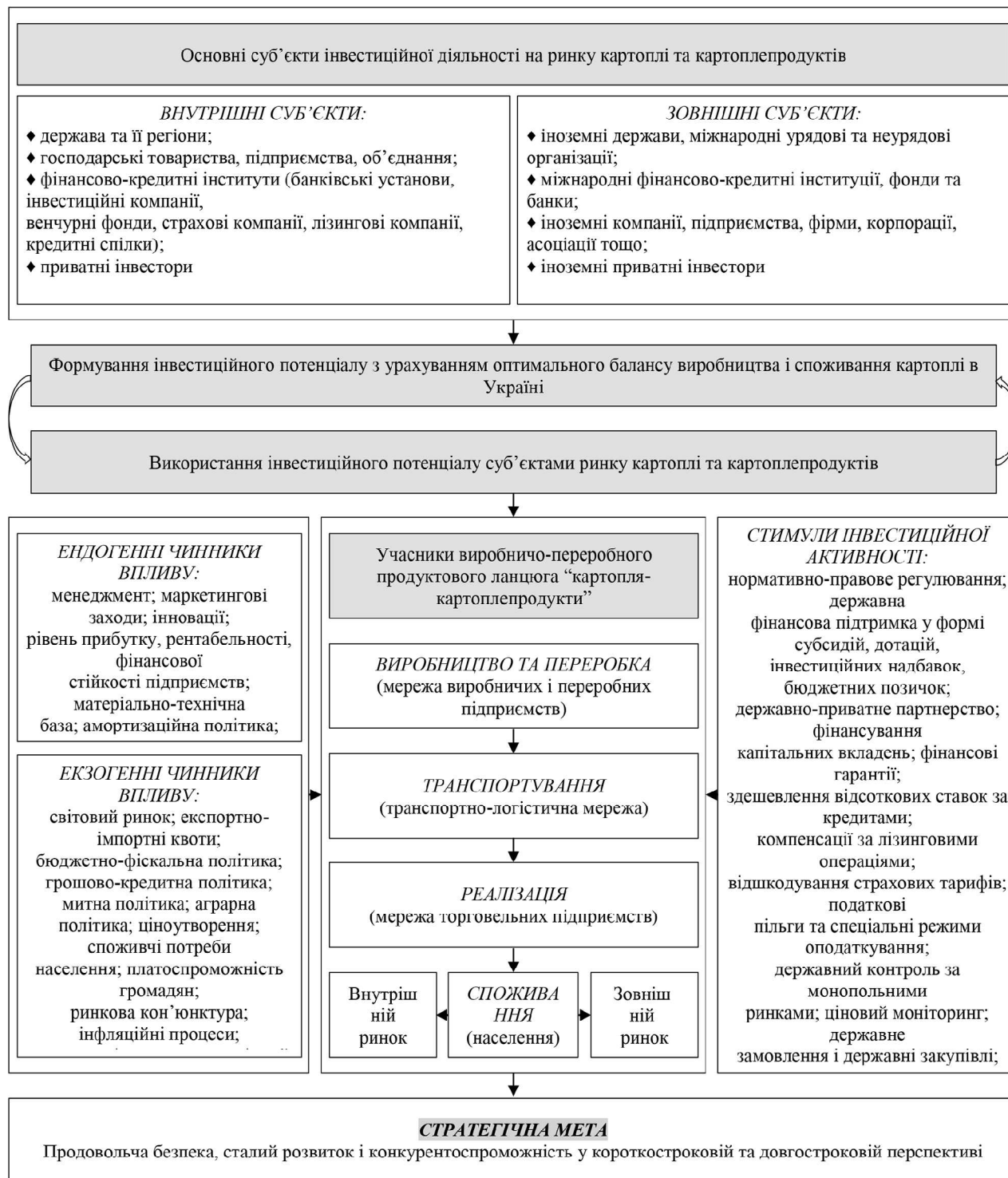


Рис. 1. Модель інвестування з урахуванням оптимального балансу виробництва і споживання картоплі в Україні

Джерело: [9].

дощування $\approx 3,0\text{—}3,5$ тис. дол. США на 1 га), дотації на вартість води, електроенергії тощо;

— реконструкція і будівництво за новітніми технологіями картоплесховищ загальною місткістю 450 тис. т, а також інших об'єктів інфраструктури ринку картоплі ($\approx 3,1$ млрд. грн);

— інвестиції в обладнання післязбиральної дробки та передреалізаційної підготовки картоплі, зокрема ліній з миття, сортування, фасування тощо (лінія потужністю 200 т за добу ≈ 200 тис. євро).

Результати аналізу сильних і слабких сторін інтеграції українського ринку картоплі до гло-

бальних ланцюгів доданої вартості, а також оцінка можливостей оптимізації балансу виробництва і споживання картоплі до 2027 року дають підстави стверджувати, що вітчизняні виробники мають значний потенціал для активізації зовнішньоекономічної діяльності та виходу на ринки Європейського Союзу [10, 11].

У контексті формування раціональної економічної поведінки переробних підприємств і стимулювання розвитку сегмента переробки картоплі доцільно визначити ключові стратегічні орієнтири та пріоритетні напрями подальшого розвитку галузі:

— короткострокова перспектива (до 5 років): активізація розвитку ланцюгів доданої вартості через інвестиції у глибоку переробку та сучасні потужності зі зберігання картоплі, орієнтація на задоволення внутрішнього попиту, підвищення конкурентоспроможності продукції та формування передумов для виходу на міжнародні ринки;

— середньострокова перспектива (5—10 років): нарощування експорту продукції переробки, концентрація на освоєнні регіональних ринків і визначення напрямів збуту з найбільш сприятливими стратегічними перевагами;

— довгострокова перспектива (понад 10 років): формування масштабного інтегрованого виробництва, посилення інвестицій у стратегічну кооперацію між виробниками сировини та переробними підприємствами з метою підвищення ефективності та стійкості галузі.

На нашу думку, ефективним шляхом подолання існуючих проблем у галузі картоплярства України та узгодження економічних інтересів усіх учасників ринку є трансформація підходів до інвестування галузі. Йдеться про спрямування інвестицій на технологічну модернізацію виробництва, відновлення та розвиток промислової переробки картоплі, а також формування мережі спеціалізованих підприємств з випуску продукції з більшою доданою вартістю (чіпси, картопля-фрі, напівфабрикати тощо). Реалізація інвестиційної політики [12, 13, 14] з урахуванням оптимальних параметрів балансу виробництва і споживання картоплі сприятиме підвищенню конкурентоспроможності галузі, покращенню економічних результатів діяльності підприємств та зміцненню їх фінансової стійкості в умовах динамічного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

Формування високоефективного ринку картоплі неможливе без вирішення фінансово-

кредитних проблем і використання комплексу виважених інвестиційних важелів модернізації картоплярства на інноваційних засадах із подальшим його включенням у глобальні продовольчі ланцюги. Тобто інвестиційна стратегія сталого розвитку картопляної індустрії України повинна будуватися з урахуванням оптимальних параметрів балансу виробництва та споживання картоплі (зокрема, уникнення перевиробництва, значного скорочення запасів на кінець року, вирощування якісної продукції з мінімальними втратами, зростання потужності сектору промислової переробки картоплі на харчові або нехарчові цілі, прискорення темпів росту експорту), що найближчим часом принесе виробникам картоплі й картоплепродуктів численні економічні вигоди, зумовить поживавлення інвестиційних процесів у галузі та дасть новий поштовх для відродження українського індустріального картоплярства.

В умовах повоєнного відновлення економіки України інвестування підприємств картоплярської спеціалізації має розглядатися не лише як інструмент галузевого розвитку, а й складова стратегії відбудови національної продовольчої системи. Спрямування інвестицій на модернізацію виробничої інфраструктури, розвиток переробних потужностей, впровадження сучасних технологій зберігання та логістики дозволить відновити втрачені виробничі ресурси, створити нові робочі місця в сільських територіях та забезпечити стабільність продовольчого забезпечення країни. Одночасно це формує передумови для структурної перебудови галузі, підвищення її експортного потенціалу та інтеграції у європейські й глобальні агропродовольчі ланцюги доданої вартості, що є важливим елементом довгострокової економічної стійкості держави.

Література:

1. Porter M. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1985.
2. Крисанов Д. Ф., Варченко О. М. Агропродовольчі ланцюги: ключові проблеми створення та розбудови. Економіка і прогнозування. 2017. № 1. С. 72—91.
3. Бриль І. В. Інтелектуальний капітал як фактор доданої вартості щодо забезпечення підвищення інвестиційної активності в державі. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 2. С. 191—200.
4. Данкевич А. Є. Розвиток інтегрованих структур у сільському господарстві. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2011.

5. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 13.02.2026).

6. Калінчик Н. В., Кобилкін А. М., Лавров Р. В. Ефективність виробництва картоплі в ринкових умовах. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2010.

7. Царенко М. І. Придатність сортів для виготовлення хрусткої картоплі. Картоплярство. 2002. Вип. 31. С. 70—74.

8. Різник В. С. Роль науки та служби сертифікації у підвищенні якості насінневої картоплі. Картоплярство. 1999. Вип. 29. С. 3—11.

9. Lavrov R., Remnova L., Sadchykova I., Mazur H., Tymoshenko M., Kozlovskiy V., Kozlovskiy S. Investments in the sustainable development of the potato sector in Ukraine based on the optimal balance of production and consumption. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2022. Vol. 19. P. 186—196.

10. Trofymenko, O., Ilyash, O., Voitko, S., Dluhopolska, T., Kozlovskiy, S., Hrynkevych, S. (2022), "Impact of energy innovations on the Ukraine's economy: strategic direction and managerial practices", Economics — innovative and economics research journal, Vol. 10 (2), pp. 99—116.

11. Kozlovskiy, S., Grynyuk, R., Baltremus, O., Ivashchenko, A. (2017), "The methods of state regulation of sustainable development of agrarian sector in Ukraine", Problems and Perspectives in Management (open-access), Vol. 15 (2-2), pp. 332—343.

12. Калетнік Г. М., Козловський С. В., Козловський В. О. Стійкість економіки як фактор безпеки та розвитку держави. Економіка України. 2012. № 7. С. 16—25.

13. Мазур Г. Ф., Козловський А. В. Сучасні заходи стимулювання розвитку агропромислового виробництва в Україні. Агросвіт. 2017. № 8. С. 12—18.

14. Козловський С. В., Козловський В. О., Бурлака О. М. Стійкість розвитку аграрної галузі регіону як чинник економічного зростання України. Економіка України. 2014. № 9. С. 59—73.

References:

1. Porter, M.E. (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", Free Press, New York, USA.

2. Krysanov, D. F. and Varchenko, O. M. (2017), "Agri-food chains: key issues of creation and development", Ekonomika i prohnouzuvannya, vol. 1, pp. 72—91.

3. Bryl'. I. V. (2018), "Intellectual capital as a factor of added value in ensuring increased invest-

ment activity in the state", Ekonomichnyj visnyk Donbasu, vol. 2, pp. 191—200.

4. Dankevych, A. (2011), Rozvytok integrovanykh struktur u silskomu hospodarstvi: monohrafiia [Development of integrated structures in agriculture: monograph.], NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.

5. State Statistics Service of Ukraine (2026), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 13.02.2026).

6. Kalinchyk. N. V., Kobylkin. A. M. and Lavrov. R. V. (2010), Efektyvnist' vyrobnytstva kartopli v rynkovykh umovakh [Efficiency of potato production in market conditions], NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.

7. Tsarenko, M. I. (2002), "Suitability of varieties for the production of crispy potatoes", Kartopliarstvo, vol. 31, pp. 70—74.

8. Riznyk, V. S. (1999), "The role of science and certification services in improving the quality of seed potatoes", Kartopliarstvo, vol. 29, pp. 3—11.

9. Lavrov, R., Remnova, L., Sadchykova, I., Mazur, H., Tymoshenko, M., Kozlovskiy, V. and Kozlovskiy, S. (2022), "Investments in the sustainable development of the potato sector in Ukraine based on the optimal balance of production and consumption", WSEAS Transactions on Business and Economics, Vol. 19, pp. 186—196.

10. Trofymenko, O., Ilyash, O., Voitko, S., Dluhopolska, T., Kozlovskiy, S. and Hrynkevych, S. (2022), "Impact of energy innovations on the Ukraine's economy: strategic direction and managerial practices", Economics — innovative and economics research journal, Vol. 10 (2), pp. 99—116.

11. Kozlovskiy, S., Grynyuk, R., Baltremus, O. and Ivashchenko, A. (2017), "The methods of state regulation of sustainable development of agrarian sector in Ukraine", Problems and Perspectives in Management (open-access), Vol. 15 (2-2), pp. 332—343.

12. Kaletnik, G.M. Kozlovskiy, S.V. and Kozlovskiy, V.O. (2012), "The stability of the economy as a factor of security and national development", Economica Ukraini, vol. 7, pp. 16—25.

13. Mazur, G. and Kozlovskiy, A. (2017), "Modern events of promoting agricultural production in Ukraine", Agrosvit, vol. 8, pp. 12—18.

14. Kozlovskiy, S.V. Kozlovskiy, V.O. and Burlaka, O.M. (2014), "Sustainability of the regional agricultural sector as a factor of economic growth of Ukraine", Ekonomika Ukrainy, vol. 9, pp. 59—73.

Отримано редакцією журналу / Received: 14.02.26

Процецензовано / Revised: 24.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

УДК 338.43:339.13:632.95:504:005.35

Ю. В. Самойлик,
 д. е. н., професор, професор кафедри економіки та публічного управління,
 Полтавський державний аграрний університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1335-2331>
 Д. С. Жайворон,
 аспірант, Полтавський державний аграрний університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6235-7898>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.99

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ ТА ЕКОЛОГІЧНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ НА РИНКУ ЗАСОБІВ ЗАХИСТУ РОСЛИН В УМОВАХ ВИСОКОЇ КОНЦЕНТРАЦІЇ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Iu. Samoilyk,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics ,
 and Public Administration, Poltava State Agrarian University
 D. Zhaivoron,
 PhD student, Poltava State Agrarian University

MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE MARKET OF PLANT PROTECTION PRODUCTS IN CONDITIONS OF HIGH CONCENTRATION AND EUROPEAN INTEGRATION

У статті встановлено, що сучасний світовий ринок ЗЗР має олігополістичну структуру, характеризується домінуванням транснаціональних корпорацій, зростанням ролі азійських виробників і посиленням екологічних вимог. Водночас спостерігається динамічне зростання сегмента біологічних препаратів, що формує альтернативну, більш фрагментовану та інноваційно орієнтовану модель розвитку галузі. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення функціонування ринку ЗЗР в Україні у контексті гармонізації з правом ЄС, зокрема імплементації підходів до оцінювання ризиків, принципів сталого використання пестицидів, інтегрованого захисту рослин та цифрової простежуваності продукції. Доведено, що регуляторна трансформація змінює логіку функціонування ринку, підвищує вимоги до комплаєнсу та формує нові виклики для суб'єктів малого та середнього бізнесу (МСП), які забезпечують дистрибуцію, консультативний супровід і доступність ЗЗР для агровиробників.

У роботі систематизовано традиційні підходи до класифікації ЗЗР та запропоновано розширену класифікаційну модель, що враховує рівень екологічного ризику, цифрову простежуваність, індекс резистентного навантаження, соціально-економічний вплив та відповідність принципам сталого розвитку. Доведено, що забезпечення конкурентоспроможності МСП на ринку ЗЗР потребує переходу від адаптивної моделі реагування на регуляторні зміни до системного управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю, що поєднує цифровізацію бізнес-процесів, екологізацію асортименту та стратегічну інтеграцію принципів сталого розвитку.

The article has been devoted the peculiarities of the functioning and transformation of the market of plant protection products (PPPs) in the context of high global concentration of production and European integration modernization of the regulatory environment of Ukraine. It has been established that the modern world market of plant protection products has an oligopolistic structure, is characterized by the dominance of transnational corporations, the growing role of Asian manufacturers and the strengthening of environmental requirements. At the same time, there is a dynamic growth of the segment of biological products, which forms an alternative, more fragmented and innovation-oriented model of industry development.

The regulatory and legal support for the functioning of the PPP market in Ukraine in the context of harmonization with EU law, in particular the implementation of approaches to risk assessment, principles of sustainable use of pesticides, integrated plant protection and digital traceability of products, has been analyzed. It has been proven that regulatory transformation changes the logic of market functioning, increases compliance requirements and creates new challenges for small and medium-sized businesses (SMEs) that provide distribution, consulting support and availability of PPPs for agricultural producers.

The paper systematizes traditional approaches to the classification of plant protection products and proposes an extended classification model that takes into account the level of environmental risk, digital traceability, resistance load index, socio-economic impact and compliance with the principles of sustainable development. It has been proved that ensuring the competitiveness of SMEs in the PPP market requires a transition from an adaptive model of response to regulatory changes to a systematic management of socio-economic and environmental responsibility, combining the digitalization of business processes, the greening of the assortment and the strategic integration of the principles of sustainable development.

The results of the study can be used to shape public policy in the field of plant protection product market regulation, to develop strategic frameworks for the growth of SMEs, and to improve mechanisms for integrating Ukraine's agricultural sector into the European economic space.

Ключові слова: засоби захисту рослин, ринок, сільське господарство, класифікація, дистрибутори ринку, виробники, державне регулювання ринку, управління, соціально-економічна та екологічна відповідальність, малий та середній бізнес.

Key words: plant protection products, market, agriculture, classification, market distributors, producers, state market regulation, management, socio-economic and environmental responsibility, small and medium-sized businesses.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ринок засобів захисту рослин (ЗЗР) належить до найбільш наукоємних, капіталомістких і нормативно регламентованих сегментів аграрної економіки, оскільки поєднує в собі результати хімічних, біотехнологічних, агрономічних і цифрових інновацій із жорсткою системою державного контролю. Його розвиток безпосередньо впливає на технологічну модернізацію сільського господарства, інтенсивність виробництва, рівень урожайності та стабільність агропродовольчих ланцюгів. Ефективність застосування ЗЗР визначає не лише економічні показники аграрних підприємств, а й конкурентоспроможність національної продукції на світових ринках, формуючи основу продовольчої безпеки держави.

Водночас інтенсивне використання хімічних і біологічних препаратів супроводжується підвищеними екологічними та соціальними ризиками, пов'язаними з деградацією ґрунтів, впливом на біорізноманіття, водні ресурси та здоров'я населення. Саме тому ринок ЗЗР функ-

ціонує в умовах постійного посилення регуляторних вимог, жорстких процедур реєстрації, контролю обігу та післяреєстраційного моніторингу.

Сучасний світовий ринок ЗЗР характеризується високою концентрацією виробництва та продажів, що сформувалася внаслідок злиттів і поглинань, зростання витрат на дослідження та посилення бар'єрів входу до галузі. Домінування транснаціональних корпорацій формує олігополістичну модель, у межах якої кілька ключових гравців визначають цінову політику, інноваційні тренди та регуляторні стандарти. Паралельно з цим зростають екологічні вимоги, розширюється сегмент біораціональних препаратів, відбувається цифровізація агрохімічного супроводу та інтеграція принципів сталого розвитку у виробничі стратегії.

Для України така структура означає імпортозалежність, обмеженість власної виробничої бази та асиметрію переговорної сили між глобальними виробниками і національними опера-

торами. Суб'єкти малого та середнього бізнесу виконують ключові функції дистрибуції, логістики та агрономічного консалтингу, забезпечуючи доступність ЗЗР для агровиробників. Водночас вони функціонують під впливом цінового тиску, валютних коливань і регуляторних змін, що підвищує їхню вразливість.

У контексті євроінтеграції та імплементації вимог Green Deal і Farm to Fork діяльність МСП набуває стратегічного значення. Вони мають не лише забезпечувати економічну ефективність постачання, а й інтегрувати принципи соціально-економічної та екологічної відповідальності: сприяти поширенню біологічних рішень, впроваджувати цифрові інструменти простежуваності, підвищувати культуру раціонального використання ЗЗР. За таких умов відповідальність стає чинником конкурентоспроможності та доступу до європейських ринків.

Отже, поєднання високої концентрації ринку та інституційної трансформації актуалізує необхідність системного підходу до управління соціально-економічною й екологічною відповідальністю МСП, спрямованого на забезпечення їхньої стійкості та збалансованого розвитку аграрного сектору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика функціонування та трансформації ринку засобів захисту рослин (ЗЗР) є предметом активних наукових і прикладних досліджень, що охоплюють питання класифікації препаратів, нормативно-правового регулювання, структурних характеристик ринку, екологізації аграрного виробництва та розвитку біологічного сегмента.

Базові підходи до систематизації та класифікації ЗЗР представлені у працях С. Б. Герасимчука [1], а також у галузевих аналітичних матеріалах (МНАГОР [7], Агроексперт Центр [9]). У зазначених джерелах узагальнено традиційні класифікаційні ознаки ЗЗР за функціональним призначенням, механізмом дії, токсичністю, препаративними формами та спектром застосування. Водночас більшість таких підходів має переважно агрономічний або технологічний характер і недостатньо враховує сучасні вимоги до екологічного ризик-менеджменту, цифрової простежуваності та соціально-економічної відповідальності суб'єктів ринку.

Вагому групі джерел становлять нормативно-правові акти України, що формують інституційні рамки функціонування ринку ЗЗР. Базовими актами залишаються Закони України

"Про захист рослин" [4], "Про пестициди і агрохімікати" [6] та "Про карантин рослин" [5], які визначають порядок державної реєстрації, виробництва, обігу, транспортування і застосування препаратів. Суттєвим кроком у напрямі модернізації галузі є прийняття Закону України "Про державне регулювання сфери захисту рослин" [3], що передбачає цифровізацію процедур, запровадження простежуваності та гармонізацію із правом ЄС. Практичне функціонування системи забезпечується через Державний реєстр пестицидів і агрохімікатів [2], порядок державних випробувань [14], ведення реєстру [15] та санітарні правила поводження з пестицидами [19]. У науковому дискурсі ці акти розглядаються як інструменти регуляторного впливу, проте їхній вплив на соціально-економічну поведінку МСП потребує додаткового осмислення.

Європейський контекст регулювання визначається Регламентом (ЄС) № 1107/2009 [16], а також стратегічними документами Європейської Комісії — Farm to Fork [22] та European Green Deal [25], що передбачають скорочення використання хімічних пестицидів, розвиток інтегрованого захисту рослин і розширення біологічних альтернатив. У наукових дослідженнях ці документи трактуються як фактори структурної перебудови ринку, що формують нові вимоги до екологічної відповідальності бізнесу.

Аналітичні матеріали щодо глобальної структури ринку ЗЗР представлені у роботах Лунцзяня [11] та Зацаринної [8], де акцентовано на високому рівні концентрації галузі, домінуванні транснаціональних корпорацій та посиленні ролі азійських виробників. Національні особливості ринку розкрито у статті О. Сім'ячко та Г. Михайлової [20], що висвітлює структуру імпорту, ємність ринку та дистрибуторську модель збуту. Додаткові відомості про структуру дистрибуції містяться у галузевих оглядах (Crop Science Ukraine [12]; Superagronom.com [21]), які підтверджують високий рівень концентрації збутової ланки.

Окремий напрям досліджень присвячений розвитку біологічних засобів захисту рослин. У роботі В. Крутякової, О. Гулича та Л. Янсе [10] проаналізовано стан і проблеми біологічного сегмента в Україні, визначено бар'єри його розвитку та перспективи зростання. Міжнародні дослідження Р. Marrone [23; 24] розкривають динаміку світового ринку біопестицидів, зростання їхньої ролі в інтегрованих системах захисту та інноваційний характер цього сегмента. Наукові праці, присвячені екологічно оріє-

нтованим інноваціям (Пиляк та ін. [13]), а також стратегічним трансформаціям агропродовольчого сектору (Самойлик, Вернигора [17]; Самойлик, Жайворон [18]) підкреслюють необхідність інтеграції принципів сталого розвитку та циркулярної економіки у діяльність суб'єктів аграрного ринку.

Узагальнення проаналізованих джерел свідчить, що наукові дослідження зосереджені переважно на трьох напрямках: 1) агрономічно-технологічній класифікації ЗЗР; 2) нормативно-правовому регулюванні та гармонізації з правом ЄС; 3) структурних характеристиках ринку й розвитку біологічного сегмента. Водночас питання управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу в умовах високої концентрації та євроінтеграційної трансформації залишаються недостатньо систематизованими. Саме ця дослідницька прогалина зумовлює необхідність комплексного підходу, що поєднує аналіз ринкової структури, регуляторного середовища та нових класифікаційних підходів із концепцією управління відповідальністю МСП на ринку засобів захисту рослин..

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування та розроблення системного підходу до управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу на ринку засобів захисту рослин в умовах високої концентрації, імпортозалежності та євроінтеграційної трансформації, а також визначення інституційних і ринкових механізмів забезпечення їхньої довгострокової конкурентоспроможності та стійкості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Світовий ринок засобів захисту рослин характеризується подальшим посиленням концентрації за одночасного зниження загальних обсягів продажів. Сукупна виручка ТОП-20 провідних компаній у 2024 р. становила 69,129 млрд дол. США, що на 6,02 % менше, ніж у 2023 р. Лідером залишилася Syngenta із часткою 19,19 %. П'ять провідних компаній контролюють близько 65 % світових продажів, а ТОП-10 — майже 85 %, що підтверджує олігополістичну структуру галузі [11].

У складі двадцятки лідерів стабільно представлені 12 китайських компаній, які у 2024 р. забезпечили 28,27 млрд дол. США продажів

(понад 40 % обсягу ТОП-20), попри певне скорочення доходів. Поряд із традиційними транснаціональними гігантами (Syngenta, Bayer, BASF, Corteva, UPL) посилюється роль азійських виробників, зокрема в сегменті генеричних і спеціалізованих препаратів. Ринок перебуває у фазі структурної трансформації: зростає конкуренція, посилюються екологічні вимоги та значення інновацій [11].

Для України така конфігурація означає імпортозалежність і асиметрію переговорної сили між глобальними виробниками та національними дистриб'юторами. Водночас це відкриває нішеві можливості для локальних компаній у сегментах генеричних і біологічних препаратів та у сфері сервісного супроводу. Малий і середній бізнес відіграє ключову роль у забезпеченні доступності ЗЗР, формуванні регіональних каналів збуту та консультаційній підтримці агровиробників. Однак діяльність МСП супроводжується підвищеними ризиками — ціновим тиском, валютними коливаннями, регуляторними змінами та необхідністю цифрової трансформації й адаптації до екологічних стандартів ЄС.

Засоби захисту рослин являють собою складну групу продуктів, що різняться за механізмом дії, спектром застосування, рівнем токсичності, походженням активних речовин і ступенем екологічного впливу. Класифікація ЗЗР є базовим елементом функціонування аграрного ринку, оскільки формує системну основу для їх реєстрації, обігу, контролю безпеки та раціонального застосування. У сучасних умовах інтенсифікації сільського господарства, посилення екологічних вимог та гармонізації законодавства з нормами Європейського Союзу питання чіткої, науково обґрунтованої та нормативно закріпленої класифікації ЗЗР набуває особливої актуальності.

Класифікація ЗЗР виконує не лише технічну або описову функцію, а є інструментом управління ризиками, визначення регуляторних процедур, формування цінової політики та структурування ринку. Через класифікаційні підходи держава визначає вимоги до реєстрації, маркування, зберігання та застосування препаратів, а суб'єкти ринку — формують асортиментну політику та стратегії просування продукції.

Традиційно класифікація ЗЗР здійснюється за кількома ключовими критеріями: функціональним призначенням (гербіциди, фунгіциди, інсектициди тощо), походженням (хімічні, біологічні, комбіновані), механізмом дії, класом небезпеки, способом проникнення та спектром

контрольованих об'єктів. Однак у сучасних умовах до цих підходів додаються нові виміри — рівень екологічного ризику, статус "низькоризикового" або "кандидата на заміну", відповідність принципам інтегрованого захисту рослин (ІРМ), а також ступінь цифрової простежуваності ланцюгів постачання (табл. 1).

Розглянута класифікація засобів захисту рослин дозволяє систематизувати їх за функціональними, біологічними та технологічними ознаками, що створює основу для подальшого аналізу ринку та управлінських рішень. Водночас структурні особливості асортименту ЗЗР безпосередньо пов'язані з глобальними тенденціями розвитку галузі, співвідношенням хімічних і біологічних препаратів, а також із трансформацією виробничих і споживчих моделей. Найбільше на ринку представлені саме хімічні препарати (пестициди), однак, попри домінування синтетичних засобів на світовому та національному ринках, варто відмітити динаміку зростання біологічного сегмента, який дедалі більше визначає стратегічні вектори розвитку галузі (рис. 1).

Глобальні продажі біопестицидів у 2024 р. становили майже 9,0 млрд доларів США порівняно з 78 млрд доларів США для синтетичних пестицидів [9]. Ринок біопестицидів демонструє темп зростання понад 10 % і може зрівнятися з ринком синтетичних пестицидів до 2040 р. за умови збереження таких темпів [9]. Найбільше біопестициди застосовуються в овочівництві та захищеному ґрунті, проте Бразилія — країна з потужною державною підтримкою — активно використовує їх і в польових культурах [24].

На відміну від виробників синтетичних пестицидів, у світі налічується понад 300 виробників біопестицидів [24]. Найбільшим сегментом є біоінсектициди, за ними йдуть біофунгіциди, тоді як біогербіциди займають лише близько 1 % ринку біопестицидів [23].

Ринок синтетичних пестицидів є висококонцентрованим, його контролює обмежене коло транснаціональних корпорацій (Bayer,

Таблиця 1. Основні класифікаційні ознаки засобів захисту рослин

Критерій класифікації	Категорії	Короткий опис
За походженням (природою)	Хімічні	Що мають синтетичні або неорганічні активні речовини (пестициди).
	Біологічні	Створені на основі живих організмів або їх продуктів (мікроорганізми, рослини, антибіотики).
За хімічним складом	Неорганічні сполуки	Мідні, сірчані, ртутні, залізни і т.д.
	Органічні сполуки	Хлорорганічні, фосфорорганічні, піретроїди, нітрофеноли, тіо-/дитіокарбаміни тощо.
За об'єктом застосування	Інсектициди	Протидія шкідливим комахам
	Акарициди	Проти кліщів
	Нематодіциди	Проти нематод
	Родентициди	Проти гризунів
	Фунгіциди	Проти грибкових збудників
	Антибіотики / бактеріциди	Проти бактерій
	Гербіциди	Борються з бур'янами
За характером дії	Контактні	Діють при зовнішньому контакті з організмом
	Системні	Проникають у рослину і виявляють дію всередині
За шляхом проникнення в організм шкідника	Контактні	Через покриви тіла
	Кишкові	При попаданні до шлунку
	Фуміганти	Через органи дихання
За токсичністю (гігієнічна класифікація)	1-ша група	Сильнодіючі отруйні речовини (ЛД ₅₀ до 1 мг/кг)
	2-га група	Високотоксичні (ЛД ₅₀ від 50 до 200 мг/кг)
	3-я група	Середнетоксичні (ЛД ₅₀ від 200 до 1000 мг/кг)
	4-та група	Малотоксичні (ЛД ₅₀ > 1000 мг/кг)
За препаративними формами	Дуст (Д)	Порошки тонкого помелу
	Змочувані порошки (СП)	Суспензії при розчиненні у воді
	Гранульовані (Г)	Для ґрунтового застосування
	Розчини (Р)	Готові рідкі форми
	Концентрати емульсій (КЕ) / суспензій (КС)	Після розведення утворюють емульсії або суспензії
За спектром (селективністю) дії	Суцільної (неселективної) дії	Знищують усі види патогенів, наприклад, усю рослинність, на яку потрапляють (і культурні, і бур'яни). Застосовуються перед посівом, на парах, узбіччях, у садах до появи сходів тощо.
	Вибіркової (селективної) дії	Знищують певні види патогенів, не пошкоджуючи культурну рослину (за умов правильного застосування).

Джерело: узагальнено автором за [1, 7, 9].

Syngenta, BASF, Corteva, FMC тощо). При цьому, існують дуже високі бар'єри входу (наукові розробки, реєстрація, токсикологія, багаторічні випробування), потрібні великі інвес-

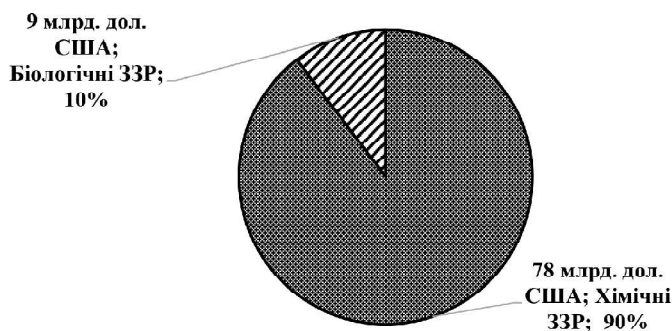


Рис. 1. Структура світового ринку ЗЗР за походженням (розподіл на хімічні та біологічні), млрд. дол. США, %

Джерело: узагальнено автором за [23, 24].

тиції та складна хімічна інфраструктура. Наявність ринку біопестицидів значно більш фрагментований, включає багато малих і середніх компаній, стартапів, наукових spin-off.

Біопестициди часто базуються на мікроорганізмах, природних екстрактах, феромонах, при цьому вони потребують меншої капіталоемності порівняно з синтетичною хімією, швидше розробляються, регуляторні процедури для них у багатьох країнах спрощені. Тому ринок біопестицидів більш відкритий для МСП, які часто розробляються університетами, біотехнологічними стартапами, регіональними лабораторіями, компаніями з вузькою спеціалізацією. Тобто тут формується інноваційна, децентралізована модель ринку, на відміну від олігополістичної моделі синтетичних ЗЗР. Отже, сегмент біопестицидів є більш доступним для малого та середнього бізнесу, тут нижча концентрація, більше можливостей для входу нових гравців, вища конкуренція на інноваційній основі, більший потенціал для локалізації виробництва. Ринок синтетичних ЗЗР являє собою олігополію, а ринок біопестицидів — фрагментовану, інноваційну структуру. Тобто мова йде насамперед не просто про кількість компаній, а про іншу інституційну модель галузі.

У контексті євроінтеграції України класифікація ЗЗР набуває додаткового значення як інструмент гармонізації із регламентами ЄС, зокрема в частині системи оцінювання небезпечності (CLP), визначення категорій ризику та запровадження принципів сталого використання пестицидів. Саме тому питання класифікації не може розглядатися ізольовано від нормативно-правового забезпечення функціонування ринку засобів захисту рослин. Визначення категорій препаратів, рівня їхньої токсичності, умов застосування та обмежень у використанні безпосередньо закріплюється у законодавчих та підзаконних актах, які формують регуляторне середовище галузі. Нормативна база не лише встановлює вимоги до реєстрації, обігу та контролю ЗЗР, але й визначає механізми державного нагляду, відповідальність суб'єктів господарювання та принципи простежуваності продукції. У зв'язку з цим доцільно розглянути ключові нормативно-правові акти, що регулюють сферу захисту рослин в Україні та визначають інституційні рамки функціонування ринку ЗЗР в умовах гармонізації з правом Європейського Союзу (табл. 2).

Нормативно-правове регулювання сфери засобів захисту рослин в Україні перебуває у

Таблиця 2. Основні нормативно-правові акти у сфері захисту рослин в Україні

Нормативно-правовий акт	Коротка характеристика та значення для ринку ЗЗР
Закон України «Про захист рослин» №180-XIV (1998)	Базовий закон, що визначає правові, економічні та організаційні засади захисту рослин. Регламентує фітосанітарні заходи, обов'язки суб'єктів господарювання, державний контроль та відповідальність.
Закон України «Про пестициди і агрохімікати» №86/95-ВР (1995)	Визначає порядок державної реєстрації, виробництва, ввезення, транспортування, зберігання, застосування та утилізації пестицидів і агрохімікатів. Забороняє обіг препаратів без державної реєстрації.
Державний реєстр пестицидів і агрохімікатів, дозволених до використання в Україні	Офіційний перелік дозволених препаратів. Доступ здійснюється через платформу «ЕкоСистема». Забезпечує прозорість і контроль легального обігу ЗЗР.
Закон України «Про державне регулювання сфери захисту рослин» №4147-IX (2024, набуття чинності з 2027 р.)	Модернізує систему державного контролю відповідно до стандартів ЄС. Запроваджує цифровізацію процедур, простежуваність ЗЗР, унікальне маркування партій, посилення контролю та гармонізацію з європейським правом.
Закон України «Про карантин рослин» №3348-XII (1993, зі змінами)	Регламентує фітосанітарний контроль, запобігання поширенню карантинних організмів, експортно-імпорتنі операції. Важливий для міжнародної торгівлі агропродукцією.
Постанова КМУ №295 від 04.03.1996 «Про затвердження Порядку проведення державних випробувань пестицидів і агрохімікатів»	Визначає процедуру випробувань препаратів перед державною реєстрацією. Формує науково-токсикологічну основу допуску ЗЗР на ринок.
Постанова КМУ №758 від 21.07.2023 (зі змінами) «Про затвердження Порядку ведення Державного реєстру пестицидів і агрохімікатів, дозволених до використання в Україні»	Встановлює адміністративну процедуру реєстрації та строки її проведення. Визначає вимоги до заявників.
Санітарні правила ДСП 8.8.1.2.001-98 «Транспортування, зберігання та застосування пестицидів»	Визначають вимоги безпеки при поводженні з пестицидами, умови зберігання, техніку безпеки для працівників.
Регламент (ЄС) №1107/2009 (в частині гармонізації законодавства)	Європейський акт, який встановлює правила допуску ЗЗР на ринок ЄС. Служить орієнтиром для адаптації українського законодавства в межах євроінтеграції.
Стратегія ЄС Farm to Fork та Green Deal (політичні документи ЄС)	Передбачають зменшення використання небезпечних пестицидів, розвиток інтегрованого захисту рослин, розширення біологічних альтернатив. Впливають на майбутню політику України.

Джерело: узагальнено автором за [2—6, 14—16, 22, 25].

глибокій трансформації — від переважно адміністративно-контрольної моделі, орієнтованої на допуск і обмеження обігу препаратів, до комплексної моделі управління ризиками, простежуваності, цифровізації процедур та гармонізації із правом Європейського Союзу. Така трансформація означає перехід від формального контролю до системного регулювання, що охоплює весь життєвий цикл ЗЗР: від державної реєстрації діючих речовин до їх застосування, моніторингу залишків, утилізації та відповідальності суб'єктів ринку. У результаті формуються нові інституційні умови функціонування ринку, які створюють для суб'єктів малого та середнього бізнесу низку стратегічних викликів і водночас можливостей. Насамперед зростають вимоги до МСП щодо комплаєнсу, а саме: обов'язковості реєстрації, ведення електронної звітності, дотримання процедур простежуваності, виконання вимог щодо маркування, зберігання та транспортування препаратів. Такі вимоги підвищують бар'єри входу на ринок і посилюють регуляторне навантаження на операторів, особливо на регіональні дистриб'юторські компанії (табл. 3).

Імплементация європейських стандартів (зокрема підходів до оцінювання ризиків,

принципів сталого використання пестицидів, інтегрованого захисту рослин) обумовлює додаткові фінансові витрати для МСП. Передусім мова йде про інвестиції у цифрові системи обліку, навчання персоналу, оновлення складської інфраструктури, адаптацію бізнес-процесів до нових процедур контролю. Регуляторна модернізація змінює саму логіку функціонування ринку, відповідальність суб'єктів господарювання перестає бути лише юридичною категорією і набуває стратегічного змісту. Інтеграція принципів екологічної безпеки, соціально-економічної відповідальності, прозорості та простежуваності стає необхідною умовою збереження конкурентоспроможності, доступу до європейських ринків і партнерства з міжнародними виробниками.

У таких умовах трансформації регуляторного середовища особливої ваги набуває не лише питання відповідності вимогам законодавства, а й систематизація самих об'єктів регулювання. Адже ефективне управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю неможливе без чіткої класифікаційної структури засобів захисту рослин. Розширення класифікації ЗЗР виступає методологіч-

Таблиця 3. Порівняльна характеристика класифікації ЗЗР: Україна — ЄС — виклики для МСП

Критерій порівняння	Україна	Європейський Союз	Виклики для МСП
Базове нормативне регулювання	Закони «Про пестициди і агрохімікати», «Про захист рослин», новий Закон «Про державне регулювання сфери захисту рослин»	Regulation (EC) 1107/2009, Regulation (EC) 1272/2008 (CLP), Sustainable Use Directive	Необхідність постійного моніторингу змін законодавства та адаптації внутрішніх процедур
Термінологія та підхід	Поняття «пестициди», національна система регулювання	«Plant Protection Products (PPP)», єдина регуляторна рамка ЄС	Переорієнтація документації та комунікації відповідно до стандартів ЄС
Класифікація за призначенням	Гербіциди, фунгіциди, інсектициди тощо	Аналогічна функціональна класифікація	Необхідність розширення портфеля відповідно до нових вимог (ІРМ, біопрепарати)
Класифікація за походженням	Хімічні, біологічні, органічні	Conventional, low-risk, biological, basic substances	Інвестиції у біологічні та низькоризикові препарати; переорієнтація асортименту
Класи небезпеки	4 класи токсичності (I–IV)	Система CLP: детальна багаторівнева класифікація небезпеки	Додаткові витрати на маркування, навчання персоналу, оновлення документації
Процедура реєстрації	Національна державна реєстрація	Затвердження діючої речовини на рівні ЄС + національна авторизація	Обмежений доступ до нових продуктів; складність імпорту та дистрибуції
Оцінка екологічних ризиків	Передбачена, але менш деталізована	Комплексна оцінка впливу на довкілля, запилювачів, водні ресурси	Підвищені вимоги до консультацій, ризик виключення окремих препаратів з портфеля
Політика скорочення використання пестицидів	Формується в процесі гармонізації	Farm to Fork: скорочення хімічних пестицидів на 50%	Зменшення обсягів продажу традиційних ЗЗР; потреба в сервісних і консалтингових моделях
Кандидати на заміну	Окремий механізм відсутній	Категорія “candidates for substitution”	Ризик втрати частини асортименту; необхідність диверсифікації
Простежуваність та цифровий контроль	Частково впроваджується	Високий рівень цифрового моніторингу та звітності	Потреба у цифровізації обліку, інвестиціях в ІТ-рішення
Інтегрований захист рослин (ІРМ)	Закріплений нормативно	Обов'язковий для фермерів ЄС	Розширення ролі МСП як агрономічних консультантів, а не лише продавців

Джерело: узагальнено автором за даними [1—7, 9, 14—16, 22, 25].

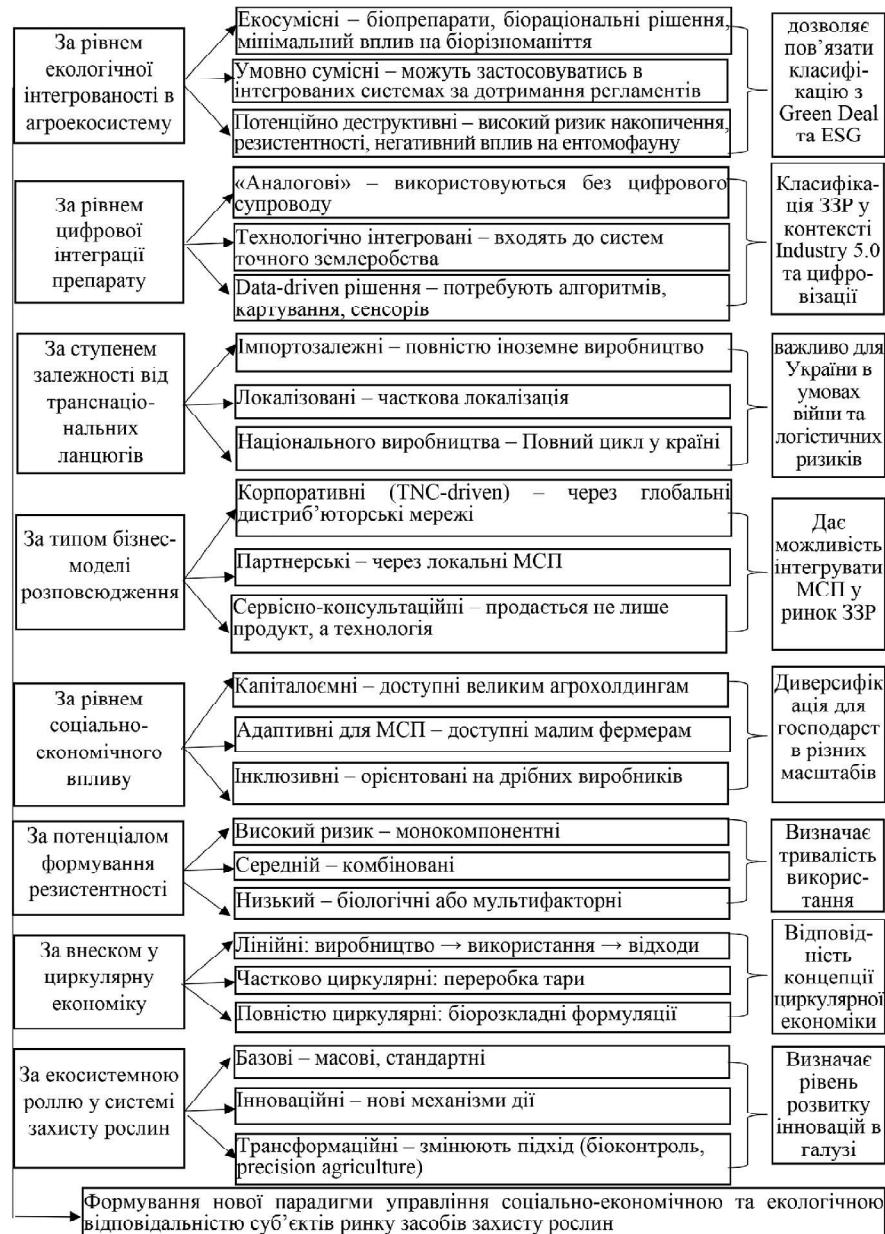


Рис. 2. Підходи до класифікації ЗЗР відповідно до нової парадигми управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю

Джерело: розроблено автором.

ною основою для диференціації рівнів ризику, визначення вимог до зберігання, транспортування та застосування, встановлення стандартів простежуваності, формування політики щодо мінімізації екологічного навантаження, оцінювання ступеня відповідальності суб'єктів ринку.

У контексті імплементації європейських підходів класифікація перестає бути суто агрономічною або технологічною категорією. Вона трансформується у інструмент управління ризиками, регуляторної відповідності та стратегічного позиціонування МСП на ринку.

Саме тому доцільним є розширення традиційних класифікаційних підходів і впровадження нових ознак систематизації ЗЗР, які враховують:

- рівень екологічного ризику;
- цифрову простежуваність;
- індекс резистентного навантаження;
- соціально-економічний вплив на малих агровиробників;
- відповідність принципам сталого розвитку (рис. 2).

Запропонована класифікаційна модель дозволяє розглядати ЗЗР не лише як товар, а як об'єкт багаторівневого управління відповідальністю в умовах високої концентрації ринку та євроінтеграційної трансформації.

Таким чином, трансформація нормативно-правового середовища не лише посилює регуляторний тиск, а й стимулює структурну модернізацію ринку ЗЗР. Для суб'єктів малого та середнього бізнесу це означає необхідність переходу від тактичної адаптації до стратегічного управління відповідальністю — як економічною, так і екологічною — що в довгостроковій перспективі визначатиме їхню стійкість, репутаційний капітал та позиції в умовах високої ринкової концентрації й євроінтеграції.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що світовий ринок засобів захисту рослин перебуває у фазі структурної трансформації, яка поєднує поглиблення концентрації виробництва з одночасним зниженням обсягів реалізації провідними компаніями.

ми. Олігополістична модель ринку, де п'ять компаній контролюють близько 65 % глобальних продажів, формує високі бар'єри входу, посилює асиметрію переговорної сили та визначає інноваційні й регуляторні тренди розвитку галузі.

Доведено, що поряд із домінуванням синтетичних засобів (близько 78 млрд дол. США у 2024 р.) відбувається динамічне зростання сегмента біопестицидів (понад 9 млрд дол. США), який характеризується фрагментованою структурою, більшою відкритістю для МСП та інноваційною децентралізованою моделлю розвитку. Таким чином, ринок синтетичних ЗЗР функціонує за олігополістичною інституційною логікою, тоді як біологічний сегмент формує альтернативну, більш конкурентну та підприємницько орієнтовану модель.

Для України сучасна конфігурація світового ринку означає збереження імпортозалежності та підвищену чутливість до глобальних регуляторних змін. Національний ринок функціонує в умовах високої концентрації як на рівні виробництва, так і на рівні дистрибуції. Водночас встановлено, що саме суб'єкти малого та середнього бізнесу виконують системоутворюючу роль у забезпеченні фізичної доступності ЗЗР, формуванні регіональних каналів збуту та консультаційній підтримці агровиробників. Їх діяльність поєднує економічну функцію посередництва із соціально-економічною та екологічною відповідальністю.

Обґрунтовано, що в умовах євроінтеграції та гармонізації законодавства з правом ЄС трансформується сама логіка регулювання ринку ЗЗР — від моделі адміністративного контролю до комплексної системи управління ризиками, простежуваності та цифровізації процедур, що підвищує вимоги до МСП щодо комплаєнсу, інвестицій у цифрові рішення, оновлення інфраструктури та адаптації бізнес-процесів до стандартів Green Deal і Farm to Fork.

Встановлено, що класифікація ЗЗР набуває стратегічного значення як інструмент управління відповідальністю. Розширення традиційних класифікаційних підходів за рахунок включення критеріїв екологічного ризику, цифрової простежуваності, резистентного навантаження та соціально-економічного впливу дозволяє сформулювати багаторівневу модель управління ринком. Запропонована класифікаційна концепція трансформує ЗЗР з товарної категорії у об'єкт системного управління

соціально-економічною та екологічною відповідальністю. Високий рівень глобальної концентрації, екологізація аграрної політики та інституційна модернізація регуляторного середовища формують нову парадигму функціонування ринку ЗЗР. У цих умовах стійкість суб'єктів малого та середнього бізнесу залежить від їх здатності інтегрувати принципи прозорості, екологічної безпеки, цифрової простежуваності та соціально-економічної відповідальності у стратегічне управління. Саме така модель розвитку створює передумови для збереження конкурентоспроможності МСП та забезпечення довгострокової екологічної й економічної стійкості аграрного сектору України.

Подальші наукові розвідки у сфері розвитку ринку засобів захисту рослин та управління соціально-економічною й екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу доцільно зосередити на дослідженні економічної ефективності переходу МСП до моделей сталого бізнесу — зокрема впровадження біологічних препаратів, цифрових систем простежуваності, сервісно-консалтингових форматів роботи. Важливим є оцінювання окупності інвестицій у комплаєнс та екологізацію бізнес-процесів в умовах гармонізації із законодавством ЄС.

Література:

1. Герасимчук С. Б. Засоби захисту рослин: класифікація. 2010. URL: <https://www.snprk.com.ua/advices/16/> (дата звернення: 22.12.2025).
2. Державний реєстр пестицидів і агрохімікатів, дозволених до використання в Україні. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua/upravlinnya-vidhodamy/derzhavnyj-reyestr-pestytsydiv-i-agrohimikativ-dozvolenyh-do-vykorystannya-v-ukrayini>. (дата звернення: 22.12.2025).
3. Закон України "Про державне регулювання сфери захисту рослин" № 4147-IX (2024, 17 грудня). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4147-20#Text> (дата звернення: 22.12.2025).
4. Закон України "Про захист рослин" № 180-XIV (1998, 14 жовтня). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/180-14#Text> (дата звернення: 22.12.2025).
5. Закон України "Про карантин рослин" № 3348-XII (1993, 30 червня). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3348-12/ed20030801#Text> (дата звернення: 22.12.2025).

6. Закон України "Про пестициди і агрохімікати" № 86/95-ВР (1995, 02 березня). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/86/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 22.12.2025).

7. Засоби захисту рослин: класифікація. МНАГОР. URL: <https://www.mnagor.com/ua/articles/16/> (дата звернення: 22.12.2025).

8. Зацаринна В. Ринок засобів захисту рослин: ключові тенденції, виклики та перспективи. 2024. URL: <https://surl.li/hkaquy>. (дата звернення: 22.12.2025).

9. Класифікація ЗЗР. Агроексперт Центр. URL: <https://agroex.com.ua/klassifikatsiya-szr/> (дата звернення: 22.12.2025).

10. Крутякова В.І., Гулич О.І., Янсе Л.А. Стан і проблеми ринку біологічних засобів захисту рослин в Україні. Вісник аграрної науки. 2023. № 1 (838). С. 30—39. DOI: <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202212-04>.

11. Лунцзянь Х. Глобальний ТОП-20 агрохімічної галузі. Пропозиція. URL: <https://surl.li/twltzw>. (дата звернення: 22.12.2025).

12. Перелік дистриб'юторів, суб-дистриб'юторів та агрохолдингів ТОВ "Байер" по ЗЗР крім неселективних гербіцидів. Crop Science Ukraine. URL: <https://surl.li/lcnbd>. (дата звернення: 22.12.2025).

13. Пиляк Н.В., Крутякова В.І., Нікіпелова О.М., Дишлюк В.Є. Екологічно орієнтовані інноваційні рішення з виробництва органічних добрив. Одеса: "Поліграф", 2021. 112 с.

14. Постанова КМУ № 295 від 04.03.1996 "Про затвердження Порядку проведення державних випробувань пестицидів і агрохімікатів". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/295-96-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 22.12.2025).

15. Постанова КМУ № 758 від 21.07.2023 (зі змінами) "Про затвердження Порядку ведення Державного реєстру пестицидів і агрохімікатів, дозволених до використання в Україні" URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/758-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.12.2025).

16. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 1107/2009 від 21 жовтня 2009 р. щодо введення в обіг засобів захисту рослин і про скасування директив Ради 79/117/ЄЕС і 91/414/ЄЕС. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_027-09#Text. (дата звернення: 22.12.2025).

17. Самойлик Ю.В., Вернигора М.В. Стратегічні перспективи розвитку агропродовольчого сектору в умовах глобальної циркулярної

економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 3. С. 378—385. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-358>.

18. Самойлик Ю.В., Жайворон Д.С. Агропродовольчий ринок: етапи та сучасні тенденції розвитку. Вісник МАУП: Економічні науки. 2024. № 3. С. 12—21. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-15>.

19. Санітарні правила ДСП 8.8.1.2.001-98 "Транспортування, зберігання та застосування пестицидів" (1998, 3 серпня). Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0001282-98#Text> (дата звернення: 22.12.2025).

20. Сім'ячко О., Михайлова Г. Ринок засобів захисту рослин в Україні. Товарознавство. Технології. Інжиніринг. 2025. № 3 (55). С. 19—40. [https://doi.org/10.31617/2.2025\(55\)02](https://doi.org/10.31617/2.2025(55)02).

21. ТОП-10 дистриб'юторів насіння та засобів захисту: портфель брендів. Superagronom.com URL: <https://surl.li/zowhzy>. (дата звернення: 22.12.2025).

22. Farm to Fork strategy. European Commission. URL: https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en. (дата звернення: 22.12.2025).

23. Marrone P. G. Status of the biopesticide market and prospects for new bioherbicides. Pest Management Science. 2023. — 80 (1). — 81—86. <https://doi.org/10.1002/ps.7403>. (дата звернення: 22.12.2025).

24. Marrone, Pamela G. "Increasing the use of biological pesticides in integrated pest management programs". Frontiers in Insect Science. 2025. — Vol. 5. <https://doi.org/10.3389/finsc.2025.1552361> (дата звернення: 22.12.2025).

25. The European Green Deal. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 22.12.2025).

References:

1. Herasymchuk, S. B. (2010), "Plant protection products: classification", available at: <https://www.sn timer.com.ua/advices/16/> (Accessed 22 December 2025).

2. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine (2025), "State Register of Pesticides and Agrochemicals Approved for Use in Ukraine", available at: <https://mepr.gov.ua/upravlinnya-vidhodamy/derzhavnyj-reyestr-pestytsydiv-i-agrohimikativ-dozvolenyh-dovykorystannya-v-ukrayini>. (Accessed 22 December 2025).

3. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), Law of Ukraine "On State Regulation of Plant Protection", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4147-20#Text> (Accessed 22 December 2025).

4. Verkhovna Rada of Ukraine (1998), Law of Ukraine "On Plant Protection", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/180-14#Text> (Accessed 22 December 2025).

5. Verkhovna Rada of Ukraine (1993), Law of Ukraine "On Plant Quarantine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3348-12/ed20030801#Text> (Accessed 22 December 2025).

6. Verkhovna Rada of Ukraine (1995), Law of Ukraine "On Pesticides and Agrochemicals", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/86/95-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 22 December 2025).

7. MNAGOR (2025), "Plant protection products: classification", available at: <https://www.mnagor.com/ua/articles/16/> (Accessed 22 December 2025).

8. Zatsarynna, V. (2024), "Crop Protection Products Market: Key Trends, Challenges and Prospects", available at: <https://savailable.at.li/hkaquy> (Accessed 22 December 2025).

9. Agroexpert Center (2025), "Classification of plant protection products", available at: <https://agroex.com.ua/klassifikatsiya-szr/> (Accessed 22 December 2025).

10. Krutiakova, V. I., Hulych, O. I., and Yanse, L. A. (2023), "State and problems of the market of biological plant protection products in Ukraine", *Visnyk aharnoi nauky*, vol. (1) 838.

11. Longjian, H. (2025), "Global TOP-20 of the agrochemical industry", *Propopzitia*, available at: <https://savailable.at.li/twltzw> (Accessed 22 December 2025).

12. Crop Science Ukraine (2025), "List of distributors, sub-distributors and agricultural holdings of Bayer LLC for plant protection products, except for non-selective herbicides", available at: <https://savailable.at.lu/lcndbd> (Accessed 22 December 2025).

13. Pylyak N.V., Krutyakova V.I., Nikipelova O.M. and Dyshliuk V.Ye. (2021), *Ekolohichno oriientovani innovatsiini rishennia z vyrobnytstva orhanichnykh dobryv* [Environmentally oriented innovative solutions for organic fertilizer production], Poligraf, Odesa, Ukraine.

14. Cabinet of Ministers of Ukraine (1996), Resolution "On Approval of the Procedure for State Testing of Pesticides and Agrochemicals", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/295-96-%D0%BF#Text> (Accessed 22 December 2025).

15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "On Approval of the Procedure for

Maintaining the State Register of Pesticides and Agrochemicals Approved for Use in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/758-2023-%D0%BF#Text> (Accessed 22 December 2025).

16. European Parliament and of the Council (2009), "Regulation (EC) No 1107/2009 of the European Parliament and of the Council of 21 October 2009 concerning the placing on the market of plant protection products and repealing Council Directives 79/117/EEC and 91/414/EEC", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_027-09#Text (Accessed 22 December 2025).

17. Samoilyk, Iu. and Vernyhora, M. (2023), "Strategic Prospects for the Development of the Agro-Food Sector in the Conditions of the Global Circular Economy", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 3, pp. 378—385.

18. Samoilyk, Iu. and Zhaivoron, D. (2024), "Agro-food market: stages and modern development trends", *Visnyk MAUP: Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 12—21.

19. Ministry of Health of Ukraine (1998), "Sanitary Rules DSP 8.8.1.2.001-98 "Transportation, storage and use of pesticides", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0001282-98#Text> (Accessed 22 December 2025).

20. Semyachko, O. and Mykhailova, G. (2025), "Market of plant protection products in Ukraine. Commodity science", *Tekhnolohii. Inzhynirynh*, vol. 3 (55), pp. 19—40.

21. Superagronom.com (2019), "TOP-10 distributors of seeds and protective products: brand portfolio", available at: <https://surl.li/zowhzy> (Accessed 22 December 2025).

22. European Commission (2025), "Farm to Fork strategy", available at: https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en (Accessed 22 December 2025).

23. Marrone, P. G. (2023), "Status of the bio-pesticide market and prospects for new bioherbicides", *Pest Management Science*, vol. 80 (1), pp. 81—86. DOI: <https://doi.org/10.1002/ps.7403>.

24. Marrone, P. G. (2025), "Increasing the use of biological pesticides in integrated pest management programs", *Frontiers in Insect Science*, Vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.3389/finsc.-2025.1552361>.

25. European Commission (2025), "The European Green Deal", available at: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (Accessed 22 December 2025).

Отримано редакцією журналу / Received: 16.02.26

Прорецензовано / Revised: 25.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

УДК 631.115:630*68

І. А. Опенько,

д. е. н., доцент, професор кафедри геодезії та картографії,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2810-0778>

І. М. Лицур,

д. е. н., професор, виконавчий директор, ДП "Ліси України"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3867-0734>

А. В. Городнича,

доктор філософії, Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5733-1220>

В. П. Подлегаєв,

аспірант кафедри земельного кадастру, Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4164-5091>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.110

ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРЕДАЧІ САМОСІЙНИХ ЛІСІВ НА ПРИВАТНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ЗЕМЛЯХ У КОРИСТУВАННЯ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВАМ

I. Openko,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Geodesy and Cartography, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

I. Lytsur,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Executive Director, SFE "Forests of Ukraine"

A. Gorodnucha,

Doctor of Philosophy, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

V. Podliegaev,

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

ECONOMIC MECHANISM FOR STIMULATING THE TRANSFER OF SELF-SEEDING FORESTS ON PRIVATE AGRICULTURAL LANDS FOR USE BY FORESTRY ENTERPRISES

У статті досліджено економічний механізм стимулювання передачі самосійних лісів на приватних землях сільськогосподарського призначення у користування лісогосподарським підприємствам із метою забезпечення їх раціонального використання та збереження. Обґрунтовано доцільність запровадження системи щорічних компенсаційних виплат власникам земель за 1 га самосійних лісів як інструменту узгодження економічних інтересів землевласників і держави. На основі кореляційного аналізу визначено взаємозв'язки між результативним показником економічного стимулювання та еколого-економічними факторами альтернативного використання земель, зокрема показниками урожайності, витрат, собівартості, площ обробітку та інтенсивності земельно-орендних відносин. Розроблено регресійну модель ($R=0,75$; $R^2=0,56$), що дозволила визначити економічно обґрунтований розмір щорічних виплат у розрізі областей України. Встановлено значну регіональну диференціацію компенсацій: найвищі виплати характерні для

областей із розвиненим аграрним виробництвом, що відображає більшу альтернативну вартість сільськогосподарського використання земель, тоді як у регіонах із нижчою продуктивністю сільського господарства розмір стимулювання є меншим. Отримані результати можуть бути використані при формуванні державної та регіональної політики у сфері землекористування та розвитку лісового господарства.

The article examines the economic mechanism for stimulating the transfer of naturally regenerated (self-seeded) forests located on privately owned agricultural land into the use of forestry enterprises in order to ensure their rational management, conservation, and long-term ecological sustainability. The study substantiates the necessity of introducing a structured system of annual financial compensation to private landowners as a key economic instrument capable of aligning private economic interests with public environmental priorities. Particular attention is paid to the institutional and economic preconditions that influence land-use decisions under conditions of market-oriented agricultural production and developed land-lease relations. In order to determine an economically justified level of annual payments per hectare of self-seeded forests, the research applies correlation analysis and develops a multivariate regression model based on regional statistical data. The methodological approach is grounded in the assessment of ecological and economic factors reflecting the alternative agricultural use of land plots. Among the explanatory variables included in the analysis are: the area of autumn plowing and fallow land prepared for crops; crop yields of cereals and legumes, wheat, and sunflower; the number of concluded land-share lease agreements; total production expenditures of agricultural enterprises; and the production cost of crop output. These indicators characterize both the intensity and profitability of agricultural land use and therefore represent the opportunity costs associated with maintaining forest cover instead of agricultural production. The results of the correlation analysis reveal statistically significant relationships between the proposed level of economic stimulation and selected agricultural performance indicators. On this basis, a seven-factor regression model was constructed to estimate the optimal amount of annual compensation payments per hectare. The model demonstrates a multiple correlation coefficient of 0.75 and a coefficient of determination (R^2) of 0.56, indicating a moderate yet meaningful explanatory power and confirming the presence of a substantial relationship between the dependent variable and the selected predictors. The adequacy of the model is verified using the Fisher criterion, which confirms its applicability for analytical and policy-oriented calculations. Based on the developed regression equation, the study calculates differentiated annual payment amounts for each region of Ukraine. The findings indicate significant regional variation in the economically justified compensation levels. Higher payment amounts are observed in regions with highly developed agricultural production, reflecting the greater economic value and profitability of agricultural land use. Conversely, regions characterized by lower agricultural productivity demonstrate smaller required compensation levels. The proposed economic mechanism is designed to be financed through state and local budgets and aims to create favorable financial conditions for landowners, thereby encouraging voluntary transfer of self-seeded forest lands to professional forestry management. Overall, the research provides an evidence-based methodological framework for integrating economic incentives into sustainable land-use policy and forestry sector reform.

Ключові слова: економічний механізм, ліси, лісові ресурси, самосійні ліси, екологічна інфраструктура, кореляційний аналіз, лісгосподарські підприємства.

Key words: economic mechanism, forests, forest resources, self-seeding forests, ecological infrastructure, correlation analysis, forestry enterprises.

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

Самосійні ліси, які утворилися на покинутих сільськогосподарських землях, можуть стати важливим ресурсом для покращення екологічної ситуації, забезпечення біорізноманіття та збереження ґрунтів. Однак, для максимізації ефективності від таких лісів необхідно створити стимули для їх раціонального використання, що включає розробку відповідної податкової політики та фінансово-економічних інструментів [1–8].

Сільськогосподарське виробництво має кілька значних переваг, які роблять його привабливим для землевласників. Основними з них є швидка оборотність капіталу та відносно

швидке отримання доходів від виробництва сільськогосподарських культур. Це дозволяє фермерам регулярно отримувати дохід і мати можливість швидко реагувати на зміни ринкових умов. Крім того, сільськогосподарське виробництво забезпечує продукти харчування для населення, створює робочі місця в сільській місцевості та сприяє розвитку місцевої економіки. Зокрема, за останніми офіційними даними Державної служби статистики України, рентабельність виробництва продукції рослинництва загалом у сільськогосподарських підприємствах сягає 29,2 % — період окупності витрат при цьому рівня 2,4 роки, зернові культури 24,2 % — 4,1 роки, соняшник 32,5 % — 3,1 роки [9].

Однак, розліснення самосійних лісів для повернення земель у сільськогосподарське ви-

робництво може бути пов'язане зі значними витратами. Цей процес включає механічне видалення деревної рослинності, що потребує спеціалізованого обладнання та значних трудових ресурсів. Також необхідно враховувати витрати на подальшу підготовку ґрунту до сільськогосподарського використання, включаючи оранку, внесення добрив та інших агротехнічних заходів. Крім прямих витрат, розліснення може мати негативні екологічні наслідки, такі як втрата біорізноманіття, зниження якості ґрунту та збільшення ризику ерозії, що потребує додаткових заходів з екологічної компенсації [10].

Водночас, за відсутності фінансових стимулів землевласники не зацікавлені у передачі таких ділянок у користування лісгосподарським підприємствам, що зумовлює потребу формування науково обґрунтованого економічного механізму стимулювання. У цьому контексті розроблення методичного підходу до визначення розміру щорічних виплат за 1 га самосійних лісів із застосуванням кореляційного аналізу та регресійного моделювання є актуальним завданням сучасної економіки природокористування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку лісового сектору та вдосконалення механізмів ведення сучасного лісового господарства ґрунтовно висвітлена у працях вітчизняних учених, зокрема В. Н. Бондаря, О. М. Дзюбенка, І. І. Дядченка, В. А. Голяна, О. А. Голуба, О. В. Зібцевої, І. Д. Іванюка, О. М. Кватирка, О. В. Сакаля, Є. Ю. Ханя, В. С. Чернеця, О. С. Мельника, І. М. Лицура, І. А. Опенька та інших. Теоретичні засади підвищення ефективності управління й раціонального використання лісових ресурсів, а також розроблення методичних підходів щодо удосконалення економічних інструментів лісokористування розкрито в дослідженнях О. М. Боднаря, В. Болгова, Я. В. Геніка, С. А. Генсірука, Р. Г. Дубаса, А. І. Карпука, Н. В. Мединської, Х. П. Замули, І. М. Синякевича, І. П. Соловія, О. В. Врублевської, А. М. Дейнеки.

Водночас, незважаючи на вагомий науковий доробок, питання формування економічного механізму стимулювання передачі самосійних лісів на приватних сільськогосподарських землях у користування лісгосподарським підприємствам залишаються недостатньо вивченими, що зумовлює необхідність подальших комплексних досліджень у цьому напрямі.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті — науково обґрунтувати економічний механізм стимулювання передачі самосійних лісів на приватних сільськогосподарських землях у користування лісгосподарським підприємствам та визначити розмір щорічних компенсаційних виплат власникам земель на основі економіко-статистичного моделювання.

Основні завдання дослідження включають:

— здійснити кореляційний аналіз взаємозв'язку між дослідними показниками та економічними результатами використання земель.

— розробити регресійну модель визначення розміру економічного стимулювання власників самосійних лісів.

— розрахувати обсяги щорічних виплат за 1 га самосійних лісів у розрізі областей України та обґрунтувати їх практичне застосування в системі державної земельної та лісової політики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічний механізм раціонального використання самосійних лісів на землях сільськогосподарського призначення, на нашу думку, повинен передбачити економічне стимулювання передачі приватних земель у користування лісовими підприємствами. Власники, які погоджуються на таку передачу, повинні укласти відповідні договори з лісовими підприємствами, які беруть на себе зобов'язання щодо догляду та управління лісами. Це забезпечить ефективне ведення лісового господарства, збереження та покращення стану лісів, а також сприяє екологічній стабільності та стійкому використанню земельних ресурсів [11].

Для визначення розміру економічного стимулювання, яку потрібно сплачувати приватним землевласникам за 1 га на рік, нами було застосовано метод регресійного моделювання, для розроблення відповідної фінансово-економічної моделі. Ця модель допоможе оцінити оптимальний розмір фінансово-економічного стимулювання, що зробить ведення лісового господарства на самосійних лісах економічно привабливим, забезпечить вигідні фінансові умови для землевласників, що сприятиме збереженню самозаліснених земель та їх ефективному використанню в лісовому господарстві [11].

Створення регресійної моделі для визначення розміру фінансово-економічного стимулювання власників самосійних лісів на землях сільськогосподарського призначення вимагало зосередження на еколого-економічних факто-

рах, що відображають альтернативне використання земель, зокрема сільськогосподарське виробництво. На нашу думку, еколого-економічні фактори, які враховують альтернативне використання земель, є важливими для розуміння потенційних втрат або користі від збереження лісів на сільськогосподарських землях [11].

Зокрема, основними факторами, які були нами враховані для кореляційного аналізу є:

— площа, на якій проведена зяблева оранка ґрунту, площа парів у підприємствах під урожай;

— урожайність: зернових та зернобобових культур, пшениці, соняшника;

— кількість укладених договорів оренди земельної частки (пай);

— витрати підприємств на виробництво продукції сільського господарства;

— виробнича собівартість виробленої продукції рослинництва.

За допомогою кореляційного аналізу були досліджені взаємозв'язки остаточного результату та еколого-економічних показників господарської діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах земельно-орендних відносин [12, 13].

В подальшому на основі зібраних даних нами розроблена регресійна модель (формула 1), яка враховуватиме всі витрати та доходи, щоб визначити оптимальний розмір економічного стимулювання (табл. 1).

Запропонована нами модель економічного стимулювання власників самосійних лісів на землях сільськогосподарського призначення, складається із 7 змінних. Коефіцієнт детермінації становить 56 %, демонструє варіаційність між результативним показником та змінними. В результаті регресійного аналізу, також було встановлено тісний взаємозв'язок між змінними при цьому коефіцієнт кореляції — 75 %. Ступінь адекватності представленої моделі визначається критерієм Фішера — 2,92 (формула 1) [11].

$$Y_{e.c.} = -750,5051 + 2,4503 X_1 + 13,8539 X_2 + 37,1398 X_3 - 13,5475 X_4 + 0,0015 X_5 + 0,0001 X_6 - 0,0002 X_7 \quad (1).$$

Таблиця 1. Результати регресійного моделювання*

R=0,75 (R ² =0,56), F=2,92 < 0,0358		β	Стандартна помилка оцінювання	t(8)	P-рівень
Обсяг економічного стимулювання за 1 га на рік (Y _{е.с.})		-750,5051	1341,80870	-0,5593	0,5837
Площа, на якій проведена зяблева оранка ґрунту, площа парів у підприємствах під урожай, тис. га (X ₁)		2,4503	1,31664	1,8611	0,0812
Урожайність	Культури зернові та зернобобові, ц/га (X ₂)	13,8539	27,86220	0,4972	0,6258
	Пшениці, ц/га (X ₃)	37,1398	61,99608	0,5991	0,5575
	Соняшник, ц/га (X ₄)	-13,5475	82,30538	-0,1646	0,8713
Укладено договорів оренди земельної частки (паю), шт (X ₅)		0,0015	0,00262	0,5821	0,5686
Витрати усіх підприємств на виробництво продукції (робіт, послуг) сільського господарства, тис. грн (X ₆)		0,0001	0,00005	1,2866	0,2165
Виробнича собівартість виробленої продукції рослинництва, тис. грн		-0,0002	0,00011	-1,7143	0,1058

*Примітка: розраховано авторами, R — коефіцієнт кореляції, R² — коефіцієнт детермінації, F — значення критерія Фішера, β — коефіцієнти регресійної моделі в абсолютній значенні, t — значення t-критерію, P-рівень — оцінка надійності коефіцієнтів регресійної моделі.

Запропонована модель дозволила нам розрахувати економічно обґрунтований обсяг щорічних виплат за 1 га самосійних лісів, для землевласників, в якості стимулювання лісового господарства, що забезпечить їм прибуток від використання самосійних лісів. Компенсація цих витрат повинна здійснюватись за рахунок коштів державного бюджету та місцевих бюджетів [11, 12].

Найвищий обсяг щорічних виплат за 1 га самосійних лісів, для землевласників, в якості стимулювання лісового господарства, нами був визначений в областях де сільське господарство є досить розвиненим видом діяльності, зокрема: Вінницька (3196,83 грн), Черкаська (2666,43 грн), Хмельницька (2592,56 грн), Полтавська (2520,46 грн), Кіровоградська (2469,82 грн), Дніпропетровська (2169,18 грн), Харківська (2162,78 грн), Тернопільська (2028,95 грн).

Найменші показники щорічних виплат за 1 га самосійних лісів, які повинні бути виплачені землевласникам самосійних лісів на землях сільськогосподарського призначення визначені в межах таких областей, як: Запорізька (864,65 грн), Волинська (1338,52 грн), Луганська (1300,16 грн), Одеська (1265,26 грн), Донецька (1205,14 грн), Херсонська (1119,31 грн), Закарпатська (864,65 грн).

Отже, результати дослідження свідчать про суттєву варіативність у розмірі економічно обґрунтованих щорічних виплат за 1 га само-

сійних лісів у різних областях України. В областях з розвиненим сільським господарством, таких як Вінницька, Черкаська, Хмельницька, Полтавська, Кіровоградська, Дніпропетровська, Харківська та Тернопільська, визначено найвищі розміри виплат, що вказує на високий потенціал фінансових втрат від зміни використання земель із сільськогосподарського на лісове. Ці області мають високу продуктивність агропромислового комплексу, що впливає на більшу економічну вартість сільськогосподарських земель, і, відповідно, вимагає більших стимулів для збереження самосійних лісів.

На противагу цьому, найменші розміри щорічних виплат визначені для таких областей, як Запорізька, Волинська, Луганська, Одеська, Донецька, Херсонська та Закарпатська, що свідчить про меншу економічну вигоду від сільськогосподарського використання цих земель.

ВИСНОВКИ

Отже, запропонований економічний механізм, який ґрунтується на диференційованому підході до визначення обсягу фінансової підтримки землевласників самосійних лісів на землях сільськогосподарського призначення, дозволяє враховувати особливості кожної області та створити оптимальні умови для стимулювання лісового господарства, що сприятиме сталому розвитку регіонів та збереженню природних ресурсів.

Література:

1. Kryvoviaz E., Openko I., Tykhenko R., Shevchenko O., Tykhenko O., Tsvyakh O., Chumachenko O. Recovery of losses for inappropriate use of land. Scientific Papers. Series E. Land Reclamation, Earth Observation & Surveying, Environmental Engineering. Vol. IX, 2020, pp. 175—182.
2. Tykhenko R., Tykhenko O., Openko I., Shevchenko O., Bavrovska N., Zhuk O., Tsvyakh O., Stepchuk Ya. The assessment of impact ecological stability of territory on the organization of rational land use of agricultural enterprises. Scientific Papers Series "Management, Economic Engi-

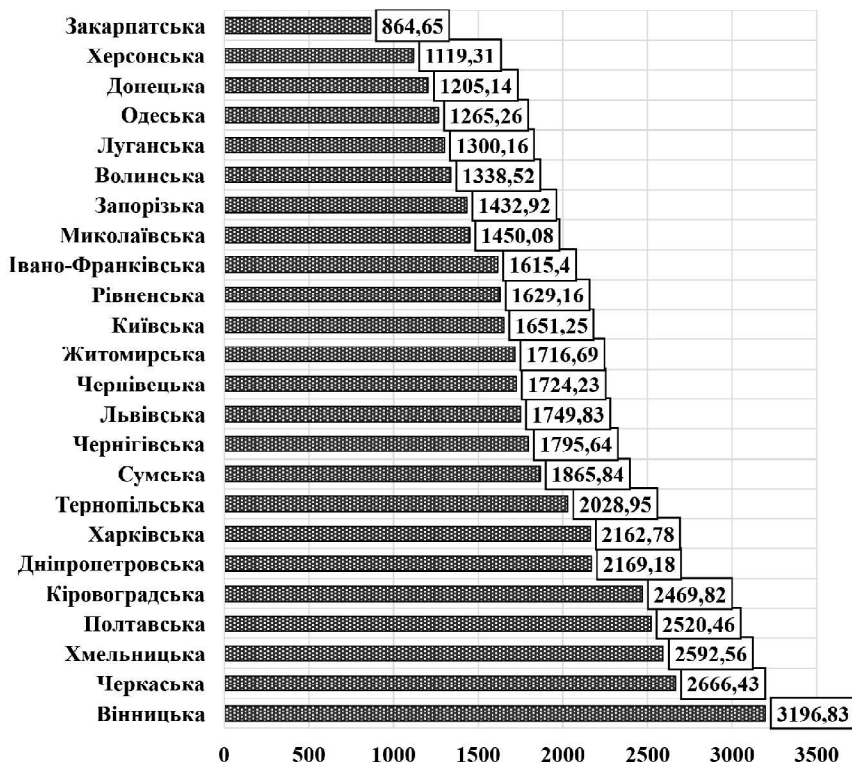


Рис. 1. Діаграма обсягу щорічних виплат за 1 га самосійних лісів в розрізі областей України, грн

Джерело: створено авторами.

neering in Agriculture and Rural Development". 2021. Volume 21, Issue 2/ 2021, pp. 685—692.

3. Шевченко О. В., Опенько І. А. Теоретичні передумови раціонального сільськогосподарського землекористування. Збалансоване природокористування. 2017. № 3 С. 126—130.

4. Шевченко О. В., Опенько І. А., Цвях О. М. Економічні передумови чергування культур як спосіб запобігання деградації агроландшафту. Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. 2017. № 2. С. 58—65.

5. Опенько І. А., Шевченко О. В., Цвях О. М. Аналіз наукових-методичних підходів до грошової оцінки земельних ділянок із полезахисними лісовими насадженнями. Збалансоване природокористування. 2016. №. 4. С. 137—142.

6. Опенько І. А. Порівняльний аналіз оприлюднення земельно-кадастрових відомостей у зарубіжних країнах та Україні. Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. 2013. № 3. С. 80—87.

7. Опенько І. А. Еколого-економічна продуктивність використання земель лісгосподарського призначення в Україні. Агросвіт. № 13—14, 2019, С. 44—52. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/13-14_2019/8.pdf

8. Опенько І. А. Кореляційний аналіз впливу існуючої системи державного управління на використання земель лісгосподарського

призначення в Україні. Економіка та держава. № 7, 2019, С. 55—62. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2019/12.pdf

9. Державна служба статистики України. Рівень рентабельності виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg_rik/sg_u/rrv_sgp_u.html

10. Лісові діалоги. Потенціал заліснення та відновлення природних екосистем за умов земельної реформи. 2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3233240-lisovi-dialogi-potencial-zalisnenna-ta-vidnovlenna-prirodni-ekosistem-za-umov-zemelnoi-reformi.html>

11. Цвях О.М., Опенько І.А., Городнича А.В. Теоретико-методичні засади раціонального використання самосійних лісів в Україні: монографія. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2025. 478 с.

12. Макарова В. В. Еколого-економічні обмеження розвитку земельно-орендних відносин в сільськогосподарському виробництві: дис...к. е. н.: спец. 08.00.06. Суми, 2015. 238 с.

13. Openko I., Tykhenko R., Tsvyakh O., Shevchenko O., Stepchuk Ya., Rokochinskiy A., Volk P., Zhyla I., Chumachenko O., Kryvoviaz Ye., Horodnycha A. Improvement of the economic mechanism of rational use of forest resources using the method of discrete mathematics. Engineering for rural development. Jelgava, pp. 544 — 552. <https://doi.org/10.22616/ERDev.2023.22.TF114>

References:

1. Kryvoviaz, E., Openko, I., Tykhenko, R., Shevchenko, O., Tykhenko, O., Tsvyakh, O. and Chumachenko, O. (2020), "Recovery of losses for inappropriate use of land. Scientific Papers", Series E. Land Reclamation, Earth Observation & Surveying, Environmental Engineering, Vol. IX, pp. 175—182.

2. Tykhenko, R., Tykhenko, O., Openko, I., Shevchenko, O., Bavrovska, N., Zhuk, O., Tsvyakh, O. and Stepchuk, Ya. (2021), "The assessment of impact ecological stability of territory on the organization of rational land use of agricultural enterprises", Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development, Vol. 21, Issue 2/2021, pp. 685—692.

3. Shevchenko, O. V. and Openko, I. A. (2017), "Theoretical prerequisites for rational agricultural land use", Zbalansovane pryrodokorystuvannia, vol. 3, pp. 126—130.

4. Shevchenko, O. V. Openko, I. A. and Tsvyakh O. M. (2017), "Economic preconditions for alternating crops as a way to prevent degradation of the agro-landscape", Zemleustrij, kadastr i monitoring zemel', vol. 2, pp. 58 — 65.

5. Openko, I. A., Shevchenko, O. V. and Tsvyakh, O. M. (2016), "Analysis of scientific and methodical approaches to the monetary valuation of land with field-protective forest plantations", Zbalansovane pryrodokorystuvannia, vol. 4, pp. 137—142.

6. Openko, I. A. (2013), "A comparative analysis of the publication of land cadastral data in foreign countries and Ukraine", Zemleustrij, kadastr i monitoring zemel', vol. 3, pp. 80—87.

7. Openko, I. A. (2019), "Ecological and economic productivity of land use in Ukraine", Ahrosvit, vol. 13—14, pp. 44—52, available at: http://www.agrosvit.info/pdf/13-14_2019/8.pdf (Accessed 24 February 2026).

8. Openko, I. A. (2019), "Correlation analysis of the impact of the existing public administration system on forest land use in Ukraine", Ekonomika ta derzhava, vol. 7, pp. 55—62, available at: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2019/12.pdf (Accessed 24 February 2026).

9. State Statistics Service of Ukraine (2019), "Level of profitability of agricultural production in agricultural enterprises", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg_rik/sg_u/rrv_sgp_u.html (Accessed 24 February 2026).

10. Forest Dialogues (2021), "The potential for afforestation and restoration of natural ecosystems under land reform", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3233240-lisovi-dialogi-potencial-zalisnenna-ta-vidnovlenna-prirodni-ekosistem-za-umov-zemelnoi-reformi.html> (Accessed 24 February 2026).

11. Tsviakh, O.M., Openko, I.A. and Horodnycha, A.V. (2025), Teoretyko-metodychni zasady ratsionalnoho vykorystannia samosiinykh lisiv v Ukraini [Theoretical and methodological principles of rational use of self-seeded forests in Ukraine], FOP Yamchynskiy O.V., Kyiv, Ukraine.

12. Makarova, V.V. (2015), "Ecological and economic constraints on the development of land-lease relations in agricultural production", Abstract of Ph.D. dissertation, Environmental economics and natural resource management (08.00.06), Sumy, Ukraine.

13. Openko, I., Tykhenko, R., Tsvyakh, O., Shevchenko, O., Stepchuk, Ya., Rokochinskiy, A., Volk, P., Zhyla, I., Chumachenko, O., Kryvoviaz, Ye., Horodnycha, A. (2023), "Improvement of the economic mechanism of rational use of forest resources using the method of discrete mathematics", Engineering for rural development, Jelgava, pp. 544—552. <https://doi.org/10.22616/ERDev.2023.22.TF114>

Отримано редакцією журналу / Received: 24.02.26

Прорецензовано / Revised: 04.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

УДК 338.43:502.131.1

Б. В. Погріщук,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки, обліку та оподаткування,

Вінницький навчально-науковий інститут економіки

Західноукраїнського національного університету

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6974-1083>

Д. Г. Шкварук,

здобувач ступеня доктор філософії,

Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3617-9375>

Ю. О. Мельник,

магістр, Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-7209-7112>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.116

УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АПК НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

B. Pohrishchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Vinnitsia Educational and Scientific Institute of Economics of West Ukrainian National University

D. Shkvaruk,

Postgraduate Student, West Ukrainian National University

Yu. Melnyk,

Master, West Ukrainian National University

IMPROVEMENT OF THE ECONOMIC AND ECOLOGICAL POTENTIAL OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX AT THE REGIONAL LEVEL: CHALLENGES AND PROSPECTS

У статті розкрито аспекти удосконалення економіко-екологічного потенціалу агропромислового комплексу в умовах трансформацій національної економіки та загострення екологічних загроз. Обґрунтовано доцільність гармонізації економічної результативності та екологічної безпеки як передумови сталого розвитку аграрного сектору на регіональному рівні. Проаналізовано наукові підходи до оцінювання економіко-екологічного потенціалу, акцентовано увагу на проблемах деградації природних ресурсів, недостатньої координації регіональної політики та потребі впровадження інноваційних рішень. Запропоновано стратегічні напрями розвитку АПК з урахуванням сучасних викликів, які охоплюють модернізацію агровиробництва, цифровізацію екологічного управління, розвиток "зеленої" інфраструктури, експортну орієнтацію екологічно чистої продукції та формування агроекологічних кластерів. Зазначено, що реалізація окреслених напрямів сприятиме зниженню екологічних ризиків, ефективному використанню природно-ресурсного потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності аграрного виробництва в контексті євроінтеграційних процесів.

The article explores strategic directions for improving the economic and environmental potential of the agro-industrial complex (AIC) at the regional level under the conditions of economic transformation, intensified environmental challenges, and growing demands for sustainable development. It is substantiated that the AIC plays a key role in ensuring food security, maintaining the socio-economic stability of territories, and at the same time is a significant source of anthropogenic pressure on the environment. The study systematizes scientific approaches to assessing the economic and environmental potential, identifies the main contradictions and limitations of its use, such as declining soil fertility, degradation of water resources, uneven distribution of resources, and technological backwardness in certain regions.

The paper proposes a conceptual model of strategic development, which includes six key areas: modernization of agricultural production with consideration of environmental constraints; rational use of natural resource potential; development of "green" infrastructure; digitalization of environmental monitoring and management; enhancement of export orientation of environmentally friendly products; and formation of agroecological clusters. It is emphasized that the effective implementation of these directions requires an adaptive institutional environment, an innovation-driven policy, and coordination between government bodies, science, and the agricultural business sector. The proposed strategic framework reflects a systems-based and interdisciplinary approach that integrates environmental sustainability with regional economic development. Particular attention is paid to aligning regional AIC strategies with national priorities and international obligations in the field of sustainable development. The research results are of practical value for shaping regional strategies for AIC development in the context of current climate, economic, and geopolitical challenges.

Ключові слова: економіко-екологічний потенціал, агропромисловий комплекс, стратегічні напрями, сталий розвиток, регіональна політика, екологічна безпека, інновації.

Key words: economic and environmental potential, agro-industrial complex, strategic directions, sustainable development, regional policy, environmental security, innovation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах трансформаційних змін економіки та загострення екологічних проблем дедалі більшої актуальності набуває питання забезпечення сталого розвитку агропромислового комплексу (АПК), зокрема на регіональному рівні. АПК, як один із важливих секторів національного господарства визначає продовольчу безпеку держави, сприяє зайнятості населення та впливає на загальний соціально-економічний стан територій. Сучасні виклики, зокрема зміна клімату, військові дії, виснаження ґрунтів, дефіцит водних ресурсів, зниження ефективності екосистемних послуг та посилення тиску на довкілля, потребують переосмислення моделей функціонування АПК на регіональному рівні, що актуалізує дослідження у даному напрямі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання підвищення ефективності використання економіко-екологічного потенціалу агропромислового комплексу знаходяться у центрі наукових дискусій як в Україні, так і за кордоном. Дослідницька увага зосереджується на обґрунтуванні шляхів оптимізації природокористування в аграрній сфері, формуванні передумов сталого розвитку сільського господарства, а також на впровадженні інноваційних та екологічно орієнтованих технологій. Вагоме місце посідають і наукові роботи, присвячені адаптації аграрного сектору до кліматичних змін, підвищенню стійкості агроєкосистем і розбудові інституційного середовища, здатного забезпечити баланс між економічною результативністю та екологічною безпекою.

У контексті дослідження економіко-екологічного потенціалу агропромислового комплексу значний науковий внесок зробили такі українські вчені, як: Горобець Н.М., Ільїна М.В., Мартусенко І.В., Мельник В.І., Ольшанська О.В., Пасічник Ю.В., Томашук І.В., Хаєцька О.П., Хвесик М.А., Шпильова Ю.Б. та інші. У своїх працях вони охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних із підвищенням ефективності використання природно-ресурсного потенціалу в аграрному секторі, розвитком інституційного середовища, впровадженням екологічно безпечних технологій, а також формуванням регіональної аграрної політики, зорієнтованої на принципи сталого розвитку. Попри наявність досліджень у цій сфері, актуальним залишається питання формування ефективних механізмів удосконалення економіко-екологічного потенціалу АПК з урахуванням сучасних викликів і перспектив сталого розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення економіко-екологічного потенціалу агропромислового комплексу на регіональному рівні з урахуванням сучасних викликів сталого розвитку, поглиблення екологічних ризиків та необхідності підвищення ефективності управління аграрним сектором.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасні підходи до розвитку агропромислового комплексу передбачають не лише економічну ефективність, а й екологічну збалансованість виробництва. У цьому контексті поняття економіко-екологічного потенціалу АПК набуває особливої ваги, оскільки відображає

сукупність ресурсних, технологічних і природоохоронних можливостей, які можуть бути використані для забезпечення сталого функціонування аграрної сфери.

У науковій роботі Пасічника Ю.В. підкреслюється, що економічний потенціал АПК України формується під впливом багатьох факторів, серед яких - рівень використання земельних, трудових та технічних ресурсів. Автор зазначає, що недостатня ефективність управління, а також нерівномірність розподілу ресурсів між регіонами істотно стримують реалізацію цього потенціалу [1]. Водночас особливий акцент робиться на необхідності переходу до інноваційно-орієнтованих моделей розвитку, де важливу роль відіграють цифрові технології та штучний інтелект.

Крім того, слід враховувати думку Ольшанської О. В. та Тимкована В. І, які у своїй праці висвітлюють екологічну складову аграрного розвитку. Автори зазначають, що деградація ґрунтів, надмірне використання мінеральних добрив та зниження якості водних ресурсів є загрозами, які стримують реалізацію економіко-екологічного потенціалу [2]. Як шляхи вирішення окреслено розвиток системи моніторингу стану природних ресурсів, підтримку органічного виробництва та посилення ролі екологічного законодавства.

Хвесик М., Ільїна М. та Шпильова Ю. досліджуючи механізми мотивації громад до впровадження екологічних стандартів, наголосили на ролі людського капіталу та потребі забезпечення стратегічних пріоритетів сталого природокористування [3].

Окремої уваги заслуговує думка авторів [4], які підкреслюють, що розвиток агропромислового комплексу має супроводжуватись просторовим вирівнюванням регіонів, щоб зменшити екологічну і соціальну нерівність. У своїй роботі вони розглядають сталий розвиток як багатовекторне явище, що включає економічну результативність, екологічну стійкість та соціальну справедливість. Автори закликають до посилення взаємодії між наукою, органами місцевого самоврядування та аграрним бізнесом для реалізації цього потенціалу на практиці.

Проблема ефективного використання економіко-екологічного потенціалу АПК посідає провідне місце у системі завдань, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності регіональної економіки та реалізацією стратегічних цілей сталого розвитку. В умовах трансформаційних викликів і підвищеної екологічної вразливості особливої важливості набуває формування стратегічних орієнтирів, які б забезпечували інтеграцію економічної ефективності, екологічної безпеки та раціонального природокористування.

Сучасна парадигма розвитку АПК вимагає не лише збалансування економічних і екологічних пріоритетів, а системного підходу до управління потенціалом територій із урахуванням довгострокових викликів. У цьому контексті об'єктивною потребою є розроблення стратегічних напрямів удосконалення економіко-екологічного потенціалу, які б забезпечували гармонізацію інтересів зацікавлених сторін і створювала підґрунтя для стійкого зростання аграрного сектору на регіональному рівні (рис. 1).

Розвиток економіко-екологічного потенціалу агропромислового комплексу передбачає формування системи принципів стратегічного планування, які відіграють роль концептуальної основи для вироблення цілісної регіональної політики.

До основних принципів належить, насамперед, принцип сталого розвитку, який орієнтує аграрне виробництво на досягнення балансу між економічною ефективністю та екологічною безпекою. Принцип інтегральності розглядає розвиток економіко-екологічного потенціалу як комплексний, взаємо-



Рис. 1. Стратегічні напрями розвитку економіко-екологічного потенціалу АПК регіону

Джерело: сформовано авторами.

пов'язаний процес, що охоплює природно-ресурсну, технологічну, інституційну, фінансову, кадрову та інформаційну складові; ігнорування хоча б одного з цих елементів призводить до зниження загальної ефективності реалізації стратегічних цілей. Принцип територіальної диференціації вимагає урахування регіональних специфік, зокрема природно-кліматичних умов, економічної структури та соціально-екологічної ситуації, при визначенні пріоритетів та інструментів регіонального розвитку. Важливою умовою є принцип адаптивності, який передбачає гнучкість та стійкість системи управління до дії зовнішніх чинників, зокрема до впливу кліматичних змін, геополітичних загроз, волатильності світових ринків і трансформації нормативно-правового поля, особливо в межах реалізації положень Європейського зеленого курсу. Інноваційність - визначає орієнтир на впровадження сучасних технологічних рішень, точного землеробства, цифрового моніторингу, автоматизованих систем управління, використання дронів та розвиток альтернативної енергетики. Застосування таких інновацій не лише сприяє підвищенню продуктивності, але й мінімізує антропогенне навантаження на довкілля. Дотримання зазначених принципів формує основу для створення узгодженої, ефективної та стійкої стратегії розвитку, яка враховує потенціал і потреби конкретного регіону та водночас забезпечує адаптацію до динамічного зовнішнього середовища.

Досягнення стратегічної цілі передбачається шляхом реалізації шести основних стратегічних напрямів, які об'єднують заходи з модернізації агровиробництва, раціонального використання природних ресурсів, розвитку "зеленої" інфраструктури, підвищення експортної орієнтації екологічно чистої продукції, формування агроекологічних кластерів та цифровізації екологічного моніторингу й управління. Зупинимось більш конкретно на кожному з них.

Модернізація агровиробництва з урахуванням екологічних обмежень передбачає оновлення виробничих процесів і технологій в аграрному секторі з обов'язковим урахуванням екологічних вимог. Йдеться про впровадження ресурсозберігаючих та маловідходних технологій, які сприяють зниженню шкідливого впливу на довкілля, одночасно забезпечуючи економічну ефективність виробництва. Такий підхід дає змогу усунути внутрішньогалузеві суперечності між економічними інтересами і вимогами природоохоронної політики.

В контексті даного напрямку розвитку АПК регіону доцільно звернути увагу на використання сучасних технологій, що охоплює широкий спектр

інноваційних рішень, від впровадження автоматизованих систем управління фермерськими господарствами до застосування дронів та сучасних сільськогосподарських машин та обладнання. На думку авторів [4; 5], використання таких технологій допомагає підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати на робочу силу та паливо, поліпшити якість продукції та збільшити конкурентоспроможність підприємств.

Одним із важливих стратегічних напрямів розвитку агропромислового комплексу є раціональне використання природно-ресурсного потенціалу. Незважаючи на наявність значного аграрного ресурсу, тривале інтенсивне використання земель призвело до деградаційних змін, зокрема до зниження родючості ґрунтів, втрати гумусу, посилення ерозійних процесів та скорочення водних ресурсів. У сучасних умовах це зумовлює необхідність переходу до екологічно орієнтованих моделей управління, які враховують природні обмеження та спрямовані на збереження й відновлення ресурсної бази агровиробництва в довгостроковій перспективі. "Подальший розвиток економіки має ґрунтуватися на засадах припинення використання невідновних ресурсів і ширше використання альтернативних джерел енергії, переробки відходів, циклічного використання матеріалів, озеленення усіх секторів економіки" [7, с. 87].

Розвиток "зеленої" інфраструктури агропромислового комплексу передбачає впровадження екологічно безпечних технологій, енергоефективних рішень і ресурсозберігаючих практик на всіх етапах виробництва, зберігання та переробки сільськогосподарської продукції. Така інфраструктура має ґрунтуватися на принципах мінімізації негативного впливу на довкілля, зменшення викидів парникових газів, оптимального використання водних і земельних ресурсів, а також сприяти розвитку органічного виробництва. У цьому контексті особливої актуальності набуває цифровізація екологічного моніторингу та управління, яка забезпечує оперативний збір, обробку та аналіз екологічних даних для прийняття ефективних управлінських рішень і формування адаптивної стратегії сталого розвитку АПК.

Підвищення експортної орієнтації екологічно чистої продукції є важливим стратегічним напрямом розвитку агропромислового комплексу, що поєднує економічну вигоду з екологічною відповідальністю. В умовах зростаючого глобального попиту на безпечні, органічні та сертифіковані продукти харчування, українські виробники отримують унікальну можливість зміцнити свої позиції на міжнародних ринках. Реалізація цього напрямку передбачає адаптацію технологічних процесів

до вимог європейських та світових стандартів, впровадження систем якості (НАССР, ISO, GlobalG.A.P.), цифрових інструментів простежуваності продукції, а також розвиток логістичної інфраструктури. Водночас важливою умовою є державна підтримка у вигляді сприяння сертифікації, просування на зовнішніх ринках і створення сприятливого інституційного середовища. Зміщення акценту на експорт екологічно орієнтованої продукції дозволить підвищити конкурентоспроможність аграрного сектору, стимулюватиме сталий розвиток сільських територій та сприятиме збереженню природних ресурсів.

Формування агроекологічних кластерів виступає одним із важливих стратегічних напрямів розвитку економіко-екологічного потенціалу агропромислового комплексу. Його реалізація дозволяє створити просторово та функціонально інтегровані аграрні утворення, які базуються на принципах екологічної відповідальності, раціонального використання ресурсів та інноваційного співробітництва між суб'єктами аграрного виробництва, переробки, логістики, освіти й науки. Агроекологічні кластери здатні об'єднувати малих і середніх сільськогосподарських виробників навколо спільної мети - виробництва екологічно безпечної продукції, її сертифікації, переробки та просування на внутрішні й зовнішні ринки. Вони також забезпечують ефективний обмін знаннями, технологіями та найкращими практиками сталого сільського господарства.

У науковій статті [8] акцентується, що в умовах деградації природних ресурсів і посилення екологічних викликів необхідно переходити до організаційних моделей, які базуються на замкнених циклах виробництва, повторному використанні ресурсів та об'єднанні суб'єктів аграрної діяльності в єдину інфраструктуру сталого розвитку. Автори підкреслюють, що створення нових організаційних форм, таких як агроекологічні кластери, дозволяє не лише зменшити ресурсне навантаження, а й підвищити конкурентоспроможність аграрного сектору через інтеграцію переробки, органічного виробництва та біоенергетики в єдину систему. Таким чином, агроекологічні кластери виступають перспективним механізмом впровадження принципів циркулярної економіки в українське сільське господарство.

Важливим елементом зміцнення економіко-екологічного потенціалу АПК є впровадження соціально відповідальних практик у діяльність сільськогосподарських підприємств. Як зазначають Мельник В.І., Мартусенко І.В.: "Впровадження соціально відповідальних практик мож-

ливе на основі реалізації відповідних механізмів, зокрема: стратегії та систем управління соціальною відповідальністю, екологічної модернізації, "зеленого" менеджменту та ін." [9, с. 19].

Таким чином, розроблені стратегічні напрями розвитку економіко-екологічного потенціалу агропромислового комплексу відображають комплексний підхід до подолання наявних викликів і використання потенційних можливостей аграрного сектору. Вони узгоджуються як із національними пріоритетами розвитку АПК, так і з міжнародними зобов'язаннями України у сфері сталого розвитку, водночас орієнтуючись на практичні потреби аграрного бізнесу й сільських громад. Водночас, ефективність їх реалізації залежить від наявного інституційного забезпечення, що визначає умови, механізми та інструменти активізації економіко-екологічного зростання в аграрному секторі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Підсумовуючи, можна стверджувати, що розвиток економіко-екологічного потенціалу агропромислового комплексу потребує комплексного, міждисциплінарного підходу з урахуванням регіональної специфіки, інституційних можливостей та сучасних екологічних викликів.

Визначено, що розвиток економіко-екологічного потенціалу АПК потребує системного стратегічного планування та базується на чіткій концептуальній основі й системі принципів, які мають стати фундаментом регіональної політики, до них віднесено: принцип сталого розвитку; принцип інтегральності; принцип територіальної диференціації; принцип адаптивності та принцип інноваційності. Реалізація цих принципів дозволяє створити ефективну та гнучку стратегію, яка максимально використовує потенціал регіону та гарантує його стабільний розвиток у перспективі, з урахуванням динамічних ринкових умов. Стратегічні напрями розвитку АПК, з урахуванням сучасних викликів, охоплюють: модернізацію агровиробництва, цифровізацію екологічного управління, розвиток "зеленої" інфраструктури, експортну орієнтацію екологічно чистої продукції та формування агроекологічних кластерів.

Формування стійкого еколого-економічного потенціалу можливе лише за умови гармонізації інтересів агробізнесу з вимогами екологічної безпеки, що передбачає використання енергоефективних технологій та відновлюваних джерел енергії, системній модернізації АПК на засадах інноваційності та екологічності

відповідальності. Забезпечення належної координації між державними органами, науковими установами, бізнесом і місцевими громадами є важливою передумовою формування конкурентоспроможного, стійкого до зовнішніх загроз аграрного сектору, здатного інтегруватися у глобальні екологічно орієнтовані ринки, що є перспективним напрямом подальших досліджень.

Література:

1. Пасічник Ю. В. Оцінка економічного потенціалу агропромислового комплексу України. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2022. № 1. С. 34—47. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-1-34-47>
2. Ольшанська О. В., Тимкован В. І. Сталий розвиток сільського господарства та його вплив на продовольчу безпеку України. *Проблеми розвитку економіки*. 2021. № 4. С. 67—76. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.4.7>
3. Хвесик М. А., Ільїна М. В., Шпильова Ю. Б. Соціально-екологічні імперативи розвитку сільських територіальних громад. Державна установа "Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України". Київ, 2019. 302 с.
4. Томашук І. В., Хаєцька О. П. Вплив аграрного сектору економіки на сталий розвиток сільських територій. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-1>
5. Gorobets N., Khomyakova D., Strykowska D. Prospects of using digital technologies in the activities of agricultural enterprises. *Efficient Economy*. 2021. Vol. 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.90>
6. Nyaga J.M., Onyango C.M., Wetterlind J., Soderstrom M. Precision agriculture research in sub-Saharan Africa countries: A systematic map. *Precision Agriculture*. 2021. Vol. 22 (6), P. 1217—1236.
7. Мельник В.І., Мартусенко І.В., Погріщук О.Б. Зелене зростання у забезпеченні сталого розвитку економіки: євроінтеграційний вектор. *Науковий журнал Вісник економіки*, 2023. Вип. 4. С. 82—93. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.082>
8. Stepanenko, S., Kuzoma V., Tymoshenko K. Current state and directions of further circular agricultural economy development in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. Vol. 9 (4). P. 223—233. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-4-223-233>
9. Мельник В., Мартусенко І., Погріщук О. Формування економічного потенціалу бізнесу

на засадах соціально відповідального підходу. *Вісник економіки*. 2025. Вип. 2. С. 9—22. <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.02.009>.

References:

1. Pasichnyk, Yu. V. (2022), "Assessment of the Economic Potential of Ukraine's Agro-Industrial Complex", *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, vol. 1, pp. 34—47. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-1-34-47>
2. Ol'shans'ka, O. V. and Tymkovan, V. I. (2021), "Sustainable Development of Agriculture and Its Impact on Ukraine's Food Security", *Problemy rozvytku ekonomiky*, vol. 4, pp. 67—76. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.4.7>
3. Khvesyk M.A., Il'yina M.V. and Shpyl'ova YU.B. (2019) "Socio-ecological imperatives for the development of rural territorial communities". *Instytut ekonomiky pryrodokorystuvannya ta staloho rozvytku Natsional'noyi akademiyi nauk Ukrayiny*, Kyiv, Ukraine.
4. Tomashuk, I. V. and Khaiets'ka, O. P. (2022), "The Impact of the Agricultural Sector on the Sustainable Development of Rural Areas", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-1>
5. Gorobets, N., Khomyakova, D., and Strykowska, D. (2021), "Prospects of using digital technologies in the activities of agricultural enterprises", *Efficient Economy*, vol. 1. doi: 10.32702/2307-2105-2021.1.90
6. Nyaga, J., Onyango, C., Wetterlind, J. and Soderstrom M. (2021), "Precision agriculture research in sub-Saharan Africa countries: A systematic map", *Precision Agriculture*, vol. 22 (6), pp. 1217—1236.
7. Melnyk V.I., Martusenko I.V. and Pogrishchuk O.B. (2023), "Green growth in ensuring sustainable economic development: a European integration vector". *Visnyk ekonomiky*, vol.4, pp. 82-93. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.082>
8. Stepanenko, S., Kuzoma, V. and Tymoshenko, K. (2023), "Current state and directions of further circular agricultural economy development in Ukraine". *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 9 (4), pp. 223-233. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-4-223-233>
9. Melnyk V., Martusenko I. and Pohrishchuk O. (2025). "Formation of the economic potential of business on the basis of a socially responsible approach" *Visnyk ekonomiky*. vol. 2, pp. 9-22. <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.02.009>

Отримано редакцією журналу / Received: 19.02.26

Прорецензовано / Revised: 27.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

УДК 656.1:658.7

І. В. Федотова,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3277-0224>

Н. А. Бочарова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4371-0187>

П. С. Нечепуренко,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8142-7267>

В. А. Здыхальський,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7370-2336>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.122

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ІНТЕГРОВАНОЇ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОЇ ЛОГІСТИКИ В АТП

I. Fedotova,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management,
Kharkiv National Automobile and Highway University

N. Bocharova,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University

P. Nepochurenko,

Postgraduate Student (Third Level of Higher Education), Kharkiv National Automobile and Highway University

V. Zdyhalsky,

Graduate student (second cycle, master's level), Kharkiv National Automobile and Highway University

METHODOLOGICAL APPROACH TO THE INTEGRATED ASSESSMENT OF THE PERFORMANCE OF THE MARKETING LOGISTICS SYSTEM IN A MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE

Дослідження зумовлене сучасними викликами транспортно-логістичного ринку, посиленням конкуренції та відсутністю універсального методичного підходу до комплексного оцінювання результативності підсистем маркетингової логістики підприємства. Проведено критичний аналіз існуючих методик оцінки, визначено їхні переваги та обмеження. У статті розроблено методичний підхід до інтегрованої оцінки результативності системи маркетингової логістики автотранспортних підприємств (АТП) з урахуванням багатовимірності логістично-маркетингових процесів та специфіки функціонування транспортних організацій в умовах нестабільного середовища. Запропонований підхід базується на принципах системного аналізу, функціональної декомпозиції та нормування різнорідних показників результативності, що забезпечує їх приведення до єдиного вимірювального простору та можливість агрегування в інтегральний показник. Система маркетингової логістики АТП декомпонується на десять взаємопов'язаних функціональних підсистем, для кожної з яких сформовано систему ключових показників результативності, що відобра-



жають ступінь досягнення цільових параметрів функціонування. Методика передбачає нормування показників у межах інтервалу $[0;1]$, графічну інтерпретацію результатів, розрахунок інтегральних оцінок підсистем і загального інтегрального показника результативності, а також факторний аналіз відхилень із використанням діаграми Парето для ідентифікації критичних процесів. Практичну апробацію підходу здійснено на прикладі АТП, що дозволило виявити "вузькі місця" у функціонуванні підсистем маркетингової логістики та обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення результативності логістичних процесів і якості транспортно-логістичного сервісу. Запропонований методичний підхід характеризується універсальністю, адаптивністю до галузевої специфіки та орієнтацією на практичне використання в системі стратегічного та оперативного управління АТП.

The study is driven by contemporary challenges in the transport and logistics market, intensifying competition, and the lack of a universal methodological approach for the comprehensive assessment of the performance of enterprise marketing logistics subsystems. A critical analysis of existing evaluation methods is conducted, and their advantages and limitations are identified. The paper develops a methodological approach to the integrated assessment of the performance of the marketing logistics system of road transport enterprises, taking into account the multidimensional nature of logistics and marketing processes and the specific operating conditions of transport organizations in an unstable environment. The proposed approach is based on the principles of systems analysis, functional decomposition, and normalization of heterogeneous performance indicators, which ensures their transformation into a unified measurement space and enables aggregation into an integrated performance index. The marketing logistics system of a road transport enterprise is decomposed into ten interrelated functional subsystems, for each of which a system of key performance indicators is formed to reflect the degree of achievement of target operational parameters. The methodology предусматривает normalization of indicators within the $[0;1]$ interval, graphical interpretation of results, calculation of integrated performance scores for individual subsystems and an overall integrated performance index, as well as factor analysis of deviations using a Pareto diagram to identify critical processes. The proposed approach was practically tested on a road transport enterprise, which made it possible to identify bottlenecks in the functioning of marketing logistics subsystems and to substantiate managerial decisions aimed at improving the performance of logistics processes and the quality of transport and logistics services. The developed methodological approach is characterized by universality, adaptability to industry-specific features, and orientation toward practical application in strategic and operational management systems of road transport enterprises.

Ключові слова: маркетингова логістика, автотранспортне підприємство, інтегральна оцінка, KPI, системний підхід, результативність, факторний аналіз.

Key words: marketing logistics, motor transport enterprise, integrated assessment, KPI, systems approach, performance, factor analysis.

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

Сучасний розвиток автомобільного транспорту та посилення конкуренції на транспортно-логістичному ринку висувають нові вимоги до ефективності систем маркетингової логістики в автотранспортних підприємствах (АТП). Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері логістики та маркетингу, на сьогодні ще не вироблено уніфікованого методичного підходу до інтегрованої оцінки результативності маркетингової логістики, що поєднував би фінансові, операційні та клієнтські показники ефективності.

Науковий інтерес до цієї проблеми обумовлений необхідністю побудови комплексних моделей оцінки, які враховують взаємозв'язок між маркетинговими стратегіями, логістичними процесами та результатами діяльності АТП. Практична значущість полягає в тому, що розробка методичного підходу дозволяє транспортним підприємствам:

- підвищити ефективність управління логістичними процесами,
- оптимізувати використання ресурсів,
- поліпшити якість обслуговування клієнтів,
- приймати обґрунтовані стратегічні та оперативні рішення на основі комплексної оцінки результативності.

Таким чином, вирішення проблеми інтегрованої оцінки результативності систем маркетингової логістики є ключовим завданням як для теоретичного розвитку науки, так і для підвищення конкурентоспроможності АТП.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі оцінювання ефективності та результативності системи маркетингової логістики підприємства здійснюється з використанням різних кількісних підходів, які відрізняються за набором показників, рівнем агрегування та методичним інструментарієм.

Однією з найбільш поширених моделей є SCOR-модель (Supply Chain Operations Reference), яка передбачає оцінювання логістично-маркетингової діяльності за п'ятьма групами показників: надійність, швидкість реагування, гнучкість, витрати та управління активами [1]. Перевагою SCOR є стандартизований набір КРІ та можливість бенчмаркінгу, проте її недоліком вважається обмежена адаптація до специфіки окремих галузей і недостатня увага до маркетингових аспектів взаємодії з клієнтами.

Для інтеграції маркетингових і логістичних показників широко застосовується Balanced Scorecard (BSC), адаптована до логістичних систем (Logistics BSC), яка поєднує фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та розвиток персоналу [2]. Метод дозволяє кількісно оцінити досягнення стратегічних цілей, однак його слабким місцем є висока залежність результатів від суб'єктивного вибору показників та вагових коефіцієнтів.

Значне поширення отримали багатокритеріальні методи прийняття рішень, зокрема АНР (Analytic Hierarchy Process), які використовуються для інтегральної оцінки маркетинг-логістичних систем шляхом зважування фінансових, операційних і клієнтських показників [3]. Перевагою АНР є можливість формалізувати складні управлінські рішення, однак метод потребує експертних оцінок і є чутливим до неузгодженості суджень.

Для оцінювання відносної ефективності логістично-маркетингових підрозділів або підприємств застосовується DEA (Data Envelopment Analysis), що дозволяє порівнювати об'єкти за співвідношенням вхідних ресурсів і вихідних результатів [4]. Метод є повністю кількісним і не потребує попереднього задання функціональної залежності, проте не враховує вплив зовнішніх ризиків і нестабільного середовища, що обмежує його застосування в умовах воєнних та кризових факторів.

Окремий напрям становлять інтегральні індексні підходи, у межах яких формуються узагальнені показники ефективності маркетинг-логістичної системи на основі нормалізованих фінансових, операційних і кадрових індикаторів [5]. Автори запропонували кількісну модель оцінювання інтеграції маркетингу й логістики, яка базується на системі показників сервісного рівня, надійності поставок, часу виконання замовлень та задоволеності клієнтів із подальшим агрегуванням у композитний індекс. Такі методики забезпечують наочність результатів, однак часто характеризуються високим рівнем агрегування, що ускладнює ідентифікацію конкретних проблемних зон. Перевагою підходу є фокус на міжфункціональній взаємодії, однак методика не враховує вплив нестабільного середовища.

Інша група авторів [6] розробила багатокритеріальну систему кількісної оцінки логістичної ефективності, що включає показники витрат, гнучкості, часу циклу та якості обслуговування клієнтів, які аналізуються за рівнями стратегічного, тактичного та операційного управління. Метод дозволяє детально оцінити логістичні процеси, проте характеризується складністю збору даних і слабкою інтеграцією маркетингових показників попиту.

У роботах Д. Бауеркокса та інших запропоновано авторську модель кількісної оцінки логістичних можливостей підприємства (logistics capabilities), що ґрунтується на індексному вимірюванні сервісної надійності, інформаційної підтримки та координації з клієнтами [7]. Перевагою моделі є можливість порівняльного аналізу, однак вона значною мірою базується на опитувальних даних, що знижує об'єктивність результатів.

Інша група науковців у своїй роботі [8] запропонували інтегральний підхід до кількісної оцінки логістичної ефективності, який поєднує фінансові результати, показники сервісу та адаптивності ланцюга постачань. Методика дозволяє оцінити стратегічний ефект логістики, проте не передбачає прямого врахування ризиків і кризових факторів.

У дослідженнях К. Гріна зі співавторами [9] розроблено кількісну модель оцінювання маркетинг-логістичної узгодженості, де використовуються нормалізовані показники витрат, швидкості реагування та клієнтської цінності з подальшим регресійним аналізом впливу логістики на ринкові результати. Недоліком підходу є його орієнтація на стабільні ринкові умови, що обмежує застосування в умовах високої невизначеності.

У працях, що аналізують ефективність ланцюгів поставок (SCM), застосовується стохастичне моделювання та імітаційні моделі (Simulation) [10]. Це дозволяє кількісно оцінити вплив невизначеності (наприклад, воєнних ризиків або коливань попиту) на інтегральні показники ефективності.

Кочубей Д. [11, с. 63—66] пропонує таку схему концепції оцінки ефективності логістичної діяльності, що має орієнтацію на покупця і на процеси в логістичному ланцюгу (рис. 1).

Автор виокремлює три базові фактори ефективності логістичної системи: якість обслуговування, час виконання та логістичні витрати. Ефективність логістичного бізнес-процесу оцінюється за інтегральним показником, що враховує точність операцій, дотримання нормативної тривалості та відповідність фактичних витрат бюджетним. Значення показника, близькі до одиниці, свідчать про відповідність стандартам, тоді як відхилення вказують на перевищення допустимого рівня помилок, часу або витрат. Підхід орієнтований переважно на техніко-економічні параметри процесів і витратну складову, що потребує його розширення в межах маркетингової логістики з урахуванням показників якості сервісу, гнучкості та споживчої цінності логістичного обслуговування.

Так, у наукових працях Є. В. Крикавського [12] запропоновано методичний підхід до кількісної оцінки логістичної системи підприємства, який ґрунтується на системі фінансових, часових і сервісних показників з подальшим агрегуванням у комплексний показник логістичної ефективності [13]. Перевагою підходу є чітка структуризація логістичних процесів, однак його обмеженням виступає орієнтація переважно на внутрішні параметри функціонування без урахування ринкових і ризикових факторів.

У доповнення до розглянутих підходів, вітчизняні дослідники також пропонують методичні підходи до моделювання стратегічних управлінських рішень у системі маркетингової логістики підприємства. Зокрема, О. Величко, А. Величко, М. Бутко та С. Халатур [14] розробили методику вибору стратегічних альтернатив на основі інтегрованого моделювання в окремих ланцюгах маркетингової логістики та каскадного підходу до формування учасників ланцюга постачання. У цій методиці поєднано метод аналітичної ієрархії (АНП) для вибору стратегії забезпечення ресурсів із методом пла-

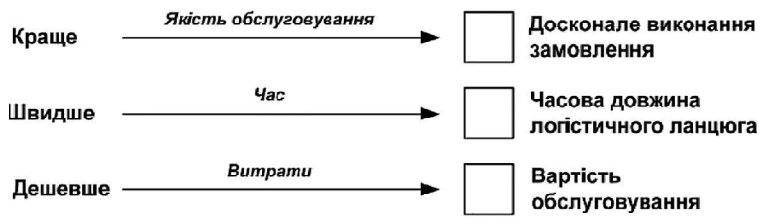


Рис. 1. Схема оцінки логістичної діяльності

Джерело: відтворено за [11].

нування "dual sourcing", а також оптимізаційні підходи (байєсівське планування, лінійне програмування і логістичне моделювання) для підбору розподільчих стратегій. Таке комплексне рішення сприяє ефективному прийняттю стратегічних рішень як у сфері закупівель, так і дистрибуції готової продукції, орієнтуючись на комплексний маркетинговий ефект і логістичну оптимізацію.

У контексті розвитку методології оцінки маркетинг-логістичних систем важливим є досвід апробації підходів у конкретних галузях, зокрема на автотранспортних підприємствах (АТП). Федотова І.В. та Кібець І.В. запропонували авторський методичний підхід до оцінки результативності функціонування інтегрованої системи маркетинг-логістики саме для АТП [15]. Автори розробили багаторівневий алгоритм, який базується на оцінці результативності бізнес-процесів окремих підсистем маркетингової логістики (від збору інформації до формування складського господарства). Ключовим інструментом є приведення різноспрямованих показників кожного процесу до єдиного нормованого значення в інтервалі [0;1] за допомогою лінійної функції. Методика спеціально адаптована для АТП, враховує їхню операційну специфіку та виділяє відповідні функціональні підсистеми.

Проведений аналіз наукових джерел свідчить, що переважна більшість існуючих кількісних методик оцінювання логістичних і маркетинг-логістичних систем орієнтована на вимірювання ефективності функціонування підприємства загалом, зосереджуючись на таких показниках, як рівень витрат, продуктивність ресурсів, якість сервісу та економічні результати. Такий підхід дозволяє отримати узагальнену характеристику стану системи, однак є недостатнім для глибокої діагностики її внутрішньої структури.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування та розроблення методичного підходу до інтегрованої

оцінки результативності системи маркетингової логістики автотранспортного підприємства на основі системної декомпозиції, поєднання операційних і ціннісно-орієнтованих показників та формування інтегрального показника для підтримки управлінських рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективність як аналітична категорія відображає співвідношення отриманих результатів і витрачених ресурсів, проте не дає змоги оцінити, наскільки повно та стабільно кожна підсистема маркетингової логістики досягає поставлених цільових орієнтирів. Унаслідок цього ускладнюється виявлення функціональних дисбалансів і "вузьких місць" у межах окремих бізнес-процесів — маркетингових, транспортних, складських, інформаційних та управлінських.

У цьому контексті більшої наукової й прикладної значущості набуває оцінювання результативності функціонування системи маркетингової логістики, яке передбачає аналіз ступеня досягнення запланованих результатів кожною підсистемою незалежно від рівня витрат. Такий підхід дозволяє здійснювати порівняльну оцінку фактичних параметрів функціонування з еталонними (нормативними або цільовими) значеннями, забезпечуючи об'єктивну основу для структурно-функціонального аналізу системи.

З урахуванням критичного аналізу існуючих кількісних методик та обґрунтування доцільності переходу від оцінювання ефективності до оцінювання результативності функціонування системи маркетингової логістики, у роботі прийнято підхід, що базується на декомпозиції системи на функціональні підсистеми та формуванні окремих показників результативності для кожної з них. У сучасних наукових дослідженнях маркетингова логістика розглядається як інтегрована система, що поєднує інструменти маркетингу та логістики з метою забезпечення споживачів необхідною послугою у визначений час, у потрібному місці, належної якості та за прийнятною ціною. У межах системного підходу така система доцільно декомпонується на підсистеми за функціональною ознакою, що узгоджується з працями вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері маркетингу та логістики [16—24 та ін.]. З урахуванням специфіки діяльності автотранспортних підприємств, а також положень концепцій 7P маркетингу послуг і 7R логістики, система маркетингової логістики АТП у даному дослід-

женні розглядається як сукупність десяти взаємозв'язаних підсистем: ресурсно-забезпечувальної, складсько-операційної, процесної підсистеми обслуговування, розподільчо-територіальної, комунікаційно-збутової, інформаційно-аналітичної, кадрово-управлінської, підсистеми якості та умов обслуговування, ціново-витратної та інфраструктурно-матеріальної.

Оцінювання результативності кожної підсистеми здійснюється на основі системи КРІ (Key Performance Indicators), які відображають ступінь досягнення цільових параметрів її функціонування, виконання ключових завдань і відповідність очікуваним результатам. На відміну від традиційних підходів, що фокусуються на витратній ефективності, запропонований підхід орієнтований на порівняння фактичних результатів із еталонними значеннями, що дозволяє ідентифікувати дисбаланси, "вузькі місця" та асинхронність розвитку підсистем. З урахуванням специфіки діяльності автотранспортних підприємств у сфері вантажних перевезень, а також на основі узагальнення результатів аналізу наукових джерел [1—11, 14, 15, 25, 26], сформовано систему показників результативності функціонування маркетингової логістики, згрупованих за відповідними підсистемами.

Сформована система показників результативності маркетингової логістики автотранспортного підприємства забезпечує комплексне та багатовимірне оцінювання ефективності функціонування ключових підсистем, що охоплюють закупівельну, складську, операційну, збутову, маркетингову, інформаційно-аналітичну, кадрову, сервісну, фінансово-економічну та інфраструктурну складові діяльності. Аналітична цінність наведених показників полягає у можливості ідентифікації вузьких місць у функціонуванні маркетингової логістики, оцінювання внутрішніх резервів підвищення результативності та обґрунтування управлінських рішень як на оперативному, так і на стратегічному рівнях.

Практичне застосування запропонованої системи показників створює методичне підґрунтя для формування інтегральної оцінки результативності маркетингової логістики АТП, моніторингу динаміки ключових параметрів у часі та розроблення обґрунтованих заходів з підвищення стійкості логістичних процесів і якості транспортно-логістичного сервісу.

З метою практичної реалізації запропонованої системи показників та забезпечення ло-

гічної узгодженості аналітичних процедур доцільним є формалізований підхід до проведення оцінювання. Це передбачає поетапну організацію процесу аналізу, що охоплює вибір показників, збір і обробку вихідної інформації, розрахунок аналітичних індикаторів та інтерпретацію отриманих результатів. У цьому контексті важливим є дотримання чіткої послідовності дій, що забезпечує відтворюваність і наукову обґрунтованість оцінки. Послідовність дій щодо оцінки системи маркетингової логістики представлена на рисунку 2. Запропонований підхід до оцінювання системи маркетингової логістики доцільно розглядати як цілісну програму управлінських дій, спрямовану на забезпечення узгодженості ринкових вимог та внутрішніх можливостей АТП.

Вихідним етапом такої програми є комплексне дослідження ринку транспортно-логістичних послуг, зокрема аналіз структури попиту, характеристик споживачів, поведінки конкурентів і умов функціонування суб'єктів ринку. У сучасних умовах дедалі більшого поширення набуває підхід, за якого проектування логістичних систем і ланцюгів поставок здійснюється "від ринку".

Тобто з урахуванням кінцевих вимог споживачів та очікуваного рівня сервісу, що фактично передбачає побудову системи маркетингової логістики "з кінця".

Результати маркетингових досліджень зіставляються з ресурсними, організаційними та технологічними можливостями підприємства, що дозволяє обґрунтовано визначити конфігурацію логістичних процесів, їх стратегічну спрямованість, ключові критерії ефективності та обмеження розвитку. На наступному етапі формується система показників, за допомогою яких оцінюється ступінь відповідності фактичного функціонування процесів визначеним цілям і критеріям. Для забезпечення комплексності та порівнюваності результатів виникає необхідність приведення різномірних показників до єдиного вимірювального простору шляхом формування інтегрального показника результативності системи маркетингової логістики.

Після розроблення методичного інструментарію здійснюється безпосередня оцінка системи на основі фактичних даних діяльності автотранспортного підприємства. Отримані результати порівнюються з еталонними (цільовими) значеннями або з показниками провідних конкурентів із використанням інструментів бенчмаркінгу. Такий підхід дає змогу ідентифі-



Рис. 2. Послідовність дій щодо оцінки системи маркетингової логістики АТП

Джерело: розроблено авторами.

кувати проблемні зони та "вузькі місця" системи, а також встановити причинно-наслідкові зв'язки між параметрами процесів і кінцевими результатами діяльності.

Для формування методичного підходу до оцінки результативності системи маркетингової логістики автотранспортного підприємства у статті запропоновано інтегровану методику, що базується на принципах системного аналізу, декомпозиції бізнес-процесів та нормування різномірних показників результативності. Необхідність розроблення такого підходу зумовлена багатовимірністю маркетингово-логістичних процесів АТП, які характеризуються використанням показників з різними одиницями виміру (коефіцієнти, відсотки, натуральні та вартісні показники), що унеможлиблює їх безпосереднє порівняння без попереднього приведення до єдиного вимірювального простору.

Запропонований методичний підхід передбачає приведення показників результативності процесів до єдиного нормованого інтервалу, що забезпечує коректність інтегрованої оцінки та можливість агрегування показників у межах окремих підсистем маркетингової логістики. Такий підхід характеризується універсальністю застосування, гнучкістю у формуванні системи критеріїв оцінювання з урахуванням специфіки діяльності конкретного автотранспортного підприємства, а також орієнтацією на практичне використання в системі управління.

Методика дозволяє врахувати в оцінці результативності підсистем маркетингової логістики АТП сукупність ключових процесів, релевантних цілям оцінювання, здійснювати графічну інтерпретацію бажаного та фактичного стану підсистем, а також розраховувати інтегральний показник результативності системи маркетингової логістики. Базою для розрахунків слугують нормовані значення показників результативності окремих процесів.

У межах запропонованого підходу значення показників результативності приводяться до інтервалу $[0;1]$, де значення 1 відповідає найкращому рівню результативності, а значення 0 — найгіршому, що забезпечує уніфікованість оцінювання та можливість подальшої агрегації показників (формула 1):

$$y = 1 - \frac{x_2 - x}{x_2 - x_1} \quad (1),$$

де x — фактичне значення показника;
 x_1 — мінімально допустиме значення показника;

x_2 — максимально допустиме значення показника;

y — нормоване значення показника.

Оскільки окремі показники мають різну спрямованість (частина з них є стимуляторами, інші — дестимуляторами), для формування інтегрального показника застосовується процедура нормування. На першому етапі визначаються допустимі межі та еталонні значення показників (максимальні, мінімальні або оптимальні). Далі фактичні значення нормуються за допомогою лінійної функції приналежності до стандартного інтервалу $[0;1]$: для показників-стимуляторів перевищення максимального допустимого значення відповідає нормованому значенню 1, а значення нижче мінімального — 0; для показників-дестимуляторів — навпаки. На основі розрахо-

ваних нормованих значень показників доцільно здійснити їх наочне представлення у вигляді діаграми результативності підсистем маркетингової логістики. Графічне відображення дозволяє наочно зіставити фактичні показники з нормативними значеннями, що забезпечує легке виявлення відхилень та оцінку ефективності окремих процесів. Побудова такої діаграми здійснюється у декілька послідовних етапів:

1. На горизонтальну вісь (вісь X) наносять назви процесів відповідної підсистеми;

2. На вертикальну вісь (вісь Y) спочатку відображаються планові (еталонні) значення критеріїв у вигляді стовпчиків, після чого по верхніх наносяться фактичні значення результативності процесів у вигляді аналогічних стовпчиків. Цей етап дозволяє наочно визначити зону перетину фактичних значень з нормативними показниками;

3. Побудова кривої кумулятивних сум фактичних значень показників;

4. Побудова кривої кумулятивних сум планових значень критеріїв;

5. Визначення інтегральної результативності підсистеми маркетингової логістики як відношення суми фактичних нормованих значень до суми нормативних значень.

Таким чином, результативність функціонування i -ї підсистеми маркетингової логістики визначається за формулою:

$$P_i = \frac{\sum_{j=1}^n k_j^{\phi}}{\sum_{j=1}^n k_j^{\eta}} \quad (2),$$

де P_i — результативність функціонування i -ї підсистеми маркетингової логістики;

k_j — нормоване значення показника результативності j -го процесу;

k_j^{ϕ} — фактичне нормоване значення результативності j -го процесу;

k_j^{η} — нормативне значення результативності j -го процесу;

n — кількість процесів i -ї підсистеми маркетингової логістики.

Відповідно, результативність окремого процесу визначається як відношення його нормованого фактичного значення до еталонного значення, що дорівнює одиниці. Такий підхід забезпечує науково обгрунтовану оцінку ефективності підсистем маркетингової логістики та надає основу для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення їх функціонування.

Таблиця 1. Оцінка результативності ресурсно-забезпечувальної підсистеми

Показник	Максимальне значення	Мінімальне значення	Фактичне значення	Нормоване значення
Якість вхідних ресурсів	0	1	0,01	0,99
Коефіцієнт плановості забезпечення виробництва матеріалами	1	0,5	0,93	0,86
Коефіцієнт нерівномірності поставок матеріалів	0	0,67	0,23	0,66
Показник продуктивності праці (кількість виконаних операцій на одиницю часу), од/год	10	2,5	10	1,00
Частка затриманих замовлень	0	0,5	0,1	0,80
Коефіцієнт випуску автомобілів на лінію вантажівок	0,8	0,5	0,61	0,37
Коефіцієнт випуску автомобілів на лінію автобусів	0,9	0,5	0,694	0,49

Джерело: розроблено авторами.

Таким чином, сформована методика оцінки результативності системи маркетингової логістики АТП ґрунтується на процесно-орієнтованому підході та багаторівневій нормативній структурі. Вона забезпечує комплексну діагностику десяти ключових функціональних підсистем шляхом зведення різноспрямованих показників до єдиного нормованого інтервалу з подальшим розрахунком інтегральних індексів. Головною науково-практичною перевагою методики є вбудований механізм виявлення провальних точок через аналіз середньозважених відхилень, що дозволяє не лише констатувати загальний рівень результативності, але й ідентифікувати конкретні підсистеми та процеси, що вимагають пріоритетного втручання. Це забезпечує підвищену об'єктивність, наочність та прикладну спрямованість оцінки порівняно з існуючими агрегованими підходами.

На основі розробленої удосконаленої методики оцінки результативності функціонування системи маркетингової логістики (СМА) проведено її практичну апробацію на прикладі автотранспортного підприємства Харкова. Для забезпечення конфіденційності та з урахуванням особливостей діяльності в умовах воєнного стану конкретна назва підприємства не вказується. Запропонована методика передбачає багаторівневу оцінку, відповідно до якої система маркетингової логістики розглядається як сукупність десяти взаємопов'язаних функціо-

нальних підсистем, кожна з яких характеризується індивідуальним набором показників результативності. Спочатку здійснюється окрема оцінка результативності кожної підсистеми СМА, що передбачає визначення фактичних, мінімально допустимих та еталонних значень показників, їх нормування, графічну інтерпретацію та розрахунок інтегрального показника результативності відповідної підсистеми. Усього в межах дослідження формується десять інтегральних оцінок результативності, які відображають стан окремих функціональних складових СМА. Потім результати оцінювання окремих підсистем агрегуються з метою визначення загального інтегрального показника результативності СМА підприємства, що дозволяє отримати узагальнену кількісну характеристику її функціонування в умовах воєнних ризиків та обмежень.

Для ілюстрації практичного застосування методики в роботі наведено приклад оцінки результативності ресурсно-забезпечувальної підсистеми. Відповідно до методики, для кожного показника підсистеми визначаються фактичне, мінімально допустиме та еталонне значення, на основі яких розраховуються нормовані показники результативності. Результати розрахунків наведено в табл. 1, що дозволяє оцінити ступінь відхилення окремих показників від нормативного рівня та сформулювати основу для подальшого розрахунку інтегрального показника результативності підсистеми.

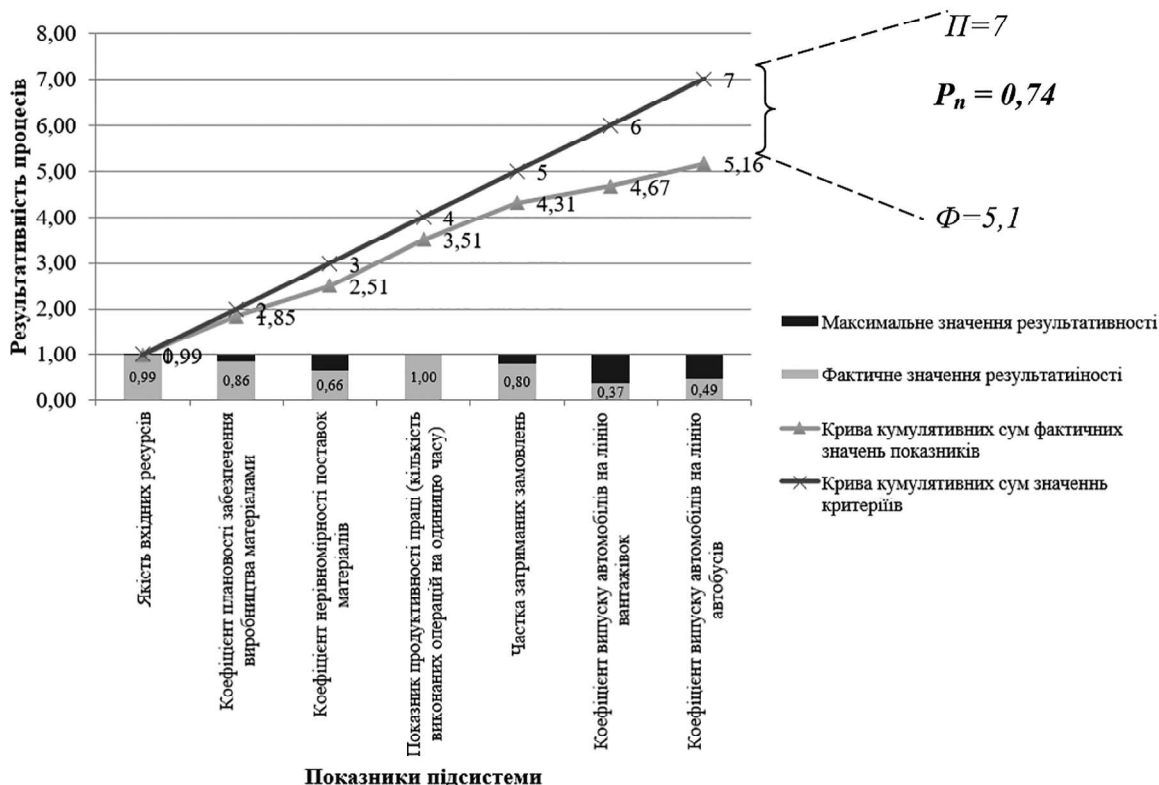


Рис. 3. Результативність ресурсно-забезпечувальної підсистеми

Джерело: розроблено авторами.

На основі таблиці будуємо діаграму результативності підсистеми маркетингової логістики (рис. 3).

Очевидно, що еталонна результативність кожного показника в межах підсистеми приймається рівною одиниці, що відповідає нормативному стану функціонування процесів (згідно з формулою (2)). У зв'язку з цим на рис. 3 еталонна результативність відображена у вигляді червоних стовпчиків, які слугують базою порівняння, тоді як поверх них нанесено стовпчики, що характеризують фактичний рівень результативності відповідних показників. Такий підхід дозволяє наочно ідентифікувати відхилення фактичного стану процесів від нормативного рівня, а також виявити показники, які формують "вузькі місця" у функціонуванні підсистеми маркетингової логістики.

Для узагальненої оцінки результативності підсистеми в цілому використовується аналіз кумулятивних сум значень результативності. Крива кумулятивних еталонних значень відображає ідеальний стан підсистеми, тоді як крива кумулятивних фактичних значень демонструє реальний рівень її функціонування. Інтегральний показник результативності підсистеми визначається шляхом ділення фактичної кумулятивної суми на еталонну кумулятивну

суму:

$$P_n = \frac{0,99 + 0,86 + 0,66 + 1 + 0,80 + 0,37 + 0,49}{1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1} = \frac{5,16}{7} = 0,74$$

Побудова такої діаграми здійснюється для кожної з десяти підсистем маркетингової логістики АТП, що забезпечує можливість порівняльного аналізу їх результативності та формування інформаційної бази для подальшої інтеграції результатів.

Наступним етапом методики є факторний аналіз відхилень результативності підсистеми від нормативного рівня, метою якого є ідентифікація найбільш критичних показників. Для цього застосовується метод ізольованого впливу факторів на зміну результуючого показника. При цьому передбачається, що значення всіх показників, за винятком аналізованого, перебувають на еталонному рівні.

Вплив кожного окремого показника оцінюється за величиною зниження інтегральної оцінки результативності підсистеми порівняно з її ідеальним станом. Таким чином, об'єктом розподілу є не сама фактична оцінка результативності, а різниця між максимально можливою (еталонною) та фактично досягнутою оцінками, що визначається за формулою:

$$\Delta P(\Pi_i) = P_e - P(\Pi_i) \quad (3),$$

де $\Delta P(\Pi_i)$ — зниження оцінки результативності під впливом i -го показника;

Таблиця 2. Відхилення показників результативності процесів ресурсно-забезпечувальної підсистеми

№	Процес	Відхилення	Кумулятивне відхилення	Відсоток невідповідностей	Кумулятивний відсоток невідповідностей
1	Коефіцієнт випуску автомобілів на лінію вантажівок	0,09	0,09	34,56	34,56
2	Коефіцієнт випуску автомобілів на лінію автобусів	0,073	0,163	28,03	62,60
3	Коефіцієнт нерівномірності поставок матеріалів	0,048	0,211	18,43	81,03
4	Частка затриманих замовлень	0,028	0,239	10,75	91,78
5	Коефіцієнт плановості забезпечення виробництва матеріалами	0,02	0,259	7,68	99,46
6	Якість вхідних ресурсів	0,0014	0,2604	0,54	100,00
7	Показник продуктивності праці (кількість виконаних операцій на одиницю часу), од/год	0	0,2604	0,00	100,00
Загалом		0,2604		100,00	

Джерело: розроблено авторами.

P_e — 1 — оцінка еталонної результативності підсистеми;

$P(\Pi_i)$ — оцінка результативності, розрахована тільки на основі порушень, викликаних i -м показником.

З метою підвищення наочності результатів та можливості порівняльного аналізу додатково розраховується частка впливу кожного показника на загальне зниження рівня результативності підсистеми маркетингової логістики АТП відповідно до формули:

$$\delta_i = \frac{\Delta P(\Pi_i)}{\sum_{i=1}^n \Delta P(\Pi_i)} * 100\% \quad (4).$$

Для графічного представлення відносної значущості окремих факторів використовується діаграма Парето, яка будується на основі значень відхилень показників результативності, розрахованих за формулами (3) і (4). Побудова діаграми здійснюється за даними табл. 2 та дозволяє виділити обмежену кількість критичних показників, на які припадає основна частка сумарного зниження результативності підсистеми. Результати факторного аналізу відхилень показників результативності ресурсно-забезпечувальної підсистеми наведено в табл. 2.

У таблиці представлено значення абсолютних відхилень інтегральної оцінки результативності підсистеми, зумовлених окремими показниками, а також їх кумулятивні значення та частку в загальному обсязі невідповідностей. Графа "відхилення" в табл. 2 розрахована відповідно до формули (3) на основі методу ізолюваного впливу факторів. Сутність підходу полягає в тому, що для кожного показника результативності окремо визначається умовна оцінка

ка результативності підсистеми за припущення, що лише значення аналізованого показника відповідає фактичному рівню, тоді як усі інші показники приймаються рівними еталонному значенню.

Так, наприклад, для показника "частка затриманих замовлень" розрахунок відхилення здійснюється шляхом визначення різниці між еталонною результативністю підсистеми та умовною результативністю, отриманою за умови врахування виключно фактичного значення цього показника:

$$E_1^e = 1 - \frac{0,8 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1}{7} = 0,028$$

Таким чином, величина відхилення відображає внесок конкретного показника у зниження загальної результативності підсистеми.

У табл. 2 показники результативності впорядковані за спаданням величини відхилень, що дозволяє ідентифікувати найбільш критичні фактори, вплив яких на результуючу оцінку є максимальним. Найбільший негативний вплив на результативність підсистеми мають коефіцієнти випуску автомобілів на лінію вантажівок і автобусів, сумарна частка яких у загальному обсязі невідповідностей перевищує 60 %, що свідчить про їх пріоритетність з точки зору управлінського втручання.

Факторний аналіз у такій постановці дозволяє не лише кількісно оцінити ступінь впливу окремих показників, але й упорядкувати напрями підвищення результативності підсистеми з урахуванням пріоритетності прийняття управлінських рішень у системі маркетингової логістики АТП.

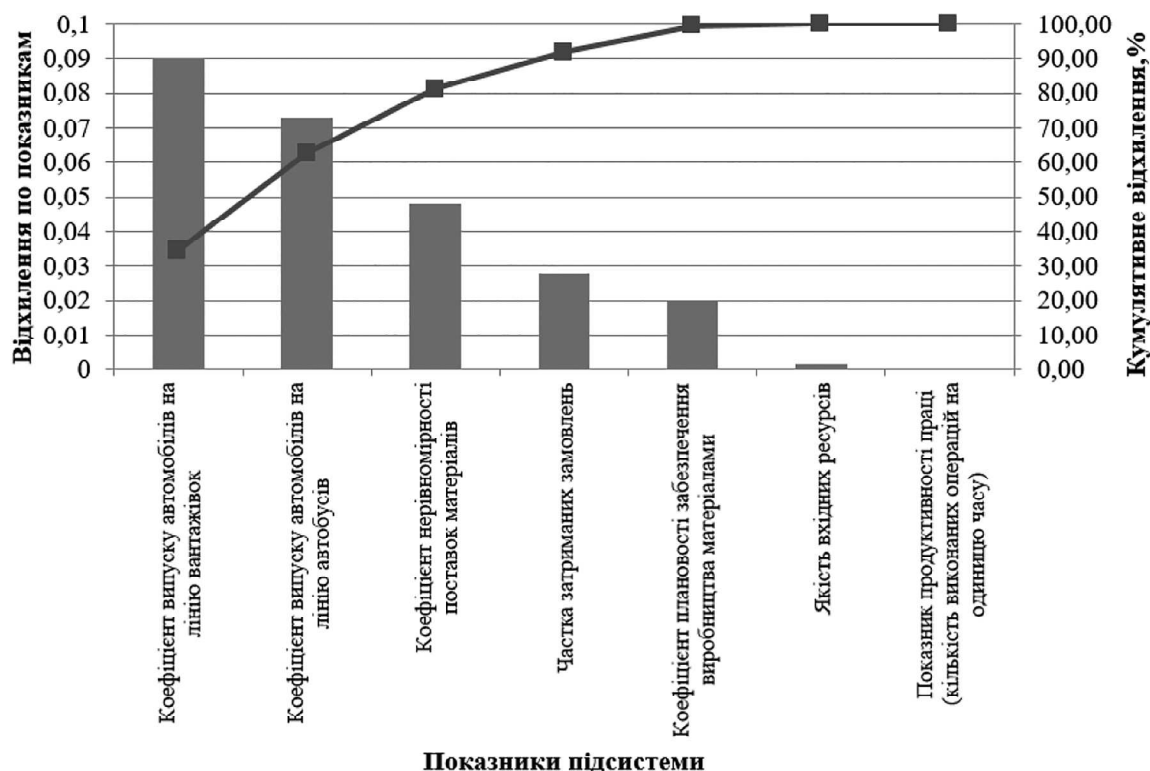


Рис. 4. Діаграма Парето для ресурсно-забезпечувальної підсистеми

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 3. Результативність процесної підсистеми обслуговування

Показник	Максимальне значення	Мінімальне значення	Фактичне значення	Нормоване значення
Рівень задоволення потреб клієнтури в послугах автотранспорту	1	0,5	1	1,00
Ритмічність транспортного обслуговування населення	1	0,5	1	1,00
Показник виконаних замовлень	1	0,5	1	1,00
Вихідна дисципліна поставок	1	0,6	0,98	0,95
Рівень обслуговування	1	0,65	1	1,00
Коефіцієнт використання маси засобу сполучення (автомобіля)	1,5	0,9	1,18	0,47
Матеріалосмність продукції транспорту	0,4	0,9	0,6	0,60
Коефіцієнт широти асортименту, %	100	50	100	1,00
Коефіцієнт повноти асортименту, %	100	50	100	1,00

Джерело: розроблено авторами.

Для наочного представлення результатів факторного аналізу та виділення ключових показників використано діаграму Парето (рис. 4), побудовану на основі даних табл. 2. Діаграма Парето наочно показує, що основна частка зниження результативності ресурсно-забезпечувальної підсистеми зосереджена на обмеженому числі критичних показників, удосконалення яких забезпечить максимальний ефект підвищення результативності.

Відповідно до розробленої методики здійснимо оцінку результативності процесної підсистеми обслуговування на основі показників, що характеризують цю підсистему. Результати розрахунків наведено в табл. 3. Аналіз нормованих значень показників свідчить про високий рівень результативності більшості процесів підсистеми, водночас окремі показники, пов'язані з ефективністю використання ресурсів, демонструють істотні відхилення від еталонного рівня, що обумовлює доцільність їх подальшого аналізу. Графічно результати аналізу подано на рис. 5. Побудована діаграма результативності (рис. 5) наочно відображає диспропорції між фактичними та

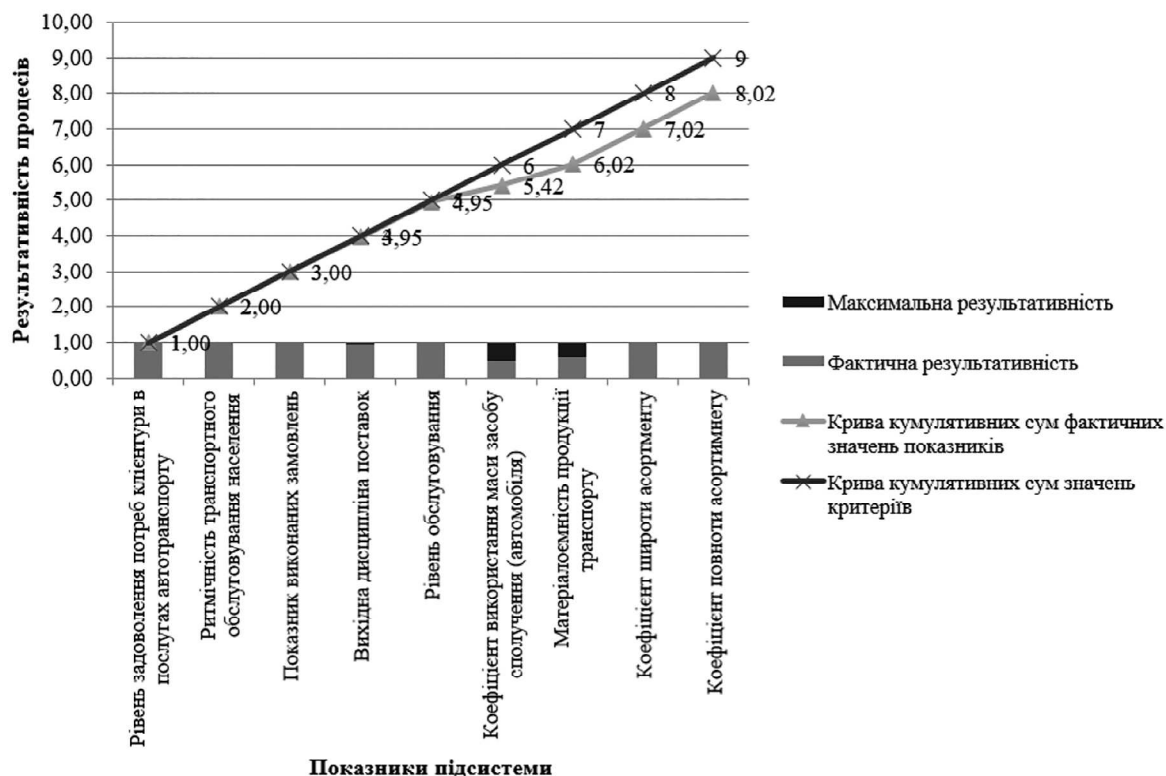


Рис. 5. Результативність процесної підсистеми обслуговування

Джерело: розроблено авторами.

еталонними значеннями окремих показників і слугує основою для проведення факторного аналізу відхилень результативності підсистеми.

З метою ідентифікації критичних показників процесної підсистеми обслуговування проведено факторний аналіз відхилень результативності на основі методу ізольованого впливу факторів. Результати розрахунків наведено в табл. 4.

Отримані результати свідчать, що основний внесок у зниження інтегральної результативності підсистеми формують показники ефективності використання транспортних засобів, частка яких у загальному обсязі невідповідно-

стей є домінуючою. Для візуалізації результатів факторного аналізу та визначення пріоритетних напрямів підвищення результативності процесної підсистеми обслуговування побудовано діаграму Парето (рис. 6).

Діаграма Парето (рис. 7) підтверджує концентрацію більшої частини сумарного відхилення результативності підсистеми на обмеженій кількості показників, що обґрунтовує пріоритетність управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів.

Розрахунок результативності інших восьми підсистем системи маркетингової логістики

Таблиця 4. Відхилення показників результативності процесів процесної підсистеми обслуговування

№	Процес	Відхилення	Кумулятивне відхилення	Відсоток невідповідностей	Кумулятивний відсоток невідповідностей
1	Коефіцієнт використання маси засобу сполучення (автомобіля)	0,0589	0,0589	54,08	54,08
2	Матеріалоемність продукції транспорту	0,0444	0,1033	40,82	94,90
3	Вихідна дисципліна поставок	0,0056	0,1089	5,10	100,00
4	Рівень задоволення потреб клієнтури в послугах автотранспорту	0,0000	0,1089	0,00	100,00
5	Ритмічність транспортного обслуговування населення	0,0000	0,1089	0,00	100,00
6	Показник виконаних замовлень	0,0000	0,1089	0,00	100,00
7	Рівень обслуговування	0,0000	0,1089	0,00	100,00
8	Коефіцієнт широти асортименту	0,0000	0,1089	0,00	100,00
9	Коефіцієнт повноти асортименту	0,0000	0,1089	0,00	100,00
Загалом		0,1089		100,00	

Джерело: розроблено авторами.

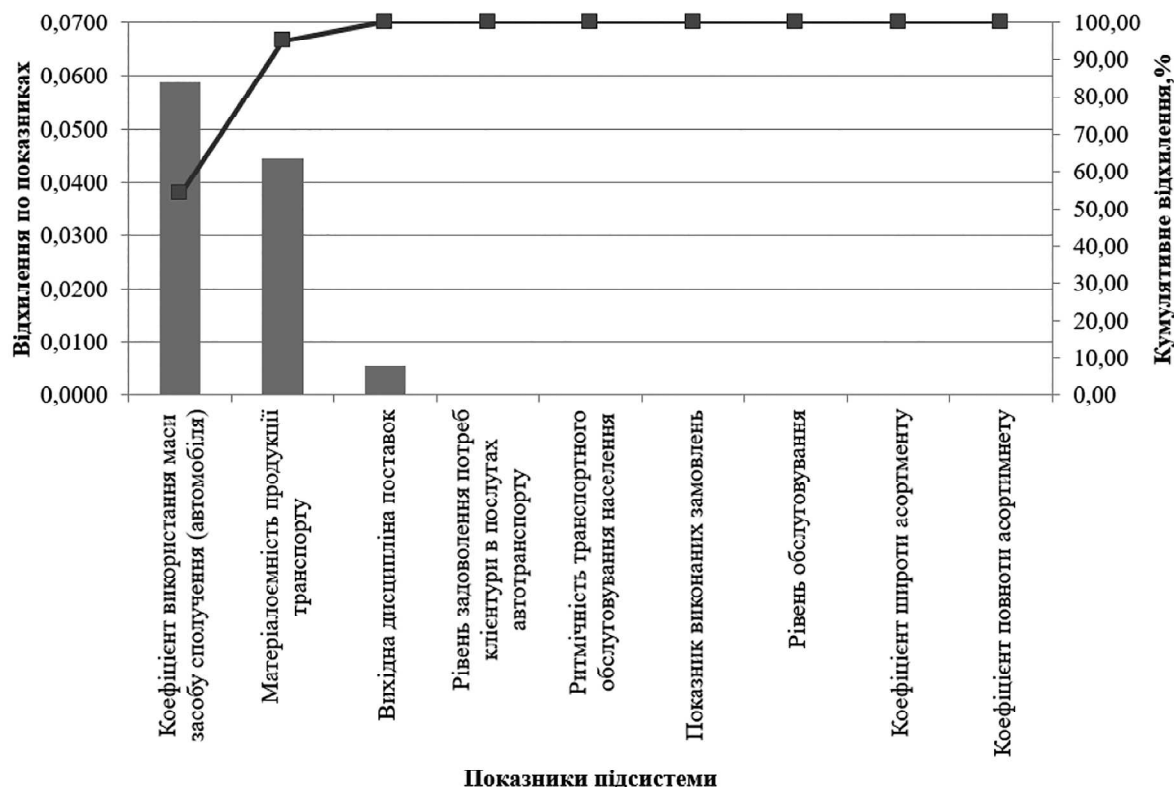


Рис. 6. Діаграма Паретто для процесної підсистеми обслуговування

Джерело: розроблено авторами.

АТП здійснюється за аналогічною методикою, що передбачає нормування показників, побудову діаграм результативності, розрахунок інтегральних показників та проведення факторного аналізу відхилень з використанням діаграм Парето. Це забезпечує методичну єдність оцінювання та можливість порівняльного аналізу результативності всіх підсистем.

Результативність системи маркетингової

Таблиця 5. Результативність та резерв результативності підсистем маркетинг-логістики АТП

Підсистема	Результативність	Резерв результативності
Ресурсно-забезпечувальна підсистема	0,74	0,26
Складсько-операційна підсистема	0,79	0,21
Процесна підсистема обслуговування	0,89	0,11
Розподільчо-територіальна підсистема	0,75	0,25
Комунікаційно-збутова підсистема	0,83	0,17
Інформаційно-аналітична підсистема	0,94	0,06
Кадрово-управлінська підсистема	0,85	0,15
Підсистема якості та умов обслуговування	0,91	0,09
Ціново-витратна підсистема	0,65	0,35
Інфраструктурно-матеріальна підсистема	1	0

Джерело: розроблено авторами.

логістики в цілому пропонується оцінювати шляхом агрегування результатів оцінювання її окремих підсистем. З цією метою для кожної підсистеми визначається показник резерву результативності функціонування, який розраховується за формулою:

$$r = 1 - P_i \quad (5),$$

де P_i — інтегральний показник результативності i -ї підсистеми системи маркетингової логістики

Показник r_i характеризує ступінь відхилення фактичного стану підсистеми від еталонного рівня її функціонування. У разі ідеального функціонування підсистеми значення резерву результативності дорівнює нулю, тоді як зростання значення r_i свідчить про наявність нереалізованого потенціалу та погіршення рівня результативності, досягаючи граничного значення $r_i = 1$.

Для наочного представлення результатів оцінювання пропонується побудова кривої результативності функціонування системи маркетингової логістики. Крива результативності відображає відхилення фактичного рівня результативності функціонування окремих підсистем від еталонного (максимально можливого) рівня та задається

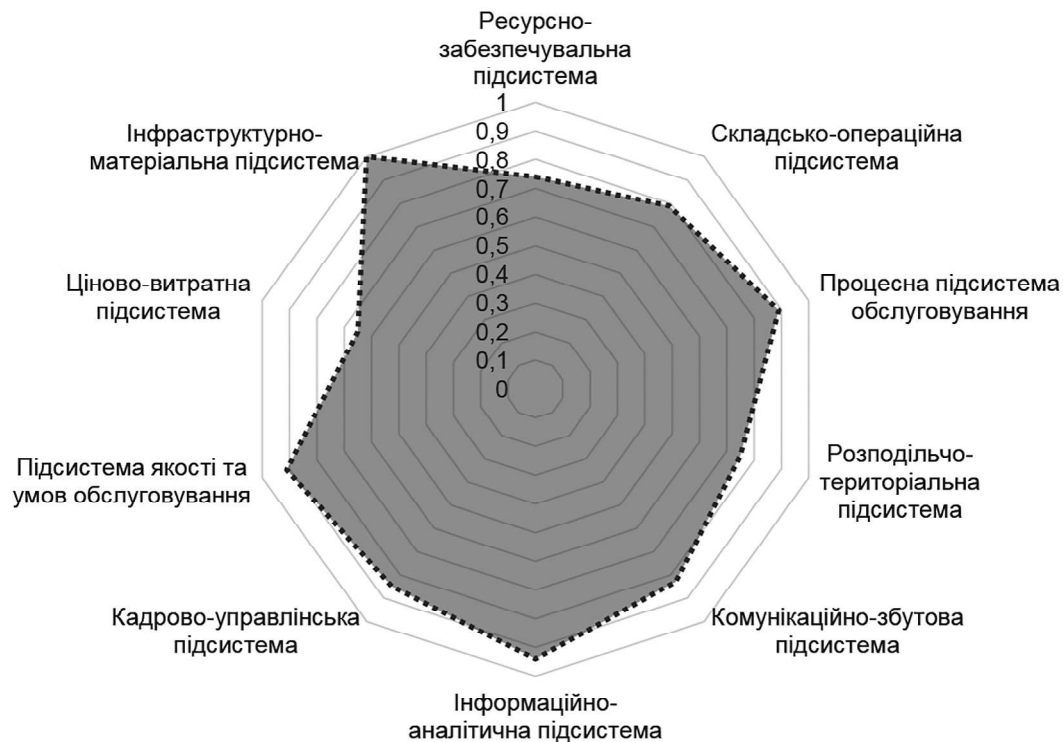


Рис. 7. Результативність роботи маркетингової логістики АТП

Джерело: розроблено авторами.

у вигляді множини точок:

$$ELS = (i; r_i) \quad (6),$$

де i — порядковий номер підсистеми системи, що оцінюється (вісь абсцис);

r_i — значення показника резерву результативності підсистеми (вісь ординат).

Обмеження по осі абсцис: $i \geq 1$;

Обмеження по осі ординат: $0 \leq r_i \leq 1$.

Застосування зазначеного підходу дозволяє ідентифікувати "вузькі місця" у функціонуванні системи маркетингової логістики. Провальною точкою вважається підсистема, яка характеризується найнижчим рівнем результативності та, відповідно, найбільшим значенням показника резерву результативності.

З метою формалізації критерію віднесення підсистем до провальних точок розраховується середнє значення резерву результативності підсистем маркетингової логістики. Середня величина резерву результативності визначається як середнє арифметичне:

$$MRR = \frac{\sum_{i=1}^n r_i}{n} \quad (7),$$

де i — порядковий номер підсистеми;

r_i — значення показника резерву результативності підсистеми;

n — кількість підсистем.

Підсистема відноситься до провальних точок функціонування системи маркетингової логістики у випадку, якщо значення її резерву результативності перевищує середнє значення MRR.

Результати розрахунку результативності підсистем маркетингової логістики АТП та їх резервів наведено в таблиці 5 та проілюстровано на рисунку 7.

На рисунку 7 наведено радарну діаграму, яка відображає рівні результативності окремих підсистем системи маркетингової логістики АТП. Радар побудовано на основі нормованих значень інтегральних показників результативності підсистем, які приймають значення в інтервалі від 0 до 1 та відкладені вздовж відповідних осей. Для наочного відображення нерезалізованого потенціалу функціонування СМЛ на радарній діаграмі еталонний рівень результативності підсистем прийнято рівним 1.

Відхилення фактичних значень результативності від еталонного рівня формує зону між еталонним контуром і фактичним багатокутником, яка інтерпретується як резерв результативності функціонування підсистем маркетингової логістики.

На основі значень інтегральних показників результативності підсистем шляхом віднімання від одиниці їх фактичних значень було розраховано резерви результативності кожної

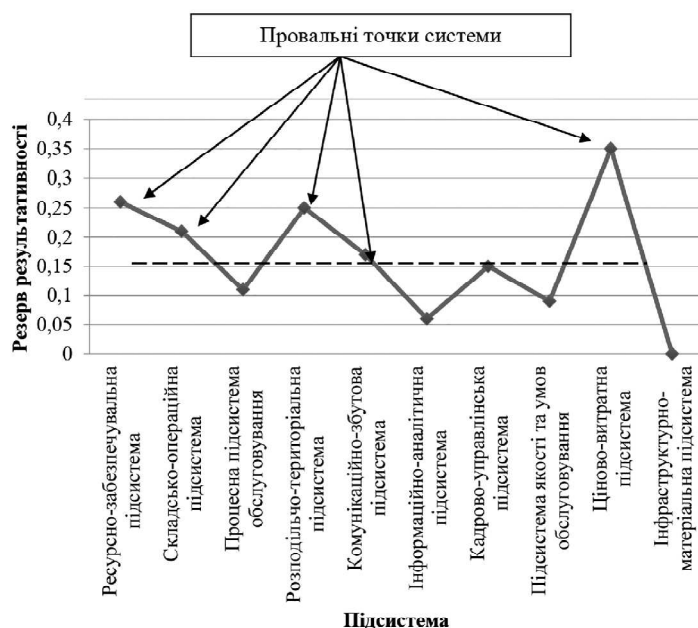


Рис. 8. Резерв результативності підсистем маркетингової логістики АТП

Джерело: розроблено авторами.

підсистеми. Отримані результати графічно подано на рисунку 8 у вигляді кривої результативності функціонування системи маркетингової логістики АТП.

На рисунку 8 графічно подано резерви результативності функціонування підсистем системи маркетинг-логістики АТП, що дозволяє виявити провальні точки її функціонування. Найбільші значення резерву результативності свідчать про наявність істотного нереалізованого потенціалу окремих підсистем та формують зони концентрації управлінських проблем у системі маркетинг-логістики.

Результати аналізу дають підстави ідентифікувати низку провальних зон у функціонуванні системи маркетинг-логістики АТП, зокрема ціново-витратну, ресурсно-забезпечувальну, розподільчо-територіальну, складсько-операційну та комунікаційно-збутову підсистеми. Їхня вразливість зумовлена впливом воєнних дій, що проявляється у зростанні собівартості перевезень, нестабільності постачання матеріально-технічних ресурсів, порушенні логістичних маршрутів, обмеженій доступності складської інфраструктури, а також звуженні каналів комунікації з клієнтами та зниженні платоспроможного попиту. Саме зазначені підсистеми формують основну частину резерву результативності системи маркетинг-логістики та потребують першочергової уваги з боку керівництва підприємства.

ВИСНОВКИ

Застосування запропонованої методики дозволило отримати комплексну та деталізовану оцінку результативності системи маркетинг-логістики АТП шляхом послідовного аналізу результативності окремих процесів, підсистем і системи в цілому. Методичний підхід забезпечує зіставлення фактичних результатів функціонування з еталонними значеннями та дає змогу кількісно визначити резерви результативності на кожному рівні управління. Результати оцінювання свідчать, що підсистеми, безпосередньо пов'язані з наданням послуги та забезпеченням її якості, функціонують на достатньо високому рівні, що підтверджує стабільні ринкові позиції АТП та сформовану ділову репутацію підприємства. Водночас виявлено наявність суттєвих резервів результативності у низці допоміжних підсистем, удосконалення яких є ключовою умовою підвищення ефективності системи маркетингової логістики в цілому.

Запропонована методика відрізняється від традиційних підходів орієнтацією на процесний рівень оцінювання, відмовою від використання коефіцієнтів значущості процесів та застосуванням інтегральних показників, що дозволяє уникнути нівелювання впливу окремих процесів на результативність підсистем. Узагальнення результатів за допомогою радарних і кумулятивних графіків забезпечує наочність аналізу та можливість ідентифікації провальних точок системи.

Література:

1. Nicoletti B. SCOR Model. In: Supply Network 5.0. Palgrave Macmillan, Cham, 2023. https://doi.org/10.1007/978-3-031-22032-6_2
2. Satria S. I., Utama D. P. Balanced Scorecard Analysis of the Performance of Transportation and Logistics Companies Listed on the Indonesia Stock Exchange. Proceedings of the 5th International Conference on Applied Economics and Social Science (ICAESS 2023). Batam, Riau Islands, Indonesia, 7 November 2023. EAI. DOI: 10.4108/eai.7-11-2023.2342401
3. Korpela J., Tuominen M., Valoaho M. An analytic hierarchy process-based approach to the strategic management of logistic service: An empirical study in the mechanical forest industry. International Journal of Production Economics. 1998. Vols. 56-57. P. 303—318.
4. Sternad M., Skrucany T., Jereb B. International Logistics Performance Based on the DEA Analysis. Communications — Scientific Letters of the University of Zilina. 2018. Vol. 20, No. 4. P. 10—15. doi: 10.26552/com.C.2018.4.10-15

5. Mentzer J. T., Stank T. P., Esper T. L. Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management. *Journal of Business Logistics*. 2008. Vol. 29, No. 1. P. 31–46. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00067.x>

6. Gunasekaran A., Patel C., Tirtiroglu E. Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management*. 2001. Vol. 21, No. 1–2. P. 71–87. <https://doi.org/10.1108/01443570110358468>

7. Bowersox D. J., Closs D. J., Stank T. P. Ten-Mega Trends That Will Revolutionize Supply Chain Logistics. *Journal of Business Logistics*. 2010. Vol. 21. P. 1–15.

8. Fugate B. S., Mentzer J. T., Stank T. P. Logistics performance: efficiency, effectiveness, and differentiation. *Journal of Business Logistics*. 2010. Vol. 31, No. 1. P. 43–62. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2010.tb00127.x>

9. Green K. W., Whitten D., Inman R. A. Aligning marketing strategies throughout the supply chain to enhance performance. *Industrial Marketing Management*. 2012. Vol. 41, No. 6. P. 1008–1018. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.02.003>

10. Simchi-Levi D., Kaminsky P., Simchi-Levi E. *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*. 3rd Edition. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2008.

11. Кочубей Д. Оцінка ефективності функціонування системи торговельних підприємств. *Вісник ХНТЕУ*. 2009. № 4. С. 59–66.

12. Крикавський Є. *Логістичне управління: підручник*. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2005. 648 с.

13. Холодний Г. О. Маркетингова логістика як основа концепції ефективного підприємництва. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 4 (71). С. 181–186. URL: <https://journals.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/313/0>

14. Velychko O., Velychko L., Butko M., Khalatur S. Modelling of strategic managerial decisions in the system of marketing logistics of enterprise. *Innovative Marketing*. 2019. Vol. 15, Issue 2. P. 58–70. DOI: 10.21511/im.15(2).2019.05

15. Федотова І. В., Кібець І. В. Оцінка результативності функціонування системи маркетинг-логістики в АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2013. Вип. 21. С. 125–138.

16. Bowersox D. J., Closs D. J. *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. New York: McGraw-Hill, 1996. 730 p.

17. Kotler Ph., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 p.

18. Рижова В. Ключові аспекти системи взаємодії логістики та маркетингу. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. Вип. 2. С. 277–282. DOI: 10.31891/mdes/2024-12-37

19. Пойта І. О., Горик-Чубатюк М. О. Характеристика маркетингової логістики в системі управління підприємством. *Економіка. Управління. Інновації*. 2019. № 1 (24). DOI: 10.35433/ISSN2410-3748-2019-1(24)-8

20. Lagzouli A., Lagzouli A., Amel M., Chaali K. The constructive relationship between logistics and marketing: Theoretical framework. *Strategy Management Logistics*. 2020. № 1. URL: <https://revues.imist.ma/index.php/MLS/article/view/20767>

21. Mehmedov M. Marketing and logistics — two sides of customer/consumer satisfaction. *E3S Web of Conferences*. 2023. Vol. 376. Art. 04025. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337604025>

22. Федотова І. В., Кібець І. В. Взаємозв'язок маркетингу та логістики в автотранспортному підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2012. Вип. 19. С. 57–67.

23. Дрогомирецька М. І., Зоря А. В. Інтегрована логістична система як основа підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 134–139.

24. Fan Y., Stevenson M. A review on supply chain risk management: Definition, theory, and research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2020. Vol. 48, No. 3. P. 205–230. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2017-0043>

25. Федотова І. В., Кібець І. В. Оцінка результативності функціонування системи маркетинг-логістики в АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2013. Вип. 21. С. 125–138.

26. Елетенко О. В. Оцінка ефективності управління інформаційними потоками на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. С. 61–66.

References:

1. Nicoletti, B. (2023), "SCOR Model", In: *Supply Network 5.0*, Palgrave Macmillan, Cham, available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-22032-62>.

2. Satria, S.I. and Utama, D.P. (2023), "Balanced Scorecard Analysis of the Performance of Transportation and Logistics Companies Listed on the Indonesia Stock Exchange", *Proceedings of the 5th International Conference on Applied Economics and Social Science (ICAESS 2023)*, Batam, Riau Islands, Indonesia, 7 November 2023, pp. 1–15, DOI: 10.4108/eai.7-11-2023.2342401.

3. Korpela, J., Tuominen, M. and Valoaho, M. (1998), "An analytic hierarchy process-based approach to the strategic management of logistic

service: An empirical study in the mechanical forest industry", *International Journal of Production Economics*, vol. 56—57, pp. 303—318.

4. Sternad, M., Skrucany, T. and Jereb, B. (2018), "International Logistics Performance Based on the DEA Analysis", *Communications — Scientific Letters of the University of Zilina*, vol. 20, no. 4, pp. 10—15, doi: 10.26552/com.C.-2018.4.10-15.

5. Mentzer, J.T., Stank, T.P. and Esper, T.L. (2008), "Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management", *Journal of Business Logistics*, vol. 29, no. 1, pp. 31—46, <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00067.x>.

6. Gunasekaran, A., Patel, C. and Tirtiroglu, E. (2001), "Performance measures and metrics in a supply chain environment", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21, no. 1—2, pp. 71—87, <https://doi.org/10.1108/01443570110358468>.

7. Bowersox, D.J., Closs, D.J. and Stank, T.P. (2010), "Ten-Mega Trends That Will Revolutionize Supply Chain Logistics", *Journal of Business Logistics*, vol. 21, pp. 1—15.

8. Fugate, B.S., Mentzer, J.T. and Stank, T.P. (2010), "Logistics performance: efficiency, effectiveness, and differentiation", *Journal of Business Logistics*, vol. 31, no. 1, pp. 43—62, <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2010.tb00127.x>.

9. Green, K.W., Whitten, D. and Inman, R.A. (2012), "Aligning marketing strategies throughout the supply chain to enhance performance", *Industrial Marketing Management*, vol. 41, no. 6, pp. 1008—1018, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.02.003>.

10. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. and Simchi-Levi, E. (2008), *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*, 3rd ed, McGraw-Hill Irwin, Boston, USA.

11. Kochubey, D. (2009), "Evaluation of the efficiency of the functioning of trade enterprise systems", *Bulletin KNTEU*, vol. 4, pp. 59—66.

12. Krykavskiy, E. (2005), *Lohistychne upravlinnia [Logistics Management]*, Publishing House of the National University "Lviv Polytechnic", Lviv, Ukraine.

13. Kholodnyi, H.O. (2019), "Marketing logistics as the basis of the effective enterprise concept", *Bulletin of Kherson National Technical University*, vol. 4 (71), pp. 181—186, available at: <https://journals.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/313/0> (Accessed 18 February 2026).

14. Velychko, O., Velychko, L., Butko, M. and Khalatur, S. (2019), "Modelling of strategic managerial decisions in the system of marketing logistics of enterprise", *Innovative Marketing*, vol. 15,

issue 2, pp. 58—70, [https://doi.org/10.21511/im.15\(2\).2019.05](https://doi.org/10.21511/im.15(2).2019.05).

15. Fedotova, I.V. and Kibets, I.V. (2013), "Evaluation of marketing logistics system performance in a transport enterprise", *Economics of the transport complex*, vol. 21, pp. 125—138.

16. Bowersox, D.J. and Closs, D.J. (1996), "Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process", McGraw-Hill, New York, USA.

17. Kotler, Ph. and Keller, K.L. (2016), "Marketing Management", 15th ed, Pearson Education, Boston, USA.

18. Ryzhova, V. (2024), "Key aspects of logistics and marketing interaction system", *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 2, pp. 277—282, <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-37>.

19. Poyta, I.O. and Horyk-Chubatyuk, M.O. (2019), "Characteristics of marketing logistics in enterprise management system", *Economics. Management. Innovations*, vol. 1 (24), [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2019-1\(24\)-8](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2019-1(24)-8).

20. Lagzouli, A., Lagzouli, A., Amel, M. and Chaali, K. (2020), "The constructive relationship between logistics and marketing: Theoretical framework", *Strategy Management Logistics*, vol. 1, available at: <https://revues.imist.ma/index.php/MLS/article/view/20767> (Accessed 18 February 2026).

21. Mehmedov, M. (2023), "Marketing and logistics — two sides of customer/consumer satisfaction", *E3S Web of Conferences*, vol. 376, Art. 04025, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337604025>.

22. Fedotova, I.V. and Kibets, I.V. (2012), "Interaction of marketing and logistics in a transport enterprise", *Economics of the transport complex*, vol. 19, pp. 57—67.

23. Drogomyretska, M.I. and Zoria, A.V. (2016), "Integrated logistics system as the basis for improving enterprise competitiveness", *Economics and society*, vol. 6, pp. 134—139.

24. Fan, Y. and Stevenson, M. (2020), "A review on supply chain risk management: Definition, theory, and research agenda", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 48, no. 3, pp. 205—230, <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2017-0043>.

25. Fedotova, I.V. and Kibets, I.V. (2013), "Evaluation of marketing logistics system performance in a transport enterprise", *Economics of the transport complex*, vol. 21, pp. 125—138.

26. Eletenko, O.V. (2009), "Evaluation of the efficiency of information flow management in an enterprise", *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, vol. 4, pp. 61—66.

Отримано редакцією журналу / Received: 24.02.26

Прорецензовано / Revised: 03.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

УДК 001.89:378:330.34

П. Г. Перерва,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет "ХПІ"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6256-9329>

Є. В. Видря,

аспірантка, Національний технічний університет "ХПІ"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-8991-2542>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.139

НАУКОВО-ТЕХНІЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ УНІВЕРСИТЕТІВ ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ

P. Pererva,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business Economics and International Economic Relations, National Technical University "KhPI"

Ye. Vydrya,

Postgraduate student, National Technical University "KhPI"

SCIENTIFIC AND TECHNICAL RESEARCH OF UNIVERSITIES AS AN ECONOMIC CATEGORY

Стаття присвячена комплексному аналізу науково-технічних досліджень університетів як економічної категорії. Розкрито теоретико-методологічні засади організації дослідницької діяльності, визначено ключові принципи її функціонування: наукова новизна, системність і цифровізація, міждисциплінарність, практична орієнтація, академічна доброчесність. Додатково обґрунтовано принципи стратегічної гнучкості та інноваційної екосистемності, що забезпечують адаптивність університетських досліджень до сучасних економічних і соціальних викликів. Представлено класифікацію досліджень за видами, джерелами фінансування та економічним змістом, а також окреслено основні завдання університетських НТД: генерація знань, підготовка кадрів, формування інноваційної екосистеми, комерціалізація технологій та вирішення соціальних проблем. Особливу увагу приділено сучасним методам досліджень, включно з Big Data, відкритою наукою та штучним інтелектом. Університетські дослідження розглядаються як стратегічний чинник економічної трансформації та сталого розвитку суспільства.

The article is devoted to a comprehensive understanding of university scientific and technical research as an economic category that combines the educational, innovative, and economic functions of modern higher education. The authors analyze university science as a specific economic category that integrates educational, innovative, and productive functions. A systematized vision of the principles of organizing university research is proposed, among which the key ones are scientific novelty, systemic approach and digitalization, interdisciplinarity, practical orientation, and academic integrity. Additionally, the principles of strategic flexibility and innovative ecosystem development are substantiated, ensuring the adaptability of university science to changes in economic priorities, technological solutions, and state policy, as well as promoting the integration of research into startup ecosystems, business incubators, and technological clusters. The paper presents a classification of university R&D by type (fundamental, applied, experimental-design), sources of funding (budgetary, grant-based, contractual, endowment), as well as by economic content (publication-oriented, patent-oriented, radical). It is shown that each type of research has its own economic characteristics, implementation horizons, and commercialization potential. The tasks of university research are examined separately: generation of new knowledge, training of scientific personnel, formation of an innovative ecosystem, solving social problems, commercialization of technologies, and expert support for business and state institutions. It is determined that these tasks form a multidimensional economic effect, including the development of human capital, creation of additional income sources,

strengthening competitiveness, and influencing public policy. Special attention is paid to the relationship between the financing of university research, the efficiency of its organization, and the economic effects for society. It is demonstrated that universities act as key agents in transforming knowledge into practical technologies and products, and their scientific activity has strategic importance for sustainable development. The article offers a conceptual interpretation of university research as an economic category and outlines directions for further studies.

Ключові слова: університетські дослідження, науково-технічна діяльність, економічна категорія, інтелектуальний капітал, інновації, конкурентоспроможність, сталий розвиток, діджиталізація.

Key words: university research; scientific and technical activity; economic category; intellectual capital; innovation; competitiveness; sustainable development; digitalization.

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

У сучасних умовах глобальної трансформації суспільства, де знання стають головним ресурсом, роль університетів виходить за межі суто освітньої діяльності. Вищі навчальні заклади перетворюються на потужні науково-дослідні центри, результати діяльності яких безпосередньо впливають на динаміку економічного зростання. Проте розгляд науково-технічних досліджень (НТД) університетів виключно як процесу здобуття нових знань є неповним. Сьогодні виникає гостра потреба у дослідженні НТД як специфічної економічної категорії, що має свою вартість, споживчу цінність та здатність до капіталізації в межах національної та світової економік.

Актуальність та важливість теми проведеного дослідження, на наш погляд, зумовлено такими чинниками: перехід від Болонської моделі класичного університету до моделі підприємницького університету, в рамках якого наукові дослідження розглядаються як важливий ринковий продукт, який може приносити дохід університету та стимулювати його інноваційну діяльність; зміна нормативних положень щодо фінансування вищої освіти вимагає чіткого визначення економічної сутності наукових досліджень для оцінки їхньої інвестиційної привабливості, окупності та відповідного внеску як у ВВП країни, так і в бюджет конкретного університету; науково-технічний продукт університетів, як певний результат їх наукової діяльності, стає базою для створення ефективних стартапів, трансферу та комерціалізації технологій, що потребує теоретичного переосмислення наукової діяльності університету як економічного активу; необхідність уніфікації підходів до оцінки ефективності науково-технічної діяльності університетів згідно з діючими в цей час міжнародними стандартами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичний базис дослідження ролі університетської науки в економіці є багатоаспектним і формувався під впливом трансформації вищої школи від суто освітніх центрів до суб'єктів ринкових відносин. Фундаментальне значення для розуміння НТД як економічного ресурсу мають праці Г. Іцковіца та Л. Лейдесдорфа [1]. Вони розглядають університет як рівноправного партнера в тріаді "держава-бізнес-університет". Згідно з цією моделлю, НТД університетів перестають бути внутрішньою справою академічної спільноти та стають джерелом інноваційного розвитку територій. НТД тут виступає як первинний капітал, що активує взаємодію між владою та промисловістю. Дослідження Б. Кларка [2] акцентують увагу на зміні господарського статусу сучасних університетів. Вчені доводять, що науковий продукт університету має ознаки товару, оскільки він створюється для задоволення потреб зовнішніх замовників (індустріальних партнерів). У цьому контексті НТД аналізуються через призму трансферу технологій та комерціалізації, що дозволяє трактувати їх як специфічний вид інтелектуальних послуг. У працях вітчизняних економістів [3] НТД університетів розглядаються в системі відтворення інтелектуального капіталу країни. Автори підкреслюють, що НТД мають подвійну економічну природу: з одного боку, це суспільне благо (фундаментальна наука), з іншого — об'єкт приватного привласнення та капіталізації (прикладні розробки). Дослідники [5, 6] зосереджуються на інституційній ролі університетської науки. Вони аналізують НТД як економічну категорію через систему контрактних відносин, грантового фінансування та державного замовлення. Ресурсний підхід розглядає університетські дослідження як нематеріальний ак-

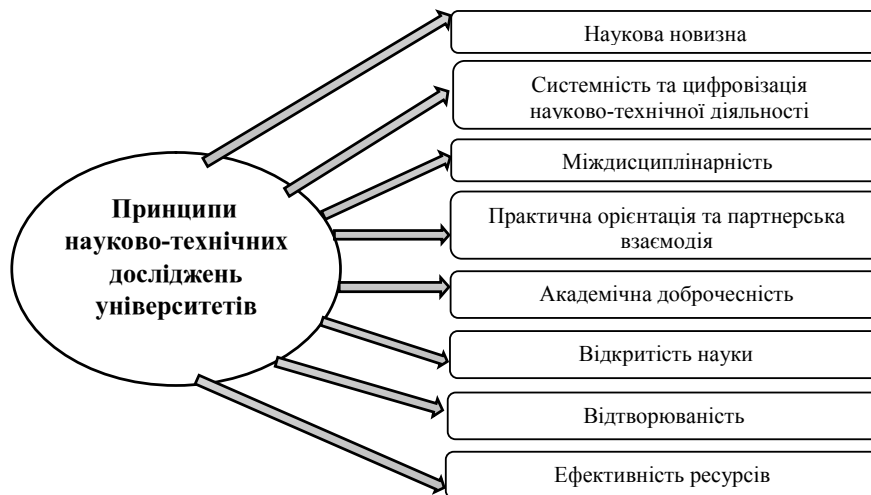


Рис. 1. Принципи науково-технічних досліджень університетів

Джерело: сформовано авторами.

тив, що формує ринкову вартість ВНЗ та підвищує його міжнародну конкурентоспроможність.

Досліджень економічної сутності НТД у вищій школі є багато, і вони підтверджують, що університетська наука давно розглядається як економічна категорія. В українських публікаціях акцент робиться на державній підтримці та інтеграції у національну економіку, тоді як міжнародні автори більше аналізують моделі комерціалізації та трансферу технологій.

Разом з тим, не зважаючи на значну кількість розробок, трактування НТД саме як економічної категорії, що має специфічний життєвий цикл та механізми комерціалізації, залишається недостатньо розкритим. Має місце певна суперечність між некомерційною природою фундаментальної науки та необхідністю економічної доцільності проведення прикладних університетських розробок. Потребує уточнення система економічних відносин, що виникають між державою, університетом та бізнесом у процесі виробництва та реалізації наукового продукту.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне наповнення змісту НТД університетів як економічної категорії, виявлення їхніх специфічних властивостей та визначення їх ролі у системі сучасних економічних відносин.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Комплексне розуміння того, як функціонують НТД в університетах з економічної точки зору, вимагає впорядкування їх теоретичних та

методологічних принципів. Наукова діяльність, зокрема університетські дослідження, ґрунтується на визначених принципах, що встановлюють загальні вимоги до організації та проведення досліджень; класифікаційних схемах, які структурують різноманіття досліджень за релевантними критеріями; чітко сформульованих завданнях, що спрямовують дослідницькі зусилля; а також методах та підходах, що забезпечують досягнення наукових цілей.

Принципи науково-технічних досліджень університетів є фундаментальними положеннями, що визначають загальні вимоги до організації, проведення та оцінювання дослідницької діяльності (рис. 1).

На наш погляд, найбільш важливим з принципів, представлених на рис. 1, є принцип наукової новизни [4]. Принцип наукової новизни є основою для будь-якого дослідження і передбачає, що результати наукової роботи мають містити оригінальний внесок у існуючу систему наукових знань — тобто нові факти, закономірності, теорії, методи, технології, які раніше не були відомі науковій спільноті. В економічному контексті новизна є основою для створення інтелектуальної власності, яка може бути комерціалізована через патентування, ліцензування, створення стартапів. Принцип системності та цифровізації НТД передбачає розгляд об'єкта науково-технічного дослідження як цілісної системи з множиною взаємопов'язаних елементів, які функціонують у певному середовищі. Системний підхід потребує аналізу не лише окремих компонентів досліджуваного явища, але й зв'язків між ними, механізмів взаємодії з зовнішнім середовищем тощо. Ми додатково пов'язуємо принцип системності з

цифровізацією НТД. Без використання інформаційних технологій сьогодня наука не має реальних можливостей охопити, проаналізувати та переробити дуже великі обсяги даних. Принцип міждисциплінарності тісно пов'язаний з системністю і передбачає інтеграцію методів, підходів, концепцій з різних наукових дисциплін для дослідження складних об'єктів. У підприємницьких університетах наука повинна приносити економічну і соціальну користь, тому принцип практичної орієнтації та партнерської взаємодії з різного роду стейкхолдерами в сучасних умовах набуває особливого значення, згідно якому замість того, щоб зосереджуватися тільки на теоретичних питаннях, дослідники мають шукати відповіді на конкретні проблеми економіки й суспільства [2]. Принцип академічної доброчесності охоплює сукупність етичних норм та правил, що регулюють наукову діяльність: чесність у представленні результатів досліджень, неприпустимість плагіату та фальсифікації даних, коректне цитування джерел.

З огляду на це, пропонується розширити перелік вже існуючих принципів ще додатковими двома положеннями, які в певній мірі відображають актуальні тенденції сучасного розвитку університетських НТД. Перший із них — це принцип стратегічної гнучкості, дотримання якого науковцями університетів передбачає здатність наукової діяльності адаптуватися до змін економічних цілей, технологічних рішень і, звичайно, державної політики. Його дотримання в повсякденній науково-технічній діяльності дозволяє університету знизити ризики не дуже актуальних досліджень, при цьому забезпечити належне фінансування та в цілому покращити бренд та конкурентоспроможність університету.

Друга пропозиція — це принцип інноваційної екосистемності, зміст якого акцентує вчених і топ-менеджмент на необхідності інтеграції університетських НТД у стартап-екосистеми, бізнес-інкубатори, технологічні кластери та інші форми співпраці з економічним середовищем. Реалізація цього принципу сприяє прискоренню трансферу технологій, їх комерціалізації, сприяє формуванню додаткових джерел доходів (що дуже важливо для сучасного університету) та зміцненню існуючих позицій даного університету на своєму ринку інновацій. Запропоновані додаткові принципи НТД університетів не дублюють

а науково доповнюють існуючі системні положення, певним чином розширюють їх, забезпечуючи відповідність університетських досліджень сучасним економічним і соціальним викликам.

Обґрунтована система принципів НТД університетів, на наш погляд, більш точно поєднує як усталені положення, що забезпечують методологічну, методичну, практичну та етичну основу дослідницької діяльності, так і деякі нові принципи, які відображають сучасні виклики розвитку університетської науки [7, 8]. Додавання принципу стратегічної гнучкості та принципу інноваційної екосистемності, на нашу думку, дозволяє в певній мірі, розширити теоретико-методологічну базу університетських науково-технічних досліджень, підвищити їх економічну та наукову релевантність і в основному забезпечити їх адаптивність до існуючих в цей час змін зовнішнього середовища. З використанням наведених рекомендацій університетська наука отримує, по-перше, інструменти для збереження академічної доброчесності та ефективності використання ресурсів, по-друге, нові орієнтири для інтеграції у міжнародні і національні інноваційні процеси з метою ефективного формування стійких конкурентних переваг.

Систематизація різноманіття університетських досліджень за релевантними класифікаційними ознаками є важливим методологічним завданням, так як різні типи досліджень мають специфічні економічні характеристики, потребують різних форм організації та фінансування, генерують різні типи результатів. Класифікація НТД дозволяє структурувати дослідницьку політику університету, оптимізувати розподіл ресурсів між різними типами досліджень. Згідно з методологією ОЕСР, виділяють три основні рівні НТД: фундаментальні дослідження; прикладні дослідження; дослідно-конструкторські розробки [10, 11]. Також тип фінансування суттєво впливає на організацію, пріоритети та результати досліджень: бюджетні дослідження фінансуються з державного бюджету; грантові — через конкурсні механізми наукових фондів; контрактні — виконуються на замовлення промислових компаній; ендавмент-фінансування базується на доходах від інвестування благодійних внесків.

Формулювання чітких завдань університетських НТД широко задіяно для цілеспрямованого використання ресурсів, координації зусиль різних дослідницьких груп та оцінювання

Таблиця 1. Класифікація університетських науково-технічних досліджень

Вид	Економічний зміст	Особливості	Сфери застосування	Типове фінансування
Фундаментальні	Генерація нового знання як суспільного блага	Високий рівень ризику; довгий горизонт (10–30 років); відкрита публікація	Усі галузі науки	Держ бюджет (70–90%); міжнародні гранти
Прикладні	Розробка методів і технологій	Середній ризик; горизонт (3–7 років); можливість патентування	Пріоритетні галузі економіки	Змішане: бюджет, гранти, комерційні контракти
Дослідно-конструкторські	Доведення НТД до комерційного продукту	Низький ризик; горизонт (1–3 роки); готовність до ринку	Високотехнологічні галузі	Промисловість (60–80%); венчурні інвестиції
Бюджетні	Базове фінансування суспільно значущих НТД	Стабільність; автономія вибору тематики; публічність результатів	Фундаментальна наука; освітні проєкти	Державний бюджет (100%)
Грантові	Проектне фінансування - конкурентні механізми	Висока конкуренція; чітка звітність; обмежені терміни реалізації	Пріоритетні напрями науки й технологій	Національні та міжнародні наукові фонди
Контрактні	Виконання НТД на комерційній основі	Чіткі завдання; комерційна конфіденційність; розподіл прав ІВ	Прикладні розробки для промисловості	Промислові компанії; корпоративні замовлення
Публікаційні	Наукові публікації як основний продукт	Основний критерій – кількість та якість публікацій; орієнтація на відкритий доступ	Фундаментальні НТД; освітні програми	Бюджетне фінансування; гранти
Патентні	Створення об'єктів інтелектуальної власності	Патентоздатність; потенціал комерціалізації; ліцензування	Технічні науки; інженерні технології	Змішане фінансування: бюджет, гранти, індустрія
Радикальні	Створення проривних інновацій та наукових теорій	Дуже високий ризик невдачі (70–90%); потенційно революційна віддача	Нові наукові напрями; frontier research	Венчурний капітал; стратегічні інвестори

Джерело: сформовано авторами.

результативності дослідницької діяльності (табл. 2).

Завдання університетських НТД відображають багатофункціональну природу сучасного університету як одночасно освітньої, наукової та економічної інституції. Генерація нових знань залишається головним завданням університетських НТД, що відрізняє університет від інших типів організацій. Університети як центри фундаментальної науки виконують функцію систематично-

го розширення меж людського знання через дослідження базових закономірностей природи, суспільства, мислення. Підготовка наукових кадрів через дослідження є другим ключовим завданням, яке зазвичай органічно інтегрується з освітнім процесом. На відміну від галузевих науково-дослідних інститутів чи корпоративних R&D центрів, університети готують наступне покоління дослідників через безпосереднє залучення студентів до дослідницьких проєктів. Ця інтеграція навчання та

Таблиця 2. Завдання університетських науково-технічних досліджень

Завдання	Зміст	Механізми реалізації	Результати	Економічні ефекти
Генерація нових знань	Систематичне розширення меж наукового знання	Дослідницькі проєкти; публікації у журналах; участь у конференціях	Наукові статті; монографії; нові теорії	Формування науково-технологічного заділу для інновацій; підвищення міжнародної конкурентоспроможності
Підготовка наукових кадрів	Формування дослідницьких компетенцій через залучення студентів	Магістерські та PhD програми; дослідницькі асистенти	Випускники з дослідницьким досвідом; захищені дисертації	Зростання людського капіталу високої кваліфікації; забезпечення кадрового резерву для економіки
Формування інноваційної екосистеми	Створення середовища для взаємодії дослідників, підприємців та інвесторів	Технопарки; бізнес-інкубатори; центри трансферу технологій	Стартапи; spin-off компанії; стратегічні партнерства	Агломераційні ефекти; поширення знань; залучення інвестицій у регіональний розвиток
Вирішення соціальних проблем	Використання наукової експертизи для суспільних викликів	Проблемно-орієнтовані проєкти; соціальні інновації	Рішення для охорони здоров'я, екології, освіти	Нові ринкові можливості; державна підтримка; підвищення якості життя населення
Комерціалізація технологій	Трансформація результатів НТД у ринкові продукти	Патентування; ліцензування; створення стартапів	Патенти; ліцензійні угоди; роялті	Прямі доходи університету; створення робочих місць; розвиток підприємництва
Експертна підтримка	Надання наукової експертизи для бізнесу та державних інституцій	Консалтинг; експертні оцінки; членство у дорадчих органах	Експертні висновки; рекомендації	Додаткові доходи від консалтингу; вплив на формування державної політики та бізнес-рішень

Джерело: сформовано авторами.

Таблиця 3. Класифікація методів університетських НТД

Група методів	Конкретні методи	Сутність	Застосування	Приклади у НТД університетів
Теоретичні	Аналіз та синтез	Розчленування об'єкта на елементи та їх об'єднання	Всі етапи НТД	Аналіз структури інноваційної системи
	Моделювання	Створення спрощених уявлень про об'єкт	Економічні, технічні НТД	Моделювання ринку технологій
	Системний аналіз	Дослідження об'єкта як системи взаємно пов'язаних елементів	Складні соціально-економічні системи	Аналіз національної інноваційної системи
Емпіричні	Спостереження	Систематичне сприйняття явищ	Дослідницький етап; природничі науки	Спостереження за поведінкою споживачів
	Експеримент	Активне втручання у процес	Природничі, технічні науки	Лабораторні експерименти з матеріалами
	Опитування	Збір даних через стандартизовані питання	Соціальні, економічні НТД	Анкетування споживачів інновацій
Економічні	Статистичний аналіз	Застосування статистичних методів до економічних даних	Економічні НТД	Кореляційний аналіз зв'язку R&D та продуктивності
	Економетрика	Побудова та оцінка математичних моделей	Прогнозування; оцінка впливу	Регресійні моделі детермінант інноваційності
Інноваційні	Big Data / Data Science	Методи роботи з великими масивами даних	Соціальні, біомедичні НТД	Машинне навчання для прогнозування трендів
	Відкрита наука	Відкритий доступ до публікацій, даних, методів	Всі дисципліни	Публікації у журналах відкритого доступу
	ІІІ у НТД	Алгоритми машинного навчання для аналізу	Drug discovery, матеріалознавство	Нейронні мережі для пошуку нових ліків

Джерело: сформовано авторами.

досліджень, закладена ще Гумбольдтівською моделлю університету, забезпечує передачу не лише кодифікованого знання, але й неявного знання (tacit knowledge). Формування інноваційної екосистеми навколо університету є завданням, що набуло особливого значення у контексті концепції підприємницького університету. Університети виступають ядром інноваційних кластерів, створюючи середовище для взаємодії дослідників, підприємців, інвесторів через технопарки, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій. Вирішення соціальних та економічних проблем суспільства є ще одним завданням, яке підкреслюється у новітніх моделях четвірної та п'ятирівневої спіралі.

Представлена в табл. 2 класифікація завдань університетських НТД досить наглядно демонструє їх багатовимірний характер, який в певній мірі охоплює і генерацію нових знань, і підготовку кадрів, і формування інноваційної екосистеми, і вирішення соціальних проблем, а також, що дуже важливо для даного дослідження, комерціалізацію технологій. Кожне із вказаних в табл. 2 завдань має відповідні власні механізми реалізації та результати, які в своїй сукупності формують необхідний для університету економічний ефект. Вони забезпечують необхідний розвиток потен-

ціалу дослідників (науковців), створюють науково-технологічну базу для створення майбутніх інновацій, сприяють ефективній комерціалізації результатів університетських НТД, створюють джерела для додаткових доходів та певним чином впливають на державну політику і, звичайно, на суспільний розвиток. Тому університетські дослідження являються не лише джерелом знань, але і представляють собою дуже важливий чинник економічної трансформації в даному суспільстві.

Методологія університетських НТД охоплює сукупність методів, прийомів, процедур, що використовуються для отримання нового знання, вирішення дослідницьких проблем, перевірки гіпотез, через що вибір адекватних методів є беззаперечно важливим для забезпечення валідності результатів, ефективного використання ресурсів, можливості комерціалізації розробок. Теоретичні методи базуються на абстрактному мисленні, логічних операціях, роботі з науковими концепціями та моделями без безпосереднього збору емпіричних даних. Емпіричні методи базуються на безпосередньому збиранні даних про досліджуваний об'єкт через спостереження, вимірювання, експериментування. Інноваційні підходи до досліджень характеризуються появою нових дослідницьких методів Big Data та Data Science — методи роботи

з великими масивами даних; відкрита наука (Open Science) — рух за відкритий доступ до публікацій, даних, методів; штучний інтелект у дослідженнях — використання алгоритмів машинного навчання для аналізу складних даних. В концепції відкритої науки виділяють шість ключових "стовпів": відкритий доступ до публікацій (Open Access), відкриті дослідницькі дані (Open Data), відкрита інфраструктура (Open Infrastructure), відкриті освітні ресурси (OER), відкриті інновації та громадянська наука (Citizen Science). Ключовим принципом управління дослідницькими даними є FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) — дані мають бути знаходимими, доступними, сумісними та повторно використовуваними. Університетські репозитарії відіграють критичну роль у реалізації відкритої науки, забезпечуючи довгострокове зберігання та поширення результатів досліджень. Впровадження принципів відкритої науки сприяє прискоренню наукового прогресу, підвищенню відтворюваності досліджень та демократизації доступу до знань. Економічна характеристика методів університетських НТД та їх деталізація представлена в табл. 3.

Класифікація методів університетських НТД (табл. 3) відображає в певній мірі їх еволюцію від початкових (класичних — теоретичних та емпіричних) підходів до сучасних діджиталізованих економічних та інноваційних методів.

Формування сучасного розуміння НТД університетів відбувалося протягом тривалого історичного періоду та супроводжувалося появою різноманітних концептуальних підходів до їх визначення. Аналіз наукової літератури свідчить про відсутність єдиного, загальноприйнятого визначення цього поняття, що зумовлено певною складністю самого об'єкта дослідження та множинністю перспектив його розгляду. Проведене дослідження дозволяє встановити, що основним документом у сфері визначення економічної сутності досліджень і розробок на міжнародному рівні є Керівництво Фраскаті (Frascati Manual), яке розроблене Організацією економічного співробітництва та розвитку. Згідно з останньою редакцією цього документу, дослідження та експериментальні розробки визначаються як творча та систематична робота, здійснювана з метою збільшення запасу знань, включаючи знання про людство, культуру та суспільство, а також розробки нових застосувань наявних знань. ЮНЕСКО, як провідна міжнародна організація у сфері освіти та науки, визначає дослідження та розробки як творчу та систематичну роботу, здійснювану для збільшення запасу знань — включаючи знання про людство, культуру та

суспільство — та розробки нових застосувань наявних знань. Це визначення підкреслює гуманітарний та культурний вимір досліджень. У стратегічному документі "Higher Education for Development" підкреслюється важливість розвитку дослідницької спроможності університетів як механізму подолання технологічного розриву. Європейська Комісія через програму Horizon Europe визначає дослідження та інновації як діяльність, що сприяє науковій досконалості, глобальним викликам та промисловій конкурентоспроможності. Національний науковий фонд США (NSF) визначає дослідження як систематичне вивчення, спрямоване на поглиблене наукове знання або розуміння предмета дослідження.

Національна система визначення НТД в Україні базується на Законі України "Про наукову і науково-технічну діяльність", де наукова діяльність визначається як інтелектуальна творча діяльність, спрямована на одержання нових знань та (або) пошук шляхів їх застосування, основними видами якої є фундаментальні та прикладні наукові дослідження. Закон України "Про вищу освіту" у статті 65 визначає, що наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність у закладах вищої освіти є невід'ємною складовою освітньої діяльності і проводиться з метою інтеграції наукової, освітньої і виробничої діяльності.

На основі проведеного аналізу наукової літератури та нормативних документів було систематизовано основні підходи до визначення НТД університетів. Результати систематизації представлені у табл. 4.

Проведений порівняльний аналіз різних визначень поняття НТД університетів як економічної категорії (табл. 4) показує, що ні одне з в цей час існуючих міжнародних чи українських джерел не відтворює в повній мірі всі досить важливі аспекти цієї діяльності. Зокрема, наявні документи ОЕСР та ЮНЕСКО забезпечують начебто методологічну і гуманітарну основу, але залишають поза увагою освітню та комерціалізаційну функції. Визначення Світового банку та Horizon Europe акцентують свою увагу тільки на економічному розвитку та деяких глобальних проблемах, при цьому мають завищений інструментальний характер і не в повній мірі деталізують університетську специфіку НТД. Українське законодавство хоча і намагається підкреслити системність і інтеграцію науки з освітою, але при цьому обмежено враховує підприємницький та глобалізаційний виміри. Авторські підходи окремих вчених розширюють економічний

зміст цього визначення, додають до нього соціальну, освітню та інституційну складові, але при цьому часто залишають поза своєю увагою економічні механізми.

Узагальнюючи проведений аналіз існуючих підходів та базуючись на сформульованих концептуальних засадах, пропонуємо наступне визначення.

Науково-технічні дослідження університетів — це цілеспрямована інноваційна діяльність закладів вищої освіти з генерації та комерціалізації знань і технологій, що інтегрує освітню, наукову й економічну функції, реалізується у міжнародному співробітництві та виступає чинником формування інтелектуального капіталу й конкурентоспроможності економіки.

Запропоноване визначення є комплексним та багатовимірним. Воно підкреслює систематичність та організованість досліджень на інституційному рівні, а також їхню орієнтацію на практичний результат. На відміну від визначень ОЕСР та українського законодавства, які акцентують "творчу діяльність", пропонуване визначення підкреслює інституційний та інноваційний характер досліджень. Генерація та комерціалізація нових знань і технологій інтегрує два процеси, які традиційно розглядалися окремо: генерацію знань (власне дослідження) та їхню комерціалізацію (трансфер у економіку).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В статті доведено, що університетські НТД становлять багатофункціональну систему, що поєднує освітню, наукову та економічну складові. Вони ґрунтуються на комплексі принципів, серед яких ключове значення мають наукова новизна, системність, міждисциплінарність та академічна доброчесність. Додатково запропоновані принципи стратегічної гнучкості та інноваційної екосистемності розширюють методологічну базу, забезпечуючи адаптивність університетських досліджень до сучасних економічних і соціальних викликів. Класифікація досліджень і методів, а також визначення завдань НТД

Таблиця 4. Порівняльний аналіз визначень НТД університетів

Джерело	Визначення НТД	Позитивні аспекти	Недоліки та прогалини
ОЕСР, Frascati Manual	Творча діяльність для збільшення запасу знань та розробки нових застосовань	Міжнародний стандарт; чіткі критерії; операційність	Економіко-статистичний фокус; не враховує освітню функцію; інституційна нейтральність
ЮНЕСКО,	Творча робота для розширення знань про людство, культуру, суспільство	Гуманітарний вимір; суспільна значущість; узгодженість з ОЕСР	Відсутність університетської специфіки; не розкриває комерціалізацію
Світовий банк	Генерація знань та інновацій для економічного розвитку	Акцент на розвитковій функції; зв'язок з економікою; увага до інновацій	Надмірна інструменталізація; редукція до економіки; недооцінка фундаментальних НТД
Horizon Europe, ЄС	Діяльність для наукової досконалості, викликів та конкурентоспроможності	Місійний підхід; інтеграція науки та інновацій	Складність операціоналізації; відсутність університетської специфіки
Закон України №848-VIII	Інтелектуальна творча діяльність для одержання нових знань та пошуку їх застосовань	Системність правового регулювання; узгодженість з ОЕСР; чітка класифікація	Не враховує інтеграцію з освітою; відсутній підприємницький вимір; не відображає третю місію
Закон України «Про вищу освіту»	Невід'ємна складова освітньої діяльності з інтеграцією науки, освіти і виробництва	Інтегративний характер; зв'язок науки й освіти; триєдність	Загальність формулювання; відсутність механізмів; не розкриває економіку
Clark B.R.	НТД як центральний елемент підприємницького університету	Організаційний контекст; п'ять характеристик університету	Описовість; не операціоналізоване; західний контекст
Etzkowitz H.	Діяльність за межами традиційних функцій, багатство через взаємодію з індустрією та державою	Концепція потрійної спіралі; системність інновацій; капіталізація знань	Надмірна інструменталізація; редукція до економіки; недооцінка культурного виміру

Джерело: сформовано авторами.

дозволяють оптимізувати використання ресурсів, сприяти комерціалізації результатів та формувати інноваційні екосистеми. Таким чином, університетські дослідження виступають не лише джерелом знань, але й важливим чинником економічної трансформації суспільства.

Напрямки подальших досліджень передбачають проведення аналізу ефективності принципів стратегічної гнучкості та інноваційної екосистемності у практиці різних типів університетів, дослідження економічних ефектів інтеграції університетських НТД у стартап-екосистеми та технологічні кластери, оцінку впливу цифровізації та відкритої науки на швидкість і якість комерціалізації результатів досліджень. Важливим є порівняння моделей фінансування (бюджетних, грантових, контрактних, венчурних) та їхнього впливу на інноваційний потенціал університетів та вивчення

соціальної ролі університетських досліджень у вирішенні проблем охорони здоров'я, екології та освіти.

Таким чином, подальші дослідження мають бути спрямовані на поглиблення теоретико-методологічних засад університетської науки, а також на практичну оцінку її економічної та соціальної результативності.

Література:

1. Etzkowitz H., Leydesdorff L. (2000) The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations // Research Policy, Volume 29, Issue 2, 2000, Pages 109—123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4).

2. Clark B. R. (2003). Sustaining change in universities: Continuities in case studies and concepts. Tertiary Education and Management, 9 (2), 99—116. <https://doi.org/10.1080/13583883.2003.9967096>

3. Бажал Ю.М. Розвиток інноваційної діяльності у знаннєвому трикутнику "держава — університети — промисловість". Економіка і прогнозування, 1, 76-88. <https://doi.org/10.15407/eip2015.01.076>

4. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. № 5. 10 p. DOI: 10.13140/RG.2.2.17332.10883

5. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с. 401 с.

6. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. The definition of industry park electrical products // Scientific bulletin of Polissia. Part 2. № 3 (11). 2017. P. 43—50. DOI: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173\(11\)43-50](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173(11)43-50)

7. Kocziszky Gyorgy, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU "KhPI". 668 p.

8. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // Маркетинг: підручник / За ред. О.А.Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461—518.

9. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. / за ред. П.Г.Перерви, С.А.-Меховича, М.І.Погорєлова. Харків: НТУ "ХПІ", 2008. 1080 с.

10. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc: NTU "KhPI". 689 p. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48662>

11. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. по-

сібник для інж.-техн.вузів. Харків: "Основа", 1993. 288 с.

References:

1. Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. (2000), "The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations", Research Policy, vol. 29, no. 2, pp. 109—123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4).

2. Clark, B. R. (2003), "Sustaining change in universities: Continuities in case studies and concepts", Tertiary Education and Management, vol. 9 (2), pp. 99—116. <https://doi.org/10.1080/13583883.2003.9967096>

3. Bazhal, Iu. (2017), "Implementation of the "triple helix" model in innovation ecosystem of Ukraine", Economics and Forecasting, vol. 3, 124—139. <https://doi.org/10.15407/eip2017.03.124>

4. Pererva, P., Nagy, S. and Maslak, M. (2018), "Organization of marketing activities on the intrapreneurship", MIND Journal, vol. (5). DOI:10.13140/RG.2.2.17332.10883

5. Starostina, A. O. (2009), Marketing: teoriia, svitovyi dosvid, ukrainska praktyka: pidruchnyk [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: textbook], Znannia. Kyiv, Ukraine.

6. Kosenko, A.P., Kobieliava, T.O. and Tkachova, N.P. (2017), "The definition of industry park electrical products", Scientific Bulletin of Polissia, vol. 2 (3), pp. 43—50. DOI: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173\(11\)43-50](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173(11)43-50)

7. Kocziszky, G., Pererva, P. G., Szakaly, D. and Somosi Veres, M. (2012), Technology transfer, NTU "KhPI", Kharkiv-Miskolc.

8. Pererva, P. G. (2009), "Management of innovation activity of the enterprise", Marketing [Marketing], Znannia. Kyiv, Ukraine, pp. 461—518.

9. Pererva, P. G., Mekhovych, S. A. and Pohorelov, M. I. (2008), Ekonomika ta orhanizatsiia innovatsiinoi diialnosti: pidruchnyk [Economics and organization of innovation activity: textbook], NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine.

10. Pererva, P. G., Kocziszky, G. and Veres Somosi, M. (2019), Compliance program: tutorial, NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine, available at: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48662> (Accessed 25 January 2026).

11. Pererva, P. G. (1993), Upravlinnia marketinghom na mashynobudivnomu pidpriemstvi [Marketing management at a machine-building enterprise], Osnova, Kharkiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 26.02.26

Прорецензовано / Revised: 04.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

УДК 336.14:004

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>

О. І. Мельник,

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

Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8639-7755>

К. А. Мікуляк,

асистент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8317-0360>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.148

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

N. Sirenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance,

Banking and Insurance, Mykolaiv National Agrarian University

O. Melnyk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,

Banking and Insurance, Mykolayiv National Agrarian University,

K. Mikuliak,

Assistant of the Department of Finance, Banking and Insurance,

Mykolaiv National Agrarian University

THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES OF TERRITORIAL COMMUNITIES

У статті досліджується трансформаційний вплив цифрових технологій на систему управління фінансовими ресурсами територіальних громад у контексті децентралізації та зростання вимог до прозорості й ефективності місцевого самоврядування. Розкривається роль цифрових інструментів у вдосконаленні процесів планування, обліку та контролю за використанням бюджетних коштів, а також у підвищенні якості управлінських рішень завдяки оперативному доступу до даних. Особлива увага приділяється впровадженню електронних платформ, систем відкритих даних, автоматизованих фінансових модулів та аналітичних сервісів, що сприяють оптимізації фінансових потоків і зменшенню ризиків нецільового використання ресурсів. Аналізуються переваги цифровізації для посилення підзвітності органів місцевої влади перед громадою та формування більш ефективної моделі взаємодії між владою і громадянами. Окреслюються ключові виклики, пов'язані з технічними, організаційними та кадровими аспектами впровадження цифрових рішень, а також визначаються перспективи подальшого розвитку цифрової інфраструктури, що здатна забезпечити сталий розвиток територіальних громад і підвищити результативність управління їхніми фінансовими ресурсами.

The article examines how digital technologies reshape the management of financial resources within territorial communities under conditions of administrative decentralization and increasing demands for transparency, accountability, and efficiency in local governance. The study highlights the growing importance of digital tools in improving budget planning, monitoring, and reporting processes, as well as in enhancing the analytical capacity of local authorities through real-time access to financial data. Particular attention is devoted to the role of electronic platforms, automated financial systems, and open data solutions that facilitate more accurate forecasting, strengthen control over



expenditures, and reduce the likelihood of inefficient or improper use of public funds. The research emphasizes that digitalization contributes not only to operational improvements but also to the formation of a more participatory model of financial governance, enabling citizens to engage more actively in decision-making and oversight. At the same time, the article identifies key challenges that accompany the digital transformation of financial management, including technological disparities, insufficient digital competencies among staff, and the need for stable regulatory and infrastructural support. The findings suggest that the effective integration of digital technologies can significantly enhance the sustainability and financial resilience of territorial communities, provided that strategic investments in digital infrastructure, human capital, and institutional capacity are ensured. The use of digital technologies contributes to the optimization of budget processes, the improvement of control mechanisms and the formation of a more open model of interaction between authorities and citizens. The integration of digital solutions into the financial management of territorial communities strengthens their institutional capacity, ensures more effective interaction with state bodies and international partners, and also contributes to the formation of a modern model of public administration focused on performance and accountability. In the future, the further development of digital technologies will be a key factor in the financial sustainability of communities, their competitiveness and ability to ensure sustainable socio-economic development in the post-war period.

Ключові слова: фінанси, цифрові технології, управління ресурсами, територіальні громади, фінансовий менеджмент, цифровізація, фінансові ресурси, місцевий бюджет, інноваційний розвиток.

Keywords: finance, digital technologies, resource management, territorial communities, financial management, digitalization, financial resources, local budget, innovative development.

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

Проблематика впливу цифрових технологій на управління фінансовими ресурсами територіальних громад набуває особливої актуальності в умовах поглиблення децентралізаційних процесів та зростання вимог до прозорості й ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Сучасні громади стикаються з необхідністю оперативного прийняття рішень, раціонального розподілу бюджетних коштів і забезпечення належного контролю за їх використанням, що потребує переходу від традиційних підходів до інноваційних моделей фінансового менеджменту. Цифрові технології стають ключовим інструментом, який дозволяє підвищити якість управлінських процесів, забезпечити доступ до актуальних даних, автоматизувати рутинні операції та мінімізувати ризики помилок чи зловживань. Їх впровадження створює передумови для формування більш відкритої та підзвітної системи управління, що сприяє зміцненню довіри громадян до місцевої влади та розширенню можливостей

громадської участі. Водночас цифровізація висуває нові вимоги до організаційної спроможності громад, рівня цифрових компетенцій персоналу та розвитку відповідної інфраструктури. Саме тому дослідження впливу цифрових технологій на управління фінансовими ресурсами є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору, адже дозволяє визначити оптимальні шляхи модернізації фінансових процесів і забезпечити сталий розвиток територіальних громад у сучасних умовах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останнім часом у науковому просторі спостерігається зростання наукового інтересу до цифрових трансформацій як ключового чинника розвитку фінансових систем територіальних громад. У центрі уваги перебувають питання фінансової стійкості, безпеки, ефективності управління та здатності громад адаптуватися до кризових умов. Зокрема, у наукових статтях Д. М. Загірняка, В. І. Глухової та А. С. Михайлової висвітлено ключові аспекти цифрової трансформації фінансів територіальних гро-

мад, зокрема модернізацію бюджетних процедур, підвищення прозорості фінансових операцій та посилення аналітичних можливостей завдяки впровадженню цифрових платформ. Авторі наголошують, що цифровізація стає фундаментальним чинником підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та сприяє формуванню нової моделі взаємодії між громадою і місцевою владою [1]. У роботах О. М. Парубець та Ю. А. Дубрової розглянуто архітектоніку фінансової безпеки територіальних громад в умовах цифрових змін. Підкреслено необхідність створення цілісної системи захисту фінансових інтересів, здатної реагувати на ризики цифрового середовища, включно з кіберзагрозами та інформаційними викривленнями. Значну увагу приділено поєднанню технологічних інструментів із інституційними механізмами забезпечення фінансової стійкості [2]. Наукові публікації Т. Шматковської та Н. Чиж присвячені проблемі фінансової стійкості територіальних громад в умовах війни та у повоєнний період. У роботі визначено чинники, що впливають на здатність громад підтримувати стабільність фінансової системи, зокрема адаптивність бюджетної політики, ефективність управління ресурсами та роль зовнішньої підтримки. Наголошено, що воєнні ризики формують нові виклики для місцевих фінансів і потребують переосмислення підходів до планування та розподілу коштів [3]. Наукові праці Ю. Дубневич та В. Чечель зосереджені на проблемах і перспективах цифровізації територіальних громад. Авторі аналізують технічні, організаційні та кадрові бар'єри, що стримують цифрову модернізацію, та окреслюють потенціал цифрових технологій у підвищенні якості управління, оптимізації адміністративних процесів і розширенні можливостей громадської участі [4]. На сьогоднішній день сукупність наукових досліджень формує підґрунтя для подальшого поглиблення теоретичних і практичних підходів до модернізації місцевих фінансів у контексті цифрових і геополітичних викликів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретичних і практичних засад дослідження впливу цифрових технологій на управління фінансовими ресурсами територіальних громад та визначення напрямів удосконалення фінансових процесів у контексті цифрової трансформації місцевого самоврядування. У межах поставленого завдання передбачається аналіз сучасного стану цифровізації фінан-

сового менеджменту на місцевому рівні, виявлення ключових інструментів і технологічних рішень, що здатні підвищити ефективність планування, розподілу та контролю бюджетних коштів, а також оцінка їхнього впливу на прозорість і підзвітність органів влади. Дослідження спрямоване на визначення переваг і обмежень використання цифрових платформ, автоматизованих систем обліку та аналітичних сервісів у діяльності територіальних громад, а також на окреслення організаційних, кадрових і технічних умов, необхідних для їх успішного впровадження. Реалізація поставленої мети дозволяє сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо оптимізації фінансового управління в умовах цифрової трансформації та забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В Україні станом на 2025 рік функціонують 1469 територіальних громад. Економічне середовище їхнього функціонування формується під впливом системних трансформацій, пов'язаних із реформою децентралізації, структурними змінами національної економіки та наслідками повномасштабної війни РФ проти України, що триває з 2022 року. Упродовж останнього десятиліття інституційні перетворення, спрямовані на розширення фінансової автономії органів місцевого самоврядування, створили передумови для посилення ролі громад у забезпеченні місцевого розвитку. Водночас воєнні дії істотно ускладнили умови їх функціонування, зумовивши нестабільність економічних процесів, скорочення виробничого потенціалу та зміну територіальної структури господарської активності. У таких умовах стійкість територіальних громад залежить від їх здатності ефективно управляти ресурсами, диверсифікувати економічну базу та забезпечувати збалансований розвиток навіть за умов тривалої нестабільності [5].

Одним із ключових викликів для територіальних громад в умовах війни є різке зростання невизначеності щодо обсягів надходжень до місцевих бюджетів, зумовлене скороченням економічної активності, релокацією бізнесу, руйнуванням виробничої та транспортної інфраструктури, а також міграційними процесами. Втрати частини платників податків і зменшення бази оподаткування призводять до нестабільності доходної частини бюджетів громад, що ускладнює серед-



Рис. 1. Воєнні ризики та їх вплив на управління фінансовими ресурсами територіальних громад в Україні

Джерело: сформовано на основі [5–6].

ноєстрокове планування та реалізацію стратегій розвитку (рис. 1).

Суттєвою загрозою виступає зміна структури видатків місцевих бюджетів у бік збільшення соціальних і гуманітарних витрат, пов'язаних із підтримкою внутрішньо переміщених осіб, відновленням пошкоджених об'єктів, забезпеченням базових потреб населення та фінансуванням заходів територіальної оборони. Такий перерозподіл ресурсів обмежує можливості фінансування інвестиційних програм і проєктів розвитку, що створює ризик довгострокового уповільнення економічного зростання громад. Водночас підвищується залежність місцевих бюджетів від міжбюджетних трансфертів і державної підтримки, що посилює централізаційні тенденції та знижує рівень фінансової автономії.

В умовах воєнного стану зростають ризики касових розривів і дефіцитності місцевих бюджетів, що потребує оперативного управління ліквідністю та підвищення ефективності фінансового контролю. Нестабільність макроекономічного середовища, інфляційний тиск і валютні коливання ускладнюють прогнозування витрат, особливо у сфері закупівель товарів і послуг. Паралельно виникає загроза зниження платіжної дисципліни та збільшення податкової заборгованості, що додатково послаблює фінансову спроможність громад.

Окремим викликом є руйнування та пошкодження об'єктів комунальної власності, інженерної та соціальної інфраструктури, що зменшує ресурсний потенціал громад і вод-

ночас потребує значних фінансових вкладень у відновлення. У прифронтових та деокупованих територіях проблема управління фінансовими ресурсами ускладнюється необхідністю швидкої реконструкції та відновлення адміністративної спроможності органів місцевого самоврядування, що супроводжується кадровим дефіцитом, втратою частини управлінського персоналу та необхідністю адаптації управлінських процедур до кризових умов.

Зростає також роль ризиків кібербезпеки та загроз для цифрової фінансової інфраструктури громад, оскільки цифровізація бюджетного процесу відбувається паралельно з активізацією кібератак на державні інформаційні системи. Недостатній рівень технічного захисту або обмеженість ресурсів для модернізації ІТ-інфраструктури можуть створювати додаткові загрози для стабільності фінансового управління.

У стратегічному вимірі війна посилює асиметрію розвитку територіальних громад, оскільки різні регіони зазнають неоднакового рівня руйнувань і економічних втрат, що формує нерівномірність фінансової спроможності та потребує вдосконалення механізмів горизонтального і вертикального вирівнювання. Одночасно зростає потреба в інтеграції місцевого фінансового управління з міжнародними програмами допомоги та відновлення, що вимагає високого рівня прозорості, підзвітності та інституційної спроможності.



Рис. 2. Цифрові технології в управлінні фінансовими ресурсами територіальних громад

Джерело: сформовано на основі [7—8].

Цифрові технології в управлінні фінансовими ресурсами територіальних громад в Україні набувають стратегічного значення в умовах децентралізації, воєнних викликів та необхідності підвищення ефективності використання публічних коштів. Розвиток цифрової інфраструктури місцевого самоврядування сприяє трансформації традиційних підходів до бюджетного процесу, забезпечуючи прозорість, підзвітність і оперативність прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах цифровізація виступає інструментом технічної модернізації та важливим чинником зміцнення фінансової спроможності громад і підвищення рівня довіри населення до органів місцевої влади [6].

Інтеграція інформаційно-аналітичних систем у бюджетний процес територіальних громад дозволяє автоматизувати планування, виконання та моніторинг місцевих бюджетів. Використання електронних платформ для формування та аналізу бюджетних показників забезпечує оперативний доступ до даних щодо доходів, видатків, залишків коштів і боргових зобов'язань, що створює передумови для застосування середньострокового бюджетного планування на місцевому рівні, підвищує якість прогнозування надходжень та сприяє мінімізації касових розривів. Водночас цифрові рішення дають змогу здійснювати фінансовий контроль у режимі реального часу, що знижує ризики нецільового використання бюджетних ресурсів (рис. 2).

Важливим напрямом цифрової трансформації є впровадження систем електронного документообігу та електронних закупівель, що підвищують прозорість використання публічних коштів. Автоматизація процедур закупівель і фінансової звітності

скорочує адміністративні витрати, мінімізує корупційні ризики та забезпечує відкритий доступ громадськості до інформації про фінансові операції. У цьому контексті цифрові технології виступають інструментом громадського контролю, оскільки відкриті дані дозволяють мешканцям аналізувати структуру видатків і брати участь у формуванні пріоритетів розвитку громади.

Суттєвим аспектом є застосування цифрових інструментів для адміністрування місцевих податків і зборів. Використання електронних кабінетів платників, інтеграція з державними реєстрами та автоматизований обмін даними між органами місцевого самоврядування і центральними органами виконавчої влади сприяють підвищенню рівня податкової дисципліни та розширенню дохідної бази місцевих бюджетів.

Цифровізація процесів обліку комунального майна і земельних ресурсів також забезпечує більш ефективне управління активами громади, зменшує втрати від неофіційного використання ресурсів і створює додаткові джерела надходжень.

У контексті воєнного стану цифрові технології виконують функцію забезпечення безперервності фінансового управління навіть за умов фізичних обмежень або релокації органів влади. Хмарні рішення та віддалений доступ до фінансових систем дозволяють зберігати цілісність даних і підтримувати стабільність бюджетного процесу. Одночасно зростає значення кібербезпеки, оскільки цифровізація фінансових потоків підвищує вразливість до кібератак і потребує впровадження комплексних механізмів захисту інформації [7].

Разом із позитивними ефектами цифрова трансформація управління фінансовими ресурсами територіальних громад супроводжується низкою викликів. Серед них — нерівномірність рівня цифрової спроможності громад, обмеженість кадрових ресурсів, потреба у постійному підвищенні кваліфікації працівників та необхідність модернізації технічної бази. Важливим залишається питання інтеграції локальних інформаційних систем із загальнодержавними платформами для забезпечення єдиного інформаційного простору публічних фінансів.

У стратегічній перспективі цифрові технології створюють умови для переходу до моделі data-driven governance, за якої управлінські рішення приймаються на основі комплексного аналізу великих масивів даних, що дозволяє підвищити ефективність розподілу фінансових ресурсів, оптимізувати видатки та забезпечити більш результативну реалізацію програм соціально-економічного розвитку. Таким чином, цифровізація управління фінансовими ресурсами територіальних громад в Україні виступає ключовим фактором підвищення їх фінансової автономії, стійкості та інституційної спроможності в умовах сучасних трансформаційних процесів [8].

Для відображення рівня впровадження та використання цифрових технологій у діяльності органів місцевого самоврядування, розвитку цифрової інфраструктури, доступності електронних послуг, в Україні щорічно розраховується індекс цифровізації територіальних громад. Його розрахунок здійснюється з метою комплексної оцінки стану цифрової трансформації громад, виявлення міжрегіональних диспропорцій, формування обґрунтованої державної політики у сфері цифрового розвитку та визначення пріоритетів інвестування в цифрову інфраструктуру. Індекс дозволяє фіксувати поточний рівень цифровізації, відстежувати динаміку змін, оцінювати ефективність реалізованих програм і визначати ризики цифрового відставання окремих територій [9].

Аналіз індекс цифровізації територіальних громад України за 2025 рік свідчить про суттєву регіональну диференціацію рівня цифровізації територіальних громад в межах областей України. Найвищі значення індексу зафіксовано у Львівській області — 53 бали, що може бути пояснено поєднанням кількох факторів. Регіон характеризується відносно безпечною безпековою ситуацією порівняно зі східними та південними областями, активною міжнародною співпрацею, значною концентрацією ІТ-бізнесу та освітніх центрів, а також системною участю громад у грантових програмах цифрової трансформації. Порівняно високі показники демонструють Київська та Харківська області — по 39 балів, а також Дніпропетровська область — 37 балів. Для Київської області визначаль-

ним чинником є близькість до столиці та доступ до інноваційної інфраструктури, тоді як для Харківської та Дніпропетровської областей — традиційно потужний науково-освітній і промисловий потенціал, який навіть в умовах війни частково зберігає спроможність до цифрової модернізації.

Середній рівень цифровізації спостерігається у Волинській та Миколаївській областях — по 33 бали, Сумській області — 33 бали, Київській — 39, Закарпатській та Тернопільській — по 36, Одеській, Вінницькій, Черкаській та Івано-Франківській — близько 31, Полтавській і Хмельницькій — по 30, Чернігівській — 29, Чернівецькій — 28. Такі показники свідчать про наявність базової цифрової інфраструктури та впровадження окремих інструментів електронного врядування, проте водночас вказують на обмеженість фінансових ресурсів, нерівномірність покриття громад швидкісним інтернетом, кадровий дефіцит у сфері ІТ та різний рівень управлінської спроможності органів місцевого самоврядування. Для частини західних областей додатковим чинником є активна участь у міжнародних програмах підтримки, тоді як для центральних регіонів — відносна стабільність функціонування адміністративних систем у воєнний період (рис. 3).

Найнижчі значення індексу зафіксовано у Запорізькій області — 12 балів, Луганській — 12, Донецькій — 15, Кіровоградській — 14, Жито-

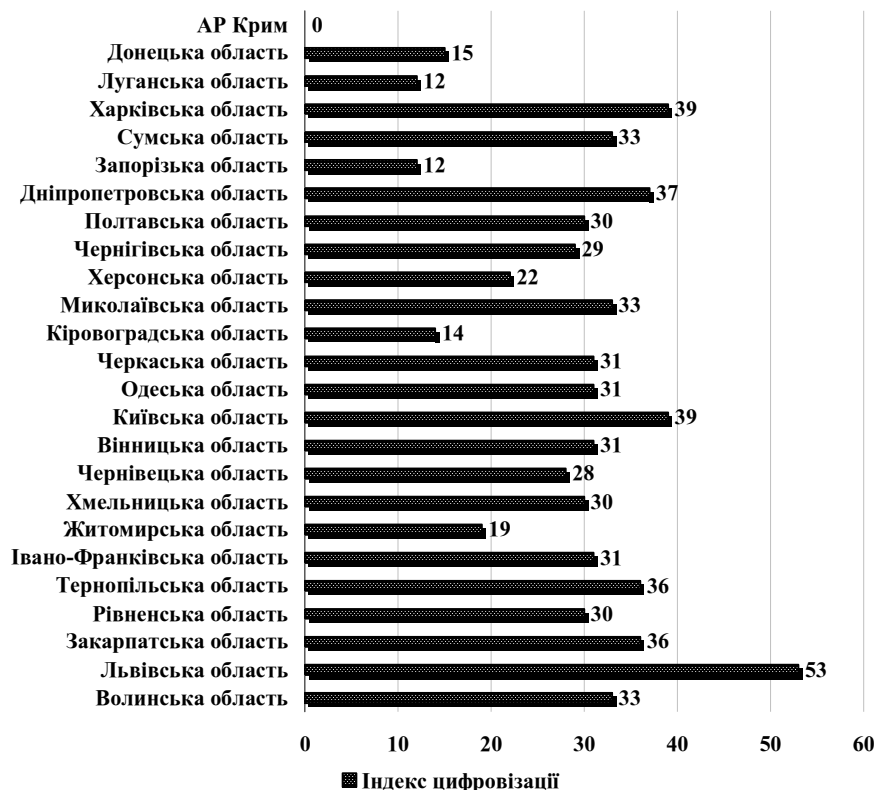


Рис. 3. Індекс цифровізації територіальних громад України в межах областей у 2025 році

Джерело: сформовано на основі [9—10].

Таблиця 1. Вплив цифрових технологій на управління фінансовими ресурсами територіальних громад

Цифрові технології	Вплив на управління фінансовими ресурсами територіальних громад
Інформаційно-аналітичні системи бюджетного управління	Автоматизація планування та виконання місцевих бюджетів, підвищення точності прогнозування доходів і видатків, оперативний моніторинг фінансових показників
Електронні платформи бюджетного планування та звітності	Забезпечення прозорості бюджетного процесу, спрощення підготовки фінансової звітності, підвищення підзвітності органів місцевого самоврядування
Системи електронного документообігу	Скорочення адміністративних витрат, пришвидшення погодження фінансових рішень, мінімізація ризиків помилок і зловживань
Електронні системи публічних закупівель	Підвищення ефективності використання бюджетних коштів, зменшення корупційних ризиків, забезпечення відкритості інформації про видатки
Електронні кабінети платників податків та інтеграція з державними реєстрами	Покращення адміністрування місцевих податків і зборів, зростання податкової дисципліни, розширення доходної бази громад
Цифрові реєстри комунального майна та земельних ресурсів	Підвищення ефективності управління активами громади, зменшення втрат від неофіційного використання ресурсів, збільшення надходжень від оренди та користування
Хмарні технології та віддалений доступ до фінансових систем	Забезпечення безперервності бюджетного процесу в умовах кризових ситуацій, збереження та захист фінансових даних
Інструменти відкритих даних та онлайн-платформи громадської участі	Посилення громадського контролю за використанням коштів, підвищення довіри до місцевої влади, формування пріоритетів розвитку на основі зворотного зв'язку
Системи кібербезпеки фінансової інфраструктури	Захист фінансових ресурсів і даних від кібератак, підвищення стабільності функціонування цифрової фінансової системи громади
Аналітика великих даних (data-driven governance)	Прийняття управлінських рішень на основі комплексного аналізу фінансових показників, оптимізація розподілу ресурсів і підвищення ефективності бюджетних програм

Джерело: сформовано на основі [11–12, 14].

мирській — 19, Херсонській — 22. Критично низькі показники у прифронтових та частково окупованих регіонах обумовлені руйнуванням телекомунікаційної інфраструктури, пошкодженням серверного обладнання, вимушеним переміщенням органів влади, кадровими втратами та обмеженим доступом до фінансових ресурсів для модернізації цифрових систем. У цих умовах пріоритетом стає забезпечення базової функціональності управління, тоді як стратегічні проєкти цифрової трансформації відкладаються. Низьке значення Кіровоградської області може пояснюватися структурними особливостями економіки, меншою концентрацією інноваційного бізнесу та недостатнім рівнем інвестицій у цифрову інфраструктуру.

Особливим випадком є Автономна Республіка Крим із показником 0 балів, що зумовлено тимчасовою окупацією території та відсутністю можливості інтеграції місцевих управлінських систем до національного цифрового простору України. Така ситуація об'єктивно унеможливує здійснення повноцінної оцінки цифровізації відповідно до українських стандартів.

Загалом регіональна картина індексу цифровізації територіальних громад у 2025 році відобра-

жає вплив трьох ключових груп чинників: безпекових умов, економічного потенціалу та інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Чим стабільнішою є безпекова ситуація та вищим рівень економічної активності й кадрового забезпечення, тим вищими є показники цифровізації. Водночас війна посилює асиметрію цифрового розвитку, поглиблюючи розрив між відносно безпечними регіонами та територіями, що зазнали значних руйнувань, що актуалізує необхідність цільових програм державної та міжнародної підтримки, спрямованих на відновлення цифрової інфраструктури та забезпечення рівного доступу громад до інструментів електронного управління в післявоєнний період [10, 13].

Цифрові технології істотно трансформують систему управління фінансовими ресурсами територіальних громад, забезпечуючи перехід від фрагментарного та переважно паперового адміністрування до інтегрованої інформаційно-аналітичної моделі бюджетного менеджменту. Запровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем бюджетного управління дозволяє автоматизувати процеси планування, розподілу та контролю використання

коштів місцевих бюджетів. Завдяки цьому підвищується точність прогнозування доходів і видатків, забезпечується своєчасне виявлення відхилень від планових показників, а також створюються умови для оперативного коригування фінансових рішень відповідно до змін соціально-економічної ситуації [11, 15].

Електронні платформи бюджетного планування та фінансової звітності сприяють формуванню прозорого середовища управління публічними коштами. Вони забезпечують систематизований облік фінансових операцій, уніфікацію процедур складання бюджетної документації та відкритий доступ до інформації про виконання бюджету, що підвищує підзвітність органів місцевого самоврядування перед громадою, зміцнює фінансову дисципліну та сприяє формуванню довіри до інститутів влади. Одночасно впровадження систем електронного документообігу оптимізує внутрішні управлінські процеси, скорочує часові та адміністративні витрати, мінімізує ризики помилок, пов'язаних із людським фактором, та забезпечує належний рівень збереження фінансової інформації (табл. 1).

Суттєвий вплив на ефективність використання бюджетних ресурсів мають електронні системи публічних закупівель, які забезпечують конкурентність процедур, відкритість інформації та контроль за витрачанням коштів. Цифровізація закупівельних процесів зменшує корупційні ризики, сприяє економії бюджетних коштів і підвищує якість товарів та послуг, що закуповуються для потреб громади. Паралельно електронні кабінети платників податків і інтеграція з державними реєстрами створюють передумови для вдосконалення адміністрування місцевих податків і зборів. Автоматизований обмін даними дозволяє підвищити рівень податкової дисципліни, розширити дохідну базу місцевих бюджетів та забезпечити більш повне охоплення об'єктів оподаткування [16].

Важливу роль у зміцненні фінансової спроможності територіальних громад відіграють цифрові реєстри комунального майна та земельних ресурсів. Їх використання забезпечує системний облік активів, прозорість операцій оренди та відчуження, а також підвищує ефективність управління майновими ресурсами, що сприяє збільшенню надходжень до бюджету від використання комунальної власності та зменшує ризики несанкціонованого або неефективного використання майна громади. Хмарні технології та інструменти віддаленого доступу до фінансових систем забезпечують безперервність бюджетного процесу в умовах кризових ситуацій, зокрема під час воєнного стану або надзвичайних подій, що є особливо актуальним для України.

Водночас зростає значення кібербезпеки як складової управління фінансовими ресурсами, оскільки цифровізація підвищує вразливість до зовнішніх загроз. Запровадження комплексних систем захисту інформації дозволяє гарантувати стабільність функціонування фінансової інфраструктури громади та запобігати втратам даних і фінансових ресурсів. Особливої уваги заслуговує використання аналітики великих даних, що відкриває можливості для прийняття управлінських рішень на основі глибокого аналізу фінансових потоків, соціально-економічних показників та прогнозних моделей. Такий підхід сприяє оптимізації розподілу ресурсів, підвищенню результативності бюджетних програм і формуванню довгострокової стратегії розвитку громади [17].

Таким чином, вплив цифрових технологій на управління фінансовими ресурсами територіальних громад має системний і трансформаційний характер, оскільки забезпечує якісне оновлення механізмів бюджетного планування, виконання та контролю. Цифровізація сприяє підвищенню прозорості фінансових потоків,

мінімізації корупційних ризиків, оптимізації видатків і зміцненню дохідної бази місцевих бюджетів через вдосконалення податкового адміністрування та управління комунальними активами. Водночас вона формує передумови для впровадження аналітичних інструментів прогнозування, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень і дозволяє оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, зокрема в умовах воєнної нестабільності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Цифрові технології стають ключовим чинником модернізації системи управління фінансовими ресурсами територіальних громад, забезпечуючи підвищення прозорості, оперативності та обґрунтованості управлінських рішень. Їх застосування сприяє оптимізації бюджетних процесів, удосконаленню механізмів контролю та формуванню більш відкритої моделі взаємодії між владою і громадянами. Інтеграція цифрових рішень у фінансовий менеджмент територіальних громад посилює їхню інституційну спроможність, забезпечує більш ефективну взаємодію з державними органами та міжнародними партнерами, а також сприяє формуванню сучасної моделі публічного управління, орієнтованої на результативність і підзвітність. У перспективі подальший розвиток цифрових технологій виступатиме ключовим чинником фінансової стійкості громад, їх конкурентоспроможності та здатності забезпечувати сталий соціально-економічний розвиток у післявоєнний період. Разом із тим цифрова трансформація потребує комплексного підходу, що включає розвиток технічної інфраструктури, підвищення цифрових компетентностей працівників органів місцевого самоврядування та створення сприятливих організаційно-правових умов для впровадження інноваційних рішень.

Перспективи подальших розвідок полягають у поглибленому аналізі ефективності конкретних цифрових інструментів у фінансовому менеджменті громад, дослідженні впливу штучного інтелекту та аналітики великих даних на прогнозування і планування бюджетів, а також у вивченні моделей кіберзахисту, необхідних для забезпечення безпеки фінансової інформації. Подальші наукові пошуки можуть бути спрямовані на розроблення практичних рекомендацій щодо інтеграції цифрових технологій у діяльність громад різного типу та масштабу, що сприятиме підвищенню їх фінансової

стійкості та здатності ефективно реагувати на сучасні виклики.

Література:

1. Загірняк Д. М., Глухова В. І., Михайлова А. С. Цифрова трансформація фінансів територіальних громад. Ефективна економіка. 2025. № 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.25>

2. Парубець О. М., Дуброва Ю. А. Архітектура фінансової безпеки територіальних громад України в умовах цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 2 (42). С. 312—322 DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-312-322](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-312-322)

3. Шматковська Т., Чиж Н. Фінансова стійкість територіальних громад в умовах війни та в повоєнний період. Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-74>

4. Дубневич Ю., Чечель В. Проблеми та перспективи впровадження діджиталізації в територіальних громадах. Аграрна економіка. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarcon-2024.01.062>

5. Криниця С. Сучасні тренди розвитку цифрових технологій та їх вплив на публічні фінанси. Збірник наукових праць Державного податкового університету. 2023. № 2. С. 82—120. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2023.82-120>

6. Стешенко Т. В., Смольська Я. В. Цифровізація територіальних громад в процесі повоєнної відбудови України. Юридичний науковий електронний журнал. 2025. № 3. С. 91—94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-3/19>

7. Парубець О. Цифрові інструменти управління місцевими фінансовими ресурсами. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 4 (36). DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-225-237](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-225-237)

8. Загірняк Д., Глухова В., Михайлова А. Аналіз стану цифрової трансформації фінансів територіальних громад. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. № 3 (18). С. 248—253. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.18-37>

9. Цифровізація регіонів і громад: перші вимірювання 2025 року. Цифрова громада. URL: <https://hromada.gov.ua/post/cifrovizaciya-regioniv-i-gromad-persi-vimiryuvannya-2025-roku> (дата звернення: 24.02.2026).

10. Індекс цифрової трансформації територіальних громад України. Цифрова громада. URL: <https://hromada.gov.ua/index> (дата звернення: 25.02.2026).

11. Євсюкова О. В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та

перспективи. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 6. DOI: [10.32702/2307-2156-2021.6.1](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.6.1)

12. Шульжик Ю. О., Квасній З. В., Мельник О.-А. П., Строгуш, Ю. Б. Цифрова трансформація територіальних громад України: виклики та перспективи. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14942699>

13. Khalatur S., Kravchenko M., Masliaieva O., Ilchenko O., & Shramko I. (2023). Influence parameters identification of resource potential components on food security. E3S Web of Conferences, 538, 03001 (2024). <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202453803001>

14. Khalatur, S., Masiuk, I., Kravchenko, M., Kurbatska, L., & Sirko, A. (2025). Digitalisation as a modern trend in the development of financial management in small business. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3 (62), 370—382. <https://doi.org/10.55643/fcaptop-3.62.2025.4758>

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

16. Khalatur S., Kravchenko M., Oleksiuk V., Brovko L., Karamushka O. (2023). Methodological bases of innovation model formation of the agricultural sector of the national economy. E3S Web of Conferences, 452/01007. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345201007>

17. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V., & Pavlenko, O. (2024). Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2 (55), 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.55.2024.4347>

References:

1. Zahirniak, D.M., Hlukhova, V.I. and Mykhailova, A.S. (2025), "Digital transformation of territorial community finances", *Efektivna ekonomika*, vol. 4. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.25>.

2. Parubets, O.M. and Dubrova, Yu.A. (2025), "Architectonics of financial security of territorial communities of Ukraine in the context of digital transformation", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 2 (42), pp. 312—322. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-312-322](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-312-322).

3. Shmatkovska, T. and Chyzh, N. (2025), "Financial sustainability of territorial communities in war and post-war conditions", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 82. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-74>.

4. Dubnevych, Yu. and Chechel, V. (2024), "Problems and prospects of digitalization implementation in territorial communities", *Ahrarna ekonomika*, vol. 1, pp. 62—69. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2024.01.062>.

5. Krynytsia, S. (2023), "The current trends in the digital technologies development and their impact on public finances", *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu*, vol. 2, pp. 82—120. <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2023.82-120>.

6. Steshenko, T.V. and Smolska, Ya.V. (2025), "Digitalization of territorial communities in the process of post-war reconstruction of Ukraine", *Yurydychni naukovyi elektronnyi zhurnal*, vol. 3, pp. 91—94. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-3/19>.

7. Parubets, O. (2023), "Digital tools to manage local financial resources of territorial communities", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 4 (36). [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-225-237](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-225-237).

8. Zahirniak, D., Hlukhova, V. and Mykhailova, A. (2025), "Analysis of the status of digital transformation of local government finances", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 3 (18), pp. 248—253. <https://doi.org/10.32782/dees.18-37>.

9. Tsyfrova hromada (2025), "Tsyfrovizatsiia rehioniv i hromad: pershi vymiriuvannia 2025 roku", available at: <https://hromada.gov.ua/post/cifrovizaciya-regioniv-i-gromad-persi-vimiryuvannya-2025-roku> (Accessed 24 February 2026).

10. Tsyfrova hromada (2026), "Indeks tsyfrovoi transformatsii terytorialnykh hromad Ukrainy", available at: <https://hromada.gov.ua/index> (Accessed 25 February 2026).

11. Yevsiukova, O.V. (2021), "Digital capacity of territorial communities in Ukraine: problems and prospects", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.6.1>.

12. Shulzhyk, Yu.O., Kvasnii, Z.V., Melnyk, O.-A.P. and Strohush, Yu.B. (2025), "Digital transformation of territorial communities: challenges and opportunities", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14942699>.

13. Khalatur, S., Kravchenko, M., Masliaieva, O., Ilchenko, O. and Shramko, I. (2023), "Influence parameters identification of resource potential components on food security", *E3S Web*

of Conferences, vol. 538/03001. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202453803001>.

14. Khalatur, S., Masiuk, I., Kravchenko, M., Kurbatska, L., and Sirko, A. (2025), "Digitalisation as a modern trend in the development of financial management in small business", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 3 (62), pp. 370—382. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.62.2025.4758>.

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

16. Khalatur, S., Kravchenko, M., Oleksiuk, V., Brovko, L. and Karamushka, O. (2023). "Methodological bases of innovation model formation of the agricultural sector of the national economy", *E3S Web of Conferences*, vol. 452/01007. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345201007>.

17. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V. and Pavlenko, O. (2024), "Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (55), pp. 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.55.2024.4347>.

Отримано редакцією журналу / Received: 28.02.26

Прорецензовано / Revised: 05.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

<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 364.012.6:336.5:005.94

О. Г. Казарян,
к. е. н., старший викладач кафедри управління, фінансів та адміністрування,
Одеський інститут ПрАТ "ЗВО "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5720-5168>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.158

ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ФІНАНСУВАННЯ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ

O. Kazarian,
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management, Finance
and Administration, Odesa Institute of the Private Joint-Stock Company
"Higher Educational Institution Interregional Academy of Personnel Management"

INNOVATIVE TRANSFORMATION OF THE SOCIAL FINANCING SYSTEM IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT

У статті здійснено поглиблений аналіз інноваційної трансформації системи соціального фінансування як ключового інструменту реалізації концепції сталого розвитку в сучасних соціально-економічних умовах. Обґрунтовано, що в умовах зростання соціальних ризиків, поглиблення нерівності, трансформації ринку праці та посилення навантаження на державні фінанси традиційні моделі соціального забезпечення втрачають здатність забезпечувати належний рівень соціального захисту та соціальної інтеграції вразливих груп населення. У межах дослідження соціальне фінансування розглянуто не лише як механізм перерозподілу фінансових ресурсів, а як складну багаторівневу систему, що поєднує бюджетні, позабюджетні, інвестиційні та соціально-орієнтовані фінансові потоки, спрямовані на досягнення довгострокових соціально-економічних результатів. Доведено, що інноваційна трансформація цієї системи передбачає впровадження нових фінансових інструментів і організаційних моделей, зокрема розвитку соціального підприємництва, механізмів соціального інвестування, державно-приватного партнерства, а також застосування підходів результатоорієнтованого фінансування соціальних програм, що дозволяє підвищити прозорість, адресність та ефективність використання ресурсів. Узагальнення міжнародного досвіду свідчить, що ефективні системи соціального фінансування у цій сфері базуються на комплексному поєднанні фінансової підтримки, активних програм зайнятості, професійної адаптації, психологічної реабілітації та соціальної інтеграції, що забезпечується за рахунок координації дій державних інституцій, бізнесу та громадського сектору. Наголошено, що інноваційні підходи до фінансування таких програм дозволяють не лише підвищити рівень соціальної захищеності ветеранів, а й зменшити довгострокові соціальні та бюджетні витрати шляхом відновлення їх економічної активності та участі у розвитку громад. У статті підкреслено визначальну роль держави у процесі інноваційної трансформації системи соціального фінансування, яка полягає не тільки у виконанні функцій основного джерела фінансових ресурсів, але й у формуванні сприятливого нормативно-правового середовища, координації взаємодії між суб'єктами соціальної сфери та стимулюванні впровадження соціальних інновацій. Доведено, що посилення інституційної спроможності держави у сфері соціального фінансування є передумовою забезпечення соціальної стійкості, зниження рівня соціальної напруги та досягнення цілей сталого розвитку.

The article provides an in-depth analysis of the innovative transformation of the social financing system as a key tool for implementing the concept of sustainable development in modern socio-economic conditions. It is substantiated that in the context of growing social risks, deepening inequality, labor market transformation and increasing burden on public finances, traditional models of social security lose their ability to provide an adequate level of social protection and social integration of vulnerable groups of the population. The study considers social financing not only as a mechanism for redistributing financial resources, but also as a complex multi-level system that combines budgetary, extra-budgetary, investment and socially-oriented financial flows aimed at achieving long-term socio-economic results. It is proven that the innovative transformation of this system involves the introduction of new financial instruments and organizational models, in particular the development of social entrepreneurship, social investment mechanisms, public-private



partnership, as well as the application of results-oriented financing approaches for social programs, which allows for increased transparency, targeting and efficiency of resource use. The generalization of international experience shows that effective social financing systems in this area are based on a complex combination of financial support, active employment programs, professional adaptation, psychological rehabilitation and social integration, which is ensured by coordinating the actions of state institutions, business and the public sector. It is emphasized that innovative approaches to financing such programs allow not only to increase the level of social protection of veterans, but also to reduce long-term social and budgetary costs by restoring their economic activity and participation in community development. The article emphasizes the decisive role of the state in the process of innovative transformation of the social financing system, which consists not only in performing the functions of the main source of financial resources, but also in forming a favorable regulatory and legal environment, coordinating interaction between social sector entities and stimulating the implementation of social innovations. It is proven that strengthening the institutional capacity of the state in the field of social financing is a prerequisite for ensuring social stability, reducing the level of social tension and achieving sustainable development goals.

Ключові слова: соціальне фінансування, сталий розвиток, соціальна політика, інновації, ветерани, соціальний захист.

Key words: social financing, sustainable development, social policy, innovation, veterans, social protection.

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

Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується поглибленням структурних трансформацій, зростанням соціальної нерівності, підвищенням рівня соціальних ризиків та посиленням навантаження на систему державних фінансів, що суттєво ускладнює забезпечення належного рівня соціального захисту населення. В умовах реалізації концепції сталого розвитку система соціального фінансування набуває визначального значення як інструмент забезпечення соціальної стабільності, формування людського капіталу та досягнення довгострокових соціально-економічних цілей. Водночас традиційні підходи до організації соціального фінансування, що базуються переважно на бюджетних механізмах перерозподілу ресурсів, дедалі частіше демонструють обмежену ефективність, низьку адаптивність до динамічних змін соціального середовища та недостатню орієнтацію на досягнення вимірюваних соціальних результатів.

Особливої гостроти зазначена проблема набуває в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій, коли зростає потреба у фінансуванні програм соціального захисту та реінтеграції ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп населення. Наявні фінансові інструменти та інституційні механізми соціальної підтримки не завжди забезпечують комплексний і довгостроковий ефект, що призводить до фрагментарності соціальних програм, нераціонального використання ресурсів та збереження високого рівня соціальної напруги. У цьому контексті актуалізується

необхідність інноваційної трансформації системи соціального фінансування, яка передбачає інтеграцію державних, приватних і громадських ресурсів, розвиток соціального підприємництва, впровадження механізмів соціального інвестування та результатієорієнтованого фінансування.

Зазначена проблематика тісно пов'язана з важливими науковими завданнями, зокрема з поглибленням теоретико-методологічних засад дослідження соціального фінансування як складової сталого розвитку, обґрунтуванням нових моделей взаємодії між суб'єктами соціальної політики та оцінюванням ефективності інноваційних фінансових інструментів у соціальній сфері. Водночас вона має безпосередній практичний вимір, оскільки результати таких досліджень можуть бути використані для вдосконалення державної соціальної політики, оптимізації структури соціальних видатків, підвищення ефективності програм соціального захисту та реінтеграції ветеранів, а також для формування інституційних умов, що сприятимуть досягненню цілей сталого розвитку на національному та регіональному рівнях.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку системи соціального фінансування та її трансформації в умовах сталого розвитку активно досліджується вітчизняними науковцями, насамперед у контексті вдосконалення соціальної політики, соціального захисту вразливих груп населення та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Так, у працях Г. Воробйової та С. Зозулі акцент зроблено на аналізі зарубіжних трендів соціальної

політики щодо захисту ветеранів, де обґрунтовано доцільність адаптації комплексних фінансових моделей соціальної підтримки до національних умов [1]. Автори підкреслюють, що поєднання бюджетних та альтернативних джерел фінансування дозволяє підвищити результативність соціальних програм. Дослідження А. Селянінової, В. Кузьбіди та Я. Хоменка зосереджені на ролі держави у фінансовому забезпеченні соціальної реінтеграції ветеранів, де держава розглядається як ключовий координатор і гарант стабільності системи соціального фінансування [2]. Автори наголошують на необхідності переходу від виключно компенсаційних виплат до інвестиційних підходів у фінансуванні соціальних програм. Значний внесок у вивчення інноваційних підходів до організації соціального захисту ветеранів зробив Р. Шевченко, який на основі міжнародного досвіду доводить ефективність застосування нових фінансових інструментів та партнерських моделей у соціальній сфері [3].

Питання реінтеграції ветеранів у цивільне життя у ширшому соціально-економічному контексті висвітлює І. Семенова, яка звертає увагу на необхідність комплексного фінансування програм зайнятості, професійної адаптації та соціальної підтримки [4]. Водночас Т. Захаріна розглядає реінтеграційний потенціал ветеранів як важливий чинник ефективності соціальної політики, підкреслюючи значення цільового та результат-орієнтованого фінансування відповідних заходів [5]. Нормативно-правові аспекти організації надання соціальних послуг та їх фінансового забезпечення ґрунтовно проаналізовані у роботах К. Сухової, де визначено ключові інституційні обмеження впровадження інноваційних фінансових механізмів у соціальній сфері [6].

Окремий напрям наукових досліджень пов'язаний із розвитком соціального підприємництва як альтернативного джерела соціального фінансування. У працях В. Ільченка та В. Пістунової обґрунтовано можливість залучення інвестиційних ресурсів до фінансування соціально орієнтованих проєктів в Україні та їх значення для досягнення цілей сталого розвитку [7]. Питання інновацій сталого розвитку на регіональному рівні розкривають Н. Красностанова та Н. Медловська, які доводять, що ефективна система соціального фінансування є необхідною умовою соціально-економічної стійкості регіонів [8]. Узагальнюючі підходи до аналізу системи соціального забезпечення та соціального захисту в Україні представлені у працях М. Бондаря, де соціальне фінансування розглядається як базовий елемент державної соціальної політики [9].

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових публікацій, недостатньо комплексно дослідженими залишаються питання інноваційної

трансформації системи соціального фінансування саме у взаємозв'язку з досягненням цілей сталого розвитку та фінансовим забезпеченням реінтеграції ветеранів, що зумовлює необхідність подальших наукових пошуків у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та практичних напрямів інноваційної трансформації системи соціального фінансування в контексті сталого розвитку з урахуванням необхідності підвищення ефективності соціального захисту та реінтеграції ветеранів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Соціальне фінансування в сучасних наукових дослідженнях розглядається як багатовимірною економічна категорія, що поєднує механізми формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, спрямованих на забезпечення соціального захисту, надання соціальних послуг і підвищення якості життя населення. У контексті сталого розвитку соціальне фінансування набуває стратегічного значення, оскільки виступає інструментом досягнення соціальної збалансованості, зниження соціальної нерівності та формування людського капіталу, який є ключовим фактором довгострокового економічного зростання [9]. Теоретичні підходи до його дослідження ґрунтуються на поєднанні концепцій соціальної держави, соціальних інвестицій та інклюзивного розвитку, що передбачають активну роль держави у забезпеченні базових соціальних гарантій та стимулюванні участі недержавних суб'єктів у фінансуванні соціальної сфери.

У межах концепції сталого розвитку соціальне фінансування виходить за межі традиційного перерозподілу бюджетних ресурсів і розглядається як інвестиція у соціальний розвиток, здатна забезпечити мультиплікативний ефект у довгостроковій перспективі. Такий підхід передбачає орієнтацію не лише на обсяг фінансування, а й на досягнення вимірюваних соціальних результатів, що відповідає принципам результат-орієнтованого управління та підзвітності [8]. Наукові дослідження свідчать, що ефективність соціального фінансування значною мірою залежить від здатності системи адаптуватися до змін соціально-економічного середовища, що особливо актуально в умовах кризових явищ і зростання соціальних ризиків.

Важливою теоретичною складовою соціального фінансування у контексті сталого розвитку є концепція соціальних інвестицій, яка передбачає спрямування фінансових ресурсів на розвиток освіти, охорони здоров'я, зайнятості та

соціальної інтеграції вразливих груп населення. Згідно з цим підходом, соціальні витрати розглядаються не як пасивне навантаження на бюджет, а як чинник підвищення продуктивності праці, економічної активності населення та соціальної стійкості суспільства [7]. У працях вітчизняних дослідників підкреслюється, що саме соціальне фінансування здатне забезпечити зв'язок між соціальними цілями та економічним розвитком, формуючи підґрунтя для інклюзивного зростання [8; 9].

Окреме місце у теоретичних засадах соціального фінансування займає інституційний підхід, який акцентує увагу на ролі нормативно-правового середовища, організаційних структур та механізмів координації між суб'єктами соціальної політики. Дослідження показують, що ефективна система соціального фінансування можлива лише за умови чітко визначених повноважень державних органів, прозорих правил використання ресурсів і наявності стимулів для залучення приватного сектору та громадських організацій [6]. У цьому контексті держава виступає не лише основним фінансовим донором, а й регулятором і координатором процесів соціального фінансування.

Теоретичні підходи до соціального фінансування також тісно пов'язані з ідеєю міжсекторального партнерства, яка передбачає взаємодію держави, бізнесу та громадянського суспільства у вирішенні соціальних проблем. Така модель відповідає принципам сталого розвитку, оскільки дозволяє диверсифікувати джерела фінансування, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити інноваційність соціальних програм [7]. Узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що соціальне фінансування у контексті сталого розвитку слід розглядати як динамічну систему, здатну еволюціонувати відповідно до суспільних потреб і виступати фундаментом для формування соціально орієнтованої та економічно стійкої держави.

В умовах трансформаційних змін соціально-економічного середовища інноваційні підходи до соціального фінансування набувають особливої актуальності, оскільки саме вони забезпечують підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, посилення адресності соціальної підтримки та досягнення довгострокових соціально значущих результатів. У науковій літературі інноваційність у соціальному фінансуванні розглядається як впровадження нових фінансових інструментів, організаційних моделей і управлінських підходів, що дозволяють перейти від компенсаційної моделі соціальної політики до інвестиційної, орієнтованої на розвиток людського потенціалу та соціальну інтеграцію [7; 8].

Одним із ключових інноваційних напрямів є розвиток соціального підприємництва як альтернативного та водночас сталого джерела фінансування соціальних програм. Соціальні підприємства поєднують економічну діяльність із реалізацією соціальної місії, що дає змогу генерувати власні фінансові ресурси для розв'язання соціальних проблем та зменшувати залежність соціальної сфери від бюджетних коштів. Дослідження В. Ільченка та В. Пістунової доводять, що соціальне підприємництво в Україні має значний потенціал для фінансування програм зайнятості, професійної адаптації та реінтеграції вразливих груп населення, зокрема ветеранів, за умови належної державної підтримки та сприятливого інституційного середовища [7].

Важливим інноваційним підходом є впровадження механізмів соціального інвестування, які передбачають залучення приватного капіталу до фінансування соціальних проєктів із чітко визначеними соціальними результатами. У межах цього підходу соціальні витрати розглядаються як інвестиції з очікуваним соціально-економічним ефектом, що відповідає принципам сталого розвитку. Міжнародний досвід, узагальнений у працях Р. Шевченка та І. Семенової, свідчить, що соціальні інвестиції та партнерські моделі фінансування дозволяють підвищити ефективність програм соціального захисту, зокрема шляхом поєднання фінансової підтримки з активними заходами соціальної та професійної адаптації [3; 4].

Суттєвим елементом інноваційної трансформації соціального фінансування є застосування результатноорієнтованого підходу, за якого фінансування соціальних програм пов'язується з досягненням конкретних, вимірюваних соціальних результатів. Такий підхід дозволяє підвищити прозорість використання коштів, посилити відповідальність виконавців соціальних програм та оптимізувати структуру соціальних видатків. Наукові дослідження підкреслюють, що результатноорієнтоване фінансування є ефективним інструментом модернізації соціальної політики в умовах обмежених фінансових ресурсів і зростаючих соціальних потреб [8; 9].

Інноваційні підходи до соціального фінансування також тісно пов'язані з цифровізацією соціальної сфери, яка передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для управління фінансовими потоками, моніторингу ефективності соціальних програм та підвищення доступності соціальних послуг. Цифрові інструменти дозволяють зменшити адміністративні витрати, мінімізувати корупційні ризики та забезпечити більш точне таргетування соціальної допомоги, що є важливим чинником соціальної стійкості [6].

Окрему роль у впровадженні інноваційних підходів відіграє держава, яка формує нормативно-правові умови, стимулює розвиток міжсекторального партнерства та забезпечує координацію дій між суб'єктами соціального фінансування. Дослідження свідчать, що поєднання державних фінансових ресурсів із потенціалом приватного сектору та громадянського суспільства дозволяє створити більш гнучку та адаптивну систему соціального фінансування, здатну ефективно реагувати на сучасні соціальні виклики [2; 6]. Узагальнюючи, можна стверджувати, що інноваційні підходи до соціального фінансування є ключовою передумовою підвищення результативності соціальної політики та досягнення цілей сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Соціальне фінансування відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної реінтеграції ветеранів у цивільне життя, оскільки саме фінансові механізми визначають можливості реалізації програм соціального захисту, професійної адаптації, медичної та психологічної реабілітації, а також відновлення економічної активності цієї соціальної групи. У сучасних умовах реінтеграція ветеранів розглядається не лише як соціальна необхідність, а й як важливе завдання сталого розвитку, адже рівень успішності цього процесу безпосередньо впливає на соціальну згуртованість суспільства, стабільність ринку праці та ефективність використання людського капіталу [5; 9]. Водночас традиційні підходи до фінансування ветеранських програм, що базуються переважно на системі грошових компенсацій і пільг, не забезпечують комплексного та довгострокового соціально-економічного ефекту.

Наукові дослідження свідчать, що ефективна реінтеграція ветеранів потребує переходу до інноваційних моделей соціального фінансування, які поєднують фінансову підтримку з активними заходами соціальної та професійної адаптації. У працях Г. Воробйової та С. Зозулі зазначається, що зарубіжні системи соціального захисту ветеранів орієнтовані на комплексне фінансування програм зайнятості, освіти та соціальної інтеграції, що дозволяє зменшити залежність ветеранів від соціальних виплат і сприяти їх самореалізації у цивільному житті [1]. Подібні підходи поступово набувають поширення і в Україні, однак їх реалізація стримується обмеженістю фінансових ресурсів та недостатньою координацією між суб'єктами соціальної політики.

Важливу роль у системі соціального фінансування реінтеграції ветеранів відіграє держава, яка забезпечує базові соціальні гарантії та формує інституційні умови для реалізації відповідних програм. Дослідження А. Селянінової, В. Кузьбіди та

Я. Хоменка доводять, що держава має виконувати функцію не лише основного фінансового донора, а й координатора міжвідомчої взаємодії, що дозволяє підвищити ефективність використання коштів і уникнути дублювання соціальних послуг [2]. У цьому контексті особливого значення набуває удосконалення нормативно-правової бази фінансування соціальних послуг, що, за висновками К. Сухової, є необхідною передумовою впровадження інноваційних фінансових механізмів у сфері ветеранської політики [6].

Міжнародний досвід, узагальнений у працях Р. Шевченка та І. Семенової, свідчить, що найбільш результативними є моделі соціального фінансування, які базуються на принципах міжсекторального партнерства та соціального інвестування [3; 4]. У таких моделях фінансові ресурси держави доповнюються коштами приватного сектору, міжнародних організацій та громадських інституцій, що дозволяє розширити спектр соціальних послуг і забезпечити їхню довгострокову сталість. Особливе місце в цих моделях займає фінансування програм професійної перепідготовки та підтримки підприємницької ініціативи ветеранів, що сприяє їх економічній самостійності та зниженню соціальних ризиків.

Значущим напрямом соціального фінансування реінтеграції ветеранів є розвиток соціального підприємництва, яке створює можливості для поєднання соціальної підтримки з економічною активністю. За результатами досліджень В. Ільченка та В. Пістунової, соціальні підприємства можуть стати ефективним інструментом працевлаштування ветеранів і фінансування соціально орієнтованих проєктів, за умови цільової фінансової підтримки та стимулюючої державної політики [7]. Такий підхід відповідає принципам сталого розвитку, оскільки дозволяє перетворити соціальні витрати на інвестиції в людський капітал.

Узагальнюючи наукові підходи, можна стверджувати, що соціальне фінансування реінтеграції ветеранів має базуватися на комплексній, інноваційній та результатіорієнтованій моделі, яка поєднує фінансову підтримку, активні соціальні програми та інституційну координацію. Реалізація такої моделі сприятиме підвищенню ефективності ветеранської політики, зміцненню соціальної згуртованості та досягненню цілей сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Подальший розвиток системи соціального фінансування в Україні відбуватиметься в умовах зростаючої потреби у забезпеченні соціальної стійкості, відновленні людського капіталу та адаптації соціальної політики до принципів сталого розвитку. Сучасні соціально-економічні виклики, зумовлені демографічними змінами,

трансформацією ринку праці, наслідками воєнних дій та обмеженістю бюджетних ресурсів, об'єктивно вимагають переходу до більш гнучкої, диверсифікованої та інноваційно орієнтованої системи соціального фінансування. У цьому контексті ключовою перспективою є відхід від домінування виключно бюджетного фінансування соціальної сфери та формування багатоканальної моделі акумуляції фінансових ресурсів, що поєднує державні, приватні та громадські джерела [8; 9].

Одним із пріоритетних напрямів розвитку системи соціального фінансування є розширення практик соціального інвестування та залучення приватного капіталу до реалізації соціально значущих проєктів. Застосування інвестиційного підходу дозволяє трансформувати соціальні видатки у довгострокові вкладення в людський капітал, що сприяє зростанню економічної активності населення та зменшенню соціальної залежності від державної підтримки. Наукові дослідження свідчать, що особливо перспективним є розвиток фінансових інструментів, орієнтованих на досягнення конкретних соціальних результатів, що відповідає принципам результатно-орієнтованого фінансування та підзвітності у соціальній сфері [7; 8].

Важливою перспективою є подальший розвиток соціального підприємництва як складової системи соціального фінансування. Соціальні підприємства здатні поєднувати економічну ефективність із вирішенням соціальних проблем, забезпечуючи сталі джерела фінансування соціальних програм, зокрема у сфері зайнятості та реінтеграції ветеранів. За умови формування сприятливого нормативно-правового середовища та впровадження фінансових стимулів соціальне підприємництво може стати одним із ключових механізмів зниження навантаження на державний бюджет і підвищення соціальної інклюзії [7].

Перспективним напрямом розвитку системи соціального фінансування є також її цифровізація, що передбачає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для управління фінансовими потоками, моніторингу ефективності соціальних програм та підвищення доступності соціальних послуг. Цифрові рішення дозволяють забезпечити прозорість процесів фінансування, мінімізувати адміністративні витрати та підвищити адресність соціальної підтримки, що є особливо важливим в умовах зростаючих соціальних потреб і обмежених ресурсів [6]. У довгостроковій перспективі цифровізація сприятиме формуванню інтегрованої системи соціального фінансування, орієнтованої на потреби конкретних соціальних груп.

Значну роль у розвитку системи соціального фінансування відіграватиме держава, яка має забезпечити стратегічне планування, нормативно-правову підтримку та координацію взаємодії між усіма суб'єктами соціальної сфери. Посилення інституційної спроможності державних органів, удосконалення механізмів оцінювання ефективності соціальних програм та впровадження принципів партнерства є необхідними умовами реалізації інноваційних підходів до соціального фінансування [2; 6]. Водночас зростає значення регіонального виміру соціальної політики, оскільки саме на регіональному рівні формуються умови для впровадження соціальних інновацій та адаптації фінансових механізмів до локальних потреб [8].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що перспективи розвитку системи соціального фінансування пов'язані з формуванням інклюзивної, інноваційної та результатноорієнтованої моделі, здатної забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів і досягнення цілей сталого розвитку. Реалізація таких перспектив сприятиме підвищенню соціальної стійкості суспільства, зміцненню людського капіталу та створенню передумов для довгострокового соціально-економічного зростання держави.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що система соціального фінансування в сучасних умовах виступає одним із ключових інструментів реалізації соціальної політики та досягнення цілей сталого розвитку, оскільки саме через механізми фінансового забезпечення формується можливість ефективного соціального захисту населення, розвитку людського капіталу та зниження рівня соціальних ризиків. Доведено, що традиційні, переважно бюджетно-орієнтовані підходи до соціального фінансування в умовах зростаючих соціально-економічних викликів демонструють обмежену результативність і потребують суттєвої трансформації на засадах інноваційності, результатноорієнтованості та міжсекторальної взаємодії. Обґрунтовано, що інноваційна трансформація системи соціального фінансування має ґрунтуватися на поєднанні державних і недержавних фінансових ресурсів, розвитку соціального підприємництва, впровадженні механізмів соціального інвестування та застосуванні результатноорієнтованого фінансування соціальних програм. Такий підхід дозволяє розглядати соціальні видатки не лише як форму поточного споживання бюджетних ресурсів, а як довгостро-

кові інвестиції в людський капітал, що забезпечують мультиплікативний соціально-економічний ефект у перспективі сталого розвитку.

Визначено, що особливої актуальності інноваційні підходи до соціального фінансування набувають у сфері реінтеграції ветеранів, де ефективність соціальної політики безпосередньо залежить від комплексності фінансових механізмів, координації дій між суб'єктами соціальної сфери та орієнтації на відновлення економічної активності й соціальної самостійності цієї категорії населення. Доведено, що перехід від компенсаційної моделі соціальної підтримки до інвестиційної сприяє зниженню довгострокового навантаження на державні фінанси та підвищенню рівня соціальної згуртованості суспільства.

Зроблено висновок, що перспективний розвиток системи соціального фінансування в Україні має базуватися на принципах сталості, інклюзивності та інституційної спроможності держави, доповненої активною участю приватного сектору та громадянського суспільства. Реалізація інноваційної моделі соціального фінансування створює передумови для підвищення ефективності соціальної політики, оптимізації використання фінансових ресурсів і забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку держави, що підтверджує її стратегічне значення в сучасних умовах трансформації національної економіки.

Література:

1. Воробйова Г. В., Зозуля С. С. Зарубіжні тренди соціальної політики захисту ветеранів. Актуальні проблеми політики. 2021. № 68. С. 90—95.
2. Селянінова А., Кузьбіда В., Хоменко Я. Роль держави у соціальній реінтеграції ветеранів та ветеранок. 2024. 28 с. URL: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/Rol-derzhavy-u-sotsialniy-reintehratsii-veteraniv-i-veteranok.pdf>.
3. Шевченко Р. П. Інноваційні підходи до організації соціального захисту ветеранів війни: міжнародний досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 3. С. 184—188.
4. Семенова І. Реінтеграція ветеранів у цивільне життя: міжнародний досвід. Економіка та суспільство. 2024. № 5. С. 1—9.
5. Захаріна Т. І. Реінтеграційний потенціал ветеранів як чинник успішної їх реінтеграції в соціум. Social Work and Education. 2023. Т. 10, № 3. С. 263—275.
6. Сухова К. К. Нормативно-правова база організації надання соціальних послуг. Інвестиції: практика та досвід, 2022 № 7—8. С. 64—70.

7. Ільченко В. М., Пістунова В. О. Можливості фінансування соціального підприємництва в Україні. Підприємництво та інновації. 2023. Вип. 26. С. 47—51.

8. Красностанова Н. Е., Медловська Н. В. Інновації стійкого розвитку регіонів України. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 11 (17). С. 354—365. URL: perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/7317/7358

9. Бондар М. І. Соціальне забезпечення та соціальний захист в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-10>

References:

1. Vorobiova, H. V., & Zozulia, S. S. (2021), "Foreign trends in veteran protection social policy", Aktualni problemy polityky, vol. (68), pp. 90—95.
2. Seliianinova, A., Kuzbida, V., & Khomenko, Ya. (2024), "The role of the state in the social reintegration of male and female veterans", available at: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/Rol-derzhavy-u-sotsialniy-reintehratsii-veteraniv-i-veteranok.pdf> (Accessed 30 Jan 2026).
3. Shevchenko, R. P. (2024), "Innovative approaches to organizing social protection for war veterans: international experience", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. (3), pp. 184—188.
4. Semenova, I. (2024), "Reintegration of veterans into civilian life: international experience", Ekonomika ta suspilstvo, vol. (5), pp. 1—9.
5. Zakharina, T. I. (2023), "Reintegration potential of veterans as a factor of their successful reintegration into society", Social Work and Education, vol. 10 (3), pp. 263—275.
6. Sukhova, K. K. (2022), "Regulatory and legal framework for organizing the provision of social services", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. (7—8), 64—70.
7. Ilchenko, V. M. and Pistunova, V. O. (2023), "Opportunities for financing social entrepreneurship in Ukraine", Pidpryemnytstvo ta innovatsii, vol. 26, pp. 47—51.
8. Krasnostanova, N. E. and Medlovskaya, N. V. (2023), "Innovations of sustainable development of the regions of Ukraine", Aktualni pytannia u suchasniy nautsi, vol. 11 (17), pp. 354—365, available at: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/7317/7358> (Accessed 30 Jan 2026).
9. Bondar, M. I. (2021), "Social security and social protection in Ukraine", Ekonomika ta suspilstvo, vol. (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-10>

Отримано редакцією журналу / Received: 10.02.26

Процеженовано / Revised: 18.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26



УДК 004.738.5:339

О. Р. Капраль,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, Україна
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-9636-0518>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.165

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

O. Kapral,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics,
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

E-COMMERCE IN WARTIME: ADAPTATION OF BUSINESS MODELS OF UKRAINIAN COMPANIES

Метою дослідження являється обґрунтування та систематизація підходів до адаптації бізнес-моделей українських компаній у сфері електронної комерції в умовах війни з фокусом на стійкості ланцюга створення цінності, управлінні ризиками та якості клієнтського сервісу. Об'єктом дослідження є бізнес-моделі українських компаній у сфері електронної комерції, що функціонують у воєнних умовах і взаємодіють із клієнтами, постачальниками, логістичними та платіжними партнерами у внутрішньому та зовнішньому середовищі. В статті розкривається проблематика розвитку електронної комерції у нашій країні в умовах війни крізь призму адаптації бізнес-моделей українських компаній до різких змін попиту, перебоїв постачання, обмежень логістики та зростання ризиків шахрайства. Дослідження концентрується на тому, як компанії перебудовують ціннісну пропозицію, канали продажів і комунікацій, а також операційні процеси виконання замовлень, повернень і підтримки клієнтів. Разом із цим показано, що стійкість електронної комерції визначається узгодженістю трьох складових, а саме управлінням запасами, надійністю логістичних сценаріїв та якістю сервісу, який формує довіру у ситуації високої невизначеності. Водночас увага приділяється кібербезпеці як критичній умові безперервності бізнесу, оскільки фішингові атаки, підміна платіжних реквізитів і витоки даних здатні спричинити не лише фінансові втрати, а й тривале падіння репутації.

The purpose of the study is to substantiate and systematize approaches to the adaptation of business models of Ukrainian companies in the field of e-commerce in wartime with a focus on the sustainability of the value chain, risk management and quality of customer service. The object of the study is the business models of Ukrainian companies in the field of e-commerce that operate in wartime and interact with customers, suppliers, logistics and payment partners in the internal and external environment. The article reveals the issues of the development of e-commerce in our country in wartime through the prism of the adaptation of business models of Ukrainian companies to sharp changes in demand, supply disruptions, logistics restrictions and increased fraud risks. The study focuses on how companies restructure the value proposition, sales and communications channels, as well as operational processes for order fulfillment, returns and customer support. At the same time, it is shown that the sustainability of e-commerce is determined by the consistency of three components, namely inventory management, the reliability of logistics scenarios and the quality of service that builds trust in a situation of high uncertainty. At the same time, attention is paid to cybersecurity as a critical condition for business continuity, since phishing attacks, substitution of payment details and data leaks can cause not only financial losses, but also a long-term decline in reputation. The paper summarizes the practices of transitioning to multi-channel sales,

partnerships with marketplaces, diversification of warehouses and flexible delivery rules by region, as well as the use of solutions based on applied digital technologies for monitoring service indicators, controlling costs and quickly updating information on the availability of goods. The potential of artificial intelligence-based technologies for classifying requests, identifying suspicious transactions and supporting personalized communications, provided that the data quality is adequate and their use is transparent, is highlighted. The result is a coherent basis of practical recommendations for assessing the effectiveness of changes through a system of indicators that covers the fulfillment of delivery promises, speed of returns, customer satisfaction, frequency of security incidents and inventory manageability.

Ключові слова: електронна комерція, війна, адаптація бізнес-моделей, стійкість бізнесу, ланцюг створення цінності, логістика, управління запасами, кібербезпека, клієнтський сервіс, рішення на базі застосованих цифрових технологій.

Key words: e-commerce, war, adaptation of business models, business resilience, value chain, logistics, inventory management, cybersecurity, customer service, solutions based on applied digital technologies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Електронна комерція в умовах війни у нашій країні постає не просто як один із ключових механізмів збереження безперервності господарської діяльності. Війна різко підвищила невизначеність у зовнішньому середовищі, змінила маршрути постачання, ускладнила складську логістику, загострила ризики пошкодження інфраструктури, а також вплинула на платоспроможність і поведінку споживачів. За таких умов бізнес змушений переносити значну частину взаємодії з клієнтом у онлайн, переосмислювати комунікації, сервіс, гарантії, а також швидкість доставки й повернень. Разом із цим зростає значення прозорості, кібербезпеки та захисту персональних даних, оскільки зловмисники не рідко використовують кризові події для шахрайства й атак.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Метою дослідження являється обґрунтування та систематизація підходів до адаптації бізнес-моделей українських компаній у сфері електронної комерції в умовах війни з фокусом на стійкості ланцюга створення цінності, управлінні ризиками та якості клієнтського сервісу. Об'єктом дослідження є бізнес-моделі українських компаній у сфері електронної комерції, що функціонують у воєнних умовах і взаємодіють із клієнтами, постачальниками, логістичними та платіжними партнерами у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В сучасній науковій та практичній літературі визначення електронної комерції формується насамперед через її співвідношення з електронним бізнесом і через уточнення того, які саме процеси вважаються комерційними у електронному середовищі [1—10]. До прикладу, Н.В. Трушкіна, О.Р. Сергєєва, Ю.О. Шкригун [3] узагальнюють і систематизують наявні підходи до трактування поняття "електронна комерція", показуючи, що в літературі воно не рідко інтерпретується як складова електронного бізнесу, як вид господарської діяльності, як економічна діяльність, а також як комерційна діяльність, у межах якої інформаційно-комунікаційні технології та мережі забезпечують ключові процеси створення доходу. Г.В. Мозгова, В.І. Ляшевська, В.О. Білоконь [1] підтримують позицію, за якою електронна комерція розглядається як один із напрямів електронного бізнесу, а відтак категоріальний апарат слід будувати так, щоб не змішувати ширший рівень організації бізнесу з конкретнішими торговельно-комерційними операціями. Разом із цим І.В. Садчикова, О.М. Тарасенко, С.В. Дубина [5] додатково структурують підходи до визначення електронної комерції, виділяючи організаційний, процесний, функціональний, комунікаційний та часово-просторовий підходи, що дозволяє

Таблиця 1. Зміни у поведінці споживачів і вимогах до сервісу під час війни

Зміна у поведінці клієнтів	Причини у зовнішньому середовищі	Як змінюється ціннісна пропозиція компанії	Що має з'явитися у сервісі та комунікації
Перехід до короткого циклу прийняття рішення, коли клієнт обирає швидше і менше порівнює	Нестабільність побутових умов, обмежений час і емоційна втома, бажання знизити невизначеність	Цінність зміщується від великого вибору до гарантованої наявності, швидкої обробки і зрозумілих умов	Потрібні короткі сторінки товарів із чіткими умовами, прозорі терміни доставки, швидка відповідь у чаті
Підвищення уваги до ціни та загальної вартості замовлення, включно з доставкою	Зменшення доходів частини домогосподарств, зростання витрат на базові потреби	Пропозиція має показувати економію через набори, знижки, безкоштовну доставку від певної суми	Пояснення механіки акцій простими словами, калькуляція вартості до підтвердження замовлення
Зростання ролі довіри, підтверджень якості та реальних відгуків	Активізація шахрайства, низька толерантність до ризику, потреба у передбачуваності	Цінність полягає у доказовості, у сертифікації, у гарантіях і у швидкому вирішенні проблем	Верифіковані відгуки, фото і відео, зрозумілий порядок рекламаций, публічна політика гарантій
Запит на доступність і простоту, коли клієнт хоче купити з телефону за кілька кроків	Обмежений інтернет, часті зміни локації, використання мобільних пристроїв як основного каналу	Цінність являється у зручності, швидкості оформлення і мінімізації помилок	Спрощене оформлення замовлення, збереження кошика, підказки полів, підтримка популярних способів оплати
Вищі очікування щодо підтримки і людського тону спілкування	Стрес, втома, підвищена чутливість до сервісних збоїв	Цінність переноситься у надійність комунікації і у готовність допомогти	Сценарії підтримки з пріоритетами, швидка ескалація, прозорі канали зворотного зв'язку
Ріст попиту на локальних продавців і на українські бренди	Прагнення підтримати економіку, зручність доставки, довіра до локальної присутності	Пропозиція має підкреслювати локальність виробництва, швидкість постачання, відповідальність	Комунікація про походження товару, наявність складів у регіонах, підтвердження легальності
Більша увага до безпеки платежів і до захисту даних	Фішингові атаки, шахрайські сайти, підміна реквізитів	Цінність відображається у безпечній оплаті, у захисті даних, у швидкому поверненні коштів	Пояснення безпечних сценаріїв оплати, двофакторна перевірка, повідомлення про ризики

Джерело: сформовано автором.

точніше описати як зміст взаємодії між учасниками, так і умови її реалізації. І.В. Садчикова, О.М. Тарасенко, С.В. Дубина [5] окреслюють учасників електронної комерції як підприємства або компанії, споживача та уряд, а також подають логіку моделей взаємодії між цими сторонами. Г.В. Мозгова, В.І. Ляшевська, В.О. Білоконь [1] зосереджуються на систематизації моделей у межах ширшого підходу до електронного бізнесу, що корисно для нашого дослідження, адже війна не рідко змушує компанії одночасно зміщуватися між моделями, наприклад, підсилювати прямі продажі споживачу та паралельно розвивати партнерські канали з іншими підприємствами для забезпечення наявності товару і стабільності постачання.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Електронна комерція в умовах війни у нашій країні постає як ключова траєкторія збереження продажів, комунікацій із клієнтом і стабіль-

ності грошових потоків, коли офлайн-торгівля працює нерівномірно. Паралельно змінюється зовнішнє середовище, адже споживачі більше зважають на наявність товару тут і зараз, на зрозумілі умови доставки, на прості повернення та на гарантії безпеки платежів. Разом із цим купівельна поведінка стає більш раціональною, підвищується чутливість до ціни, а рішення про покупку не рідко залежить від репутації продавця, швидкості відповіді служби підтримки та наявності прозорої інформації про терміни. Водночас війна змушує компанії переосмислювати клієнтський сервіс, тому що одна й та сама обіцянка доставки у різних регіонах може виконуватися по різному через обмеження логістики й ризики для інфраструктури. Таким чином, розкриття теми починається з розуміння того, що електронна комерція у воєнний період являється не просто каналом збуту, а системою взаємопов'язаних процесів, у яких попит, довіра, комунікація і виконання замовлення мають працювати синхронно (табл. 1).

Таблиця 2. Складові адаптації операційної моделі електронної комерції українських компаній

Складова	Як працювало до війни у багатьох компаніях	Військовий стан і його наслідки	Рішення на базі застосованих цифрових технологій і організаційні кроки
Управління запасами і асортиментом	Запаси формувалися під прогноз попиту, склад був один або домінував один регіон, асортимент розширювали без пріоритетів	Перебої постачання, зміна географії попиту, ризик втрати складу, потреба швидко замінювати позиції	Ведення єдиного каталогу, синхронізація залишків у реальному часі, пріоритетні матриці товарів, сценарне планування поповнення
Логістика і виконання замовлень	Доставка орієнтувалася на стабільні маршрути, терміни були відносно передбачувані, повернення не були критичним фактором	Руйнування інфраструктури, зміни маршрутів, обмеження доступу до окремих територій, збільшення частки повернень	Автоматизоване правило вибору перевізника за напрямом, гнучкі шаблони термінів, прозорий трекінг, цифрові етикетки для повернень
Канали продажів і партнерства	Домінував власний сайт або соціальні мережі, маркетплейси використовувалися як додатковий канал	Потрібне швидке масштабування охоплення, підвищення довіри через відомі платформи, вихід на інші країни	Єдина система керування контентом і цінами, інтеграції з маркетплейсами, контроль єдиних стандартів сервісу, розподіл замовлень
Підтримка клієнтів і сервіс	Підтримка працювала за стандартним графіком, відповідь могла бути відкладеною, скарги оброблялися повільно	Зростає емоційна напруга, очікування швидкої відповіді, важливі персоналізовані рішення	Оmnіканальна підтримка, пріоритетні черги для критичних випадків, база знань, технології на базі штучного інтелекту для класифікації звернень
Ціноутворення і промоактивності	Акції запускалися за календарем, ціни змінювалися повільно, витрати на доставку перекладалися на клієнта	Попит коливається, витрати на логістику нестабільні, клієнт чутливий до кінцевої ціни	Динамічні правила промо, пакетні пропозиції, сегментація клієнтів, контроль маржинальності в режимі щоденного моніторингу
Організаційна стійкість	Процеси були прив'язані до офісу і до ключових людей, документація не рідко була фрагментарною	Ризик втрати доступу до офісу, міграція працівників, потреба швидко передавати функції	Оцифрування регламентів, резервні ролі, внутрішні навчальні модулі, контроль доступів і резервні копії

Джерело: сформовано автором.

Адаптація бізнес-моделей українських компаній у сфері електронної комерції базується на переосмисленні ланцюга створення цінності від моменту залучення клієнта до моменту фактичного отримання товару. Критичним стає управління запасами, тому що перебої постачання і логістики змушують компанію переходити від планування великими партіями до гнучкого поповнення, а також до розподілу складських залишків між кількома локаціями. Разом із цим змінюється логістичний напрям, адже компанії комбінують кур'єрську достав-

ку, поштомати, пункти видачі, а також співпрацю з маркетплейсами для розширення покриття. Водночас платіжна складова також постає як елемент стійкості, бо клієнти очікують більше варіантів оплати, включно з післяплатою, частковою оплатою, передоплатою з гарантією швидкого повернення коштів у разі скасування (табл. 2).

Технологічна складова адаптації стає вирішальною, тому що швидкість реакції на події у зовнішньому середовищі залежить від якості даних, інтеграцій і керованості процесів. Ком-

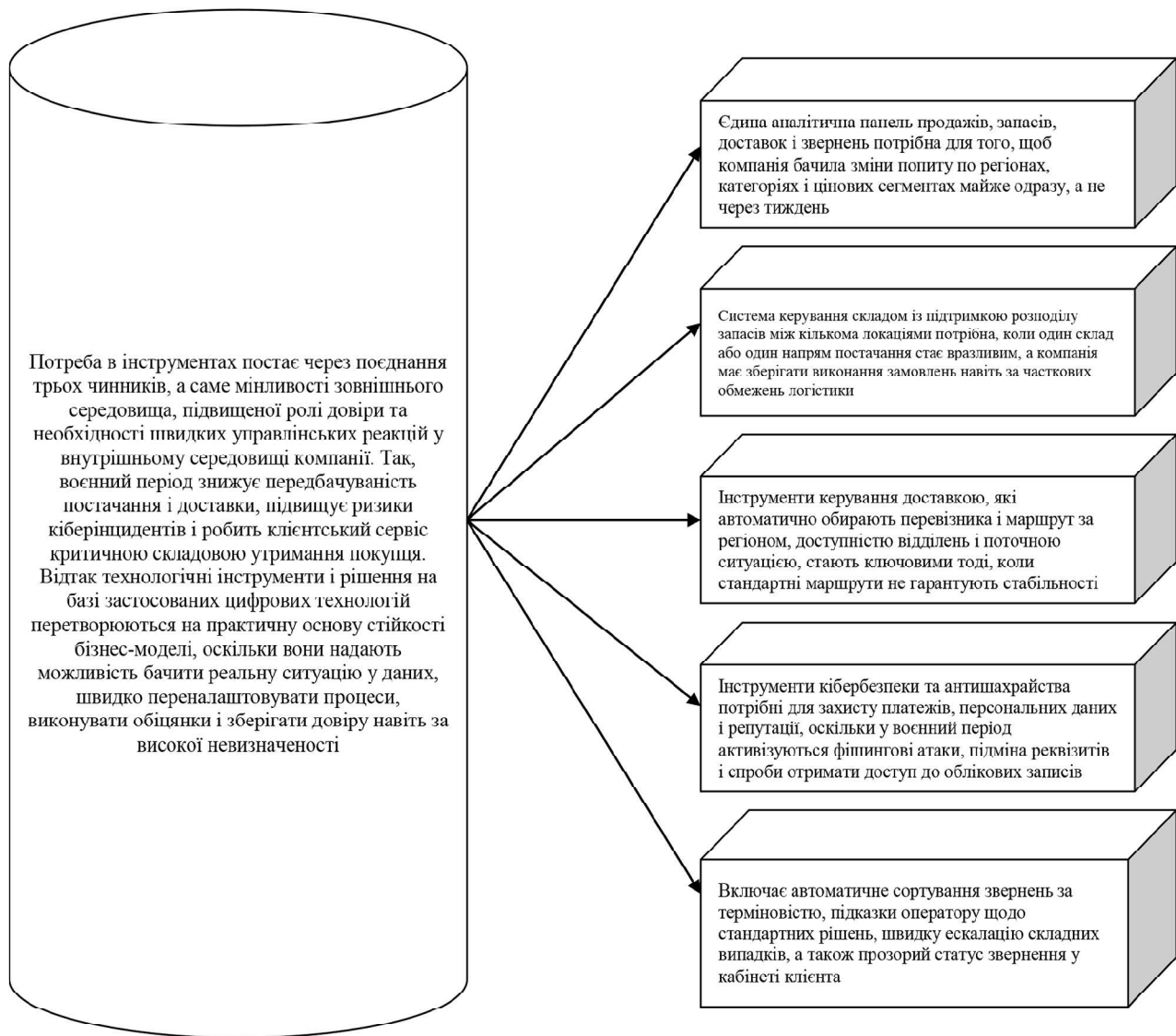


Рис. 1. Технологічні інструменти електронної комерції та сценарії використання у воєнний період

Джерело: сформовано автором.

панії посилюють аналітику попиту, щоб швидше помічати зміни по регіонах, категоріях і цінових сегментах, а також застосовують рішення на базі застосованих цифрових технологій для планування поповнення, оптимізації витрат доставки і контролю сервісних показників. Разом із цим різко зростає значення кібербезпеки, адже атаки, фішингові кампанії та підміна платіжних реквізитів можуть не лише спричинити прямі втрати, а й зруйнувати довіру до бренду (рис. 1).

Відтак, потрібні чіткі показники оцінювання, які відображають не лише продажі, а й якість сервісу, надійність логістики, швидкість повернень, рівень інцидентів безпеки та ефективність управління запасами. Разом із цим важливо враховувати людський фактор, тому

що команди підтримки, логістики і контенту працюють у підвищеному стресі, отже бізнес має інвестувати у навчання, регламенти, резервування ролей і психологічну підтримку. Водночас післявоєнне відновлення підсилює вектор на вихід у міжнародні онлайн-канали, на розвиток експорту, на стандартизацію якості та на підвищення прозорості для партнерів і клієнтів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Важливість дослідження адаптації бізнес-моделей українських компаній полягає в тому, що війна змінює не лише інструменти збуту, а й саму траєкторію створення цінності для клієнта. Підприємства змушені перебудовува-

ти структуру витрат і доходів, переглядати асортимент, політику ціноутворення, умови передплати та відстрочки платежів, а також формувати партнерства з логістичними операторами, платіжними сервісами і маркетплейсами. Водночас посилюється потреба в рішеннях на базі застосованих цифрових технологій для прогнозування попиту, управління запасами, персоналізації пропозицій і підтримки сервісу, зокрема із залученням технологій на базі штучного інтелекту там, де це доречно й економічно виправдано.

Література:

1. Мозгова Г. В., Ляшевська О. І., Білонь Д. Є. Сутність і моделі електронного бізнесу та електронної комерції. № 1, 2022. Бізнес Інформ. С. 123—131.
2. Калюгіна А. Ю. Адаптивна модель розвитку електронної комерції. № 9, 2020. Бізнес Інформ. С. 298—304.
3. Трушкіна Н. В., Сергєєва О. Р., Шкригун Ю. О. Концептуальні підходи до визначення поняття електронної комерції. № 4 (46), 2020. Проблеми економіки. С. 231—240.
4. Олійник А. С. Електронна комерція як новий формат підприємницької діяльності. № 20, 2020. Modern Economics. С. 175—180.
5. Садчикова І. В., Тарасенко О. М., Дубина С. В. Теоретичне обґрунтування передумов становлення та тенденцій розвитку електронної комерції в Україні. Вип. 53, 2023. Економіка та суспільство. DOI 10.32782/2524-0072/2023-53-28.
6. Заяць О. І., Капко А. І. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку електронної комерції в Україні. Вип. 53, 2023. Економіка та суспільство. DOI 10.32782/2524-0072/2023-53-56.
7. Зибарева О.В., Кравчук І.П. Формування механізму мережевої економіки на підприємствах: монографія. Чернівці: Технодрук, 2020. 276 с.
8. Зибарева О.В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>
9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10 (38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190—201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20) (дата звернення: 11/06/2025)
10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(Вип.37),

2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення: 11/06/2025).

References:

1. Mozghova, H.V., Lyashevskaya, V.I. and Bilokon, V.O. (2022), "The essence and models of e-business and e-commerce", *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 123—131, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-123-131>.
2. Kaliuhina, A. Yu. (2020), "Adaptive model of electronic commerce development", *Biznes Inform*, vol. 9, pp. 298-304.
3. Trushkina, N. V., Serhieieva, O. R., & Shkryhun, Yu. O. (2020), "Conceptual approaches to defining the concept of electronic commerce", *Problemy ekonomiky*, vol. 4 (46), pp. 231—240.
4. Oliinyk, A. S. (2020), "Electronic commerce as a new format of entrepreneurial activity", *Modern Economics*, vol. 20, pp. 175—180.
5. Sadchykova, I. V., Tarasenko, O. M., & Dubyna, S. V. (2023), "Theoretical substantiation of prerequisites for formation and development trends of electronic commerce in Ukraine", *e]. Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 53. DOI 10.32782/2524-0072/2023-53-28.
6. Zaiats, O. I., & Kapko, A. I. (2023), "Current state, problems and prospects of electronic commerce development in Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 53. DOI 10.32782/2524-0072/2023-53-56.
7. Zybareva, O. V., & Kravchuk, I. P. (2020), *Formuvannya mekhanizmu merezhevoi ekonomiky na pidpriemstvakh [Formation of a network economy mechanism at enterprises]*, Tekhnodruk, Chernivtsi, Ukraine.
8. Zybareva, O. V. (2023), "Risk management of business projects under digitalization", *Problemy suchasnykh transformatsii, seriia ekonomika ta upravlinnia*, vol. (10). DOI <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>
9. Shtangret, A., Silkin, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to enterprise personnel security", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 10(38), pp. 190—201, DOI 10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201. DOI 10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201.
10. Shtangret, A., & Silkyn, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 9 (37), pp. 227—237.

Отримано редакцією журналу / Received: 15.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 25.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26



УДК 636(477):338.43

Л. І. Дідковська,
к. е. н., старший науковий співробітник,
старший науковий співробітник відділу форм і методів господарювання в агропродовольчому
комплексі, Державна установа "Інститут економіки та прогнозування НАН України"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8696-6150>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.171

ТВАРИННИЦЬКА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ: КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

L. Didkovska,
PhD in Economics, Senior Researcher,
Senior Researcher of Department of the Forms and Methods of Management in the Agro-Food Complex,
State Organization "Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine"

THE LIVESTOCK SECTOR OF UKRAINE: KEY PROBLEMS AND DIRECTIONS FOR THEIR SOLUTION

У статті висвітлюються ключові проблеми та напрями розвитку тваринницької галузі. Зокрема, визначено тенденції розвитку тваринництва протягом останніх десятиліть із виокремленням структурних змін у виробництві та споживанні продукції. Систематизовано ключові проблеми тваринницької галузі, що дає змогу виявити причинно-наслідкові зв'язки їх виникнення. Виявлено дисбаланс між розвитком тваринництва та рослинництва, що формує обмеження для сталого відтворення аграрного виробництва. Проаналізовано сучасний стан, тенденції, рушійні фактори таких секторів тваринницької галузі, як скотарство, свинарство, вівчарство, а також птахівництво.

Узагальнено чинники, що нині визначають регресивний стан тваринництва України (дефіцит кормів, зростання енерговитрат, неефективність існуючої системи селекції, наслідки воєнних дій тощо), а також окреслено перспективні напрями його розвитку — від модернізації виробництва та посилення експортного потенціалу до розвитку нішевих видів і впровадження інноваційних генетичних програм. Запропоновані напрями сприятимуть зміцненню та структурній модернізації галузі, зростанню обсягів виробництва продукції тваринництва, а також підвищенню рівня конкурентоспроможності України на світових аграрних ринках. Результати дослідження можуть бути використані в процесі формування та реалізації державної аграрної політики у сфері тваринництва.

Livestock production is one of the most powerful and strategically important sectors of agriculture; however, over the past decades Ukraine has experienced a persistent decline in livestock numbers and in the output of livestock products. The purpose of this study is to identify the key problems and development directions of the livestock sector. The methodological framework of the research is based on the following methods of scientific inquiry: monographic, dialectical, tabular, graphical, abstracting, and logical methods.

The trends in the development of livestock production over recent decades have been identified, with particular attention paid to structural changes in production and consumption patterns. The key problems of the livestock sector have been systematized, making it possible to reveal the cause-and-effect relationships underlying their emergence. A structural imbalance between the development of livestock production and crop production has been identified, which creates constraints on the sustainable reproduction of agricultural output. The current state, trends, and driving factors of major livestock subsectors — namely cattle breeding, pig farming, sheep farming, and poultry production — have been analyzed.

A set of challenges currently determining the regressive state of Ukraine's livestock sector has been substantiated, including feed shortages, rising energy costs, inefficiencies in the existing breeding system, and the consequences of military actions, among others. At the same time, promising directions for sectoral development have been outlined, ranging from production modernization and strengthening export potential to the development of niche livestock activities and the implementation of innovative genetic programs. The proposed directions will contribute to strengthening and structural modernization of the sector, increasing livestock production volumes, and enhancing Ukraine's competitiveness in global agricultural markets. The results of the study can be used in the process of formulating and implementing state agricultural policy in the field of livestock production.

Ключові слова: аграрне виробництво; продовольча безпека; тваринництво; скотарство; свинарство; вівчарство; птахівництво.

Key words: agricultural production; food security; livestock; cattle breeding; pig farming; sheep farming; poultry production.

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

Вітчизняний аграрний сектор наочно демонструє свою ключову та стратегічну роль в економіці країни, оскільки у 2024 р. він забезпечив понад 24 млрд дол. США експортних надходжень, що становило 59% загального обсягу експорту. Це свідчить не лише про його вагомий внесок у формуванні валютних надходжень та високу експортну орієнтованість сільського господарства, навіть в умовах воєнних і структурних викликів, але і про обмежену диверсифікацію експорту та підвищену залежність зовнішньої торгівлі від сировинних товарів. Зокрема у структурі аграрного експорту продукція рослинництва традиційно очолює основні позиції: частка соняшникової олії, кукурудзи та пшениці становить 57%. Натомість частка тваринництва у структурі аграрного експорту залишається незначною та суттєво поступається рослинницькій продукції. Поряд із цим виробництво яловичини, свинини та баранини має стійку низхідну динаміку. Тобто наразі фіксується дисбаланс між розвитком тваринництва та рослинництва, що формує обмеження для сталого відтворення аграрного виробництва. Попри наявні труднощі, у тваринництві зберігається високий потенціал зростання. Тому актуальності набуває вивчення стримуючих чинників розвитку тваринницької галузі та напрацювання комплексу заходів щодо її відновлення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку тваринництва та покращення здоров'я й добробуту тварин привертає значну увагу як зарубіжних, так і українських

дослідників, серед яких: Ducrot C., Barrio M., Boissy A. [1], Шевченко А.А. [2, с. 82—90], Заходим М.В. [3]. Водночас Лупенко Ю., Черемісіна С., Могилова М., Балан О., Гуцул Т. [4, с. 10–21] висвітлюють повоєнні перспективи трансформації зернового експорту України задля розвитку тваринництва (відгодівлі тварин та виробництва м'ясної продукції), що зумовить збільшення експортних надходжень до країни. Дослідження чинників, які визначають ефективність формування, функціонування та розвитку ланцюгів доданої вартості у сфері тваринництва та його переробки висвітлені у роботі Глушкова О. [5, с. 7—13]. Хахула Б., Семисал А., Шепел Т. та ін. [6, с. 22—34] висвітлюють особливості впровадження інноваційних технологій у птахівництві та м'ясному тваринництві. Проте, зважаючи на негативні тенденції розвитку вітчизняної тваринницької галузі актуалізується доцільність визначення пріоритетних напрямів її відновлення та сталого розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної роботи є дослідження основних характеристик тваринницької галузі та окреслення перспективних напрямів її розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Тваринництво є однією з найбільш потужних та стратегічно важливих галузей сільськогосподарства, яка, на жаль, за роки незалежності істотно втратила свої позиції під впливом економічних та соціальних чинників. Протягом останніх років подальше послаблення позицій галузі значною мірою зумовлене воєнними діями. Зокрема, через російську агресію протягом

Таблиця 1. Продукція сільського господарства у постійних цінах 2021 р., млрд грн

	2010	2020	2021	2022	2023	2024
Сільське господарство	882	1155	1344	1004	672	1078
у т.ч. рослинництво	632	904	1106	794	660	867
Тваринництво	249	250	238	210	122	211
Частка тваринництва у заг. структурі с.-г., %	28,2	21,6	17,7	21	18,2	19,6

Джерело: сформовано та обчислено авторкою на основі [10].

2022—2024 рр. знищено понад 230 тис. голів ВРХ, 540 тис. голів свиней, 130 тис. голів овець та кіз, а також майже 13 млн голів птиці; збитки оцінено у 254 млн дол. США, що становить 2,5% загальних аграрних збитків [7].

Разом із тим, тваринництво має значний потенціал, реалізація якого може стати потужним чинником розвитку аграрної сфери у (по) воєнний період. Зокрема відновлення та нарощування виробництва продукції тваринництва сприятиме не лише забезпеченню внутрішнього ринку якісними продуктами харчування, а й формуванню доданої вартості через розвиток переробної промисловості. Також важливим є посилення експортного потенціалу, адже попит на м'ясо-молочну продукцію стабільно високий на світових ринках. Ба більше, згідно з оцінками ФАО протягом наступного десятиліття світовий попит на м'ясо, молочні продукти та рибу зростатиме, що зумовлено зростанням доходів та урбанізацією в країнах з середнім рівнем доходів. Очікується, що до 2034 р. споживання продуктів тваринного походження на душу населення в світі зросте на 6%, а світове виробництво м'яса, молочних продуктів та яєць — на 17% [8].

Аналіз стану вітчизняного тваринництва свідчить про системну кризу, зокрема протягом останніх 35 років у понад десятеро скоротилася кількість ВРХ, овець та кіз. Також у 2025 р. скоротилася кількість свиней до 4,5 млн голів, що в 4,4 раза менше, ніж в 1990 р. Низхідна тенденція відслідковується і у птахівництві, зокрема протягом 1990—2025 рр. фіксується скорочення чисельності птахів на 27%. Це спричинено структурними змінами в аграрній сфері, низькою рентабельністю виробництва тваринницької продукції, скороченням попиту на неї, неефективністю існуючої системи селекції та неналежним рівнем збереження аборигенних та локальних порід. Зокрема, станом на 2023 р. в Україні зникло 16 порід і порідних груп сільськогосподарських тварин: по чотири породи коней та свиней, по три породи ВРХ та овець, дві породи кіз [9]. Водночас неефективна система селекції тварин спричинила зниження конкурентоспроможності та посилення за-

лежності від імпорту генетичних ресурсів. В цьому контексті унаочнюється важливість збереження і відновлення вітчизняних порід та вдосконалення системи селекції тварин.

Водночас свідченням занепаду тваринницької галузі упродовж останніх десятиліть є істотне скорочення валового виробництва. Попри домінуючі позиції у 1990 р., коли частка тваринництва у структурі валової продукції сільського господарства сягала 54%, згодом спостерігалось її поступове й суттєве зменшення. Так, у 2021 р. випуск продукції тваринництва у фактичних цінах становив 238 млрд грн, або 18% загального випуску продукції сільського господарства. З початком повномасштабного російського вторгнення виробництво сільгосппродукції знизилось в 1,3 раза (до близько 1000 млрд грн), де частка тваринництва становила 21%. У 2024 р. тваринницька галузь формувала близько 20% продукції сільського господарства (табл. 1).

Протягом 1990-2024 рр. найбільшого скорочення серед тваринницької продукції зазнало виробництво вовни — у 27 разів, що спричинено дефіцитом обладнання, зниженням закупівельних цін на вовну, зменшенням попиту на продукцію галузі. Попри високий рівень плідності та невибагливості тварин, наразі вівчарство та козівництво залишаються у межах ремісничого виробництва.

Також протягом 1990-2024 рр. відмічається скорочення за такими видами: молоко — на 70%, м'ясо — на 46%, яйця — на 29%.

Найвищі показники виробництва м'яса були у 1990 р. — понад 4 млн т, або в 2,6 раза вище, ніж у 2000 р. Руйнування ферм та тривалий перехід до ринкових відносин спричинили різке скорочення поголів'я худоби, втрату виробничих потужностей, кормової бази і порушення збутових ланцюгів. У наступні роки завдяки розвитку промислового тваринництва, модернізації технологій вирощування та зростанню ролі великих агропідприємств спостерігалось поступове відродження скотарства. Зокрема після 2010 р. відмічається поступове відновлення галузі, проте у 2024 р. рівень виробництва ще становив близько 54% від показника 1990 р., що свідчить про тривалий вплив структурних трансформацій на галузь. Варто зазначити, що наразі обліковується 1631 господарства з утримання ВРХ [20], серед яких частка Львівської, Київської та Полтавської областей становить 28%.

Дещо інша ситуація в Україні із птахівництвом. Зокрема у довоєнному 2021 р. Україна входила у десятку лідерів серед світових експортерів курятини. Протягом 2021—2024 рр.

попри військові дії річне виробництво курятини залишається незмінним — 1,3—1,4 млн т. Ба більше, протягом першого кварталу 2025 р. дохід виробників курятини майже вдвітьєро перевищив відповідний показник у 2022 р. Значна частка (40%) продукції надходить на зовнішні ринки, насамперед до Нідерландів, Саудівської Аравії та Словаччини [11]. Зважаючи на запровадження квотування продукції птахівництва (м'яса птиці та курячі яйця) у 2025 р. доцільною видається переорієнтація експортних поставок з ринку ЄС до країн Африки, Азії та Близького Сходу. До того ж, попри поліпшення умов утримання птиці (автоматизацію, контроль мікроклімату, сучасні комбікорми) з початку 2026 р. в рамках євроінтеграції українські виробники мають розпочати реалізацію програми переходу від кліткового до вільного утримання птахів. Варто зазначити, що вартість імплементації вимог ЄС у курей-несучок буде найвищою. У цьому контексті особливої актуальності набуває впровадження дотаційних виплат та визначення транзитного періоду для поетапного здійснення цього переходу.

Станом на кінець 2025 р. обліковувалося 145 господарств з утримання курей-несучок, серед яких лідирували Закарпатська (18), Київська (14) та Полтавська (13) області, а також 343 господарства з утримання бройлерів [20], з яких близько 50% розташовані у Львівській, Івано-Франківській та Черкаській областях.

Слід зазначити, що структура м'ясного виробництва в Україні зазнала глибоких трансформацій. Зокрема динаміка виробництва м'яса сільськогосподарських тварин свідчить про суттєве скорочення. Якщо у 1990 р. продукувалося понад 4 млн т м'яса, то у 2022 р. цей показник знизився вдвічі — до 2,2 млн т. Найбільший спад серед усіх видів м'яса відмічається у виробництві яловичини та телятини — з 1985,4 тис. т у 1990 р. до 268,4 тис. т у 2022 р. (на 86,5%), що спричинено скороченням поголів'я ВРХ, високою собівартістю виробництва та низькою купівельною спроможністю населення. Свинина також демонструє спад, хоча і менш відчутний — на 58%. Якщо у 1990 р. частка яловичини, телятини та свинини становила 82% у загальній структурі виробництва м'яса сільгосптварин, то у 2022 р. провідні позиції зайняло м'ясо птиці, виробництво якого випереджало попередніх лідерів на 35%. Це свідчить про поступове зменшення ролі свинарства¹ та м'яса ВРХ у струк-

Таблиця 2. Виробництво м'яса сільськогосподарських тварин, тис. т

	1990	2000	2010	2020	2021	2022	2022 до 1990, %
М'ясо с.-г. тварин	4357,8	1662,8	2059	2477,5	2438,3	2206,7	50,6
Яловичина та телятина	1985,4	754,3	427,7	345,4	310,5	268,4	13,5
Свинина	1576,3	675,9	631,2	697,2	724	658,7	41,8
Баранина та козлятина	45,8	17,2	21,0	11,5	12,2	10,8	23,6
М'ясо птиці свійської	708,4	193,2	953,5	1404,7	1373,5	1252,9	176,9
в т.ч. у підприємствах	356,8	35,8	772	1232,2	1208,5	1118,7	313,5
у господарствах населення	351,6	157,4	181,5	172,5	165,0	134,2	38,2

Джерело: сформовано та обчислено авторкою на основі [12].

турі м'ясного виробництва. Відповідно відстежується динаміка зростання виробництва м'яса птиці, обсяги якого збільшилися на 77%. Особливе відчутне зростання відбулося у секторі сільськогосподарських підприємств: із 356,8 тис. т у 1990 р. до 1118,7 тис. т у 2022 р. (у понад тричі). Натомість у господарствах населення виробництво скоротилося в 2,6 раза, що свідчить про індустріалізацію та концентрацію виробництва у великих аграрних комплексах із сучасними технологіями. Варто зазначити, що у 2023 р. обсяги виробництва м'яса птиці зросли на 3% порівняно з 2022 р. Водночас відносно невелике виробництво баранини та козлятини також зазнало скорочення до 10,8 тис. т у 2022 р., що становить 23,6% рівня 1990 р. (табл. 2).

Що стосується яєць, то протягом 1990—2000 рр. їх продукування скоротилося майже вдвічі з поступовим відновленням річного виробництва до 14—17 млрд шт. до початку повномасштабної агресії з боку РФ. Протягом 2022—2024 рр. середньорічний обсяг виробництва яєць становив 11,6 млрд шт. У 2025 р. очікувалося незначне (на 5-6%) збільшення виробництва яєць порівняно з попереднім роком [13].

Молочарство. Виробництво молока у 1990 р. становило 24,5 млн т. До кінця 1990-х років виробництво молока скоротилося майже удвічі — до близько 13 млн т. Протягом 1990—2024 рр. молочна галузь пережила кілька етапів: занепад, адаптацію до ринку, модернізацію, а також нові виклики, спричинені війною. Рівень виробництва молока у 2024 р. становив лише 30% від показника 1990 р., та 83% від обсягу 2021 р. Молочний сектор пережив структурну трансформацію — від домінування дрібних господарств до формування великих молочних комплексів, які забезпечують високу продуктивність, впроваджують інноваційні технології

¹ Наразі функціонують 1122 господарства з утримання свиней, з яких понад чверть розташовані у Тернопільській, Вінницькій та Хмельницькій областях [20].

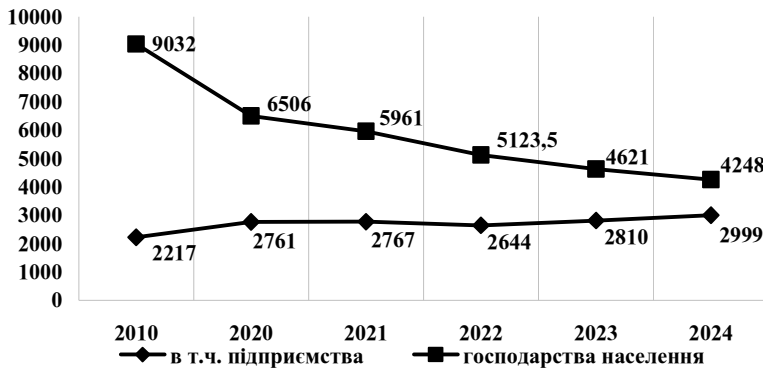


Рис. 1. Обсяг виробництва молока, тис. т

Джерело: сформовано авторкою за даними [15].

виробництва та відповідають вимогам міжнародних стандартів якості. Зокрема динаміка виробництва молока свідчить про скорочення частки продукування у господарствах населення, на фоні зростання частки сільськогосподарських підприємств, які у 2024 р. збільшили виробництво молока на 35% порівняно з 2010 р. (Рис. 1). Цьому сприяла висока рентабельність виробництва серед виробників зазначеної категорії — понад 40% [14]. Варто зазначити, що у 2024 р. середній річний удій молока від однієї корови становив близько 6 тис. кг, при чому у підприємствах цей показник був вищим на 75%, ніж у господарствах населення. Очікується подальше скорочення продукування молока у домогосподарствах, яке компенсуватиметься зростанням обсягів у сільськогосподарських підприємствах.

Частка органічного молока займає лише менше 1% у загальній структурі вітчизняного виробництва (серед яких 80% продукується компанією Organic Milk) [16], що свідчить про нішевість цього сегменту. До основних стримуючих чинників розвитку органічного молочарства слід віднести: низьку обізнаність споживачів про корисність такої продукції, вища вартість продукції порівняно з традиційною, складність процесу сертифікації. Проте, зважаючи на світові та європейські тенденції зростання ринку органічних молочних продуктів, Україна має усі передумови, щоб зайняти гідне місце на цьому ринку.

Однією з основних проблем для переробників молока є нестача молокосировини, яка наразі характеризується відносно високими показниками якості (у 2024 р. понад 50% молока для переробки, було екстра-сорт). Наразі навіть збільшення виробництва на молочно-товарних фермах не в змозі покрити скорочення надоїв у господарствах населення. Зокрема у 2024 р. господарства населення та підприємства сукупно продукували 7,3 млн т молока, що

становило 80% виробництва молока у господарствах населення у 2010 р. У 2024 р. найбільший надій молока в господарствах усіх категорій спостерігався у Полтавській (669 тис. т), Хмельницькій (657 тис. т) та Вінницькій (577 тис. т) областях. Порівняно з попереднім роком сільськогосподарські підприємства збільшили виробництво молока на 7%, де найбільший приріст відзначаємо в Миколаївській (+18%), Харківській (+15%), Тернопільській (+14%), Хмельницькій (+10%) та Житомирській (+9,9%) об-

ластях. Натомість у господарствах населення виробництво молока скоротилося на 8%, де найбільше скорочення спостерігалось в Київській (-15%), Черкаській (-14%), Чернігівській (-13%), Львівській (-12,5%) та Сумській (-11%) областях. До основних причин скорочення виробництва молока слід віднести негативну динаміку скорочення кількості поголів'я корів, а також зниження їх надоїв, обумовлене впливом високих температур у 2024 р. [17]. Слід зазначити, що станом на 1 січня 2025 р. кількість корів в господарствах населення та на підприємствах України скоротилася на 8,6% порівняно з попереднім роком і становила 1,15 млн голів, більшість з яких (67%) утримувалися в господарствах населення. Водночас саме господарства населення є найуразливішою складовою молочного виробництва. Зокрема за цей період поголів'я корів на підприємствах дещо зросло (на 1%), тоді як у господарствах населення на 1 січня 2025 р. утримувалося 768,8 тис. голів корів, порівняно з показником на аналогічну дату 2024 р. їх кількість зменшилася на 13% (111,9 тис. голів). Загалом протягом воєнних 2022—2025 рр. кількість корів в підприємствах скоротилася на 9%, тоді як в господарствах населення — на 31%. Зростання витрат на забезпечення кормами й енергоресурсами, разом із браком придатних приміщень, ускладнює утримання корів і призводить до скорочення їх поголів'я [17]. Крім того, зниження купівельної спроможності населення та скорочення пасовищ для відгодівлі тварин через окупацію та їх мінне забруднення додатково поглибили кризу галузі. Проте, попри втрати, спричинені війною, молочне виробництво релокується та відроджується в центральних і західних областях України.

Незважаючи на значні виклики, які пов'язані в т.ч. з логістичними труднощами, у 2024 р. Україна демонструвала помітні результати на світовому ринку молочної продукції — посіла

12 та 15 місця серед експортерів вершкового масла та сухого молока з вершками. У 2024 р. у загальній структурі експорту молочної продукції частка експорту до ЄС складала 45% [18].

Підсумовуючи зазначимо, що вітчизняна тваринницька галузь має значний потенціал зростання на перспективу. Зважаючи на охарактеризований вище стан, актуальні виклики, євроінтеграційні устремління, а також можливості розвитку м'ясо-молочної промисловості, одним із напрямів розвитку сталого тваринництва може стати поєднання відновлення екосистем через ренатуралізацію осушених торфовищ із впровадженням палудикультури та подальшим випасом тварин. Як відомо, зволожені болота та торфовища мають низку екологічних та кліматорегулюючих переваг, тоді як їх осушення призводить до втрати біорізноманіття, посилення викидів парникових газів та зневоднення водойм. Ба більше, у Регламенті (ЄС) 2024/1991 Європейського Парламенту та Ради про відновлення природи та змінах до Регламенту (ЄС) 2022/869 зазначається про необхідність для країн-членів ЄС відновити порушені екосистеми. Зокрема, очікується відновлення 50% таких екосистем до 2050 р. Тож Україні, яка має євроінтеграційні устремління, вже зараз варто враховувати зазначену ініціативу. Відновлені торфовища можуть бути використані для палудикультури з подальшим розведенням сільськогосподарських тварин (гусей, качок, водяних буйволів) [19]. Розведення водяних буйволів, які добре адаптовані до вологих умов, дозволяє не лише підтримувати екосистему боліт, але й забезпечувати виробництво високоякісної тваринницької продукції — молока² та м'яса.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Тваринництво має ключове значення для забезпечення продовольчої безпеки та економічного зростання. Проте, протягом останніх десятиліть вітчизняна тваринницька галузь характеризується структурними змінами у виробництві. Зокрема протягом 1990—2022 рр. відзначається скорочення виробництва молока, яловичини, свинини, баранини, тоді як обсяги виробництва м'ясо-птиці збільшилися на 77%. Тож, якщо у 1990-х роках переважали яловичина та свинина, то нині, завдяки своїй відносній дешевизні, швидким темпам відтво-

рення поголів'я та високій ефективності виробництва, домінує м'ясо-птиці. Також зміни у виробництві пов'язані зі зрушеннями у споживанні, де фіксується збільшення споживання м'ясо-птиці та зменшення попиту на молочну продукцію через скорочення купівельної спроможності населення.

Серед основних проблем розвитку тваринницької галузі виокремлюються такі: воєнні дії (руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, викрадення та загибель тварин, мігнне забруднення пасовищ); нестабільне кормозабезпечення, що зумовлене коливаннями врожайності, скороченням площ пасовищ, високою залежністю від імпортованих добавок і преміксів та високою собівартістю кормової бази; неефективність існуючої системи селекції; здорожчання енергоносіїв тощо. Водночас перспективи розвитку галузі пов'язані з формуванням збалансованої системи розвитку тваринництва та рослинництва на засадах ЄЗК; впровадження належної державної підтримки галузі; модернізацією виробництва та забезпеченням відповідності стандартам та критеріям ЄС; нарощування експортного потенціалу, зокрема у птахівництві, молочарстві та нішевих напрямках; активізацією розвитку вівчарства, козівництва та виробництва крафтової продукції; підвищенням генетичного потенціалу тварин шляхом упровадження генетичних програм та використання високопродуктивних порід; інтеграцією тваринницького напрямку з зеленим туризмом; розведенням водяних буйволів на відновлених торфовищах тощо. Такі заходи сприятимуть зміцненню продовольчої безпеки, підвищенню конкурентоспроможності, розширенню експортних можливостей та досягненню екологічно збалансованого та соціально інклюзивного аграрного сектору, здатного стати опорою для повоєнної відбудови та довгострокового економічного зростання. Подальші дослідження будуть спрямовані на визначення впливу тваринництва на довкілля та екологічну нейтральність.

Література:

1. Ducrot, C., Barrio, M.B., Boissy, A., Charrier, F., Even, S., Mormede, P., Petit, S., Pinard-van der laan, M.-H., Schelcher, F., Casabianca, F., Ducos, A., Foucras, G., Guatteo, R., Peyraud, J.-L., Vayssier-Taussat, M., Veyssset, P., Friggens, N.C., Fernandez, X. (2024). Animal board invited review: Improving animal health and welfare in the transition of livestock farming systems: Towards social acceptability and sustainability, Animal,

² Буйволине молоко, порівняно з коров'ячим, має вищу жирність та характеризується нижчим вмістом холестерину й відсутністю лактози.

18 (3). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.animal.2024.101100>.

2. Шевченко, А. А. (2022). Стан розвитку тваринництва в Україні. Український журнал прикладної економіки та техніки, 7(2), 82—90. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/06/ujae_2022_r02_a10.pdf

3. Заходим, М. В. (2023). Сучасний стан розвитку ринку продукції тваринництва в Україні. Ефективна економіка, (2). URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1163/1172>

4. Lupenko, Yu., Cheremisina, S., Mogylova, M., Balan, O., & Gutsul, T. (2025). Prospects for the transformation of grain exports into livestock development as a scenario for the economic growth of the Ukrainian agricultural sector in the postwar period. *Ekonomika APK*, 32 (4), 10—21. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/4.2025.10>

5. Глушков, О.А. (2025). Фактори формування і розвитку ланцюгів доданої вартості у сфері тваринництва та його переробки. *Економічний вісник Донбасу*, (2 (80)), 7—13. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2\(80\)-7-13](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-7-13)

6. Khakhula, B., Semysal, A., Shepel, T., Shchebel, A., & Shtymak, I. (2025). Activation of innovative development of poultry farming and meat livestock farming industries on the food market of Ukraine. *Ekonomika APK*, 32 (4), 22—34. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/4.2025.22>

7. Нейтер, Р., Зоря, С., Муляр, О. (2024). Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf

8. Global Issues. (2025). Global demand for meat and dairy set to rise, but climate and nutrition gaps remain. URL: <https://www.globalissues.org/news/2025/07/15/40396>

9. PigUA.info. (2023). Тваринництво в Україні: які проблеми та перспективи очікують в майбутньому. URL: <https://pigua.info/uk/post/news-of-ukraine-and-world/tvarinnictvo-v-ukraini-aki-problemi-ta-perspektivi-ocikuut-v-majbutnomu>

10. Державна служба статистики України. (2024). Продукція сільського господарства у постійних цінах. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

11. AgroPortal. (2025). Топ-10 найбільших виробників курятини в Україні. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/top-10-naybilshih-virobnikiv-kuryatini-v-ukrajini>

12. Державна служба статистики України. (2023). Тваринництво України: статистичний

збірник за 2022 р. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/05/zb_tv_-2022.pdf

13. AgroPortal. (2025). У 2025 році прогнозують зростання виробництва та експорту яєць. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/u-2025-roci-prognozuyut-zrostannya-virobnictva-ta-eksportu-yayec>

14. Спілка молочних підприємств України. (2024). Молочний бізнес-2024. URL: <https://uadairy.com/molochnyj-biznes-2024-2/>

15. Державна служба статистики України. (2024). Виробництво продукції тваринництва за видами. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

16. AgroPortal. (2025). В Україні 80% усієї органічної молочної продукції виробляє одна компанія. URL: <https://agroportal.ua/agrocheck/zvidki-jizha/v-ukrajini-80-usiyeji-organichnoji-molochnoji-produkciji-viroblyaeye-odna-kompaniya>

17. Національний інститут стратегічних досліджень. (2025). Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-aharnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi>

18. MilkUA.info. (2025). Експорт молочної продукції з України до ЄС: нові правила, виклики та можливості. URL: <https://milkua.info/uk/post/eksport-molocnoi-produkcii-z-ukraini-do-es-novi-pravila-vikliki-ta-mozlivosti>

19. Kurkul.com. (2025). Перетворити болото на золото — як фермеру заробляти на палюдикультурі. URL: <https://kurkul.com/spets-proekty/1789-peretvoriti-boloto-na-zoloto--yak-fermeru-zaroblyati-na-palyudikulturi>

20. Клименок, О. (2025, 2 жовтня). Поточний стан упровадження державного контролю за благополуччям сільськогосподарських тварин в Україні. Онлайн форум "Сталий розвиток тваринництва та благополуччя тварин — Україна 2025". URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Rkf5BVhhU0o>.

References:

1. Ducrot, C. Barrio, M. B. Boissy, A. Charrier, F. Even, S. Mormede, P. Petit, S. Pinard-van der Laan, M.-H. Schelcher, F. Casabianca, F. Ducos, A. Foucras, G. Guatteo, R. Peyraud, J.-L. Vayssier-Taussat, M. Veyssset, P. Friggens, N. C. and Fernandez, X. (2024), "Animal board invited review: Improving animal health and welfare in the transition of livestock farming systems: Towards social acceptability and sustainability", *Animal*, [Online], vol. 18, no. 3, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/>

S1751731124000314?via%3Dihub (Accessed 10 February 2026).

2. Shevchenko, A. A. (2022), "State of livestock development in Ukraine", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, [Online], vol. 7, no. 2, available at: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/06/ujae_2022_r02_-a10.pdf (Accessed 1 February 2026).

3. Zakhodym, M. V. (2023), "Current state of development of the livestock products market in Ukraine", *Efektivna ekonomika*, [Online], no. 2, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1163/1172> (Accessed 18 December 2025).

4. Lupenko, Yu. Cheremisina, S. Mogylova, M. Balan, O. and Gutsul, T. (2025), "Prospects for the transformation of grain exports into livestock development as a scenario for the economic growth of the Ukrainian agricultural sector in the postwar period", *Ekonomika APK*, vol. 32, no. 4, pp. 10—21.

5. Hlushkov, O. A. (2025), "Factors of formation and development of value-added chains in the field of livestock production and its processing", *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, [Online], vol. 2, no. 80, available at: <http://evd.luguniv.edu.ua/index.php/evd/article/view/700/702> (Accessed 10 December 2025).

6. Khakhula, B. Semysal, A. Shepel, T. Shchebel, A. and Shtymak, I. (2025), "Activation of innovative development of poultry farming and meat livestock farming industries on the food market of Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 32, no. 4, pp. 22—34.

7. Kyiv School of Economics and The World Bank (2024), "Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review", available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf (Accessed 1 December 2025).

8. Global Issues (2025), "Global demand for meat and dairy set to rise, but climate and nutrition gaps remain", available at: <https://www.globalissues.org/news/2025/07/15/40396> (Accessed 3 February 2026).

9. PigUA.info (2023), "Livestock farming in Ukraine: what challenges and prospects lie ahead in the future", available at: <https://pigua.info/uk/post/news-of-ukraine-and-world/tvarinnictvo-v-ukraini-aki-problemi-ta-perspektivi-ocikuut-v-majbutnomu> (Accessed 13 December 2025).

10. State statistics service of Ukraine (2024), "Agricultural output at constant prices", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 10 December 2025).

11. AgroPortal (2025), "Top 10 largest chicken meat producers in Ukraine", available at: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/top-10-naybilshih-virobnikiv-kuryatini-v-ukrajini> (Accessed 15 February 2026).

12. State statistics service of Ukraine (2023), "Livestock in Ukraine: statistical publication", available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/05/zb_tv_2022.pdf (Accessed 15 February 2026).

13. AgroPortal (2025), "In 2025, growth in egg production and exports is forecast", available at: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/u-2025-roci-prognozuyut-zrostannya-virobnictva-ta-eksportu-yayec> (Accessed 14 February 2026).

14. The Union of Dairy Enterprises of Ukraine (2024), "Dairy business — 2024", available at: <https://uadairy.com/molochnyj-biznes-2024-2/> (Accessed 15 February 2026).

15. State statistics service of Ukraine (2024), "Livestock production by type", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 10 February 2026).

16. AgroPortal (2025), "In Ukraine, 80% of all organic dairy products are produced by one company", available at: <https://agroportal.ua/agrocheck/zvidki-jizha/v-ukrajini-80-usiyeji-organichnoji-molochnoji-produkciji-viroblyaye-odna-kompaniya> (Accessed 2 February 2026).

17. National Institute for Strategic Studies (2025), "Functioning of Ukraine's Agricultural Sector in 2024", available at: <https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahrar-noho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi> (Accessed 5 February 2026).

18. Milkua.info (2025), "Export of dairy products from Ukraine to the EU: new rules, challenges, and opportunities", available at: <https://milkua.info/uk/post/eksport-molocnoi-produkcii-z-ukraini-do-es-novi-pravila-vikliki-ta-mozlivosti> (Accessed 8 February 2026).

19. Kurkul.com (2025), "Turning swamp into gold — how farmers can earn money from paludiculture", available at: <https://kurkul.com/spetsproekty/1789-peretvoriti-boloto-na-zoloto-yak-fermeru-zaroblyati-na-palyudikulturi> (Accessed 15 February 2026).

20. Klymenok, O. (2025), "Current status of implementation of state control over the welfare of farm animals in Ukraine", Online Forum [Sustainable livestock development and animal welfare — Ukraine 2025], Sulawe, Kyiv, Ukraine, available at: <https://www.youtube.com/watch?v=Rkf5BVhhU0o> (Accessed 8 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 20.02.26

Процеженовано / Revised: 27.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26



УДК 339.138

Н. І. Михайлик,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики,
Національного університету "Львівська політехніка", Львів, Україна
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-0048-9910>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.179

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ТЕХНОЛОГІЙ НА БАЗІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

N. Mykhailyk,
PhD in Economics, docent of the department of marketing and logistics,
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

TRANSFORMATION OF MARKETING RESEARCH USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES

Мета дослідження полягає у системному розкритті підходів, інструментів і ризиків трансформації маркетингових досліджень із використанням технологій на базі штучного інтелекту, з обґрунтуванням їх впливу на якість управлінських рішень. Об'єкт дослідження являється процес маркетингових досліджень у компаніях, який змінюється під впливом технологій на базі штучного інтелекту та інтеграції даних із різних джерел. В статті досліджено трансформацію маркетингових досліджень із використанням технологій на базі штучного інтелекту у контексті зростання складності споживчої поведінки, багатоканальної взаємодії та прискорення змін у зовнішньому середовищі. Визначено, що ключовою передумовою такої трансформації являється перехід від разових дослідницьких проєктів до безперервного циклу, у якому постановка гіпотез, збір і підготовка даних, аналітика, перевірка через експерименти та моніторинг ефектів функціонують як взаємопов'язані складові. Обґрунтовано, що технології на базі штучного інтелекту надають можливість масштабувати аналіз неструктурованих даних, підвищити точність сегментації, забезпечити прогноз попиту, оптимізувати бюджети комунікацій та посилити управління брендом через раннє виявлення репутаційних сигналів.

The aim of the study is to systematically reveal the approaches, tools and risks of transforming marketing research using artificial intelligence technologies, with a justification of their impact on the quality of management decisions. The object of the study is the process of marketing research in companies, which is changing under the influence of artificial intelligence technologies and data integration from various sources. The article examines the transformation of marketing research using artificial intelligence technologies in the context of increasing complexity of consumer behavior, multi-channel interaction and acceleration of changes in the external environment. It is determined that the key prerequisite for such a transformation is the transition from one-time research projects to a continuous cycle in which hypothesis formulation, data collection and preparation, analytics, testing through experiments and monitoring of effects function as interconnected components. It is substantiated that artificial intelligence-based technologies provide the opportunity to scale the analysis of unstructured data, increase the accuracy of segmentation, provide demand forecasting, optimize communication budgets and strengthen brand management through early detection of reputational signals. It is proven that the practical value of such approaches increases under the condition of transparency of assumptions, interpretability of models,

reproducibility of conclusions and systematic control of data drift, which directly affects the quality of management decisions regarding the product, price, service and interaction channels. It is established that along with the opportunities, the risks associated with confidentiality, data bias, forecast degradation and replacement of expert assessment with automated recommendations increase, therefore the article proposes management directions that include data minimization, representativeness audit, human control regulations and procedures for regular model updates.

Ключові слова: маркетингові дослідження, технології на базі штучного інтелекту, неструктуровані дані, сегментація споживачів, прогноз попиту, персоналізація, репутаційний моніторинг.

Key words: marketing research, artificial intelligence technologies, unstructured data, consumer segmentation, demand forecasting, personalization, reputation monitoring.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний споживач взаємодіє з брендом у багатьох каналах, залишає цифрові сліди у зовнішньому середовищі, формує очікування персоналізованих пропозицій, а також швидко реагує на ціну, сервіс і репутацію. За таких умов не рідко зростає розрив між моментом появи сигналу на ринку та моментом, коли компанія здатна його помітити, перевірити й перетворити на управлінське рішення. Технології на базі штучного інтелекту надають можливість обробляти великі масиви структурованих і неструктурованих даних, поєднувати результати опитувань із поведінковими метриками, швидше знаходити закономірності та формувати сценарії реакції на зміни попиту. Разом із цим вони підсилюють точність сегментації, дають змогу працювати з емоційними оцінками клієнтів на основі текстів і відгуків, а також допомагають оперативно перевіряти гіпотези щодо позиціонування та ціннісних пропозицій.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Мета дослідження полягає у системному розкритті підходів, інструментів і ризиків трансформації маркетингових досліджень із використанням технологій на базі штучного інтелекту, з обґрунтуванням їх впливу на якість управлінських рішень. Об'єкт дослідження являється процес маркетингових досліджень у компаніях, який змінюється під впливом технологій на базі штучного інтелекту та інтеграції даних із різних джерел.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Відтак, формування сучасного наукового бачення трансформації маркетингових досліджень із використанням технологій на базі штучного інтелекту доцільно починати з аналізу загальних змін у самій природі маркетингової аналітики [1–10]. До прикладу, А. В. Сохецька [1] акцентує увагу на тому, що маркетингові дослідження у нових умовах стають більш динамічними, орієнтованими на швидкість отримання результатів і на інтеграцію даних із різних каналів взаємодії зі споживачами. С. Є. Хрупович і Т. М. Борисова [2] зазначають, що використання технологій на базі штучного інтелекту у маркетинговому аналізі неструктурованих даних відкриває можливість переходу від ручного опрацювання текстів до масштабованого виявлення тем, інтонацій, повторюваних проблем і прихованих закономірностей. С. Хрупович, Р. Окрепкий і В. Дудар [3] наголошують, що застосування технологій на базі штучного інтелекту у моделюванні портрету споживача здатне посилити персоналізацію та підвищити точність сегментації, оскільки дає змогу враховувати різномірні сигнали, у тому числі цифрові сліди, реакції на контент, історію взаємодій і характеристики поведінки покупок.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Трансформація маркетингових досліджень із використанням технологій на базі штучного інтелекту постає як відповідь на зростання складності споживчої поведінки та надлишок

Таблиця 1. Джерела даних і методи аналізу у трансформованих маркетингових дослідженнях

Напрямок джерела	Приклади конкретних даних	Що дає технологія на базі штучного інтелекту
Дані взаємодії у зовнішньому середовищі	Пошукові запити, коментарі, огляди товарів, публікації у соціальних мережах, реакції на новини. У текстах багато емоційних оцінок і непрямих сигналів, які складно зчитувати вручну	Автоматичне виділення тем, тональності, причин незадоволення, а також кластеризація позицій аудиторій за стилем аргументації. Можлива рання сигналізація щодо репутаційних ризиків
Поведінкові дані клієнта у внутрішньому середовищі	Перегляди сторінок, кліки, кошик, історія покупок, звернення у підтримку, відмови від підписки. Дані відображають фактичну поведінку, а не заявлені наміри	Прогноз відтоку, оцінка ймовірності повторної покупки, персоналізовані рекомендації, виявлення тригерів негативного досвіду, а також сегментація за життєвими сценаріями
Дані продукту та якості сервісу	Оцінки доставки, причини повернень, дефекти, час відповіді підтримки, тексти звернень. Тут багато неструктурованих описів, що містять деталі болю клієнта	Автоматичне групування причин повернень, виділення повторюваних дефектів, виявлення слабких місць сервісного ланцюга, підказки для команд якості та логістики
Експериментальні дані	Тести різних цін, креативів, заголовків, варіантів інтерфейсу, порядку кроків у формі. Дані короткого горизонту, але високої практичної цінності	Автоматизований підбір гіпотез, аналіз неоднорідних ефектів для різних сегментів, швидке виявлення, де спрацював варіант і чому
Партнерські та ринкові дані	Дані роздрібних мереж, агрегаторів, галузевих звітів, конкурентних спостережень. Інколи формати різні, а визначення показників не збігаються	Зіставлення різних форматів, виявлення трендів категорії, моделювання взаємозв'язків між ціною, доступністю й попитом, пошук аномалій у дистрибуції

Джерело: сформовано автором.

сигналів у зовнішньому середовищі. Класичні підходи, що спираються переважно на опитування, фокус-групи та ретроспективну аналітику, не рідко запізнюються, коли ринок змінює структуру попиту, канали взаємодії або критерії довіри до бренду. Рішення на базі застосованих цифрових технологій розширили доступ до поведінкових даних, проте саме технології на базі штучного інтелекту надають можливість поєднати різноманітні джерела, автоматизувати підготовку даних, виявляти приховані закономірності та переводити їх у практичні інсайти для продукту, комунікацій і сервісу. Разом із цим змінюється уявлення про доказовість, адже управлінська команда очікує не тільки опису минулого, а й прогнозу, сценарного моделювання та раннього попередження ризиків, наприклад репутаційних хвиль, відтоку клієнтів або ефектів ціни на чутливих сегментах (табл. 1).

Постановка питання, збір даних, аналіз, перевірка гіпотез і впровадження рішень стають взаємопов'язаними складовими, які працюють у регулярному ритмі. У такому підході критично важливо забезпечити узгодженість показників, прозорість припущень моделі та відтворюваність висновків, інакше швидкість перетворюється на хаос. Технології на базі штучного інтелекту підтримують цей цикл завдяки автоматизації підготовки даних, аналізу текстів і зображень, побудові прогнозів попиту, а також генерації зрозумілих пояснень для бізнесу. Водночас успіх залежить не лише від алгоритмів, а й від того, як організація формує підґрунтя для даних, визначає правила доступу, обирає відповідальних за якість, і як інтегрує результати у маркетинг, продажі, продукт і сервіс, тобто у внутрішнє середовище компанії (табл. 2).

Таблиця 2. Цикл маркетингового дослідження у підході з технологіями на базі штучного інтелекту

Складові циклу	Що робили у класичному підході	Як змінюється підхід із технологіями на базі штучного інтелекту
Формулювання задачі і гіпотез	Переважно опис проблеми словами, далі анкета або гайд інтерв'ю. Гіпотези формувалися загальною, інколи без критеріїв успіху	Формалізація задачі через чіткі питання, очікувані сигнали, критерії прийняття рішення. Можливе попереднє сканування даних, щоб гіпотези спиралися на реальні патерни
Збір і підготовка даних	Окремі масиви, ручне зведення у таблицях, багато часу на чистку. Не рідко дані неповні, а правила їх збору не задокументовані	Автоматизовані конвеєри, регулярне оновлення, контроль якості, відстеження дрейфу. Поєднання структурованих і неструктурованих даних, включно з текстами звернень і відгуків
Аналіз і моделювання	Описова статистика, кореляції, сегментація за простими правилами. Результати не рідко відображали загальну картину, але губили нюанси сегментів	Побудова моделей прогнозу, кластеризації, аналізу текстів, пошуку причинно-наслідкових зв'язків. Окрема увага інтерпретованості, щоб бізнес розумів, чому модель дала такий висновок
Перевірка гіпотез через експерименти	Разові експерименти, інколи без чистого дизайну, з ризиком впливу зовнішніх факторів	Системні експерименти з правилами, автоматичним розподілом трафіку, аналізом неоднорідних ефектів. Результати швидко повертаються у цикл, постає культура навчання на даних
Впровадження і моніторинг	Рекомендації впроваджувалися вручну, а після цього контроль був епізодичним	Постійний моніторинг ключових показників ефективності, автоматичні сповіщення про відхилення, регулярне оновлення моделей, документування змін

Джерело: сформовано автором.

Таблиця 3. Ризики, етика і управління трансформацією маркетингових досліджень

Ризик або етичний виклик	Як він проявляється у практиці	Наслідки для бізнесу і клієнта	Що має бути зроблено у внутрішньому середовищі компанії
Конфіденційність і надмірний збір даних	Команда збирає більше даних, ніж потрібно для задачі, або зберігає їх довше, ніж виправдано. Персоналізація стає нав'язливою.	Втрата довіри, юридичні ризики, репутаційні хвилі, зростання відмов від комунікацій.	Принцип мінімізації даних, обмеження доступів, анонімізація, журналювання запитів, навчання персоналу правилам роботи з даними.
Упередженість даних і дискримінаційні ефекти	Модель краще працює на представлених групах і гірше на тих, кого в даних мало. Рекомендації можуть системно погіршувати умови для окремих сегментів.	Нерівне ставлення до клієнтів, негативні відгуки, ризик юридичних претензій, падіння лояльності.	Аудит репрезентативності, тестування на різних групах, контроль помилок у сегментах, регулярне донавчання на оновлених даних.
Непрозорість моделей і слабка пояснюваність	Команда отримує рекомендації, але не розуміє причин, тому або сліпо довіряє, або ігнорує.	Помилкові рішення, конфлікти між підрозділами, зниження відповідальності, складність захисту рішень перед керівництвом.	Вимоги до пояснюваності, стандарти документації, протоколи затвердження змін, ролі відповідальних за інтерпретацію.
Підміна експертної оцінки автоматизацією	Рішення приймаються лише за рекомендацією системи, без перевірки контексту і здорового глузду.	Підсилення помилок, моральні ризики, руйнування довіри всередині команди, негативні наслідки для клієнта.	Принцип людського контролю, навчання команд, сценарії, де автоматизація заборонена, а також культура відповідальності за рішення.

Джерело: сформовано автором.

Ринок не рідко карає за повільні реакції, тому компанії, які навчилися переводити дані у дію, отримують перевагу у точнішому таргетуванні, кращій якості сервісу та ефективнішому розподілі бюджетів. Технології на базі штучного інтелекту надають інструменти, щоб підвищити точність сегментації, знайти мікросегменти з високою маржинальністю, виявити ранні сигнали відтоку, а також оптимізувати креативи і канали з урахуванням реального внеску кожної взаємодії. Разом із цим змінюється управління брендом, тому що аналіз тональності і тем у відкритих джерелах дозволяє бачити, які обіцянки бренду підтверджуються, а які викликають скепсис. Відтак, це підтримує не лише маркетингову ефективність, а й загальну стійкість бізнес-моделі, оскільки рішення щодо продукту, ціни, сервісу та комунікацій починають узгоджуватися на одній аналітичній основі (табл. 3).

Таким чином, трансформація маркетингових досліджень із використанням технологій на базі штучного інтелекту являється ключовою умовою підвищення точності інсайтів, швидкості ухвалення рішень і здатності бізнесу адаптувати продукт, комунікації та сервіс до динаміки зовнішнього середовища, водночас успіх цієї трансформації залежить від якості даних, інтерпретованості моделей, етичної відповідальності та належного управління процесами у внутрішньому середовищі компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Маркетингові дослідження у нашій країні та у світі дедалі більше стикаються з обмеженнями доступу до даних, зростанням вимог до кон-

фіденційності, ускладненням польових етапів і підвищенням ціни помилки. Відтак, це підштовхує бізнес і державні органи влади до переосмислення підходів, де ключовими стають швидкість оцінювання, відтворюваність результатів і прозорість методології. Системи на базі штучного інтелекту можуть автоматизувати рутинні операції, підвищувати якість очищення даних, виявляти аномалії та зменшувати вплив людського фактора, водночас з'являються нові ризики, пов'язані з упередженнями в даних, помилками моделювання, недостатньою інтерпретованістю та етичними наслідками персоналізації.

Література:

1. Сохецька, А. В. Сучасні тенденції маркетингових досліджень. Бізнес Інформ, № 7, 2020. 346—352.
2. Хрупович, С. Є., & Борисова, Т. М. Використання штучного інтелекту при маркетинговому аналізі неструктурованих даних. Маркетинг і цифрові технології, 5 (1), 2021. 17—26.
3. Хрупович, С., Окрепкий, Р., & Дудар, В. Використання штучного інтелекту для моделювання портрету споживача в цифровому маркетингу. Галицький економічний вісник, 1 (74), 2022. 163—170.
4. Прощенко, А. Використання штучного інтелекту в маркетингу, сучасні тенденції та перспективи. Економіка та підприємництво, № 50, 2023. 123—131.
5. Легенчук, С. Ф., & Завалій, Т. О. Big Data в маркетинговій аналітиці, можливості та проблеми використання. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу, 1 (54), 2023. 52—58.
6. Рожко, В. І., & Плетньова, Є. С. Персоналізація маркетингу за допомогою штучного інтелекту. Проблеми економіки, 4 (62), 2024. 208—213.
7. Зибарева О.В., Кравчук І.П. Формування механізму мережевої економіки на підприємствах: монографія. Чернівці: Технодрук, 2020. 276 с.
8. Зибарева О.В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>
9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10 (38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190—201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20) (дата звернення: 11/06/2025)
10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9 (Вип. 37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення: 11/06/2025)

References:

1. Sokhetska, A.V. (2020), "Modern trends in marketing research", *Biznes Inform*, vol. 7, pp. 346—352.
2. Hrupovich, C. E. and Borysova, T. M. (2021), "Use of artificial intelligence in marketing analysis of unstructured data", *Marketing i cyfrowi technologie*, vol 5, no 1, pp. 17—26.
3. Khrupovych, S., Okrepkyi, R., & Dudar, V. (2022), "Use of artificial intelligence for modeling a consumer profile in digital marketing", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 1(74), pp. 163—170.
4. Proshchenko, A. (2023), "Use of artificial intelligence in marketing, current trends and prospects", *Ekonomika ta pidpryemnytstvo*, vol. (50), pp. 123—131.
5. Lehrenchuk, S.F. and Zavaliy, T.O. (2023), "Big Data in Marketing Analytics: Opportunities and Challenges of Usage", *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, vol. 1 (54), pp. 52—58.
6. Rozhko, V. I., & Pletnova, Ye. S. (2024), "Marketing personalization using artificial intelligence", *Problemy ekonomiky*, vol. 4(62), pp. 208—213.
7. Zybareva, O. V., & Kravchuk, I. P. (2020). *Formuvannia mekhanizmu merezhevoi ekonomiky na pidpryemstvakh* [Formation of a network economy mechanism at enterprises], *Tekhnodruk*, Chernivtsi, Ukraine.
8. Zybareva, O. V. (2023), "Risk management of business projects under digitalization", *Problemy suchasnykh transformatsii, seriia ekonomika ta upravlinnia*, vol. (10). DOI <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09> [in Ukrainian].
9. Shtangret, A., Silkyn, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to enterprise personnel security", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 10 (38), pp. 190—201.
10. Shtangret, A., & Silkyn, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 9 (37), pp. 227—237.

Отримано редакцією журналу / Received: 22.02.26

Прорецензовано / Revised: 02.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

УДК 331.101

С. В. Фімар,

к. е. н., доцент, завідувачка кафедри економіки, фінансів, обліку, математичних та інформаційних дисциплін, Черкаська філія ПВНЗ "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0432-2587>

Н. М. Польова,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін, Черкаська філія ПВНЗ "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5140-2136>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.184

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ

S. Fimyar,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics, Finance, Accounting, Mathematics and Information Disciplines, Cherkasy branch of Private Higher Education Establishment "European University"

N. Poliova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Social and Humanitarian Disciplines, Cherkasy branch of Private Higher Education Establishment "European University"

LABOR ECONOMICS UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE: CHALLENGES AND OPTIMIZATION APPROACHES

У статті досліджено сучасні проблеми економіки праці на рівні підприємства в умовах воєнного стану в Україні, нестабільності ринку праці, вимушеної міграції робочої сили, релокації бізнесу, логістичних обмежень та системних енергетичних перебоїв. Проаналізовано вплив кризових чинників на структуру зайнятості, трудову мотивацію та організацію виробничих процесів. Розглянуто трансформацію підходів до управління трудовими ресурсами як економічної категорії, що охоплює процеси формування, використання та відтворення робочої сили в умовах підвищеної невизначеності та обмеженості ресурсів. Обґрунтовано, що кадрова оптимізація в сучасних умовах має базуватися не на механічному скороченні чисельності персоналу, а на економічно доцільному перерозподілі трудових функцій, удосконаленні нормування праці та підвищенні ефективності використання робочого часу з урахуванням реальних виробничих і технологічних обмежень.

Акцентовано увагу на ролі продуктивності праці як ключового показника економіки праці та важливого чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства в кризовому середовищі. Доведено доцільність поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також соціальних інвестицій у професійну перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників як ефективних інструментів відтворення людського капіталу та збереження кадрового потенціалу. Окреслено економічні та правові ризики використання неформальних практик мінімізації витрат на оплату праці й соціальні внески в умовах посиленого державного контролю та фіскального навантаження.

Запропоновано підходи до адаптації класичних моделей економіки праці до кризових умов функціонування підприємств в Україні, що передбачають запровадження гнучких режимів зайнятості, перегляд нормативів керівності, розвиток дистанційних і змішаних форм праці, а також запровадження сучасних систем оцінювання результативності праці. Зроблено висновок, що цілеспрямовані інвестиції в людський капітал, розвиток компетентностей персоналу та підвищення якості трудового потенціалу є ключовими передумовами економічної стійкості й відновлення підприємств у період воєнної та післявоєнної трансформації економіки України.

This article examines the contemporary challenges of labor economics at the enterprise level in Ukraine under conditions of martial law, labor market instability, forced labor mobility, business relocation, logistical disruptions, and persistent energy shortages. The study analyzes the impact of these crisis factors on employment structures, workforce motivation, internal labor markets, and the organization of production processes at the firm level. Particular attention is paid to the growing uncertainty of planning labor costs and maintaining operational continuity in a high-risk environment.



The research focuses on the transformation of approaches to workforce management as an economic category encompassing the processes of formation, utilization, and reproduction of labor resources in conditions of limited resources and heightened institutional constraints. It is argued that workforce optimization under current conditions should not be limited to mechanical staff reductions but should involve economically justified redistribution of labor functions, improvement of work standardization, rationalization of workflows, and enhancement of labor productivity, taking into account real technological, logistical, and organizational constraints faced by enterprises.

Special attention is given to labor productivity as a key indicator of labor economics and a crucial determinant of enterprise competitiveness and financial sustainability in crisis conditions. The article substantiates the importance of combining financial and non-financial incentives with targeted social investments in professional retraining, reskilling, and continuous skills upgrading as effective tools for the reproduction of human capital and retention of qualified personnel. It also addresses the economic, legal, and reputational risks of informal practices aimed at minimizing labor costs and statutory social contributions amid strengthened state control, regulatory pressure, and the need to ensure social protection of employees.

The study proposes approaches for adapting classical labor economics models to crisis conditions in Ukrainian enterprises, including the introduction of flexible employment arrangements, revision of management ratios and organizational structures, development of remote and hybrid work formats, and implementation of performance evaluation systems based on measurable outcomes. The findings suggest that systematic investments in human capital, institutional support for workforce development, and enhancement of workforce quality are critical for strengthening the economic resilience and long-term recovery potential of enterprises during the war and post-war transformation of the national economy.

Ключові слова: економіка праці, трудові ресурси, людський капітал, оптимізація персоналу, продуктивність праці, мотивація працівників, соціальні інвестиції.

Key words: labor economics, labor resources, human capital, workforce optimization, labor productivity, employee motivation, social investments.

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

У сучасних умовах функціонування українських підприємств управління трудовими ресурсами набуває стратегічного значення. Військовий стан, релокація бізнесу, порушення логістичних ланцюгів, перебої з енергопостачанням і скорочення трудового потенціалу внаслідок міграційних процесів істотно ускладнюють забезпечення стабільної роботи організацій. За таких обставин традиційні підходи до кадрової оптимізації, мотивації персоналу та управління витратами на утримання працівників виявляються недостатньо ефективними й потребують адаптації до кризових умов. Проблема полягає у необхідності поєднання економічної доцільності оптимізації чисельності та структури персоналу із збереженням якості продукції, робіт і послуг, а також підтриманням мотивації та лояльності ключових фахівців.

Зазначене питання має безпосередній зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями, зокрема з удосконаленням методів управління людським капіталом, розробленням адаптивних моделей мотивації персоналу, формуванням ефективних систем нормування праці та раціонального розподілу трудових функцій. Вирішення цієї проблеми сприятиме підвищенню

продуктивності праці, зростанню конкурентоспроможності підприємств та їхньої стійкості в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика економіки праці, управління трудовими ресурсами та відтворення людського капіталу є одним із центральних напрямів сучасних економічних досліджень. В українській науковій школі значну увагу приділено питанням формування ринку праці, мотивації та оплати праці, продуктивності, якості трудового життя та соціально-економічним наслідкам структурних змін зайнятості. Зокрема, у працях А. Колот, О. Грішнова та В. Савченко обґрунтовується необхідність поєднання економічних і соціальних механізмів регулювання трудових відносин, удосконалення системи оплати праці, нормування та підвищення продуктивності як базових інструментів економіки праці на рівні підприємства. Українські дослідження також акцентують на проблемах відтворення робочої сили, дефіциту кваліфікованих кадрів, трудової міграції та дисбалансів попиту й пропозиції на ринку праці, що особливо загострилися в умовах воєнного стану.

Зарубіжні наукові підходи в межах економіки праці зосереджуються на теоріях людсь-

кого капіталу, інвестиціях у професійний розвиток, економічній ефективності систем стимулювання праці та продуктивності зайнятості. Значний внесок у розвиток прикладних аспектів управління персоналом з позицій економіки праці зробили Сальвадор Долан та Сальвадор Гарсія, які довели, що інвестиції в розвиток працівників мають більш стійкий економічний ефект для результативності підприємства, ніж суто технологічні інновації. Водночас у більшості наукових праць недостатньо враховано специфіку функціонування підприємств у період воєнних дій, релокації виробництва, порушення логістики та енергетичної нестабільності, що обмежує практичну застосовність класичних моделей економіки праці та зумовлює потребу їх адаптації до кризових умов в Україні.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування напрямів удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства з позицій економіки праці в умовах воєнного стану та нестабільності ринку праці в Україні. У роботі передбачається визначити інструменти підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат на робочу силу та розвитку людського капіталу з урахуванням сучасних соціально-економічних ризиків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Трудовий потенціал підприємства є одним із ключових чинників, що безпосередньо впливають на результати виробничої діяльності. Рациональна організація та ефективне управління персоналом перебувають у сфері економіки праці й системи кадрового менеджменту підприємства. У межах цього напрямку вирішується комплекс важливих управлінських завдань, зокрема:

— визначення економічно обґрунтованої та оптимальної чисельності працівників для забезпечення стабільної діяльності підприємства;

— пошук шляхів підвищення продуктивності, ефективності та рівня якості виконання трудових обов'язків персоналом;

— оцінювання можливостей скорочення витрат на утримання трудових ресурсів без погіршення умов праці та без негативного впливу на результати діяльності;

— запобігання виникненню конфліктів інтересів між працівниками та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

У таблиці 1 відображені альтернативні відповіді на зазначені питання.

Таблиця 1. Альтернативні варіанти вирішення основних питань у галузі економіки праці та кадрового менеджменту

Ключові питання	Варіанти рішення поставлених питань
1. Яка повинна бути оптимальна чисельність працівників підприємства?	Чисельність персоналу підприємства безпосередньо залежить від обсягів його діяльності та рівня ділової активності. Пропорція між адміністративно-управлінським апаратом і працівниками, які перебувають у їхньому підпорядкуванні, визначається на основі встановлених нормативів керованості. Зокрема, на одного керівника зазвичай має припадати від 5 до 15 підлеглих, що зумовлюється специфікою та складністю діяльності окремих структурних підрозділів підприємства, а також особливостями організації виробничих і управлінських процесів.
2. Як підвищити продуктивність та рівень якості праці персоналу?	Підвищити продуктивність та рівень якості праці персоналу можливо за допомогою розумного застосування стимулюючих заходів і штрафних санкцій
3. Можлива чи мінімізація витрат на утримання трудових ресурсів без жодних негативних наслідків?	Скорочення витрат на утримання трудових ресурсів має здійснюватися виважено та обґрунтовано: такі заходи не повинні порушувати інтереси працівників підприємства і не мають негативно позначатися на якості продукції, виконуваних робіт або наданих послуг. Оптимізація витрат можлива лише в межах належного чиним вибудованої та ефективно функціонуючої системи фінансового й податкового обліку розрахунків із персоналом, а також взаєморозрахунків із позабюджетними фондами, що забезпечує прозорість і законність усіх виплат.
4. Як уникнути конфлікту інтересів між працівниками?	Запобігти виникненню конфлікту інтересів між працівниками можливо за умови дотримання принципів справедливості та прозорості під час розподілу трудових обов'язків і повноважень, а також у процесі застосування системи матеріального стимулювання. Чітке визначення функцій, рівні можливості для заохочення та об'єктивні критерії оцінювання результатів праці сприяють формуванню довіри в колективі та зниженню рівня напруженості між співробітниками.

Джерело: [1, 4, 5].

У центрі управлінських рішень сучасних українських підприємств перебуває питання кадрової оптимізації. Його розв'язання тісно пов'язане з раціоналізацією витрат на утримання персоналу, оскільки скорочення чисельності штатних працівників безпосередньо впливає на зменшення фонду оплати праці та обсягів обов'язкових соціальних відрахувань до державних фондів. В умовах воєнного стану, перебоїв у постачанні сировини, енергетичних обмежень і логістичних ускладнень бізнес змушений шукати додаткові резерви економії. Водночас будь-які управлінські рішення щодо персоналу не повинні призводити до зниження якості продукції, робіт або послуг, а також до втрати ключових компетенцій підприємства.

Слід підкреслити, що оптимізація кадрового складу не завжди означає механічне скорочення штату. У багатьох випадках більш доцільним є раціональний перерозподіл трудових функцій між наявними працівниками з урахуванням реального навантаження, рівня кваліфікації та змінених умов роботи. На практиці часто виникають ситуації, коли окремі співробітники недовантажені, тоді як інші — перевантажені виконанням операцій, що негативно впливає на мотивацію та загальну ефективність діяльності колективу. В умовах війни та вимушених простоїв або дистанційної роботи такі дисбаланси лише загострюються [1, с. 607].

З метою запобігання подібним перекосам, зокрема за погодинної або окладної форми оплати праці, доцільно здійснювати такі управлінські кроки:

- провести аналіз відповідності фактично виконуваних трудових функцій і операцій кожній посадовій категорії персоналу за визначений період (наприклад, день або місяць), що дає змогу виявити нераціональний розподіл завдань, зокрема використання висококваліфікованих фахівців на роботах, які можуть виконувати працівники нижчої кваліфікації;

- здійснити нормування всіх трудових функцій і операцій за обраний період часу з урахуванням реальних умов роботи, перебоїв в електропостачанні, логістичних затримок та вимушених простоїв;

- узагальнити витрати робочого часу за кожною посадовою категорією персоналу підприємства за аналізований період відповідно до оптимального розподілу обов'язків;

- порівняти нормативний фонд робочого часу за період із фактично розрахованою

потребою часу за результатами нормування: якщо отримане співвідношення перевищує 1, відповідна категорія працівників є перевантаженою; якщо менше 1 — доцільно розширити коло її функцій;

- за підсумками перерозподілу функцій переглянути систему посадових окладів і преміювання: у перевантажених категоріях можливе підвищення рівня оплати праці за рахунок оптимізації витрат на утримання недовантажених посад, не порушуючи при цьому принципів соціальної справедливості [3].

Зазначені заходи доцільно впроваджувати на системній основі — не рідше одного разу на рік — у межах оперативного аналізу господарської діяльності підприємства на різних етапах його розвитку, особливо в умовах кризових явищ та високої невизначеності зовнішнього середовища.

Визначаючи оптимальне співвідношення між адміністративно-управлінським персоналом і працівниками, що перебувають у підпорядкуванні, необхідно враховувати специфіку діяльності окремих підрозділів та рівень складності виконуваних завдань. У підрозділах, орієнтованих на інтелектуальну та креативну працю (ІТ-розробка, маркетинг, дизайн, створення контенту, стратегічні комунікації), на одного керівника зазвичай припадає менша кількість підлеглих через потребу в індивідуальному підході та координації складних процесів. Натомість у підрозділах зі стандартизованими функціями (кадрова служба, бухгалтерія, юридичний супровід) можливе ширше управлінське навантаження. У виробничих підрозділах, з урахуванням чітко регламентованих операцій, кількість підлеглих на одного керівника, як правило, є більшою. В умовах релокації підприємств та децентралізації виробництва ці нормативи потребують гнучкого перегляду.

Зростання продуктивності та підвищення якості праці персоналу значною мірою залежать від ефективності системи стимулювання та відповідальності. В сучасних умовах доцільно поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, розвивати соціально орієнтовані підходи до управління персоналом, підтримувати професійний розвиток працівників і їхню психологічну стійкість у стресових умовах воєнного часу. Ще зарубіжні дослідники Сальвадор Долан та Сальвадор Гарсія обґрунтували, що інвестиції в людський капітал забезпечують значно потужніший довгостроковий ефект для результативності підприємства, ніж навіть інноваційні проекти

чи науково-дослідні розробки. Відтак між продуктивністю праці персоналу та загальною ефективністю функціонування організації існує прямий і стійкий взаємозв'язок, що є особливо актуальним для українських підприємств у період відновлення та адаптації до нових економічних реалій [4].

Соціальні витрати підприємства фактично можуть виступати альтернативою прямому матеріальному заохоченню персоналу у вигляді премій, водночас маючи чітко визначений цільовий характер. До перспективних напрямів таких витрат належать інвестиції в професійну перепідготовку працівників, підвищення їхньої кваліфікації, участь у профільних семінарах, тренінгах, майстер-класах, онлайн-курсах та програмах менторства. В умовах війни, релокації підприємств, перебоїв у постачанні та трансформації бізнес-процесів особливої актуальності набуває розвиток нових компетенцій, зокрема цифрових навичок, управління ризиками, логістики та антикризового менеджменту. Такі інвестиції сприяють зміцненню науково-інноваційного потенціалу регіонів і підприємств, адже в кожній галузі існує потреба в освоєнні нових знань і професійних ролей. Наприклад, у сфері бухгалтерського обліку затребуваними є фахівці зі знанням Міжнародні стандарти фінансової звітності, а в управлінні — менеджери, підготовлені за програмами Master of Business Administration [5].

Загалом використання трудових ресурсів супроводжується певним "зносом" людського капіталу: з часом знання, навички та професійні підходи працівників застарівають під впливом технологічних змін і трансформації ринкових умов. За аналогією з амортизацією основних засобів, доцільно формувати довгострокові резерви для розвитку та підтримки персоналу — фонди для виплат винагород за вислугу років, програм корпоративного пенсійного заохочення, підтримки навчання та перекваліфікації. В умовах підвищених ризиків і нестабільності такі інструменти мають потужний мотиваційний ефект, сприяють утриманню ключових фахівців і формуванню лояльності до роботодавця.

Поряд із системою заохочень на підприємстві має функціонувати чітка та справедлива система відповідальності й дисциплінарних санкцій за порушення трудової дисципліни (запізнення, прогули, брак у роботі, недотримання стандартів якості, порушення вимог безпеки тощо). Важливо, щоб правила застосування таких санкцій були прозорими

та однаковими для всіх категорій персоналу, з урахуванням специфіки воєнного часу та можливих форс-мажорних обставин (повітряні тривоги, перебої з транспортом, відключення електроенергії).

Паралельно зі збільшенням соціальних інвестицій можливе й обережне скорочення окремих витрат на утримання трудових ресурсів. В українських реаліях це насамперед пов'язано з легальними механізмами податкового планування та оптимізацією фонду оплати праці в межах чинного законодавства, без використання сумнівних схем. Важливо уникати практик "тіньових" виплат або мінімізації обов'язкових відрахувань, оскільки це створює підвищені фінансові та правові ризики для бізнесу, особливо в умовах посиленого контролю з боку держави під час воєнного стану.

Нарешті, зменшенню конфліктів інтересів у колективі сприяє усунення типових управлінських помилок, зокрема:

1. Слабкий зв'язок премій із результатами праці. Система заохочень має бути безпосередньо прив'язана до внеску кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства (коефіцієнти участі, КРІ, відрядно-прогресивні елементи оплати праці).

2. Низька стимулююча роль премій. Розмір заохочень має бути відчутним для працівників, інакше преміювання не виконує мотиваційної функції.

3. Ігнорування специфіки робочих місць і мотиваційних профілів персоналу. Доцільно диференціювати критерії оцінювання результатів та шкали преміювання залежно від категорій посад і умов праці.

4. Нерівномірний розподіл навантаження між співробітниками. Раціональний перерозподіл функцій і завдань у межах кадрової оптимізації знижує напруженість у колективі та підвищує відчуття справедливості.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного аналізу встановлено, що ефективне управління трудовими ресурсами є одним із ключових чинників стабільного функціонування та розвитку підприємства в сучасних умовах України. Кадрова оптимізація має здійснюватися не лише шляхом скорочення чисельності персоналу, а насамперед через раціональний перерозподіл трудових функцій, нормування праці та збалансування навантаження між

працівниками з урахуванням рівня їх кваліфікації. В умовах воєнного стану, логістичних перебоїв, релокації бізнесу та дефіциту кадрів особливого значення набуває збереження людського капіталу й підтримка ключових спеціалістів. Обґрунтовано доцільність поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвитку соціальних інвестицій у підвищення кваліфікації, перекваліфікацію та професійний розвиток персоналу. Доведено, що інвестиції в людський капітал забезпечують зростання продуктивності праці та якості результатів діяльності підприємства. Запропоновані підходи до оптимізації витрат на персонал мають ґрунтуватися на принципах законності, соціальної справедливості та недопущення погіршення якості продукції й послуг.

Література:

1. Васильчак С., Штерма Т. Трудовий потенціал як об'єкт менеджменту. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 4. С. 605—612. DOI 10.58423/2786-6742/2023-4-605-612
2. Русан В.М., Жураковська Л.А. Стан і проблеми відтворення трудового потенціалу аграрного сектору економіки України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2019. №4. С. 78—88. <https://doi.org/10.32886/instzak.2019.04.08>
3. Семенюк-Прийбатець А.В., Машков К.Є. Трудові відносини в умовах війни: нові зміни URL: http://lsej.org.ua/6_2023/54.pdf
4. Фімар С. В., Фрідріхсон М. А. Інвестування в трудові ресурси та розвиток соціально-трудових відносин в аграрному секторі України *Агросвіт* № 24 2025. С. 180-186 DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.24.180>
5. Фімар, С., Сімаков, С. Аналіз ринку праці банківського сектору: динаміка, статистика та безпека. *Сталий розвиток економіки*, (3 (54). 2025.— С. 314—320. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-48>

References:

1. Vasylychak, S. and Shterma, T. (2023), "Labor potential as an object of management", *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, vol. 4, pp. 605—612. DOI 10.58423/2786-6742/2023-4-605-612
2. Rusan, V.M. and Zhurakovska, L.A. (2019), "State and problems of reproduction of the labor potential of the agrarian sector of the economy of Ukraine", *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy*, vol. 4, pp. 78—88. <https://doi.org/10.32886/instzak.2019.04.08>

3. Semeniyuk-Prybaten, A. V. and Mashkov, K. Ye. (2023) "Labor relations in wartime: new changes", available at: http://lsej.org.ua/6_2023/54.pdf (Accessed 05 Feb 2026).

4. Fimiar, S.V. and Fridrikhson, M.A. (2025), "Investing in labor resources and development of social and labor relations in the agrarian sector of Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 24, pp. 180-186. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.24.180>

5. Fimiar, S. and Simakov, S. (2025), "Analysis of the labor market of the banking sector: dynamics, statistics and security", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 3 (54), pp. 314—320. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-48>

Отримано редакцією журналу / Received: 22.02.26

Профцензовано / Revised: 02.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26



Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з **ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** (Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

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

УДК 631.164:338.3: 637.5:631.11

Ю. А. Гайбура,

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

Заклад вищої освіти "Подільський державний університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2267-4968>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.190

КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ М'ЯСОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Yu. Haibura,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking, Insurance
and Electronic Payment Systems, Higher Educational Institution "Podillia State University"

COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF THE FINANCIAL CONDITION OF A MEAT-PROCESSING ENTERPRISE

У статті здійснено комплексне оцінювання фінансового стану м'ясопереробного підприємства на основі даних фінансової звітності за 2022—2024 роки. Досліджено динаміку показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності, що дозволило визначити тенденції зміни фінансових результатів та ефективності використання ресурсів підприємства. Особливу увагу приділено аналізу показників прибутковості та їх впливу на загальний рівень фінансової стабільності суб'єкта господарювання. У процесі дослідження використано методи порівняльного аналізу, горизонтального та вертикального аналізу звітності, а також систему фінансових коефіцієнтів. За результатами оцінювання виявлено позитивні та проблемні аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства, обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та зміцнення платоспроможності в умовах нестабільного економічного середовища. Отримані результати можуть бути використані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування стратегії фінансового розвитку підприємства.

The article presents a comprehensive assessment of the financial condition of a meat-processing enterprise based on financial statements for the period 2022—2024. In the context of economic instability, increasing competition, and external risks affecting the agro-industrial sector, ensuring financial sustainability and efficiency of resource utilization becomes a key priority for enterprise management. The study aims to analyze the dynamics of major financial indicators and to determine the overall level of financial stability and performance of the enterprise.

The research examines a system of indicators that characterizes liquidity, solvency, financial stability, business activity, and profitability. Particular attention is paid to profitability ratios, including return on assets and return on equity, as they reflect the effectiveness of capital utilization and the enterprise's ability to generate profit from available resources. The analysis is carried out using horizontal and vertical analysis of financial statements, comparative evaluation of indicators over time, and calculation of financial ratios derived from condensed financial reporting forms.

The results of the study reveal both positive trends and problematic aspects in the financial and economic activities of the enterprise. Changes in revenue, net profit, asset structure, and capital formation are analyzed to determine their impact on overall financial performance. The research identifies the main factors influencing profitability and financial stability, including cost management efficiency, capital structure optimization, and turnover of assets.

Based on the findings, practical recommendations are proposed to improve financial management, strengthen solvency, enhance operational efficiency, and ensure long-term sustainable development of the enterprise. The obtained results may serve as a methodological basis for further research in the field of comprehensive financial assessment and may be applied in managerial decision-making processes at meat-processing and other agro-industrial enterprises operating under conditions of economic uncertainty.

Ключові слова: фінансовий стан підприємства; комплексне оцінювання; фінансова стійкість; рентабельність; ліквідність; м'ясопереробне підприємство; фінансовий аналіз.

Key words: financial condition of the enterprise; comprehensive assessment; financial stability; profitability; liquidity; meat-processing enterprise; financial analysis.

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

В умовах нестабільності економічного середовища, посилення конкуренції та зростання вартості сировинних ресурсів особливої актуальності набуває проблема забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємств агропродовольчої сфери. М'ясопереробні підприємства функціонують у складних умовах високої матеріаломісткості виробництва, значної залежності від коливань закупівельних цін на сировину, обмеженого доступу до фінансових ресурсів та підвищених вимог до якості й безпечності продукції. За таких умов обґрунтоване управління фінансовими ресурсами стає ключовим чинником забезпечення стабільності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Практика діяльності вітчизняних підприємств свідчить про наявність дисбалансів у структурі активів і пасивів, недостатній рівень ліквідності, зниження рентабельності та обмежені можливості самофінансування. Це зумовлює необхідність застосування комплексного підходу до оцінювання фінансового стану, який дозволяє не лише констатувати окремі фінансові показники, а й виявляти системні проблеми та формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, проблема комплексного оцінювання фінансового стану м'ясопереробного підприємства безпосередньо пов'язана з важливими практичними завданнями підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, зміцнення фінансової стійкості та забезпечення довгострокового розвитку підприємств галузі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження проблем оцінювання фінансового стану підприємств ґрунтується на напрацюваннях вітчизняних і зарубіжних учених у сфері фінансового аналізу, фінансового менеджменту та антикризового управління. Зокрема, С. Підгаєць обґрунтовує методику комплексної оцінки фінансового стану підприємства на основі системи фінансових коефіцієнтів та інтегрального показника [6]. Н. Проскуріна та А. Гнідкова досліджують роль фінансового аналізу у визначенні результативності господарської діяльності підприємства [7]. Інтегральний підхід до оцінювання фінансового стану аграрних підприємств пропонують Н. Поліщук та О. Мотник, розширюючи методологічні засади фінансового аналізу в галузевому аспекті [8]. Питання удосконалення методики комплексної оцінки фінансового стану підприємства розглядають Гриценко А. А., Боярко І. М. та Шамкало К. Ю., акцентуючи увагу на взаємозв'язку різних груп фінансових показників [1]. Проблематику фінансової

стійкості підприємства та шляхи її забезпечення досліджує С. Домбровська [2].

Водночас окремі науковці зосереджують увагу на специфіці функціонування підприємств м'ясопереробної галузі. Так, А. Д. Чикуркова та Е. В. Добровольська розглядають питання забезпечення управління ефективністю функціонування м'ясопереробного підприємства, акцентуючи увагу на необхідності поєднання фінансових та управлінських інструментів [12]. О. В. Косович досліджує оцінку конкурентної позиції м'ясопереробного підприємства при формуванні його конкурентного статусу, що безпосередньо пов'язано з рівнем фінансової стабільності та результативності діяльності [5].

Разом із тим, незважаючи на ґрунтовні теоретико-методичні напрацювання, недостатньо уваги приділяється галузевій специфіці м'ясопереробних підприємств, для яких характерні висока матеріаломісткість виробництва, значна частка запасів у структурі оборотних активів, залежність від сезонності та коливань закупівельних цін на сировину. У більшості досліджень фінансовий аналіз здійснюється узагальнено, без урахування особливостей функціонування підприємств агропродовольчої сфери.

Окрім того, в умовах застосування скороченої форми фінансової звітності актуалізується проблема адаптації аналітичного інструментарію до обмеженої інформаційної бази, що не завжди знаходить належне відображення в сучасних наукових публікаціях. Саме необхідність поєднання комплексного підходу до оцінювання фінансового стану з урахуванням галузевих особливостей та інформаційних обмежень зумовлює актуальність даного дослідження та визначає його наукову новизну.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є здійснення комплексного оцінювання фінансового стану м'ясопереробного підприємства на основі аналізу структури та динаміки активів і пасивів, показників ліквідності, фінансової стійкості, фінансових результатів і рентабельності з метою виявлення проблемних аспектів його діяльності та визначення напрямів підвищення ефективності функціонування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансовий стан підприємства є інтегральною характеристикою його фінансово-господарської діяльності, що відображає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати безпе-

первність виробничого процесу, фінансувати поточну та інвестиційну діяльність, своєчасно виконувати зобов'язання перед контрагентами та державою, а також формувати передумови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі [3; 11].

У науковій літературі комплексне оцінювання фінансового стану трактується як система взаємопов'язаних аналітичних процедур, спрямованих на дослідження структури активів і джерел їх формування, рівня ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та ефективності господарювання. На відміну від фрагментарного аналізу окремих показників, комплексний підхід дозволяє сформувати цілісне уявлення про фінансове становище підприємства, визначити проблемні зони та обґрунтувати напрями його покращення [4].

Основними етапами комплексного оцінювання фінансового стану є: аналіз складу, структури та динаміки активів і пасивів; оцінка ліквідності та платоспроможності; аналіз фінансової стійкості; аналіз фінансових результатів і рентабельності; узагальнення результатів та формування аналітичних висновків [4].

Для м'ясопереробних підприємств комплексна фінансова оцінка має особливе значення, що зумовлено високою матеріаломісткістю виробництва, значною питомою вагою запасів у структурі оборотних активів, сезонністю надходження сировини, залежністю від коливань цін на м'ясну продукцію та необхідністю дотримання підвищених санітарно-гігієнічних вимог. У таких умовах ефективне управління активами та фінансовими ресурсами є визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є Дочірнє підприємство "М'ясо Буковини" відкритого акціонерного товариства "Новоселицький м'ясокомбінат", засноване 13 липня 1999 року. Підприємство здійснює діяльність у сфері забою худоби, переробки м'ясної сировини, виробництва ковбасних виробів та м'ясних напівфабрикатів. Основними видами продукції є варені, копчені та сирокопчені ковбаси, делікатесна продукція, напівфабрикати та супутні м'ясні вироби.

Підприємство функціонує в умовах жорсткої конкуренції на регіональному ринку, що вимагає раціонального використання виробничих потужностей, оптимізації структури витрат та підтримання належного рівня фінансової стійкості. З огляду на це, аналіз структури активів є базовим етапом комплексної оцінки його фінансового стану.

Таблиця 1. Динаміка та структура активів ДП "М'ясо Буковини"

Види активів	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	
Усього активів	54539,2	100,00	51346,6	100,00	52856,3	100,00	-1682,9
в тому числі:	27744,9	50,9	26192,8	51,0	24629,8	46,6	-3115,1
1.Необоротні активи - з них:							
1.1.Незавершені капітальні інвестиції	200,0	0,7	47,8	0,2	47,8	0,2	-152,2
1.2.Основні засоби	27542,7	99,3	26142,8	99,8	24579,8	99,8	-2962,9
1.3.Інші необоротні активи	2,2	0,01	2,2	0,01	2,2	0,01	-
2.Оборотні активи - з них:	26794,3	49,1	25153,8	49,0	28226,5	53,4	1432,2
2.1.Запаси	13810,1	51,5	15960,2	63,5	18516,8	65,6	4706,7
2.2.Дебіторська заборгованість	11410,3	42,6	8675,9	34,5	9187,1	32,5	-2223,2
2.3.Інша поточна дебіторська заборгованість	767,8	2,9	419,0	1,7	411,2	1,5	-356,6
2.4.Гроші та їх еквіваленти	806,1	3,0	98,7	0,4	111,4	0,4	-694,7

Джерело: сформовано на основі [10].

У таблиці 1 наведено структуру та динаміку активів ДП "М'ясо Буковини" за 2022—2024 роки.

Аналіз загальної вартості активів свідчить про їх зменшення у 2024 році порівняно з 2022 роком на 1682,9 тис. грн, що вказує на певне скорочення масштабів господарської діяльності або оптимізацію майнового потенціалу підприємства.

У структурі активів спостерігаються суттєві зміни. Частка необоротних активів у 2022 році становила 50,9 %, у 2023 році — 51,0 %, тоді як у 2024 році вона зменшилася до 46,6 %. У вартісному вимірі їх обсяг скоротився на 3115,1 тис. грн. Основну частину необоротних активів традиційно формують основні засоби (понад 99 % у їх структурі), що є характерним для підприємств м'ясопереробної галузі з високою капіталомісткістю виробництва. Зменшення їх вартості пов'язане з недостатнім оновленням виробничої бази.

Водночас оборотні активи у 2024 році зросли порівняно з 2022 роком на 1432,2 тис. грн, а їх питома вага збільшилася з 49,1 % до 53,4 %. Це свідчить про посилення ролі оборотного капіталу в забезпеченні діяльності підприємства.

Найбільшу частку в структурі оборотних активів займають запаси, обсяг яких у 2024 році зріс на 4706,7 тис. грн порівняно з 2022 роком. Їх питома вага зросла з 51,5 % до 65,6 %, що є типовим для м'ясопереробних підприємств, діяльність яких пов'язана з формуванням значних запасів сировини, матеріалів та готової продукції.

Разом із тим, надмірне зростання запасів може негативно впливати на ліквідність та потребує додаткового аналізу швидкості їх обігу.

Дебіторська заборгованість за досліджуваний період скоротилася на 2223,2 тис. грн, а її частка в структурі оборотних активів зменшилася, що свідчить про покращення політики розрахунків із покупцями.

Негативною тенденцією є суттєве скорочення грошових коштів та їх еквівалентів (на 694,7 тис. грн), що обмежує платоспроможність підприємства та може створювати ризики у виконанні поточних зобов'язань.

Таким чином, структура активів ДП "М'ясо Буковини" характеризується зростанням частки оборотних активів за рахунок накопичення запасів при одночасному скороченні вартості основних засобів та грошових коштів, що потребує подальшого аналізу ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

З метою визначення джерел формування майна підприємства та оцінки рівня його фінансової незалежності доцільно проаналізувати структуру і динаміку пасивів, що наведені у таблиці 2. Аналіз пасивів дозволяє встановити співвідношення власного та позикового капіталу, оцінити ступінь фінансового ризику та залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Як свідчать дані таблиці 2, загальна сума пасивів у 2024 році порівняно з 2022 роком

Таблиця 2. Динаміка та структура пасивів
ДП "М'ясо Буковини"

Види пасивів	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	
Усього пасивів	54539,2	100,00	51346,6	100,00	52856,3	100,00	-1682,9
в тому числі:	29476,3	54,0	30656,3	59,7	30438,5	57,6	962,2
1. Власний капітал							
– з них:							
1.1 Зареєстрований (пайовий) капітал	14950,0	50,7	14950,0	48,8	14950,0	49,1	–
1.2. Додатковий капітал	8418,0	28,6	7691,8	25,1	6965,6	22,9	-433,6
1.3. Нерозподілений прибуток	6108,3	20,7	8014,5	26,1	8522,9	28,0	2414,6
2. Поточні зобов'язання	25062,9	46,0	20690,3	40,3	22417,8	42,4	-2645,1
– з них:							
Поточна кредиторська заборгованість за:							
довгостроковими зобов'язаннями	13000,0	51,9	12587,5	60,8	12290,6	54,8	-709,4
товари, роботи, послуги	6163,5	24,5	4536,5	21,9	6282,5	28,0	119,0
розрахунками з бюджетом	539,9	2,2	697,2	3,4	849,6	3,8	309,7
розрахунками із страхування	97,1	0,4	74,6	0,4	43,9	0,2	-53,2
розрахунками з оплати праці	209,5	0,8	269,7	1,3	220,9	1,0	11,4
Інші поточні зобов'язання	5052,9	20,2	2524,8	12,2	2730,3	12,2	-2322,6

Джерело: сформовано на основі [10].

зменшилася на 1682,9 тис. грн, що відповідає динаміці активів і підтверджує певне скорочення ресурсної бази підприємства.

У структурі джерел фінансування переважає власний капітал. Його обсяг у 2024 році становив 30438,5 тис. грн, що на 962,2 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Питома вага власного капіталу зросла з 54,0 % у 2022 році до 57,6 % у 2024 році. Така тенденція свідчить про посилення фінансової автономії підприємства та зниження залежності від залучених коштів.

У складі власного капіталу стабільною залишається величина зареєстрованого (пайового) капіталу, що становить 14950,0 тис. грн протягом усього аналізованого періоду. Водночас спостерігається зменшення додаткового капіталу на 433,6 тис. грн, що пов'язано з переоцінкою активів та використанням відповідних резервів.

Позитивною тенденцією є зростання нерозподіленого прибутку на 2414,6 тис. грн, а його частка у структурі власного капіталу збільшилася з 20,7 % до 28,0 %. Це свідчить про наявність прибуткової діяльності та формування внутрішніх джерел фінансування розвитку підприємства.

Поточні зобов'язання у 2024 році порівняно з 2022 роком скоротилися на 2645,1 тис. грн, а їх питома вага зменшилася з 46,0 % до 42,4 %. Така динаміка є позитивною з точки зору зниження фінансового навантаження на підприємство.

У структурі поточних зобов'язань найбільшу частку займає кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями, хоча її обсяг за аналізований період зменшився на 709,4 тис. грн. Разом із тим спостерігається зростання заборгованості за товари, роботи, послуги (на 119,0 тис. грн), що пов'язано з активізацією закупівель сировини та матеріалів.

Збільшення заборгованості за розрахунками з бюджетом на 309,7 тис. грн потребує додаткового контролю, оскільки може впливати на фінансову дисципліну підприємства. Натомість скорочення заборгованості із страхування та незначні зміни у розрахунках з оплати праці свідчать про відносну стабільність соціальних виплат.

Суттєве зменшення інших поточних зобов'язань (на 2322,6 тис. грн) позитивно впливає на структуру пасивів та знижує рівень короткострокових фінансових ризиків.

Отже, структура пасивів ДП "М'ясо Буковини" характеризується зростанням частки власного капіталу та скороченням поточних зобов'язань, що загалом свідчить про підвищення рівня фінансової стійкості підприємства. Водночас наявність значного обсягу поточних зобов'язань у структурі джерел фінансування зумовлює необхідність подальшої оцінки показників ліквідності та платоспроможності.

Як свідчать дані таблиці 3, коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності у 2022 році ста-

**Таблиця 3. Аналіз коефіцієнтів ліквідності
ДП "М'ясо Буковини"**

Коефіцієнти ліквідності	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Норматив
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,07	1,22	1,26	≥1-2,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,52	0,44	0,43	≥1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,005	0,005	0,2-0,35

Джерело: сформовано на основі [10].

новив 1,07, у 2023 році — 1,22, а у 2024 році — 1,26. Значення показника перебуває в межах нормативного інтервалу (1—2,5) та демонструє поступове зростання. Це означає, що на кожну гривню поточних зобов'язань у 2024 році припадає 1,26 грн оборотних активів. Така тенденція свідчить про певне покращення загальної платоспроможності підприємства, хоча рівень ліквідності залишається ближчим до нижньої межі нормативу, що зумовлює необхідність раціонального управління оборотними ресурсами.

Водночас коефіцієнт швидкої ліквідності має негативну динаміку: з 0,52 у 2022 році він знизився до 0,43 у 2024 році при нормативному значенні ≥1. Це свідчить про недостатність найбільш мобільної частини оборотних активів (без урахування запасів) для повного покриття поточних зобов'язань. Зниження показника безпосередньо пов'язане зі зростанням частки запасів у структурі оборотних активів та скороченням грошових коштів, що було встановлено під час аналізу активів.

Найбільш критичною є ситуація з коефіцієнтом абсолютної ліквідності. У 2022 році його значення становило 0,03, а у 2023—2024 рр. — лише 0,005 при нормативі 0,2—0,35. Це означає,

що підприємство може негайно погасити лише незначну частину своїх короткострокових зобов'язань за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Такий рівень абсолютної ліквідності свідчить про обмежений обсяг вільних грошових ресурсів і потенційні ризики тимчасової неплатоспроможності.

Отже, незважаючи на відповідність коефіцієнта загальної ліквідності нормативним межах, показники швидкої та абсолютної ліквідності свідчать про недостатній рівень миттєвої платоспроможності ДП "М'ясо Буковини". Це зумовлює необхідність оптимізації структури оборотних активів, прискорення обігу дебіторської заборгованості та підвищення ефективності управління грошовими потоками підприємства.

Поглиблення оцінки фінансового стану ДП "М'ясо Буковини" передбачає аналіз системи показників фінансової стійкості, які відображають рівень фінансової незалежності, структуру джерел фінансування та ступінь ризику діяльності підприємства [9; 10] (табл. 4).

Коефіцієнт автономії у 2022 році становив 0,540, у 2023 році зріс до 0,597, а у 2024 році склав 0,576. Загалом за досліджуваний період показник збільшився на 0,036. Значення коефіцієнта перевищує рекомендований мінімальний рівень (0,5), що свідчить про достатній рівень фінансової незалежності підприємства та його спроможність здійснювати діяльність переважно за рахунок власного капіталу.

Відповідно коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 1,850 у 2022 році до 1,736 у 2024 році. Скорочення показника на 0,114 свідчить про зниження частки позикових коштів у структурі капіталу та зменшення зовнішнього фінансового навантаження.

Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу з 0,059 до 0,191 (на 0,132). Це означає, що частка власного капіталу, вкладеного в оборотні активи, збільшується, а отже підприємство має більше можливостей для гнучкого управління фінансовими ресурсами.

Аналогічну динаміку демонструє коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, який зріс з 0,065 у 2022 році до 0,206 у 2024 році. Якщо у 2022 році підприємство мало обмежене покриття оборотних активів власними джерелами, то у 2024

**Таблиця 4. Аналіз показників фінансової стійкості
ДП "М'ясо Буковини"**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.
Коефіцієнт автономії	0,540	0,597	0,576	0,036
Коефіцієнт фінансової залежності	1,850	1,675	1,736	-0,114
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,059	0,146	0,191	0,132
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,065	0,177	0,206	0,141
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,460	0,403	0,424	-0,036
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	0,941	0,854	0,809	-0,132
Коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу (фінансової стійкості)	1,176	1,482	1,358	0,182
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансового ризику, фінансування)	0,850	0,675	0,736	-0,114

Джерело: сформовано на основі [10].

Таблиця 5. Динаміка фінансових результатів діяльності ДП "М'ясо Буковини"

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	115802,1	107778,1	101743,1	-14059,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	94958,0	89478,9	84063	-10895,0
Валовий прибуток	20844,1	18299,2	17680,1	-3164,0
Чистий прибуток (збиток)	2760,0	1906,2	508,4	-2251,6

Джерело: сформовано на основі [10].

році ситуація суттєво покращилася, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості та підвищення рівня самофінансування поточної діяльності.

Коефіцієнт поточних зобов'язань зменшився з 0,460 до 0,424, що підтверджує скорочення частки короткострокових зобов'язань у загальному обсязі джерел фінансування. Це позитивно впливає на рівень фінансової стабільності та знижує ризик втрати платоспроможності.

Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів зменшився з 0,941 до 0,809 (на 0,132), що свідчить про зниження ступеня іммобілізації власного капіталу в необоротних активах. Така тенденція означає, що частина власних ресурсів вивільняється для фінансування оборотних активів.

Коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу (коефіцієнт фінансової стійкості) у 2024 році становив 1,358 проти 1,176 у 2022 році. Зростання показника свідчить про перевищення обсягу власного капіталу над залученим та зміцнення фінансової рівноваги підприємства.

Водночас коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (коефіцієнт фінансового ризику) зменшився з 0,850 до 0,736, що підтверджує зниження рівня фінансового ризику та залежності від позикових джерел.

Отже, результати аналізу показників фінансової стійкості дають підстави стверджувати, що протягом 2022—2024 рр. ДП "М'ясо Буковини" поступово зміцнювало свої позиції з точки зору фінансової незалежності. Підприємство характеризується достатнім рівнем автономії, зростанням маневреності власного капіталу та зниженням фінансового ризику. Разом із тим, з огляду на низькі показники абсолютної та швидкої ліквідності, доцільним є подальше вдосконалення політики управління оборотними активами та грошовими потоками з метою підвищення платоспроможності в ко-

Таблиця 6. Динаміка показників рентабельності ДП "М'ясо Буковини"

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.
Валова рентабельність, %	18,0	17,0	17,4	-0,6
Рентабельність продажів, %	2,38	1,77	0,50	-1,88
Рентабельність активів, %	5,06	3,71	0,96	-4,10
Рентабельність власного капіталу, %	9,37	6,21	1,67	-7,70

Джерело: сформовано на основі [10].

роткостроковому періоді.

Аналіз динаміки фінансових результатів (табл. 5) свідчить про поступове скорочення обсягів діяльності ДП "М'ясо Буковини". Протягом 2022—2024 рр. чистий дохід від реалізації зменшився на 14059,0 тис. грн, що пов'язано зі зниженням обсягів реалізації продукції та посиленням конкурентного тиску на ринку.

Собівартість реалізованої продукції також зменшилася, проте темпи її скорочення є нижчими порівняно зі зниженням доходу, що негативно вплинуло на формування фінансового результату. Валовий прибуток підприємства за досліджуваний період скоротився на 3164,0 тис. грн.

Найбільш суттєві зміни спостерігаються щодо чистого прибутку, який зменшився з 2760,0 тис. грн у 2022 році до 508,4 тис. грн у 2024 році. Скорочення чистого фінансового результату на 2251,6 тис. грн свідчить про зниження ефективності господарської діяльності підприємства та зменшення його внутрішніх можливостей щодо самофінансування.

Отже, незважаючи на достатній рівень фінансової стійкості, підприємство демонструє негативну тенденцію щодо результативності діяльності, що потребує поглибленого аналізу показників рентабельності та ефективності використання ресурсного потенціалу.

Аналіз динаміки показників рентабельності ДП "М'ясо Буковини" (табл. 6) за період 2022—2024 рр. демонструє неоднорідні тенденції. Валова рентабельність підприємства залишалася відносно стабільною та коливалася в межах

17—18 %, що свідчить про достатній контроль над собівартістю продукції та ефективне використання ресурсів у виробничому процесі.

Водночас рентабельність продажів, яка характеризує частку чистого прибутку в обсязі доходу, істотно знизилася з 2,38 % у 2022 році до 0,50 % у 2024 році, що відображає різке скорочення чистого прибутку на фоні зменшення доходу від реалізації продукції.

Показники рентабельності активів та власного капіталу також демонструють негативну динаміку: перша знизилася з 5,06 % до 0,96 %, а друга — з 9,37 % до 1,67 %. Це свідчить про зменшення ефективності використання як загальних ресурсів підприємства, так і власного капіталу, а також про скорочення прибутку, що залишається для власників після фінансування всієї діяльності. Зменшення цих показників разом із падінням рентабельності продажів вказує на потребу у підвищенні операційної ефективності, оптимізації витрат і поліпшенні управління фінансовими потоками для відновлення прибутковості та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Незважаючи на це, стабільність валової рентабельності свідчить про те, що підприємство зберігає контроль над собівартістю та має потенціал для підвищення чистої доходності за рахунок ефективнішого управління продажами та витратами.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Комплексне оцінювання фінансового стану ДП "М'ясо Буковини" показало, що підприємство характеризується високою часткою власного капіталу у структурі пасивів, що забезпечує фінансову стійкість та незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Протягом 2022—2024 рр. спостерігалось зростання оборотних активів за рахунок накопичення запасів і одночасне скорочення вартості основних засобів та грошових коштів, що потребує подальшого контролю ліквідності та оптимізації управління активами. Аналіз коефіцієнтів ліквідності виявив задовільний рівень загальної ліквідності, однак коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності залишаються нижчими за нормативні значення, що свідчить про потенційні ризики щодо здатності підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання.

Фінансова стійкість підприємства зберігається на достатньому рівні, про що свідчать показники автономії, маневреності власного

капіталу та співвідношення власного і залученого капіталу. При цьому рентабельність підприємства демонструє негативну динаміку: зменшення чистого прибутку призвело до падіння рентабельності продажів, активів та власного капіталу, що вказує на необхідність підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізації витрат. Водночас стабільна валова рентабельність свідчить про контроль за собівартістю та потенціал для поліпшення фінансових результатів за рахунок ефективнішого управління доходами та витратами.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у детальному аналізі структури витрат і доходів підприємства, вивченні ефективності використання матеріальних і фінансових ресурсів, а також розробці заходів щодо підвищення рентабельності та ліквідності. Крім того, доцільно розглядати вплив зовнішніх факторів, таких як ринкова кон'юнктура, зміни цін на сировину та регуляторне середовище, на фінансовий стан підприємства, що дозволить більш комплексно оцінювати перспективи його розвитку та стратегічного планування.

Література:

1. Гриценко А. А., Боярко І. М., Шамкало К. Ю. Методи і методики аналізу фінансового стану: особливості використання для малих підприємств. Проблеми обліку, аналізу і аудиту. 2019. № 2. С. 108—115.
2. Домбровська С. О., Горбаченко М. Д. Фінансова стійкість підприємства: оцінка та шляхи підвищення. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. № 3—4 (280—281). С. 28—34.
3. Довбня С. Б., Разгоняєва Т. М. Методичні основи оцінки фінансової стійкості підприємства з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища. Бізнес-навігатор. 2020. № 3 (59). С. 89—94.
4. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Електрон. вид. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.
5. Косович О. В. Виробництво продукції м'ясопереробними підприємствами: рівень використання та оцінка потенціалу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 14. С. 141—145.
6. Підгаєць С. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства на основі розрахунку інтегрального показника. Економіка та суспільство. 2024. (70). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-41>

7. Проскуріна Н., Гнідкова А. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2022 № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74>

8. Поліщук Н. В., Мотник О. Р. Інтегральна оцінка фінансового стану сільськогосподарських підприємств. Економіка і управління. 2019. № 1. С. 105—113.

9. Сак Т. В., Шепелюк Н. П. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2023. № 4 (26). С. 37—44.

10. Фінансова звітність ДП "М'ясо Буковини" ВАТ "Новоселицький птахокомбінат". URL: <https://share.google/tysQaOCNyr6E6UPo>.

11. Чепка В. В., Свідерська І. М., Гавриленко Ю. О. Фінансовий стан підприємства: теоретичні основи. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19—20. С. 96—102.

12. Чикуркова А.Д., Добровольська Е.В. Забезпечення управління ефективністю функціонування м'ясопереробного підприємства. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2023. Випуск 1 (38). С. 166—172.

References:

1. Gritsenko, L. L. Boyarko, I. M. and Shamkalo K. Yu. (2019), "Methods and techniques of financial condition analysis: features of use for small enterprises", Problems of accounting, analysis and audit, vol. 2, pp. 108—115.

2. Dombrovska, S. O. and Horbachenko M. D. (2021), "Financial stability of the enterprise: assessment and ways to improve it", Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University, vol. 3—4, pp. 28—34.

3. Dovbnya, S. B. and Razgonyaeva, T. M. (2020), "Methodological foundations of assessing the financial stability of an enterprise taking into account the influence of external environmental factors", Business Navigator, vol. 3 (59), pp. 89—94.

4. Dropa, Ya. B. (2023), Financial analysis, [Finansovyy analiz], Electronic edition. Lviv, Ukraine.

5. Kosovych, O. V. (2015), "Production of products by meat processing enterprises: level of utilization and assessment of potential", Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management, vol. 14, pp. 144—145.

6. Pidhaets, S. (2024), "Comprehensive assessment of the financial condition of an enterprise

based on the calculation of an integral indicator", Economy and Society, [Online], vol. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-41>

7. Proskurina, N. and Gnidkova, A. (2022), "Analysis of financial condition and financial results as a tool for assessing the effectiveness of enterprise activities", Economy and Society, [Online], vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74>

8. Polishchuk, N. V. and Motnyk, O. R. (2019), "Integral assessment of the financial condition of agricultural enterprises", Economics and Management, vol. 1, pp. 105—113.

9. Sak, T. V. and Shepelyuk, N. P. (2023), "Diagnostics of the financial stability of an enterprise: methodology and application practice", Economic Journal of Odessa Polytechnic University, vol. 4 (26), pp. 37—44.

10. Financial statements of the State Enterprise "Meat of Bukovyna" of the OJSC "Novoselytsky Poultry Plant". URL: <https://share.google/tysQaOCNyr6E6UPo>.

11. Chepka, V. V. Sviderska, I. M. and Gavrylenko, Yu. O. (2020), "Financial condition of the enterprise: theoretical foundations", Investments: practice and experience, vol. 19-20, pp. 96—102.

12. Chikurkova, A.D. and Dobrovolska, E.V. (2023), "Ensuring the management of the efficiency of the functioning of a meat processing enterprise", Podolskyi visnyk: agriculture, technology, economics, vol. 1 (38), pp. 166—172.

Отримано редакцією журналу / Received: 23.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 02.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

УДК 336.71

І. Й. Круп'як,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів ім. С.І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5618-4863>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.199

ФІНАНСОВЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ ЩОДО ВИБОРУ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

I. Krupiak,
PhD in Economics, Associate, Professor,
Associate Professor of the Department of Finances named after S.I. Yurii, West Ukrainian National University

FINANCIAL CONSULTING ON THE CHOICE OF BANKING PRODUCTS IN THE CONDITIONS OF DIGITIZATION

У статті досліджено особливості фінансового консультування щодо вибору банківських продуктів в умовах цифровізації для забезпечення балансу між доступністю інформації, її об'єктивністю та захистом інтересів клієнта. Акцентовано, що ефективність функціонування банківських установ визначається не лише здатністю залучати фінансові ресурси, забезпечувати їх раціональне розміщення, надавати широкий спектр послуг, але й можливостями інтегрувати цифрові технології та забезпечувати клієнтам належне фінансове консультування щодо оптимального вибору банківських продуктів. При цьому, більшість фінансових консультацій є незалежними від комерційних інтересів окремих банків, враховують фінансові цілі, ризик-профіль та життєві обставини клієнта, а також передбачають чітке пояснення умов вибору банківських продуктів та можливих ризиків. Окреслено напрями фінансового консультування щодо вибору банківських продуктів, які спрямовані на забезпечення фінансової стійкості клієнта, підвищення ефективності використання банківських продуктів та розвиток навичок самостійного управління фінансами. Проведено аналіз різних видів фінансового консультування, кожен з яких має особливе значення в процесі прийняття клієнтами обґрунтованих рішень щодо використання відповідних банківських продуктів. Встановлено, що фінансове консультування щодо вибору банківських продуктів в умовах цифровізації надає клієнтам доступ до якісної інформації, підвищує прозорість процесів та формує довіру до фінансових інституцій. Фінансовий консалтинг забезпечує не лише ефективність вибору банківських продуктів, але й сприяє підвищенню рівня фінансової грамотності клієнтів, формуванню стійких фінансових стратегій та модернізації банківської діяльності до викликів цифрової економіки. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення фінансового консультування у сфері вибору банківських продуктів в умовах цифровізації для підвищення рівня фінансової спроможності громадян та мінімізації ризиків нераціональних фінансових рішень, зокрема: інтеграція цифрових платформ та мобільних застосунків шляхом створення єдиних онлайн-сервісів для консультування клієнтів, забезпечення доступності консультаційних послуг у режимі реального часу, використання чат-ботів та віртуальних асистентів для первинного інформування; персоналізація консультаційних послуг на основі застосування алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання, що дозволить прогнозувати потреби споживачів і пропонувати найбільш релевантні банківські продукти; підвищення кваліфікації фінансових консультантів шляхом розвитку компетентностей у сфері цифрових технологій й кібербезпеки, формування навичок роботи з аналітичними системами, удосконалення знань у сфері правового регулювання цифрових фінансових послуг; забезпечення інформаційної прозорості та довіри клієнтів на основі впровадження механізмів захисту персональних даних, підвищення рівня фінансової грамотності населення через освітні програми та онлайн-курси, формування стандартів етичної поведінки консультантів у цифровому середовищі; оптимізація процесів прийняття рішень, що передбачатиме використання інтегрованих аналітичних систем для оцінки банківських продуктів, автоматизацію процесів порівняння та вибору фінансових інструментів, впровадження систем прогнозування фінансових ризиків.

The article examines the features of financial consulting on the choice of banking products in the conditions of digitalization to ensure a balance between the availability of information, its objectivity and the protection of the client's interests. It is emphasized that the effectiveness of banking institutions is determined not only by the ability to attract financial resources, ensure their rational allocation, provide a wide range of services, but also by the ability to integrate digital technologies and provide clients with proper financial consulting on the optimal choice of banking products. At the same time, most financial consulting is independent of the commercial interests of individual banks, it takes into account the financial goals, risk profile and life circumstances of the client, and also provides a clear explanation of the conditions for choosing banking products and possible risks. The article outlines the directions of financial consulting on the choice of banking products, which are aimed at ensuring the client's financial stability, increasing the efficiency of using banking products and developing independent financial management skills. The analysis of various types of financial consulting is carried out, each of which is of particular importance in the process of making substantiated decisions by clients on the use of relevant banking products. It has been established that financial consulting on the choice of banking products in the conditions of digitalization provides clients with an access to high-quality information, increases the transparency of processes and builds trust in financial institutions. Financial consulting ensures not only the efficiency of choice of banking products, but also contributes to increasing the level of financial literacy of clients, the formation of sustainable financial strategies and modernization of banking activities to the challenges of the digital economy. The recommendations have been developed to improve financial consulting in the field of choosing banking products in the conditions of digitalization to increase the level of financial capacity of citizens and minimize the risks of irrational financial decisions, in particular: integration of digital platforms and mobile applications by creating unified online services for consulting clients, ensuring the availability of consulting services in real time, using chatbots and virtual assistants for initial information; personalization of consulting services based on the use of artificial intelligence and machine learning algorithms, which will allow to predict consumer needs and to offer the most relevant banking products; improving the skills of financial consultants by developing competencies in the field of digital technologies and cybersecurity, developing skills of work with analytical systems, improving knowledge in the field of legal regulation of digital financial services; ensuring information transparency and customer trust based on the implementation of personal data protection mechanisms, increasing the level of financial literacy of the population through educational programs and online courses, forming standards of ethical behavior of consultants in the digital environment; optimizing decision-making processes, which will involve the use of integrated analytical systems for evaluating banking products, automating the processes of comparing and selecting financial instruments, and implementing financial risk forecasting systems.

Ключові слова: фінансове консультування, банківські продукти, депозити, кредитні ресурси, фінансова спроможність, фінансові рішення, фінансова грамотність, цифровізація.

Key words: financial consulting, banking products, deposits, credit resources, financial capacity, financial solutions, financial literacy, digitalization.

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

В сучасних умовах цифровізація фінансового сектору докорінно трансформує механізми взаємодії між банками та клієнтами. Ефективність функціонування банківських установ визначається не лише здатністю залучати фінансові ресурси, забезпечувати їх раціональне розміщення, надавати широкий спектр послуг, але й можливостями інтегрувати цифрові технології та забезпечувати клієнтам належне фінансове консультування щодо оптимального вибору банківських продуктів. Такий фінансовий кон-

салтинг не обмежується традиційними консультаціями у відділеннях, а здійснюється також незалежними консультантами безпосередньо або через онлайн-платформи, мобільні додатки та інтегровані фінансові сервіси, враховуючи реальні потреби індивідів. Водночас інформаційна асиметрія, складність банківських продуктів, персоналізація й конфіденційність даних, технологічна нерівність клієнтів, регуляторні та правові виклики надають консультуванню багатомірний характер. Основним завданням фінансового консультанта є допомога у виборі оптимального банківського продукту, забезпечення прозорості, безпеки та довіри у відносинах між банком і клієнтом. При цьому, низький

рівень фінансової грамотності населення, недовіра до фінансових установ та вплив макроекономічних факторів спричиняють неефективне управління особистими фінансовими ресурсами, що може призвести до боргової залежності, втрати заощаджень та зниження фінансової спроможності. В такому контексті актуальним є дослідження особливостей фінансового консультування щодо вибору банківських продуктів в умовах цифровізації для забезпечення балансу між доступністю інформації, її об'єктивністю та захистом інтересів клієнта. Це зумовлює необхідність системного підходу до розвитку фінансової грамотності, удосконалення консультативних практик та адаптації правових і етичних стандартів до нових цифрових реалій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Окремим аспектам фінансового консультування та розвитку банківської системи присвячували свої праці вітчизняні науковці: Владика Ю.П., Вовчак О.Д., Гаврилко Т.О., Дзюблюк О.В., Другов О.О., Колеснікова Л.А., Кузьменко О.Ю., Филук Г.М. Водночас більш ґрунтовного дослідження потребують питання фінансового консультування щодо вибору банківських продуктів в умовах цифровізації для запобігання тенденцій нераціонального використання фінансових ресурсів населення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою статті є визначення особливостей фінансового консультування щодо вибору банківських продуктів в умовах цифровізації для підвищення рівня фінансової спроможності громадян та мінімізації ризиків неефективних фінансових рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансове консультування щодо вибору банківських продуктів — це процес надання клієнтам професійних рекомендацій щодо оптимального використання фінансових ресурсів, спрямований на формування раціональної поведінки споживачів та підвищення рівня їх фінансової грамотності. Здебільшого такі консультації є незалежними від комерційних інтересів окремих банків, враховують фінансові цілі, ризик-профіль та життєві обставини клієнта, а також передбачають чітке пояснення умов вибору банківських продуктів та можливих ризиків. При цьому, банківські установи також надають консультаційні послуги, що охоплюють вибір ефективних варіантів розміщення капіталу, комплексне фінансове планування, оцінку ризиків та прогнозування прибутковості окремих операцій. Банки акумулюють, систематизують та аналізують значні масиви інформації про клієнтів, що дозволяє формувати індивідуалізовані схеми кредитування та залучення депозитних ресурсів [5]. Разом з тим, цифровізація фінансової сфери відкриває нові можливості для клієнтів у доступі до банківських продуктів, але ускладнює процес їхнього вибору через надмірність інформації, складність умов та швидку зміну ринкових пропозицій. Відтак, на основі фінансового консалтингу здійснюється: порівняльний аналіз банківських продуктів за ключовими параметрами (відсоткові ставки, комісії, рівень ризику); оцінка цифрової безпеки сервісів (захист даних, багаторівнева автентифікація); формування індивідуальної стратегії використання банківських продуктів відповідно до фінансових цілей; навчання клієнта користуватися цифровими інструментами (рис. 1).

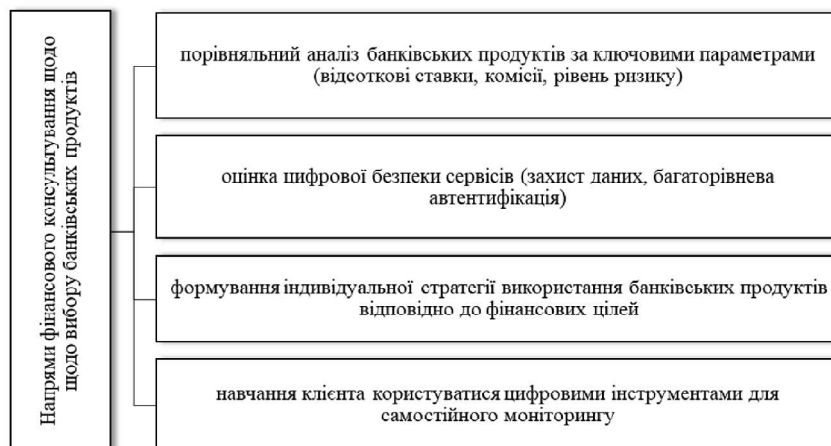


Рис. 1. Напрями фінансового консультування щодо вибору банківських продуктів

Джерело: складено автором.



Рис. 2. Види фінансового консультування щодо вибору банківських продуктів

Джерело: складено автором.

Фінансовий консалтинг передбачає систематичне зіставлення банківських продуктів з метою визначення їхньої конкурентоспроможності та відповідності потребам клієнта. Основними критеріями порівняння є рівень доходності чи витратності кредитних та депозитних інструментів, додаткові платежі, що впливають на реальну вартість продукту, а також оцінка ймовірності фінансових втрат, пов'язаних із використанням конкретного інструменту. Окреслений аналіз забезпечує обґрунтованість вибору та мінімізує ймовірність прийняття неефективних фінансових рішень. Разом з тим, важливим завданням фінансового консалтингу щодо вибору банківських продуктів є також перевірка рівня захисту даних клієнта. Така перевірка передбачає: захист персональної та фінансової інформації шляхом використання сучасних криптографічних протоколів; багаторівневу автентифікацію для зниження ризику несанкціонованого доступу; моніторинг відповідності міжнародним стандартам безпеки (ISO/IEC 27001, GDPR тощо). Це дозволяє гарантувати клієнту надійність використання цифрових банківських сервісів.

Консалтингова діяльність щодо вибору банківських продуктів спрямована на розробку персоналізованих фінансових стратегій, що враховують фінансові цілі клієнта (накопичення, інвестування, кредитування), рівень доходів та витрат як базу для визначення оптимального набору продуктів, а також толерантність до ризику та часові горизонти планування. Результатом є інтегрована стратегія, яка забезпечує ефективне ви-

користання банківських інструментів у довгостроковій перспективі. Водночас фінансовий консалтинг виконує також освітню функцію, спрямовану на підвищення фінансової грамотності клієнта. Його завданнями є: ознайомлення з мобільними застосунками та онлайн-платформами для контролю рахунків; використання аналітичних інструментів для відстеження витрат, доходів та інвестицій; формування навичок самостійного аналізу фінансових даних. Відтак, клієнт отримує можливість здійснювати постійний моніторинг власного фінансового стану без необхідності звернення до консультанта у кожній ситуації.

Окреслені напрями діяльності у комплексі формують цілісну систему фінансового консалтингу щодо вибору банківських продуктів, яка поєднує аналітичний, стратегічний та освітній компоненти. Вони спрямовані на забезпечення фінансової стійкості клієнта, підвищення ефективності використання банківських продуктів та розвиток навичок самостійного управління фінансами.

В умовах цифровізації фінансових послуг зростання складності фінансових інструментів, поява нових депозитних та кредитних програм, а також необхідність врахування окремих правових і ризикових аспектів спряли формуванню різних видів фінансового консультування, кожен з яких має особливе значення в процесі прийнятті клієнтами обґрунтованих рішень щодо використання відповідних банківських продуктів (рис. 2).

Консультування у сфері депозитних продуктів є важливим елементом фінансової діяль-

ності банківських установ, оскільки воно забезпечує клієнтам доступ до структурованої інформації про умови розміщення коштів, рівень доходності та ризики. Цей процес є своєрідною формою фінансової комунікації, спрямованою на підвищення обізнаності населення та формування раціональної поведінки вкладників. Фінансовий консалтинг з питань депозитних продуктів передбачає надання клієнтам достовірної інформації про види депозитних продуктів (строкові, ощадні, накопичувальні, інвестиційні), а також пояснення механізмів нарахування відсотків, можливостей капіталізації та дострокового зняття коштів. На наступному етапі такого консультування здійснюється оцінка співвідношення між рівнем доходності та ліквідністю депозиту із врахуванням можливих інфляційних, валютних ризиків, а також формуються індивідуальні рекомендації з дотриманням норм банківського та фінансового законодавства. Цей вид фінансового консалтингу дозволяє інтегрувати економічні, правові та психологічні аспекти у процес прийняття рішень, що підвищує ефективність взаємодії між банком і клієнтом.

Кредитні продукти є одним із найважливіших інструментів банківської діяльності, що забезпечують доступ клієнтів до фінансових ресурсів для споживчих, інвестиційних чи підприємницьких цілей. При цьому, зростання різноманітності кредитних програм, поява нових механізмів кредитування зумовлюють необхідність професійного консультування для надання клієнтам комплексної інформації про умови кредитування та допомоги у виборі оптимального продукту відповідно до їхніх фінансових можливостей і цілей. Консультування щодо вибору кредитних продуктів передбачає визначення оптимального типу кредиту (споживчий, іпотечний, бізнес-кредит), розрахунок реальної вартості кредиту з урахуванням комісій, додаткових платежів, здійснення оцінки кредитоспроможності клієнта та формування стратегії управління борговим навантаженням. Ефективне консультування в цій сфері зменшує ризик неплатоспроможності індивідів, оптимізує структуру кредитного портфеля банку та сприяє формуванню довгострокових відносин між клієнтом та відповідною банківською установою.

В нових цифрових реаліях важливим видом фінансового консалтингу щодо вибору банківських продуктів є консультування у

сфері платіжних та розрахункових інструментів. Внаслідок зростання кількості електронних сервісів, мобільних додатків, інтернет-банкінгу та впровадження інноваційних платіжних технологій індивіди часто вдаються до послуг фінансових консультантів для мінімізації ризиків та забезпечення ефективності фінансових операцій. При цьому, основні завдання консультантів зводяться до пояснення функціональних характеристик різних платіжних систем, інформування про тарифи, комісії та умови використання інструментів, оцінки ризиків, пов'язаних із безпекою транзакцій, а також надання рекомендації щодо використання цифрових сервісів.

У структурі банківських послуг особливе місце займають також інвестиційні, страхові та накопичувальні продукти, оскільки вони поєднують функції збереження капіталу та його примноження. Консультування в цій сфері дозволяє оцінити можливості інвестиційних депозитів, облігацій, страхових та структурованих продуктів, визначити рівень ризику, дохідності, й доцільність використання таких інструментів у системі особистих фінансів, пояснити правові аспекти укладання договорів, а також сформувати індивідуальні рекомендації з урахуванням фінансового профілю клієнта.

Фундаментальними складовими банківської діяльності є фінансова безпека та правовий захист клієнтів. Цифрові інструменти, що забезпечують персоналізацію пропозицій, створюють ризики порушення конфіденційності та етичні дилеми у використанні персональних даних. Разом з тим, внаслідок зростання кількості фінансових операцій, активного використання цифрових технологій та появи нових ризиків (кіберзагрози, шахрайські схеми, правові колізії) зростає значимість фінансових консультацій з питань фінансової безпеки та правового захисту [7]. Такі консультації спрямовані на інформування щодо прав споживачів фінансових послуг, надання рекомендацій відносно захисту персональних даних та уникнення шахрайських схем, а також на підготовку клієнтів до взаємодії з регуляторними й контролюючими органами. Відтак, реалізація комплексних багаторівневих систем безпеки, що включають сучасні методи шифрування даних та постійний моніторинг транзакцій, дозволяє істотно знизити ймовірність фінансових втрат і мінімізувати ризики несанкціонованого доступу.

Важливим чинником оптимізації вибору банківських продуктів є використання інноваційних цифрових технологій, що дозволяють спростити та прискорити внутрішньо-банківські процеси, знизити операційні витрати, забезпечити захист даних від внутрішніх і зовнішніх загроз, надати клієнтам швидкий доступ до відповідних продуктів, а також інтегрувати фінансовий консалтинг як додаткову послугу, що допомагає індивідам приймати обґрунтовані рішення. Цифровізація спричинила появу нових форм банківських послуг: онлайн-депозити та кредити з можливістю дистанційного оформлення; мобільні додатки для управління рахунками та інвестиціями; цифрові платіжні системи (Apple Pay, Google Pay, QR-платежі); необанки та фінтех-платформи, що пропонують альтернативні моделі обслуговування. При цьому, використання сучасних CRM-систем у поєднанні з алгоритмами штучного інтелекту, здатними аналізувати фінансову поведінку клієнтів на основі даних про рух коштів, відкриває для банків можливість суттєво підвищити точність та індивідуалізацію пропозицій фінансових продуктів і послуг. Окреслений підхід сприяє формуванню персоналізованих стратегій взаємодії з клієнтами, що відповідають їхнім реальним потребам та фінансовим звичкам. Водночас інформаційне перевантаження клієнтів може знижувати ефективність комунікації та мати негативний вплив на прийняття рішень щодо придбання фінансових послуг. В такому контексті завданням фінансових консультантів є пошук балансу між персоналізацією пропозицій та оптимізацією інформаційних потоків, що надходять до клієнта.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Грунтуючись на результатах дослідження пропонуємо наступні заходи вдосконалення фінансового консультування щодо вибору банківських продуктів в умовах цифровізації для підвищення рівня фінансової спроможності громадян та мінімізації ризиків нераціональних фінансових рішень, зокрема: інтеграція цифрових платформ та мобільних застосунків шляхом створення єдиних онлайн-сервісів для консультування клієнтів, забезпечення доступності консультаційних послуг у режимі реального часу, використання чат-ботів та віртуальних аси-

стентів для первинного інформування; персоналізація консультаційних послуг на основі застосування алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання, що дозволить прогнозувати потреби споживачів і пропонувати найбільш релевантні банківські продукти; підвищення кваліфікації фінансових консультантів шляхом розвитку компетентностей у сфері цифрових технологій й кібербезпеки, формування навичок роботи з аналітичними системами, удосконалення знань у сфері правового регулювання цифрових фінансових послуг; забезпечення інформаційної прозорості та довіри клієнтів на основі впровадження механізмів захисту персональних даних, підвищення рівня фінансової грамотності населення через освітні програми та онлайн-курси, формування стандартів етичної поведінки консультантів у цифровому середовищі; оптимізація процесів прийняття рішень, що передбачатиме використання інтегрованих аналітичних систем для оцінки банківських продуктів, автоматизацію процесів порівняння та вибору фінансових інструментів, впровадження систем прогнозування фінансових ризиків.

Таким чином, фінансове консультування щодо вибору банківських продуктів в умовах цифровізації надає клієнтам доступ до якісної інформації, підвищує прозорість процесів та формує довіру до фінансових інституцій. Фінансовий консалтинг забезпечує не лише ефективність вибору банківських продуктів, але й сприяє підвищенню рівня фінансової грамотності клієнтів, формуванню стійких фінансових стратегій та модернізації банківської діяльності до викликів цифрової економіки. Подальший розвиток цієї сфери залежить від синергії технологій, професійної компетентності фінансових консультантів та активного залучення клієнтів до процесу прийняття рішень.

Література:

1. Владика Ю. П., Турова А. Л. Роль сучасних digital технологій у функціонуванні банківської системи. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/252/240>
2. Вовчак О. Д., Руденко З. М. Банківська справа в умовах цифрової економіки. Економіка і суспільство. 2020. Вип. 22. С. 80—87.
3. Гаврилко Т. О., Антонова Р. Ю. Fintech: зарубіжний досвід та особливості розвитку в Україні. Науковий вісник Ужгородського на-

ціонального університету. 2020. Вип. 29. С. 17—22.

4. Дзюблюк О. В., Луців Б. Л., Чайковський Я. І. Сучасний розвиток ринку платіжних карток у цифровій економіці. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2022. № 47. Том. 6. С. 51—64.

5. Другов О. О., Вавжияк Д. Особистий фінансовий консалтинг: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2023. Том 7. № 1. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/871f25cd-c3a6-4ff4-b945-6c205f91865d>

6. Колеснікова Л.Л. Фінансовий консалтинг з управління персональними фінансами клієнтів як чинник збільшення продавантання у клієнтів банку. Фінансовий простір. 2021. № 4 (44). С. 124—132.

7. Кузьменко О. Ю., Малюк О. В., Чернишова О. О. Кібербезпека бізнесу під час війни. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1790/1725>

8. Філюк Г.М., Прытула І. М. Розвиток ринку консалтингових послуг в Україні в умовах сучасних викликів. Економічний аналіз. 2024. Вип. 34. № 1. С. 115—125. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.115>

References:

1. Vlydyka, Yu. P. and Turova, L. L. (2021), "The role of modern digital technologies in the functioning of the banking system", Economy and society, [Online], vol. 25, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/252/240> (Accessed 8 Jan 2026).

2. Vovchak, O. D. and Rudenko, Z. M. (2020), "Banking in the digital economy", Economy and society, vol. 22, pp. 80—87.

3. Havrylko, T. O., Antonova, R. Yu. (2020), "Fintech: foreign experience and features of development in Ukraine", Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, vol. 29, pp. 17—22.

4. Dziubliuk, O. V., Lutsiv, B. L. and Chaikovskiy, Ya. I. (2022), "Modern development of the payment card market in the digital economy", Financial and credit activities: problems of theory and practice, vol. 47, pp. 51—64.

5. Druhov, O. O. and Vavzhyniak, D. (2023), "Personal financial consulting: world experience and development prospects in Ukraine", Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic", [Online], vol. 1, available at: <https://ena.lpnu.ua/items/871f25cd-c3a6-4ff4-b945-6c205f91865d> (Accessed 5 Jan 2026).

6. Koliesnikova, L.L. (2021), "Financial consulting on managing clients' personal finances as a factor in increasing the product load of bank clients", Financial space, vol. 4 (44), pp. 124—132.

7. Kuzmenko, O. Yu., Maliuk, O. V. and Chernyshova, O. O. (2022), "Business Cybersecurity During War", Economy and Society, [Online], vol. 44, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1790/1725> (Accessed 21 Jan 2026).

8. Fyliuk, H.M., and Prytula, I. M. (2024), "Development of the consulting services market in Ukraine in the face of modern challenges", Economic analysis, vol. 1, pp. 115—125.

Отримано редакцією журналу / Received: 23.02.26

Прорецензовано / Revised: 02.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26



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

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

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

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

УДК 336.1:364

О. В. Булавинець,
к. е. н., докторант кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8695-5644>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.206

ОНТОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНИХ ТРАНСФЕРТІВ

O. Bulavynets,
PhD, Doctoral Student of the S. I. Yuriy Department of Finance,
West Ukrainian National University

ONTOLOGICAL FOUNDATIONS OF SOCIAL TRANSFERS

У статті досліджено онтологічні засади соціальних трансфертів як складного соціально-економічного феномену, що поєднує матеріальні, інституційні та ціннісно-нормативні виміри суспільного буття. Обґрунтовано доцільність застосування онтологічного підходу для поглибленого пізнання природи соціальних трансфертів, їхньої сутності, форм прояву та місця в системі публічних фінансів. Показано, що соціальні трансферти не зводяться виключно до інструментів фінансового перерозподілу, а відображають суспільні уявлення про справедливість, солідарність і соціальну відповідальність держави. У межах дослідження розкрито діалектику сутності та явища соціальних трансфертів, а також проаналізовано їх дуальну природу як об'єктивно необхідного елементу соціально-економічної системи та водночас соціально сконструйованого інституту, залежного від політичних і соціокультурних чинників. Зроблено висновок, що онтологічне осмислення соціальних трансфертів формує методологічне підґрунтя для підвищення ефективності трансфертної політики та розвитку системи соціального захисту населення.

The article is devoted to the study of the ontological foundations of social transfers as a complex socio-economic phenomenon that combines material, institutional, and value-based dimensions of social reality. The relevance of applying an ontological approach to the analysis of social transfers is substantiated, as it allows for a deeper understanding of their nature, essence, forms of manifestation, and role within the system of public finance. It is argued that social transfers should not be perceived solely as technical instruments of financial redistribution, but rather as socially embedded institutions reflecting dominant societal views on justice, solidarity, and the responsibility of the state toward its citizens.

The study reveals the dialectical relationship between the essence and the phenomenon of social transfers, emphasizing their dual character. On the one hand, social transfers are interpreted as an objectively necessary element of modern socio-economic systems, arising from structural inequalities, social risks, and the need to ensure social stability and socio-economic reproduction. On the other hand, they are shown to be socially constructed mechanisms whose forms, scope, and institutional design depend on political decisions, cultural norms, and historically shaped social contracts.

Special attention is paid to the distinction between stable ("necessary") and adaptive ("additional") social transfers, as well as to the dynamic nature of their institutional evolution over time. The paper highlights that changes in the forms and instruments of social transfers do not negate their underlying essence, but rather reflect transformations in institutional frameworks and public expectations.

The article emphasizes the methodological significance of ontological analysis for economic research, as it makes it possible to overcome purely descriptive or narrowly applied interpretations of social transfers. The ontological perspective contributes to a more comprehensive understanding of their role in ensuring social security, reducing inequality, and maintaining social cohesion. It is concluded that the results of the study may serve as a theoretical basis for further interdisciplinary research and for improving the design and effectiveness of social transfer policies within contemporary public finance systems.

Ключові слова: соціальні трансферти, онтологія, публічні фінанси, соціальна політика, перерозподіл доходів, соціальна справедливість, інституційний підхід, суспільний добробут.

Keywords: social transfers, ontology, public finance, social policy, income redistribution, social justice, institutional approach, public welfare.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В основі фінансової практики, функціонування фіскальних інститутів, протікання процесів формування і використання фінансових

ресурсів держави закладені відповіді на глибокі філософські питання. Розбудова ефективної системи соціальних трансфертів неможлива без ґрунтовного пізнання природи повед-



інки людини та її мотивації, усталених поглядів суспільства на принципи справедливості та відповідальності; формування об'єктивного теоретичного підґрунтя трансфертної політики — без розуміння основ пізнавальної діяльності та критеріїв істинності знання. "Домінантні філософські доктрини з'ясування процесів буття та свідомості, закономірностей їхнього розвитку є рамковими формами, на базі яких... формується й світоглядно-методологічна картина фінансової теорії" [9].

Наукове пізнання соціальних трансфертів потребує системного підходу, який не обмежується суто емпіричним описом їхніх форм і механізмів надання, економічних та соціальних наслідків, але й звертає увагу на фундаментальні засади, що визначають природу цього явища, його сутність та місце у суспільній реальності. Вивчення соціальних трансфертів як об'єкта соціального буття, їхніх глибинних характеристик, зв'язку з економічними й соціальними структурами та інституціями забезпечує онтологічний підхід. Онтологічні основи соціальних трансфертів дають відповіді на питання, чому і яким чином вони функціонують у сучасному суспільстві; чи є вони сталими інституційними реаліями, чи скоріш нестійкими соціальними конструкціями, які зазнають модифікації під впливом політичних, економічних, соціокультурних детермінант; яке значення мають у забезпеченні соціальної справедливості, стабільності та розвитку суспільства. Відтак, онтологічний ракурс дослідження соціальних трансфертів відкриває нові можливості їх наукового аналізу, глибшому розумінню їх ролі в інструментарії публічних фінансів, розвиток яких уособлює не тільки економічну необхідність, але й ціннісні орієнтири, ідеологічні пріоритети та суспільні компроміси.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Незважаючи на виняткове значення соціальних трансфертів у формуванні добробуту суспільства, а також їх значний вплив на структурні параметри та стійкість системи публічних фінансів, науково-теоретичні дослідження цієї проблематики мають поодинокий характер. Загальною рисою зарубіжної науки є незначна увага до пізнання понятійного апарату фінансових явищ і процесів, а концентрація дослідницької уваги на прикладних проблемах їхнього функціонування. Так, Н. Т. Лонгфорд та К. Нікодемо у публікації, яка присвячена оцінюванню ефективності соціальних трансфертів, розкривають власну позицію щодо

їхньої сутності та суспільного призначення [4]. Предметом дослідницького інтересу Р. Слейтер є вивчення практики надання різних видів соціальних трансфертів у контексті пошуку балансу між їх універсальністю та адресністю [5]. Оцінювання переваг та недоліків окремих видів та форм соціальних трансфертів представлено у праці А. Баррієнтоса [1]. Хоча представники вітчизняної економічної науки відводять пізнання теоретичних засад фінансових явищ більшу увагу, стосовно соціальних трансфертів ця наукова проблема також недостатньо розроблена. Однак, варто відзначити праці Т. Перегудової з обґрунтування перспектив впровадження обумовлених соціальних трансфертів [10], В. Горина та В. Булавинець, у якій соціальні трансферти розглянуто як компонент фінансового регулювання суспільного добробуту [7] та інших науковців. Між тим, пізнання соціальних трансфертів з онтологічних позицій дає можливість більш глибоко зрозуміти їх сутність, функціональне призначення та місце у системі публічних фінансів, що забезпечує необхідне методологічне підґрунтя для розроблення пріоритетів соціальної політики й досягнення високого рівня її ефективності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в обґрунтуванні онтологічних засад соціальних трансфертів як складного соціально-економічного явища, розкриття їхньої сутності, іманентних рис та форм прояву в системі публічних фінансів. Досягнення цієї мети передбачає розкриття дуальної природи соціальних трансфертів як об'єктивно необхідного елементу соціально-економічного розвитку та соціально сконструйованого інституту, зумовленого політичними, культурними й інституційними чинниками.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття "онтологія" (від грец. *ὄντος* — суще, сутнісне, *λόγος* — вчення) має глибоке філософське коріння і в класичному розумінні визначається як вчення про буття — його сутність, складові, основні види та форми існування [6, с. 30]. Тобто базовими для онтології є питання про об'єктивні засади буття, найбільш загальні принципи побудови всесвіту, які не залежать від участі індивіда та його мислення. В економічній науці "онтологія задається системою базових понять — категорій, навколо яких складаються понятійні структури, які формують ідеальні об'єкти, покликані відображати властивості і закономірності об'єктів ре-

ального світу" [9]. В модерному науковому дискурсі, зокрема у наукових дослідженнях економічного спрямування, розуміння онтології виходить за межі традиційних уявлень класичної філософії, воно трансформується у методологічний та концептуальний інструментарій для отримання відповіді на питання, які об'єкти, процеси та відносини економічної діяльності є об'єктивними, а які мають радше умовний, контекстний характер.

В економічній науці під соціальними трансфертами традиційно розуміють інструмент для перерозподілу фінансових ресурсів в економіці, застосування якого спрямоване на реалізацію таких аспектів соціальної політики держави, як підтримання добробуту різних прошарків суспільства, забезпечення мінімальних стандартів життя, зменшення масштабів соціальної нерівності. У матеріальному вираженні вони набувають форми грошових виплат, натуральної допомоги чи соціальних послуг, які спрямовуються на підтримання рівня життя їхніх реципієнтів (як правило, з числа вразливих груп суспільства) відповідно до суспільно визнаних стандартів, надання їм доступу до суспільно важливих послуг. Обсяги надання цих трансфертів можливо кількісно виміряти й оцінити з позицій ефективності та впливу на економіку й суспільство. Однак соціальні трансферти не обмежуються виключно матеріальним вираженням — вони мають глибокий символічний, культурний та нормативний зміст, який відображає цінності суспільства, його ставлення до проблеми нерівності та перерозподілу, соціальної солідарності та справедливості.

Розглядаючи соціальні трансферти з позицій онтологічного пізнання, його вихідне питання полягає у визначенні природи цього складного економічного й соціального феномену. У класичній політичній економії соціальні трансферти не виокремлювались як самостійне економічне явище. Серед апологетів класичної теорії домінантні позиції займало бачення, згідно з яким будь-яке переміщення фінансових ресурсів у суспільстві пояснюється дією ринкових механізмів або ж прямим їх вилученням і перерозподілом у формі фіскальних платежів і витрат. Тільки із розвитком концепції соціальної держави у XX ст. наукове уявлення про соціальні трансферти трансформувалось у їхнє розуміння як безеквівалентних і цільових платежів, спрямованих на підтримку окремих груп населення. Проте навіть після цього не вирішеним залишалось питання, чи соціальні трансферти є елементом об'єктивного еконо-

мічного порядку, який зумовлений необхідністю відтворення робочої сили і підтримки соціальної стабільності, чи вони постають виключно як продукт політичних рішень і культурно-історичних обставин.

Сучасна наука пропонує принаймні два протилежні підходи до вирішення цієї дилеми. З погляду концепції економічного реалізму соціальні трансферти є об'єктивним явищем, існування якого зумовлене фундаментальними законами функціонування соціально-економічних систем. В економічній науці соціальні трансферти визначають як органічний компонент перерозподільчих відносин у суспільстві, без якого майже неможливо підтримувати соціальну стабільність й забезпечити соціальну інтеграцію усіх суспільних прошарків. Потреба у цьому інструменті економічної політики виникає з природної нерівності економічних можливостей індивідів та домогосподарств, а також циклічності економічного розвитку, що породжує періоди криз, безробіття, структурних дисбалансів. Тому потреба у соціальних трансфертах має об'єктивний характер, не залежний від політичних рішень чи суспільних суперечностей. Попри ідеологічні відмінності та дискусії щодо оцінювання оптимальних масштабів перерозподілу, сучасна наукова спільнота практично одностайна у думці, що без соціальних трансфертів сучасна економіка й соціум зазнали б суттєвих деструктивних наслідків. Навіть у найбільш ліберальних економічних системах, базованих на ідеологічних засадах обмеження ролі держави в економічних процесах, функціонують різні форми соціальної підтримки, що за своєю суттю є соціальними трансфертами, хоча й не завжди мають інституційно закріплену форму.

Водночас, відповідно до ідей концепції економічного конструктивізму, соціальні трансферти є соціальною конструкцією, адже їхні форми, параметри фінансування, умови надання й логіка функціонування є продуктом людських домовленостей, неформальної угоди між суспільством і державою, політичних компромісів та усталених у соціумі культурних уявлень про справедливість і добробут. З цих позицій, хоча й факт існування системи соціальних трансфертів як обов'язкового атрибуту економіки не піддається сумніву, але її масштаби та структурні параметри відображають стан суспільного консенсусу щодо того, як має здійснюватись перерозподіл ресурсів в суспільстві. Через процес суспільної легітимізації система соціальних трансфертів набуває сенсу й може впливати на соціальну поведінку. Про-

те, конкретні механізми соціальної підтримки у формі соціальних трансфертів можуть суттєво різнитися у розрізі окремих країн, навіть з подібними показниками економічного розвитку — від базованих на принципах адресності та обмеженого застосування до універсальних та всеосяжних. Так, у країнах із суспільством, що підтримує ліберальні цінності (США, Австралія, Канада та ін.), трансфертна політика передбачає обмежені масштаби соціальної допомоги, високий рівень адресності трансфертів та ускладнені процедури їх надання. Водночас, у країнах панування соціал-демократичної ідеології (Швеція, Данія, Норвегія та ін.) трансфертні системи відзначаються превалюванням універсальних безумовних трансфертів. Такі відмінності доводять, що соціальні трансферти є не скільки природним, скільки нормативним явищем, яке потребує політичної та соціокультурної легітимізації. Відмінності у підходах до політики у сфері соціальних трансфертів свідчать, що те, що в одній країні вважається "природним" правом громадянина (наприклад, безкоштовний доступ до освітніх послуг чи медичної допомоги), в інших державах розглядається як винятковий захід для окремих груп суспільства.

Онтологія соціальних трансфертів потребує їхнього розкриття з позицій двох взаємопов'язаних категорій діалектики — сутності та явища. У взаємодії цих конструктів проявляється зв'язок між раціональним та емпіричним пізнанням, оскільки сутність визначає глибинні, стійкі характеристики об'єкта пізнання, тоді як явище відображає їх у конкретних, спостережуваних формах, які можуть піддаватись безпосередньому аналізу й вимірюванню. Між категоріями сутності та явища існує тісний діалектичний зв'язок, оскільки існування явища, яке не має сутності є нонсенсом, і навпаки, пізнати сутність об'єкта, який не має прояву в об'єктивній реальності неможливо. Тому сутність та явище є амбівалентними характеристиками об'єкта пізнання, які у поєднанні формують повну наукову картину його природи.

Розкриваючи онтологічні основи соціальних трансфертів з позицій їхньої сутності та явища, важливо не потрапити у концептуальні "пастки": перша — це звести соціальні трансферти виключно до "явищ" об'єктивної дійсності, які не мають під собою сутнісного обґрунтування й визначити їх як довільні, випадково обрані інструменти соціальної та фінансової політики; друга пастка — апелювати до виключної "об'єктивності" соціальних трансфертів у надміру метафізичному сенсі, позиці-

онуючи їх як такі, що існують самі по собі, незалежно від людських рішень та культурного контексту. Більш продуктивним вбачається синтезний підхід, коли сутність соціальних трансфертів як інструмента для перерозподілу фінансових ресурсів в суспільстві з метою забезпечення соціальної безпеки й суспільного добробуту на пряму зумовлена економічними й демо-соціальними реаліями, але форми та механізми, через які ця сутність набуває вираження, є інституційно обумовленими й відкритими для трансформацій. Такий дуальний характер, який поєднує об'єктивну необхідність й інституційну контингентність, формує базову онтологію соціальних трансфертів.

Синтез сутності та явища як доповнюваних онтологічних вимірів пізнання соціальних трансфертів також має ключову роль у розумінні діалектики їхнього розвитку в історичній ретроспективі — накопичення змін у формах і механізмах надання соціальних виплат на практиці поступово визначають необхідність перегляду їхньої сутності, а сутність, своєю чергою, обмежує і спрямовує зміни у формах реалізації трансфертів як явища. Для прикладу, перехід від виключно грошової форми надання соціальних виплат до змішаних трансфертів, зокрема субсидованих послуг чи пільг, змінює уявлення про їхню сутність, однак лише до певної межі, визначеної їх суспільним призначенням. Переконливий приклад трансформації форми соціальних трансфертів при сталості їхньої сутності подає трансфертна політика у Великобританії, коли у процесі еволюції суспільних поглядів та політичних уявлень про необхідність соціального захисту на зміну законам про бідних [3] у другій половині ХХ ст. було започатковано розбудову універсальної системи соціального страхування й соціальних послуг населенню [2]. Ці трансформації засвідчили зміну явища соціальних трансфертів, які набули універсального характеру і супроводжувались радикальними змінами у підходах до надання й механізмах фінансування. Попри ці зміни, вони були продиктовані необхідністю реалізації незмінної глибинної мети соціальних трансфертів, а саме досягнення соціальної безпеки й суспільного добробуту шляхом застосування перерозподільчих механізмів. Такий історичний злам у трансфертній політиці ілюструє, що сутність соціальних трансфертів є стійкою, тоді як форми її прояву у практичній дійсності — політично та інституційно змінювані.

Водночас, історична еволюція форм та механізмів соціальних трансфертів порушує про-

блему співвідношення "необхідного" і "додаткового" в онтології їхнього пізнання. Під необхідними соціальними трансфертами слід розуміти ті форми соціальної підтримки, які мають фундаментальне значення для підтримки суспільного добробуту, без яких суспільна функція відтворення була б суттєво підірвана. Такі трансферти мають системний характер, визначають мінімальні стандарти соціальної безпеки, забезпечують певний рівень передбачуваності соціальних відносин, підтримують легітимність соціальних інститутів держави. Виступаючи як базові елементи соціальної реальності, визнані й підтримувані усім суспільством, вони мають високий рівень онтологічної стабільності. Так, практично у всіх цивілізованих суспільствах "необхідний" статус отримали такі види соціальних трансфертів, як пенсійні виплати, соціальні допомоги особам з інвалідністю та інші види виплат із системи соціального страхування. Водночас, "додатковими" є соціальні трансферти, які виникають як реакція на специфічні обставини або як реалізація політичних ініціатив влади з обмеженим часовим і просторовим діапазоном (одноразові компенсації, тимчасові пільги, спеціальні гранти та ін.). Такі трансферти не мають системного характеру, виконують роль "соціального буфера", що дає можливість державі адаптуватись до неочікуваних викликів, оперативно відреагувати на нові проблеми й підтримати стабільність в суспільстві.

Але межі між "необхідними" і "додатковими" соціальними трансфертами не є сталими та з розвитком суспільства поступово зміщуються. Ініціативи з впровадження "додаткових" соціальних трансфертів з часом можуть набувати більш стійкий форм, трансформуючись в інституціоналізовані складові системи соціального захисту. Зокрема, впроваджені свого часу як експеримент соціальні трансферти для підтримки сімей з дітьми (допомога при народженні дитини та ін.) в сучасних умовах в більшості цивілізованих країн перетворились на сталий елемент системи соціального захисту населення. На сучасному етапі полеміка ведеться про переваги й ризики інституціоналізації такого виду трансферту, як базовий безумовний дохід, експеримент із впровадження якого було проведено у низці країн. Ймовірно, з плином часу він також може стати звичним елементом трансфертної системи.

Розуміння про межі "необхідного" і "додаткового" у трансфертній політиці має значний вплив на онтологічне сприйняття соціальних

трансфертів. Зокрема, існування "необхідних" трансфертів укріплює їх усвідомлення як невід'ємного елементу соціальної реальності, що має певний ступінь автономії від політичної волі, правову та фінансову легітимізацію. Водночас, існування "додаткових" соціальних трансфертів свідчить про конструктивний аспект їхньої онтології, оскільки та ймовірність їх переведення до статусу "необхідних" залежить від суспільних очікувань, політичного тиску та інституційних рішень. Таким чином, існування питання про межі "необхідного" і "додаткового" у трансфертній політиці дає підстави визначати соціальні трансферти як комплексне явище, що об'єднує сталі інституційні елементи з гнучкими адаптаційними механізмами.

Наявність значних розбіжностей у поглядах вчених на сутність соціальних трансфертів, їхнє суспільне призначення та форми надання визначають потребу в більш глибокому пізнанні економічних процесів, які б могли розкрити ключові іманентні ознаки соціальних трансфертів як об'єктивного економічного поняття, форми матеріального вираження та функціонування у суспільстві. Досягнення цього завдання потребує застосування загальнофілософських та спеціальних методів наукового пізнання, зокрема категорій і понять діалектики, які належать до інструментарію фінансової науки.

Принципове значення в онтології соціальних трансфертів має розкриття об'єкта пізнання у категоріях сутності та явища, адже через їхнє співвідношення можливо продемонструвати, що трансферти є не тільки набором конкретних фінансових інструментів, а також відображають глибинні соціально-економічні процеси, що визначають тенденції функціонування системи публічних фінансів:

— сутність соціальних трансфертів в онтологічному аналізі відображає їхню внутрішню природу, тобто те, що характеризує їх як трансферти незалежно від зовнішніх форм прояву в об'єктивній дійсності. Категорія сутності тісно пов'язана із категорією змісту, що розкриває суспільне призначення соціальних трансфертів, які є перерозподільним інструментом, спрямованим на досягнення соціальної безпеки, зниження нерівності, підтримку мінімальних стандартів добробуту в суспільстві, реалізацію принципу солідарності. Сутність соціальних трансфертів залишається сталою, тоді як механізми їхнього надання і структура джерел та каналів фінансування мінлива. Вона відображає цільову спрямованість цих трансфертів,

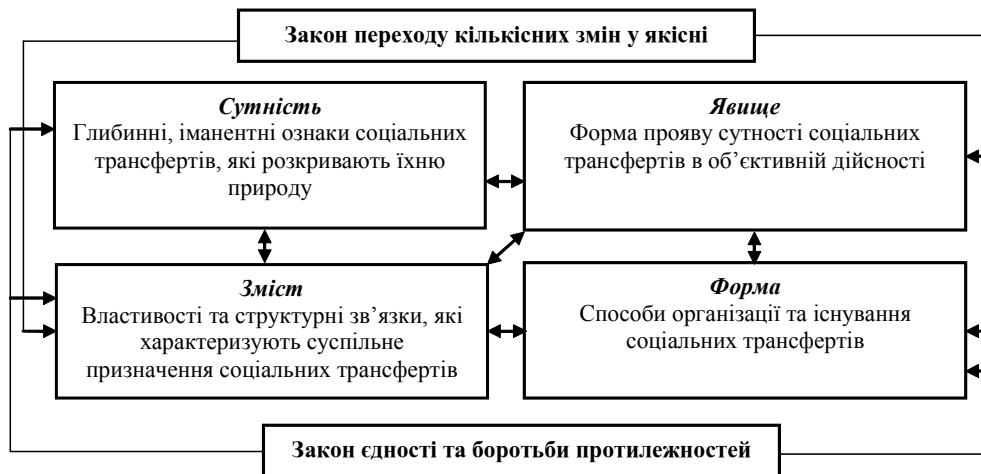


Рис. 1. Взаємозв'язок категорій діалектики при розкритті онтології соціальних трансфертів

Джерело: побудовано за [8, с. 36].

визначену дією економічних законів розвитку суспільства та суспільними пріоритетами;

— явище означає конкретні організаційні, правові та процедурні механізми, через які сутність реалізується в практиці. Воно охоплює різні форми існування соціальних трансфертів, які набувають вираження у вигляді бюджетних програм грошових виплат і натуральних допомог або виплат за схемами соціального страхування, організаційних механізмів їхнього надання (що охоплюють умови участі у програмі, алгоритми адміністрування виплат, джерела їх фінансування та способи контролю), а також правових норм, які їх врегульовують. Необхідно відмітити, що соціальні трансфери як явище є більш мінливими, оскільки обсяги та форми їхнього надання, джерела і канали фінансування прив'язані до певного інституційного та культурного контексту, залежать від політичних пріоритетів, економічної ситуації в країні, соціальних очікувань та навіть технологічного розвитку (наприклад, цифровізація процедур соціальних виплат модифікує їх як явище об'єктивної дійсності). Тому в різні історичні періоди та в різних країнах можна спостерігати відмінні моделі трансферної політики, хоча в сутнісному аспекті соціальні трансфери залишаються незмінними. Навіть у межах однієї економічної системи соціальні трансфери можуть набувати різних форм — від універсальної пенсійної системи, яка базується на принципах солідарності, до адресних програм соціальної допомоги малозабезпеченим; від регулярних грошових виплат до натуральної допомоги або пільг на оплату комунальних послуг. Крім того, явище соціальних трансфертів охоплює державні програми у сфері соціального захисту, а також ініціативи з надання соціаль-

ної допомоги від недержавних організацій, бізнесу, благодійних фондів, міжнародних інституцій (рис. 1).

Узагальнення наукових поглядів на сутність соціальних трансфертів дає підстави характеризувати їх як сукупність економічних відносин, які виникають з приводу перерозподілу частини національного доходу на користь певних соціальних груп з метою забезпечення мінімально прийнятних стандартів життя, зниження нерівності, підтримання соціальної стабільності й безпеки. Належність соціальних трансфертів до системи економічних відносин обумовлюється тим, що вони характеризують рух вартості у грошовій та натуральній формах, який відбувається між державою та суб'єктами господарювання, з одного боку, та домогосподарствами, з іншого боку, а також внутрі сектору домогосподарств, і відображає процеси перерозподілу ресурсів між різними суспільними групами й забезпечення доступу усіх верств населення до найважливіших суспільних благ. Переміщення вартості у процесі функціонування соціальних трансфертів може відбуватись як у формі грошового потоку, так і в вигляді матеріальних ресурсів чи послуг, однак їхня сутність залишається незмінною — відбувається передача економічних благ від одного суб'єкта економіки до іншого без еквівалентного зустрічного обміну. Такий підхід до тлумачення сутності соціальних трансфертів дає підстави виокремити їх наступні ключові ознаки:

— перерозподільчий характер, оскільки соціальні трансфери є важливим інструментом перерозподільчих процесів в економіці, задіяним у вертикальному і горизонтальному перерозподілах доходів. Вертикальний перерозподіл означає переміщення доходів від більш

заможних до менш заможних груп суспільства задля вирівнювання рівня життя і доступу до життєво необхідних благ, зниження нерівності. Натомість, горизонтальний перерозподіл передбачає переміщення фінансових ресурсів між різними суспільними групами з однаковим рівнем доходів, але різними потребами. Він спрямований на компенсацію різних потреб або обставин у суспільних групах з подібним економічним статусом, а не на зменшення економічної нерівності. Наявність соціальних трансфертів, які задіяні у горизонтальному перерозподілі ресурсів є свідченням високого рівня розвитку суспільства, зокрема системної інтеграції принципів інклюзивного розвитку у соціальну політику;

— безеквівалентність, що принципово відрізняє соціальні трансферти від переміщення вартості у процесі господарських операцій. На відміну від купівлі-продажу чи надання комерційних послуг, де переміщення ресурсів супроводжує зустрічний еквівалент (товар чи послуга), соціальні трансферти передбачають односторонній рух ресурсів. В макроекономічному вимірі це означає, що при функціонуванні соціальних трансфертів не спостерігається збільшення обсягу ВВП, а відбувається його перерозподіл із формуванням вторинних доходів тієї частини суспільства, яка не задіяна у процесах ринкового обміну. Водночас, тезу щодо безеквівалентності соціальних трансфертів можна вважати об'єктивною тільки стосовно конкретного індивіда чи домогосподарства, які при отриманні соціальних виплат, соціальних послуг й інших форм забезпечення не зобов'язані їх оплачувати. У більш широкому макроекономічному ракурсі, відповідно до концепції фіскального обміну за схемою "податки — блага" Р. Масгрейва, соціальні трансферти є інструментом повернення суспільству сплачених ним податків у вигляді суспільних благ, а саме матеріального забезпечення при настанні соціальних ризиків. Подібну кореспонденцію попередніх внесків і соціальних трансфертів спостерігаємо також у системі обов'язкового соціального страхування, де підставою для отримання соціальних виплат чи інших форм соціальної допомоги є фінансова участь у формуванні ресурсів цієї системи у вигляді сплати страхових внесків;

— односторонність руху ресурсів від провайдера до реципієнта, що означає відсутність юридичних зобов'язань останнього здійснювати зворотні платежі чи надавати компенсацію при отриманні трансферту. Ця ознака подібна до поняття безеквівалентності, однак підкрес-

лює правовий бік соціальних трансфертів, які передбачають, що навіть у випадку, якщо реципієнт у майбутньому поліпшить своє фінансове становище, він не зобов'язаний повертати отриману допомогу. Ця ознака принципово відрізняє соціальні трансферти від кредитів, які навіть при пільгових умовах надання, передбачають повернення коштів після завершення строку дії кредитної угоди. Натомість, соціальні трансферти уособлюють право людини на певний рівень матеріального забезпечення й доступу до важливих суспільних послуг незалежно від її здатності здійснювати відповідну віддачу;

— регламентованість формальними і неформальними інститутами. Зокрема, соціальні трансферти у системі публічних фінансів, а саме бюджетні виплати і соціальні допомоги за соціальним страхуванням, мають відповідне інституційне підґрунтя у вигляді нормативно-правової бази, яка визначає усі аспекти їхнього надання, а також системи органів адміністрування. Навіть приватні соціальні трансферти, які можуть здійснюватись від суб'єктів господарювання на користь населення (в рамках програм корпоративної соціальної відповідальності) чи між самими домогосподарствами, хоча й не врегульовані законодавством, у тій же мірі, що у трансферти у системі публічних фінансів, базуються на неформальних інститутах, зокрема усталених у суспільстві звичаях й моральних нормах, таких як сімейна підтримка чи благодійність. Відповідно до положень інституційної теорії, вироблення стабільних правил та норм, тобто інституціоналізація явищ, таких як соціальні трансферти, спричиняє зниження транзакційних витрат на їхнє надання, підвищує передбачуваність економічної поведінки населення, що є передумовою підвищення ефективності трансфертної політики;

— надання у грошовій та натуральній формі, адже соціальні трансферти набувають вигляду не тільки грошових виплат, але й матеріальних благ і послуг (продуктів харчування, ліків, права на безкоштовний проїзд та ін.). Такий підхід до надання соціальних трансфертів продиктований необхідністю досягнення високого рівня їхньої ефективності у контексті вирішення соціальної проблеми, для якої їх задіяно й максимізації ефекту для реципієнта. Для прикладу, якщо завданням соціального трансферту є компенсація втрати доходу від настання соціального ризику, то грошова форма їхнього надання є найбільш ефективною, забезпечує фінансову свободу і

свободу вибору. Водночас, коли цілком надання соціального трансферту є досягнення певної соціальної мети (перекваліфікація особи для її входу на ринок праці, якісне харчування дитини тощо), тоді натуральна форма є більш ефективною. Негативним аспектом натуральної форми надання соціальних трансфертів є порівняно вищі трансакційні витрати, тому важливим завданням трансфертної політики є пошук балансу між різними формами соціальних трансфертів для оптимізації співвідношення "ефективність — витрати";

— адресність або визначене коло бенефіціарів, адже соціальні трансферти не є універсально доступними для будь-якого члена суспільства, а спрямовані на конкретні категорії населення, що відповідають певним критеріям — вік, рівень доходу, стан здоров'я, соціальний статус. Ця означає соціальних трансфертів відповідає принципу таргетування соціальної підтримки, відповідно до якого обмежені ресурси соціального захисту мають бути спрямовані до тих, хто має у них найбільшу потребу. Навіть стосовно тих видів натуральних трансфертів, які визначають доступ громадян до послуг освіти чи охорони здоров'я, адресність також певним чином присутня, адже вони надаються тим категоріям громадян, які їх потребують. Для реалізації адресності соціальних трансфертів у системі публічних фінансів передбачено механізм перевірки потреби, які забезпечують виключення з кола потенційних реципієнтів тих, хто насправді не має підстав отримувати допомогу;

— цільова спрямованість на забезпечення суспільного добробуту, адже незважаючи на багатоваріантність форм та каналів надання, головною метою соціальних трансфертів є досягнення суспільно значущих цілей — зменшення бідності, згладжування соціальної нерівності, захисту вразливих груп населення, підвищення доступності базових суспільних благ, тобто тих рис суспільства, які визначають стан його добробуту. Власне й існування соціальних трансфертів зумовлене наявністю "провалів" ринку, коли ринкові відносини не спроможні забезпечити справедливого розподілу ресурсів, а частина населення залишається взагалі без засобів до існування. Відтак, невід'ємною складовою економічного механізму в умовах ринку є підсистеми соціального вирівнювання, призначені для перенаправлення ресурсів економіки на користь суспільних груп з низьким рівнем доходів чи особливими потребами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Отже, онтологічний аналіз соціальних трансфертів формує основу для вироблення методологічних підходів до їхнього наукового пізнання. Розуміння цих трансфертів як складного багатоаспектного явища, що поєднує матеріальний та нематеріальний виміри, об'єктивний раціоналізм та соціальну конструктивність, вимагає застосування комплексних дослідницьких підходів, інтеграції якісних та кількісних методів. Онтологічний підхід також спонукає до рефлексії стосовно суб'єктивного чинника в процесі дослідження, оскільки визнання соціальних трансфертів як соціального конструкту потребує усвідомлення того, що пізнання цього об'єкта невіддільне від дослідника через вибір концептуальних рамок, методів і інтерпретацій наукових ідей та фактів. Вирішити це складне наукове завдання допоможе міждисциплінарний характер дослідження, який передбачає розкриття не тільки фінансових, але й політичних, поведінкових, безпечових та інших аспектів цього феномену.

Література:

1. Barrientos A. Social Transfers and Growth: What Do We Know? What Do We Need to Find Out? *World Development*. 2012. Vol. 40. Is. 1. P. 11-20. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X11001422>
2. Extracts from the Beveridge Report, detailing key aims and vision, November 1942 (PREM 4/89/2). URL: <https://www.nationalarchives.gov.uk/education/resources/attlees-britain/beveridge-report/>
3. Hansan J. E. English poor laws: Historical precedents of tax-supported relief for the poor. *Social Welfare History Project*. URL: <https://socialwelfare.library.vcu.edu/programs/poor-laws/>
4. Longford N. T., Nicodemo C. The Contribution of Social Transfers to the Reduction of Poverty. DP No. 5223. Bonn: IZA (The Institute of Labor Economics), 2010. URL: <https://docs.iza.org/dp5223.pdf>
5. Slater R. Cash transfers, social protection and poverty reduction. *International Journal of Social Welfare*. 2011. Vol. 20. P. 250—259. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2397.2011.00801.x>
6. Баумейстер А. Онтологія як філософська дисципліна: український контекст. *Філософська думка*. 2013. № 5. С. 26—40.
7. Горин В. П., Булавинець В. М. Теоретичні засади бюджетних трансфертів як інструмента фінансового регулювання суспільного доб-

робу. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 5/1. С. 11—17. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/37975>

8. Дем'янишин В. Г. Теоретична концептуалізація і практична реалізація бюджетної доктрини України: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2008. 496 с.

9. Дерлиця А. Філософські першооснови теорії суспільних фінансів. Світ фінансів. 2020. № 4 (65). С. 87—102. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41330/1/ДЕРЛИЦЯ.pdf>

10. Перегудова Т. Соціальні трансферти: обумовленість зайнятістю у воєнній економіці України. Стратегія економічного розвитку України. 2022. № 50. С. 56—70. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/261235/257698>

References:

1. Barrientos, A. (2012), "Social Transfers and Growth: What Do We Know? What Do We Need to Find Out?", *World Development*, vol. 40, no. 1, pp. 11—20, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X11001422> (Accessed 24 February 2026).

2. The National Archives (1942), "Extracts from the Beveridge Report, detailing key aims and vision", available at: <https://www.nationalarchives.gov.uk/education/resources/attlees-britain/beveridge-report/> (Accessed 24 February 2026).

3. Hansan, J.E. (2011), "English poor laws: Historical precedents of tax-supported relief for the poor", *Social Welfare History Project*, available at: <https://socialwelfare.library.vcu.edu/programs/poor-laws/> (Accessed 24 February 2026).

4. Longford, N.T. and Nicodemo, C. (2010), "The Contribution of Social Transfers to the Reduction of Poverty", *IZA Discussion Paper*, vol. 5223, IZA — Institute of Labor Economics, Bonn, Germany, available at: <https://docs.iza.org/dp5223.pdf> (Accessed 24 February 2026).

5. Slater, R. (2011), "Cash transfers, social protection and poverty reduction", *International Journal of Social Welfare*, vol. 20, pp. 250—259, available at: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2397.2011.00801.x> (Accessed 24 February 2026).

6. Baumeister, A. (2013), "Ontology as a philosophical discipline: Ukrainian context", *Filosophska dumka*, vol. 5, pp. 26—40.

7. Horyn, V.P. and Bulavynets, V.M. (2020), "Theoretical principles of budget transfers as an instrument of public welfare financial regulation", *Economics. Finances. Law*, vol. 5/1, pp. 11—17, available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/37975> (Accessed 24 February 2026).

8. Demianyshyn, V. H. (2008), *Teoretychna kontseptualizatsiia i praktychna realizatsiia biudzhethnoi doktryny Ukrainy* [Theoretical conceptualization and practical implementation of the budget doctrine of Ukraine], TNEU, Ternopil, Ukraine.

9. Derlytsia, A. (2020), "Philosophical foundations of public finance theory", *Svit finansiv*, vol. 4 (65), pp. 87—102, available at: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41330/1/ДЕРЛИЦЯ.pdf> (Accessed 24 February 2026).

10. Perehudova, T. (2022), "Social transfers: employment conditionality in the military economy of Ukraine", *Stratetiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 50, pp. 56—70, available at: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/261235/257698> (Accessed 24 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 24.02.26

Прорецензовано / Revised: 02.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26



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 657:336.64:005.52:658.5

І. Я. Максименко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та фінансів,
Національний університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-6183>

О. В. Чумак,

к. філос. н., доцент, доцент кафедри економіка та митна справа,
Національний університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5899-9951>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.215

ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВА: ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

I. Maksymenko,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Finance, National University "Zaporizhzhya Polytechnic"
O. Chumak,PhD in Philosophy, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Customs, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

FINANCIAL RISKS OF AN ENTERPRISE: ACCOUNTING AND ANALYTICAL ASPECTS OF MANAGEMENT AND CONTROL IN THE ECONOMIC SECURITY PROVISION SYSTEM

Стаття присвячена комплексному аналізу сучасних підходів до обліку та управління фінансовими ризиками підприємства, визначенню основних проблем у їхній системі та окресленню перспективних напрямів удосконалення. У роботі систематизовано теоретико-методологічні засади обліку фінансових ризиків, розкрито роль аналітичності, структурованого узагальнення інформації та контролю за ризиковими операціями у забезпеченні фінансової стабільності та економічної безпеки підприємства. Особлива увага приділена методам оцінки та контролю кредитного, валютного, процентного, ліквідності та інвестиційного ризиків.

Підкреслено, що функціонування системи обліку фінансових ризиків у сучасних умовах має ґрунтуватися на принципах повноти, достовірності, своєчасності та прозорості інформаційних потоків. Водночас низка викликів, таких як використання застарілих методик обліку, недостатня аналітичність даних, неузгодженість внутрішніх процедур і фрагментарність контрольних механізмів, ускладнюють реалізацію цих принципів на практиці. У цьому контексті підприємства потребували адаптивного, системного підходу до модернізації обліку та контролю, який враховував специфіку їхньої діяльності, масштаби операцій та рівень фінансових ризиків.

Аргументовано, що удосконалення системи обліку фінансових ризиків та внутрішнього контролю є важливою умовою підвищення ефективності управління підприємством та забезпечення його фінансової стійкості. Зокрема, впровадження ризик-орієнтованих процедур контролю, розширення аналітичного обліку, вдосконалення регламентів документування та підвищення кваліфікації персоналу сприяли своєчасному виявленню відхилень, запобіганню фінансовим порушенням та оптимізації використання ресурсів. Важливим чинником ефективності обліково-аналітичної системи було також гармонізоване поєднання облікової політики підприємства з внутрішніми процедурами управління ризиками.

У висновку наголошено, що сучасні підходи до організації обліку фінансових ризиків і внутрішнього контролю повинні базуватися на принципах структурованості, гнучкості та орієнтації на управлінські потреби підприємства. Це дозволило оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, забезпечувати достовірність і повноту інформації про ризики, підвищувати якість управлінських рішень та зміцнювати економічну безпеку й фінансову стійкість підприємства в умовах динамічного розвитку економіки.

The article is devoted to a comprehensive analysis of modern approaches to accounting and managing financial risks of an enterprise, identifying the main problems in their system and outlining promising areas of improvement. The work systematizes the theoretical and methodological principles of accounting for financial risks, reveals the role of analytics, structured generalization of information and control over risk operations in ensuring financial stability and economic security of the enterprise. Particular attention is paid to methods of assessing and controlling credit, currency, interest, liquidity and investment risks.

It is emphasized that the functioning of the financial risk accounting system in modern conditions should be based on the principles of completeness, reliability, timeliness and transparency of information flows. At the same time, a number of challenges, such as the use of outdated accounting methods, insufficient analytical data, inconsistency of internal procedures and fragmentation of control mechanisms, complicate the implementation of these principles in practice. In this context, enterprises needed an adaptive, systematic approach to the modernization of accounting and control, which took into account the specifics of their activities, the scale of operations and the level of financial risks.

It is argued that improving the accounting system for financial risks and internal control is an important condition for increasing the efficiency of enterprise management and ensuring its financial stability. In particular, the implementation of risk-oriented control procedures, the expansion of analytical accounting, the improvement of documentation regulations and staff training contributed to the timely detection of deviations, the prevention of financial violations and the optimization of resource use. An important factor in the effectiveness of the accounting and analytical system was also the harmonized combination of the enterprise's accounting policy with internal risk management procedures.

The conclusion emphasizes that modern approaches to organizing accounting for financial risks and internal control should be based on the principles of structuring, flexibility and orientation to the management needs of the enterprise. This allowed us to respond promptly to changes in the internal and external environment, ensure the reliability and completeness of information about risks, improve the quality of management decisions, and strengthen the economic security and financial stability of the enterprise in the context of dynamic economic development.

Ключові слова: фінансові ризики підприємства, бухгалтерський облік, управлінський облік, внутрішній контроль, економічна безпека, обліково-аналітичне забезпечення, кредитний ризик, валютний ризик, процентний ризик, ризик ліквідності, інвестиційний ризик, аналітичні методи оцінки, контрольні процедури, фінансова стійкість, ризик-менеджмент.

Key words: financial risks of the enterprise, accounting, management accounting, internal control, economic security, accounting and analytical support, credit risk, currency risk, interest rate risk, liquidity risk, investment risk, analytical assessment methods, control procedures, financial stability, risk management.

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

Ефективне управління фінансовими ризиками підприємства є ключовою передумовою забезпечення його стабільного функціонування, фінансової стійкості та конкурентоспроможності в умовах динамічного економічного середовища. Фінансові ризики впливають на активи, зобов'язання, доходи та витрати підприємства, що робить облік і аналіз цих ризиків стратегічним елементом управління. Від правильності організації обліково-аналітичних процедур залежить своєчасність виявлення загроз, точність планування ресурсів та ефективність прийняття управлінських рішень.

Сучасні підприємства стикаються зі збільшенням обсягів інформації, підвищеними вимогами інвесторів і кредиторів щодо прозорості фінансових результатів, а також із потребою

посилення фінансової дисципліни. Це зумовлює актуальність удосконалення обліково-аналітичних підходів, зокрема шляхом структуризації даних, розширення аналітичної звітності та інтеграції системи внутрішнього контролю. Така трансформація дозволяє своєчасно виявляти відхилення у фінансових показниках, прогнозувати ризики та оперативно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища.

Важливим елементом управління фінансовими ризиками виступає внутрішній контроль, який нині розглядається як превентивний інструмент, здатний забезпечувати систематичний моніторинг ризикових операцій, оцінку надійності облікових процедур та запобігання фінансовим втратам. Впровадження ризик-орієнтованих підходів, регулярна перевірка відповідності фактичних результатів плановим показникам, а також вдосконалення механізмів документування та аудиту господарських операцій сприяють зміцненню фінансової безпеки підприємства.

Проблема полягає в тому, що багато підприємств продовжують застосовувати застарілі методи обліку й контролю фінансових ризиків, які не відповідають сучасним вимогам управління. Недостатня аналітичність даних, фрагментарність контрольних процедур і несистемність оцінки ризиків можуть призводити до неефективного використання ресурсів, фінансових порушень і стратегічних помилок.

Наукова й практична значущість проблеми визначається необхідністю модернізації системи обліку та аналітики фінансових ризиків, орієнтованої на підвищення прозорості, своєчасності управлінських рішень та мінімізацію загроз. Формування чітко структурованої, аналітично насиченої та контрольованої системи обліку фінансових ризиків є важливою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного економічного середовища та зростаючих вимог до фінансової безпеки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика організації бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю на підприємствах у контексті управління фінансовими ризиками посідає вагоме місце в сучасних наукових дослідженнях, оскільки ефективність обліково-аналітичної системи безпосередньо впливає на обґрунтованість управлінських рішень, своєчасність виявлення ризиків та економічну стабільність суб'єктів господарювання. Значний внесок у теоретико-методологічний розвиток даної сфери зробили провідні вітчизняні науковці, серед яких: Білуха М.Т., Бутинець Ф.Ф., Герасимович А.М., Голов С.Ф., Гуцайлюк З.В., Єфіменко В.І., Завгородній В.П., Задорожний З.В., Кужельний М.В., Кузьмінський А.М., Лишиленко В.І., Нападовська Л.В., Пилипенко І.І., Пушкар М.С., Сук А.К., Ткаченко Н.М., Чебанова Н.В. та Шевчук В.О. У їхніх працях ґрунтовно досліджено питання організації облікової політики, документального забезпечення обліку, методичних підходів до формування аналітичних даних, побудови системи внутрішнього контролю, класифікації фінансових ризиків та механізмів їх мінімізації. Науковці наголошують на необхідності забезпечення об'єктивності, послідовності та аналітичності облікової інформації, що є основою для якісного управління підприємством, своєчасного реагування на фінансові ризики та підвищення ефективності використання ресурсів. Особливе значення приділяється удосконаленню внутрішнього контролю як інстру-

мента запобігання помилкам і зловживанням, підвищенню відповідальності виконавців, забезпеченню дотримання облікових регламентів і процедур, а також формуванню корпоративної культури фінансової безпеки. Разом із тим, попри наявні наукові здобутки, низка актуальних аспектів організації обліку та контролю потребує подальшого розвитку. Передусім це стосується гармонізації облікової політики з вимогами сучасного економічного середовища, удосконалення первинного документування, оптимізації облікових процесів у частині трудомістких операцій, посилення аналітичної складової обліку та розроблення практичних методів підвищення ефективності внутрішнього контролю. Актуальними залишаються питання взаємодії між обліковими та контрольними підрозділами, формування єдиної інформаційної інфраструктури, удосконалення внутрішніх регламентів, методики оцінки контрольного середовища та розроблення інструментів, здатних забезпечити своєчасне виявлення відхилень у фінансово-господарській діяльності. У сучасних умовах динамічних економічних змін особливої уваги потребують нові підходи до класифікації ризиків, оцінювання контрольних процедур і формування систем превентивного контролю. Таким чином, навіть за наявності значного наукового доробку, проблематика удосконалення організації бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю підприємств у контексті управління фінансовими ризиками залишається актуальною та потребує подальшого теоретичного й практичного опрацювання. Поглиблення наукових досліджень у даному напрямі сприятиме формуванню ефективних моделей обліково-аналітичної системи, здатних забезпечити достовірність фінансової інформації, зміцнення фінансової дисципліни, зниження впливу ризиків і підвищення результативності управління підприємством у системі економічної безпеки.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті було формування теоретичних основ і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення обліково-аналітичних процедур управління фінансовими ризиками підприємства з метою забезпечення його економічної безпеки, фінансової стійкості та конкурентоспроможності в умовах динамічного економічного середовища. Реалізація цієї мети передбачала визначення ключових підходів до організації системи обліку фінансових ризиків, оцінку існуючих процедур контролю, виявлення слабких місць традиційних

методів управління ризиками та розроблення оптимальних напрямів модернізації обліково-аналітичної практики.

У статті було досліджено методи систематизації фінансової інформації для оцінки ризиків, підвищення аналітичності облікових даних, удосконалення внутрішнього контролю та організації інформаційних потоків між структурними підрозділами підприємства. Особлива увага приділялася проблемам традиційних систем управління фінансовими ризиками, зокрема недостатній регламентованості процедур, ризику помилок у первинних даних, фрагментарності контролю та низькій оперативності прийняття рішень у кризових ситуаціях.

Досягнення поставленої мети також передбачало обґрунтування практичних заходів щодо оптимізації обліково-аналітичного процесу, які дозволили своєчасно виявляти потенційні фінансові загрози, запобігати порушенням, підвищувати точність планування та контролю за ресурсами, а також зміцнювати загальну економічну безпеку підприємства. Результати дослідження створили концептуальну основу для модернізації системи обліку та контролю фінансових ризиків, сприяли підвищенню якості управління фінансово-господарською діяльністю та забезпечили підприємству здатність оперативно реагувати на виклики економічного середовища й вимоги до прозорості корпоративних процесів.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою ведення бухгалтерського обліку фінансових ризиків підприємства є формування повної, достовірної та своєчасної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень щодо забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності та економічної безпеки суб'єкта господарювання. В умовах нестабільності ринкового середовища зростає потреба внутрішніх і зовнішніх користувачів у якісній обліково-аналітичній інформації про джерела виникнення ризиків, їх рівень та можливі фінансові наслідки.

У цьому контексті бухгалтерський облік забезпечує системне відображення операцій, що формують фінансові ризики, їх оцінювання у грошовому вимірнику та контроль впливу на активи, зобов'язан-

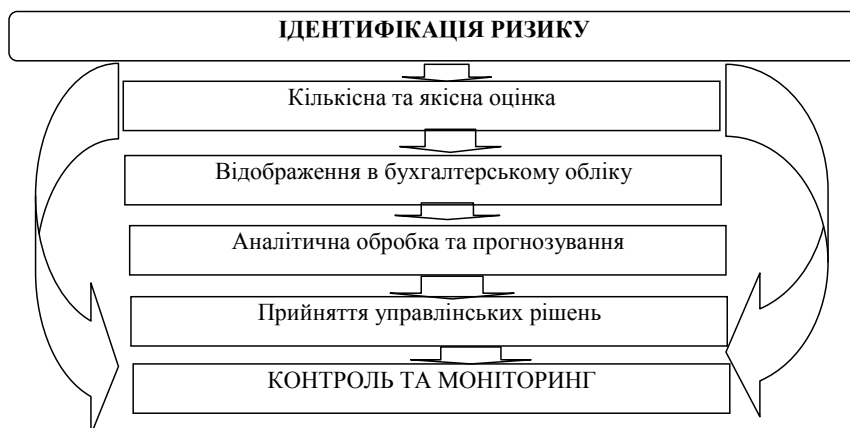


Рис. 1. Етапи обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими ризиками

ня, доходи й витрати підприємства. Облікова інформація має бути повною, перевіреною та релевантною для цілей ризик-менеджменту. Таким чином, облік фінансових ризиків спрямований на генерування інформації для зовнішніх (інвесторів, кредиторів, державних органів) і внутрішніх користувачів з метою мінімізації загроз та підтримання економічної безпеки.

Взаємодія фінансових ризиків з іншими об'єктами бухгалтерського обліку проявляється в обліковому процесі, що включає етапи: спостереження, вимірювання, реєстрацію, систематизацію та узагальнення інформації. Фінансові ризики як об'єкт обліку пов'язані з активами, зобов'язаннями, грошовими потоками та фінансовими результатами, що зумовлює необхідність їх виокремлення в системі аналітичних рахунків і внутрішнього контролю.

Бухгалтерський облік фінансових ризиків доцільно розглядати з двох позицій: по-перше, як систему формування інформації про потенційні та фактичні фінансові втрати для прийняття управлінських рішень; по-друге, як інструмент контролю й аналізу ризикових операцій у межах фінансової, інвестиційної та операційної діяльності.

У системі управлінського обліку інформація про ризики використовується для планування, бюджетування, оцінювання вартості капіталу та розробки заходів хеджування.

Таблиця 1. Класифікація фінансових ризиків у системі обліку

Вид фінансового ризику	Джерело виникнення	Об'єкт облікового впливу
Кредитний	Невиконання зобов'язань контрагентами	Дебіторська заборгованість
Валютний	Коливання валютних курсів	Грошові кошти, зобов'язання
Процентний	Зміна відсоткових ставок	Кредити, інвестиції
Ліквідності	Нестача грошових ресурсів	Грошові потоки
Інвестиційний	Невизначеність доходності проектів	Фінансові вкладення

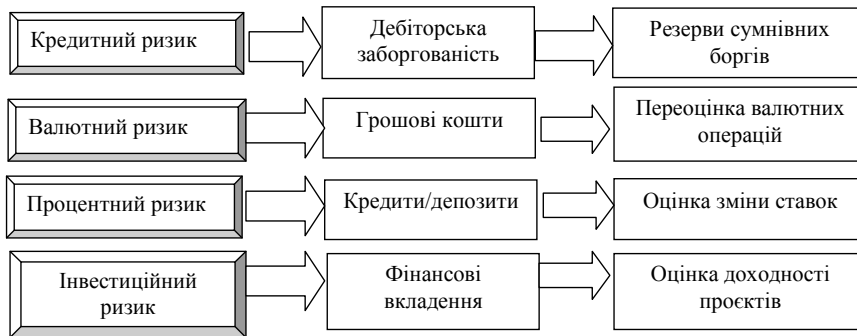


Рис. 2. Взаємозв'язок фінансових ризиків з об'єктами бухгалтерського обліку

Для кожного виду ризику було визначено методи обліку та контролю. Так, кредитний ризик відображався через резерви сумнівних боргів, а валютний ризик — за допомогою переоцінки валютних операцій за поточним курсом. Процентний ризик враховувався шляхом аналізу змін ставок за кредитами та депозитами. Ризики ліквідності відслідковувалися через моніторинг грошових потоків, а інвестиційний ризик — через оцінку очікуваної доходності та сценарне прогнозування.

На рис. 2 проілюстровано взаємозв'язок основних видів фінансових ризиків із відповідними об'єктами бухгалтерського обліку та механізмами їх облікового відображення. Відображення цього взаємозв'язку дозволяє чітко ідентифікувати джерела виникнення ризиків, визначити об'єкти, на які вони впливають, та встановити конкретні аналітичні процедури для контролю і мінімізації негативних наслідків. Така систематизація сприяє підвищенню точності оцінки фінансових ризиків, забезпечує комплексний контроль за активами, зобов'язаннями та грошовими потоками, а також полегшує формування ефективних управлінських рішень в межах фінансового і інвестиційного менеджменту.

На рис. 2. продемонстровано структурну інтеграцію ключових видів фінансових ризиків із відповідними елементами облікової системи та механізмами контролю. Кредитний ризик пов'язаний із дебіторською заборгованістю і відображається через формування резервів сумнівних боргів, що дозволяє мінімізувати можливі втрати від неплатежів контрагентів. Валютний ризик корелює з грошовими коштами і контролюється за допомогою переоцінки валютних операцій за поточним курсом, що забезпечує відображення коливань валютних курсів у фінансових результатах підприємства. Процентний

ризик інтегрується через кредити та депозитні операції, оцінюючи вплив зміни відсоткових ставок на витрати та доходи підприємства. Ризик ліквідності пов'язаний із грошовими потоками та контролюється через встановлення бюджетних коридорів і моніторинг платіжних можливостей. Інвестиційний ризик інтегрується у фінансові вкладення та оцінюється шляхом прогнозування доходності проєктів, що забезпечує аналітичну основу для прийняття стратегічних рішень щодо інвестиційної діяльності. Таким чином, в роботі представлено комплексну взаємодію фінансових ризиків із обліковими об'єктами та методами їх аналітично-контрольного забезпечення.

Крім того, в процесі дослідження було визначено, що ефективне управління фінансовими ризиками передбачає не лише їх облік, а й системну аналітичну обробку для формування рекомендацій щодо мінімізації негативних наслідків. Важливим аспектом виступає раннє виявлення потенційних загроз, що дозволяє здійснювати превентивні заходи та своєчасно коригувати фінансову політику підприємства. Така інтеграція обліку та аналізу фінансових ризиків забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищує рівень економічної безпеки.

Сучасні підприємства функціонують у складних економічних умовах, що зумовлює підвищену значущість системи внутрішнього контролю для забезпечення фінансової безпеки. Вчасне виявлення порушень, попередження фінансових і операційних втрат, підвищення відповідальності персоналу та формування культури корпоративної безпеки є ключовими завданнями для стабільного функціонування підприємства.

Одним із ефективних підходів до досягнення цих цілей є впровадження ризик-орієнтованих процедур, аналіз змін процентних ставок, переоцінка валютних операцій, моніторинг ліквідності та оцінка інвестиційних ризиків. Інтеграція таких заходів у систему обліку і внутрішнього контролю дозволяє мінімізувати негативні наслідки, підвищити прозорість фінансової інформації та забезпечити контроль за ресурсами.

Одним із ефективних підходів до досягнення цих цілей є впровадження ризик-орієнтованих процедур, аналіз змін процентних ставок, переоцінка валютних операцій, моніторинг ліквідності та оцінка інвестиційних ризиків. Інтеграція таких заходів у систему обліку і внутрішнього контролю дозволяє мінімізувати негативні наслідки, підвищити прозорість фінансової інформації та забезпечити контроль за ресурсами.

Рис. 3, представлений у статті, відображає логічний взаємозв'язок між метою системи внутрішнього контролю, ключовими інструментами управління ризиками та практичними результатами для підприємства.

Аналіз удосконалення системи внутрішнього контролю показує, що застосування ризик-орієнтованого підходу сприяє:

— своєчасному виявленню порушень і попередженню фінансових втрат;

— підвищенню відповідальності персоналу та формуванню корпоративної культури;

— оптимізації обліково-аналітичної структури та підвищенню деталізації даних;

— удосконаленню внутрішньої звітності та документального забезпечення операцій;

— створенню основи для розробки ефективних стратегій управління ризиками, бюджетування та оцінки капіталу.

Такий системний підхід дозволяє підприємству зміцнити економічну стійкість, підвищити прозорість фінансової інформації та забезпечити контроль над ресурсами, що є запорукою стабільного та конкурентоспроможного розвитку.

Отже, результати дослідження підтвердили, що системний бухгалтерський облік фінансових ризиків, інтегрований із аналітичним контролем та управлінською інформацією, забезпечує комплексне виявлення, оцінку та мінімізацію ризиків, сприяє підвищенню платоспроможності та фінансової стабільності підприємства, а також створює основу для ухвалення стратегічно обґрунтованих управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

Сучасні підходи до організації обліку та внутрішнього контролю фінансових ризиків на підприємстві демонструють високу інтегрованість, цифровізацію та орієнтацію на управління ризиками, що суттєво змінює роль бухгалтерського обліку у процесі прийняття управлінських рішень. Бухгалтерський облік фінансових ризиків перестав виконувати вик-

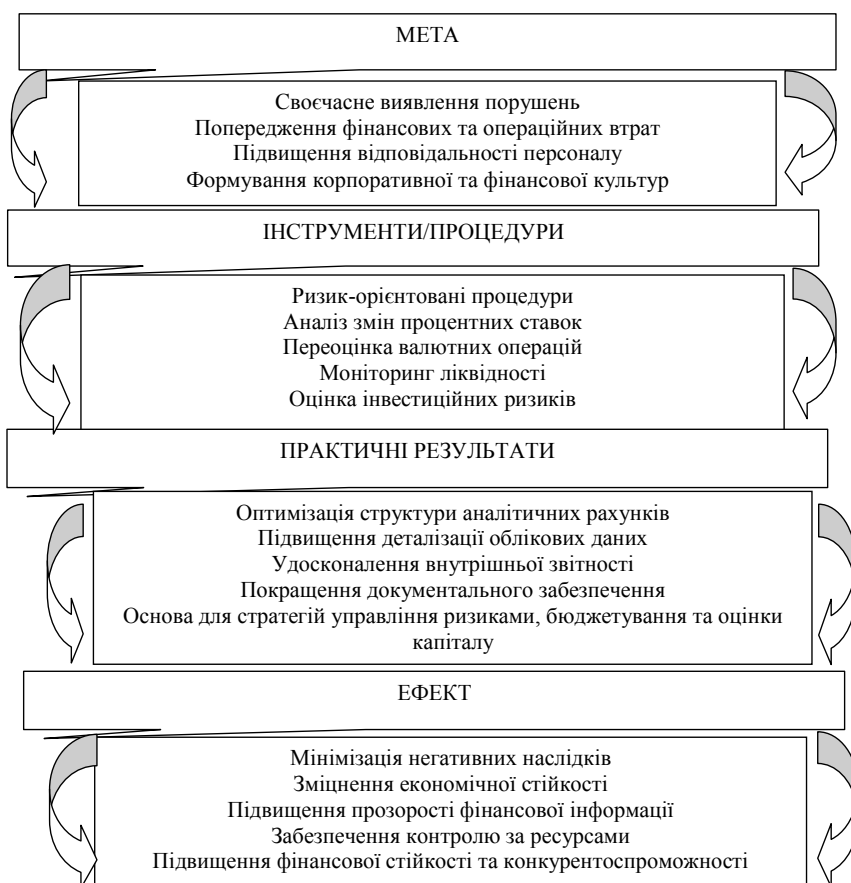


Рис. 3. Удосконалення системи внутрішнього контролю та управління фінансовими ризиками

лючно функцію фіксації господарських операцій і став стратегічним інформаційно-аналітичним ресурсом, що забезпечує своєчасне, повне та достовірне відображення операцій, пов'язаних з фінансовими ризиками, їх грошову оцінку та контроль впливу на активи, зобов'язання, доходи та витрати підприємства.

Удосконалення системи внутрішнього контролю спрямоване на своєчасне виявлення порушень, попередження фінансових і операційних втрат, підвищення відповідальності персоналу та формування культури корпоративної та фінансової безпеки. Застосування ризик-орієнтованих процедур, аналіз змін процентних ставок, переоцінка валютних операцій, моніторинг ліквідності та оцінка інвестиційних ризиків дозволили підприємству мінімізувати негативні наслідки і зміцнити його економічну стійкість. Такий підхід сприяв підвищенню прозорості фінансової інформації, оперативному реагуванню на внутрішні та зовнішні зміни і забезпеченню контролю над ресурсами для стабільного функціонування.

Практичні наслідки впровадження інтегрованого обліку та внутрішнього контролю включають: оптимізацію структури аналітичних ра-

хунків, підвищення деталізації та аналітичності облікових даних, удосконалення внутрішньої звітності та поліпшення документального забезпечення господарських операцій. Крім того, системне ведення обліку фінансових ризиків створює основу для розробки ефективних стратегій управління ризиками, бюджетування, планування та оцінки вартості капіталу, що підвищує фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Отже, ефективна організація обліку фінансових ризиків та внутрішнього контролю потребує системного підходу, стратегічного бачення та поєднання традиційних і сучасних методів. Це дозволяє не лише підвищити достовірність облікової інформації, а й сформулювати міцну основу для забезпечення фінансової безпеки підприємства, стабільного розвитку та здатності адаптуватися до динамічного ринкового середовища. Впровадження комплексних обліково-аналітичних процедур сприяє зміцненню економічної безпеки суб'єкта господарювання та забезпечує ефективну систему управління фінансовими ризиками на всіх рівнях діяльності підприємства.

Література:

1. Maksymenko, I., Akimov, A., Dimich A., (2025). Diagnostics and predicting of customs payments as a tool for ensuring national security in the conditions of martial law in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 11 №. 4, pp. 106—118. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-4-106-118> (дата звернення 23.02.2026).
2. Maksymenko, I., Chumak O., Akimov A., (2023). Efficiency of the customs taxation system as a key component of Ukraine's financial stability in the context of war. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 3, pp. 137—144. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-3-137-144> (дата звернення 23.02.2026).
3. Maksymenko I., Melikhova T. Accounting and analytical procurement of state financial control and directions of its implementation in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, Volume 3 Number 5. Riga: Publishing House "Baltija Publishing. 2017. P. 268—275. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-5-268-275> (дата звернення 23.02.2026).
4. Максименко І. Я., Гребенюк І. О. Сучасні підходи до організації бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю в управлінні підприємством: можливості та виклики. *Агросвіт*. 2025. № 24. С. 214—220. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/8354/8487> (дата звернення 23.02.2026).
5. Максименко І. Я., Сопілко О. А. Державний фінансовий контроль як важливий фактор дієвості ведення обліку та аналізу діяльності бюджетних установ. *Агросвіт*. 2016. № 15—16. С. 36—40. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/15-16_2016/7.pdf (дата звернення 23.02.2026).
6. Максименко І. Я. Особливості проведення державного фінансового контролю в частині складання і виконання кошторисів бюджетних установ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 19. С. 42—44. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2017/10.pdf (дата звернення 23.02.2026).

References:

1. Maksymenko, I. Akimov, A. and Dimich A., (2025), "Diagnostics and predicting of customs payments as a tool for ensuring national security in the conditions of martial law in Ukraine", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 11 №. 4, pp. 106—118. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-4-106-118>.
2. Maksymenko, I. Chumak O. and Akimov A., (2023), "Efficiency of the customs taxation system as a key component of Ukraine's financial stability in the context of war", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 3, pp. 137—144. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-3-137-144>.
3. Maksymenko, I. and Melikhova, T. (2017), "Accounting and analytical procurement of state financial control and directions of its implementation in Ukraine", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 3, no. 5, pp. 268—275. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-5-268-275>.
4. Maksymenko, I. (2025). "Peculiarities of accounting for non-current assets of budgetary institutions", *Ahrosvit*, vol. 24, pp. 214—220, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/8354/8487> (Accessed 23 February 2026).
5. Maksymenko, I. and Sopilko, O. (2016). "State financial control as an important factor in the effectiveness of accounting and analysis of the activities of budgetary institutions", *Ahrosvit*, vol. 15—16, pp. 36—40, available at: http://www.agrosvit.info/pdf/15-16_2016/7.pdf (Accessed 23 February 2026).
6. Maksymenko, I. and Radchenko, Y. (2017). "Features of state financial control in the preparation and execution of budget estimates of budgetary institutions", *Investytstii: praktyka ta dosvid*, vol. 19, pp. 42—44, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2017/10.pdf (Accessed 23 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 24.02.26

Прорецензовано / Revised: 03.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

УДК 336.71.078.3

О. М. Посаднєва,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування,
Херсонський національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8721-5124>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.222

РОЛЬ СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ У ПРОГНОЗУВАННІ КАПІТАЛІЗАЦІЇ ТА СТІЙКОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

O. Posadnieva,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation, Kherson National Technical University

THE ROLE OF STRESS TESTING IN FORECASTING THE CAPITALISATION AND STABILITY OF THE UKRAINIAN BANKING SYSTEM

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти стрес-тестування як інструменту прогнозування капіталізації та забезпечення стійкості банківської системи України в умовах воєнної економіки та макроекономічної невизначеності. Обґрунтовано його роль у системі ризик-орієнтованого банківського нагляду та макропруденційної політики держави. Проаналізовано підходи до формування сценаріїв і моделювання ключових ризиків, а також результати оцінки стійкості банків у 2025 році. Виявлено розбіжності між прогнозними та фактичними показниками, що зумовлює необхідність удосконалення методології сценарного аналізу та підвищення його прогностичної точності. Запропоновано напрями розвитку стрес-тестування, зокрема розширення спектра сценаріїв, інтеграцію нових видів ризиків і впровадження цифрових технологій для підвищення якості прогнозування та забезпечення довгострокової фінансової стабільності банківського сектору.

The article examines the theoretical and methodological foundations and applied aspects of stress testing as a key tool for forecasting capitalisation and ensuring the financial stability of the Ukrainian banking system in conditions of a war economy, macroeconomic instability and heightened geopolitical uncertainty. It is argued that the transformation of modern banking supervision is leading to a shift from formal compliance control to a risk-oriented regulatory model, within which stress testing performs diagnostic, prognostic and preventive functions. The economic essence of stress testing as a tool for scenario modelling of the impact of extreme but probable macroeconomic shocks on key indicators of banks' performance — regulatory and core capital adequacy, liquidity, asset quality, profitability and loss absorption capacity — is revealed. The practice of assessing the stability of banks in Ukraine has been analysed, in particular the approaches to sampling institutions, constructing baseline and adverse macroeconomic scenarios, and modelling credit, interest rate, currency and operational risks. It was found that in 2025, the banking system of Ukraine was characterised by a sufficient level of capitalisation, and the results of stress testing demonstrated its ability to maintain regulatory capital levels even under an adverse scenario. At the same time, discrepancies between the forecast and actual indicators of previous periods were identified, which indicates the existence of methodological limitations of the scenario approach and the need to improve models taking into account military, structural and fiscal risks.



The need to move towards a more comprehensive consideration of the interrelationships between types of risk and the introduction of multiple alternative scenarios is justified. It has been proven that the further development of stress testing should be carried out in the direction of strengthening its analytical depth, adaptability and consistency with international standards, which will contribute to strengthening financial stability and increasing confidence in the banking system of Ukraine in the long term.

Ключові слова: стрес-тестування, банківська система, фінансова стійкість, капіталізація банків, прогнозування, макроекономічні сценарії, пруденційний нагляд, достатність капіталу.

Key words: stress testing, banking system, financial stability, bank capitalisation, forecasting, macroeconomic scenarios, prudential supervision, capital adequacy.

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

Стрес-тестування банків у сучасній системі пруденційного нагляду розглядається як системуючий інструмент макро- та мікроекономічної політики, спрямований на забезпечення фінансової стабільності та мінімізацію системних ризиків у банківській сфері. В умовах підвищеної волатильності глобальних фінансових ринків і зростання геополітичної напруженості значення цього інструменту істотно посилюється. Для України, економіка якої впродовж останніх років функціонує в середовищі економічної кризи, воєнних ризиків і зовнішніх шоків, стрес-тестування банків набуває характеру критично важливого елементу фінансового регулювання.

Ресурсна база банків є фундаментом їхньої фінансової спроможності та безперервності діяльності, оскільки саме вона визначає можливості установи виконувати зобов'язання й підтримувати активні операції. Її стійкість безпосередньо впливає на рівень платоспроможності, ліквідності та загальної надійності банку. У межах стрес-тестування ресурсна база оцінюється з позиції її здатності поглинати негативні шоки та зберігати стабільність за несприятливих умов. Для цього застосовується моделювання екстремальних, але ймовірних макроекономічних сценаріїв — різкого скорочення реального ВВП, прискорення інфляції, суттєвої девальвації національної валюти, зростання безробіття, масового відтоку депозитів або погіршення якості кредитного портфеля. Результати такого моделювання дають змогу комплексно оцінити вплив шоків на ключові фінансові показники банку: достатність регулятивного капіталу, коефіцієнти ліквідності, рівень непрацюючих кредитів та обсяг резервів під очікувані кредитні збитки.

Таким чином, стрес-тестування виступає не лише інструментом діагностики поточної фінан-

сової стійкості банків, а й механізмом стратегічного прогнозування їхньої здатності функціонувати в умовах системної кризи. Для України цей інструмент має подвійне значення: по-перше, як засіб підтримання довіри до банківської системи в умовах воєнної та макроекономічної невизначеності; по-друге, як основа для формування адаптивної регуляторної політики, спрямованої на збереження фінансової стабільності та мінімізацію фіскальних ризиків, пов'язаних із потенційною підтримкою банківського сектору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика стрес-тестування банків активно досліджується вітчизняними науковцями, що зосереджуються як на дослідженнях, у яких стрес-тестування розглядається як інструмент оцінки стійкості банків і банківської системи, так і на дослідженнях, присвячені окремим елементам стрес-тестування.

Так, С. І. Благун аналізує підходи до оцінювання стійкості банківської системи України, визначаючи стрес-тестування як один із ключових інструментів виявлення системних ризиків та прогнозування наслідків макроекономічних шоків [1]. Подібний підхід простежується у праці В. В. Коваленка та В. О. Масюк, які розглядають стрес-тестування в межах процедури SREP як елемент наглядового процесу оцінки фінансової стійкості банків і визначення потреби в додатковому капіталі [2]. У роботі Я. В. Белінської та Ю. М. Коваленко стрес-тестування інтерпретується як інструмент забезпечення стабільності банківської системи в умовах невизначеності та воєнних ризиків, що дозволяє оцінити достатність капіталу та здатність банків протистояти кризовим сценаріям [3].

Окрему групу становлять праці, у яких акцент зроблено на прикладних аспектах моделювання конкретних видів ризиків або організаційних складових стрес-тестування. Так,

М. С. Орлов розробляє організаційно-методичні засади проведення стрес-тестування ризиків банківської діяльності, деталізуючи алгоритм оцінювання кредитного, ринкового, процентного та операційного ризиків [4]. І. В. Краснова, І. Ю. Громницька та Н. О. Васківська зосереджуються на побудові моделі стрес-тестування ризику ліквідності, обґрунтовуючи її значення для прогнозування платоспроможності банків у кризових умовах [5]. У зазначених дослідженнях стрес-тестування виступає інструментом раннього виявлення вразливості окремих сегментів діяльності банку.

Теоретичне підґрунтя розвитку інструментарію стрес-тестування висвітлено у працях, присвячених еволюції його методів та концептуальних засад. Зокрема, Д. В. Щербатих аналізує сучасні методи стрес-тестування банківської системи, узагальнюючи зарубіжний досвід і визначаючи напрями вдосконалення методології в Україні [6]. У роботі Я. В. Белінської та Ю. М. Коваленко також простежується акцент на розвитку сценарного підходу, удосконаленні моделей прогнозування та необхідності інтеграції стрес-тестування у стратегічне управління банком [3].

Узагальнення наукових напрацювань свідчить про трансформацію підходів до стрес-тестування: від його трактування як разової перевірки стійкості — до розуміння як інструменту управління капіталом, ліквідністю, ризик-апетитом і бізнес-моделлю, а також складової наглядової архітектури. Водночас актуальним залишається подальший розвиток досліджень щодо використання результатів стрес-тестування у прогнозуванні банківської діяльності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є узагальнення теоретико-методологічних засад стрес-тестування банків та обґрунтування його ролі як інструменту прогнозування капіталізації й забезпечення стійкості банківської системи України в умовах воєнної економіки та підвищеної макроекономічної невизначеності, а також визначення напрямів удосконалення сценарного моделювання з урахуванням сучасних системних ризиків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Забезпечення стабільного функціонування банків в умовах підвищеної макроекономічної невизначеності потребує засто-

сування інструментів, здатних не лише фіксувати поточний фінансовий стан установ, а й прогнозувати їхню діяльність у разі реалізації кризових сценаріїв. Саме таку функцію виконує стрес-тестування, яке дозволяє оцінити чутливість банків до зовнішніх і внутрішніх шоків та визначити потенційні ризики для капіталу, ліквідності й прибутковості.

В українській практиці стрес-тестування інтегроване в систему банківського нагляду та використовується як ключовий інструмент макропруденційної політики. Його застосування узгоджується з міжнародними стандартами, зокрема рекомендаціями Базельського комітету з банківського нагляду та підходами Європейського центрального банку. В умовах воєнного стану та післявоєнної трансформації економіки цей інструмент набуває особливої ваги, оскільки дає змогу оцінити спроможність банківської системи підтримувати кредитування економіки навіть за несприятливих макроекономічних умов.

Стрес-тестування виконує як діагностичну, так і управлінську функцію. Результати моделювання використовуються банками для коригування стратегій управління ризиками, оптимізації структури активів і пасивів, зміцнення капітальної бази. Для регулятора вони формують комплексне уявлення про системні ризики та слугують підґрунтям для застосування макропруденційних заходів.

Динаміка кількості банків, що проходили стрес-тестування у 2018—2025 роках (рис. 1), свідчить про поступове інституційне закріплення цієї процедури. Тимчасові перерви у 2020 та 2022 роках були зумовлені надзвичайними обставинами — пандемією COVID-19 та початком повномасштабної війни. У 2024 році НБУ було прийняте рішення не проводити стрес-тестування. Подальше відновлення та розширення практики тестування підтверджує її системний характер і зростання ролі у забезпеченні фінансової стабільності.

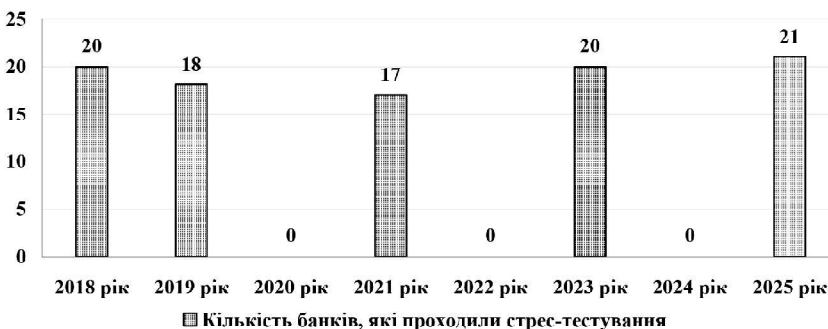


Рис. 1. Динаміка кількості банків України, що проходили стрес-тестування у 2018—2025 роках

Джерело: сформовано на основі [7].

Базовий сценарій	Несприятливий сценарій
Відображає найбільш ймовірну траєкторію економічного розвитку на основі консенсус-прогнозів НБУ, Міністерства фінансів та міжнародних організацій. Передбачає поступове відновлення економіки, контрольовану інфляцію та стабілізацію валютного курсу.	Моделює серйозні економічні потрясіння: глибоку рецесію, високу інфляцію, різку девальвацію гривні та погіршення якості кредитного портфеля. Цей сценарій є інструментом перевірки стійкості, а не прогнозом.

Рис. 2. Сценарії розвитку економіки, які враховуються при проведенні стрес-тестування банків

Джерело: сформовано на основі [7].

Така динаміка відображає не лише технічні аспекти проведення стрес-тестів, але й загальну траєкторію розвитку банківського регулювання в Україні — від фрагментарних точкових перевірок до системної та регулярної практики, що відповідає найкращим міжнародним стандартам.

Методологія стрес-тестування, застосована у 2025 році, сформована з урахуванням міжнародного досвіду та адаптована до специфіки української економіки [8]. Вона базується на використанні альтернативних макроекономічних сценаріїв — базового та несприятливого — з прогнозним горизонтом у три роки (Рис. 2).

Такий підхід дозволяє оцінити можливий діапазон фінансових результатів банків та забезпечує баланс між глибиною аналізу і допустимим рівнем прогнозової невизначеності. Прогнозний горизонт у три роки забезпечує баланс між достатньою глибиною оцінювання наслідків шоків і прийнятним рівнем прогнозової невизначеності, а також відповідає європейській практиці.

У межах стрес-тестування оцінюється комплекс ключових ризиків банківської діяльності (Рис. 3).

У межах стрес-тестування здійснюється комплексна оцінка кредитного, процентного, валютного та операційного ризиків.

Кредитний ризик моделюється диференційовано: для великих корпоративних позичальників застосовується індивідуальна оцінка, тоді як для роздрібного сегмента та МСБ — портфельний підхід із використанням імовірності дефолту та макроекономічних прогнозів. В умовах воєнних дій, втрати активів, релокації бізнесу та зниження платоспроможності окремих галузей економі-

ки така оцінка є критично важливою для своєчасного виявлення потенційних збитків і потреби в додатковому капіталі.

Процентний ризик враховує можливе зростання вартості фіндування за незмінних ставок за активами, що призводить до скорочення процентної маржі. Для України, де процентні ставки характеризуються підвищеною волатильністю через інфляційні процеси та монетарні обмеження, кон-

троль цього ризику безпосередньо впливає на стабільність доходів банків.

Валютний ризик моделюється через девальваційні шоки та їх вплив на відкриту валютну позицію банків. З огляду на значну частку валютних операцій і чутливість економіки до коливань обмінного курсу, оцінка цього ризику є необхідною для мінімізації потенційних втрат та збереження капіталу.

Операційний ризик оцінюється з урахуванням можливого зростання втрат унаслідок кіберінцидентів, судових спорів, перебоїв у роботі інфраструктури та інших подій. У сучасних умовах цифровізації банківських послуг та підвищених безпекових загроз системна оцінка операційного ризику набуває особливої актуальності для забезпечення безперервності діяльності банківських установ.

Важливо, що ризики аналізуються з урахуванням їхньої взаємодії та кореляції.

Результати стрес-тестування відображаються у показниках достатності основного та регулятивного капіталу й інших пруденційних

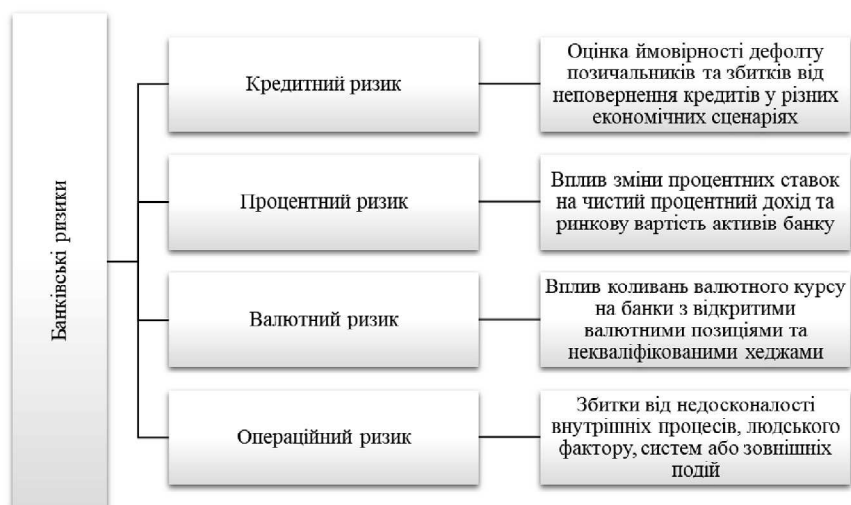


Рис. 3. Ризики банківської діяльності, які враховуються при проведенні стрес-тестування

Джерело: сформовано на основі [8].

індикаторах. У разі недотримання встановлених нормативів банки зобов'язані реалізувати програми докапіталізації або заходи фінансового оздоровлення, що підсилює превентивний і прогностичний характер цього інструменту.

Формування вибірки банків для проведення стрес-тестування є принциповим етапом, від якого залежить репрезентативність, аналітична повнота та практична цінність отриманих результатів. У 2025 році регулятор застосував підхід, що поєднує критерій системної важливості з широким охопленням сектору. До вибірки було включено 21 банк, на які припадає понад 90% сукупних активів банківської системи, що забезпечує високий рівень покриття та дозволяє екстраполювати результати на сектор у цілому [8].

Відбір банків здійснювався на основі комплексу кількісних і якісних критеріїв. Ключовим параметром є обсяг активів, зважених на ризик (RWA), що відображає не лише масштаб діяльності банку, а й структуру та рівень прийнятих ризиків. Додатково враховується частка роздрібного бізнесу — обсяг депозитів і кредитів фізичних осіб, що характеризує соціальну значущість установи та потенційні наслідки для фінансової стабільності у разі її неплатоспроможності.

Важливим критерієм є ступінь інтегрованості банку у фінансову систему: участь у міжбанківському ринку, платіжній інфраструктурі, концентрація великих корпоративних клієнтів. Високий рівень взаємозв'язків підвищує ризик поширення шоків через ефект доміно. Також оцінюється історична волатильність фінансових показників, що дозволяє ідентифікувати установи з підвищеною чутливістю до макроекономічних змін. Додатково враховується регіональна значущість банків, особливо з огляду на необхідність підтримки доступу до фінансових послуг в умовах територіальних диспропорцій. Сукупність зазначених критеріїв забезпечує системний і збалансований підхід до формування вибірки.

Структура вибірки відображає різноманітність бізнес-моделей та форм власності в українському банківському секторі. Значну частку становлять державні банки — ПриватБанк, Ощадбанк, Укрексімбанк — які відіграють ключову роль у підтримці економіки та реалізації державної фінансової політики. Банки з іноземним капіталом, зокрема Райффайзен Банк, Креді Агріколь Банк та ОТП Банк, інтегровані у міжнародні

Таблиця 1. Типологія банків у вибірці для стрес-тестування 2025 року та їх частка в активах банківської системи України

Категорія	Кількість банків	Частка в активах банківської системи, %
Державні банки	3	52,2
Банки з іноземним капіталом	11	31,7
Приватні банки	7	8,1
Усього	21	92,0

Джерело: сформовано на основі [9; 10].

банківські групи та функціонують відповідно до глобальних стандартів управління ризиками. Приватні українські банки, такі як ПУМБ та Універсал Банк, репрезентують національний сегмент ринку та доповнюють загальну картину структури сектору (Табл. 1) [9].

Охоплення 92% сукупних активів банківської системи забезпечує високу репрезентативність результатів стрес-тестування та їх релевантність для оцінки стану сектору в цілому. Банки, що не увійшли до вибірки, є переважно невеликими або нішевими установами, які не мають системної значущості. Водночас їх діяльність залишається під постійним наглядом через механізми дистанційного моніторингу, аналіз регуляторної звітності та інспекційні перевірки.

Вибірка охоплює банки з різними бізнес-моделями та профілями ризику — від установ, орієнтованих на роздрібне кредитування, до банків, що спеціалізуються на корпоративному сегменті або зовнішньоекономічних операціях. Така структурна різноманітність дає змогу оцінити стійкість різних стратегій розвитку в умовах кризових шоків і визначити моделі, що потребують коригування.

Методологія відбору враховує не лише кількісні показники, а й якісні характеристики діяльності банків. Оцінюються рівень корпоративного управління, ефективність систем управління ризиками, якість внутрішнього контролю та комплаєнсу. Навіть за формального дотримання нормативів достатності капіталу наявність істотних недоліків у цих сферах може стати підставою для надання регуляторних рекомендацій.

Результати стрес-тестування мають стратегічне значення. Ключовим індикатором є рівень достатності капіталу після реалізації несприятливого сценарію, який порівнюється з мінімальними регуляторними вимогами. Це дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційний дефіцит капіталу та визначити потребу в коригувальних заходах. Результати стрес-тес-

Таблиця 2. Результати стрес-тестування вітчизняних банків, здійсненого НБУ у 2025 році

Показник	Дані на 01.01.2025	За базовим макроекономічним сценарієм			За несприятливим макроекономічним сценарієм		
		2025 рік	2026 рік	2027 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік
Норматив достатності регулятивного капіталу (Нрк)	17,43	23,1	28,2	32,6	20,8	23,6	28,2
Норматив достатності капіталу 1 рівня (Нк1), %	17,01	22,7	27,9	32,4	20,4	23,3	28,0
Норматив достатності основного капіталу 1 рівня (Нок1), %	17,00	22,7	27,9	32,4	20,4	23,3	28,0

Джерело: сформовано на основі [11, с. 7; 12].

тування, проведеного у 2025 році, наведено в табл. 2.

З табл. 2 можна зробити висновок, що банківська система України входила у 2025 рік із достатньо високими показниками капіталізації: норматив достатності регулятивного капіталу (Нрк) становив 17,43%, а показники капіталу 1 рівня та основного капіталу 1 рівня — близько 17%. Такий рівень є помітно вищим за мінімальні регуляторні вимоги, що свідчить про сформований запас міцності банків на початок прогнозного періоду.

За базовим макроекономічним сценарієм усі показники капіталу демонструють стає та інтенсивне зростання протягом 2025—2027 років. Регулятивний капітал піднімається до 23,1% у 2025 році та досягає 32,6% у 2027 році, тоді як капітал 1 рівня й основний капітал 1 рівня зростають майже синхронно — до 32,4% наприкінці

періоду. Це зростання свідчить про поступове відновлення економічної активності, зменшення кредитних ризиків, підвищення прибутковості банківського сектору та покращення якості активів. Така траєкторія є характерною для умов стабілізації та економічного відновлення.

За несприятливого макросценарію, який моделює глибшу рецесію, високу інфляцію та значніше погіршення кредитної якості, капітальні показники знижуються порівняно з базовим варіантом, однак залишаються на рівні, що суттєво пе-

ревищує мінімальні нормативи НБУ. У 2025 році вони перебувають у межах 20,4—20,8%, а до 2027 року зростають до 28% (регулятивний капітал — 28,2%). Це означає, що навіть за умов значного економічного стресу банківська система зберігає здатність покривати ризики, хоча темпи капіталізації є помірнішими.

Різниця між сценаріями найбільш відчутна у 2025 році, коли дія шоків є найсильнішою, проте вона поступово зменшується у наступні роки. Це може свідчити про адаптаційні процеси в банківській системі, підвищення ефективності управління ризиками та накопичення капіталу за рахунок операційного прибутку.

Із 21 банків, які проходили стрес-тестування, для 9 банків встановлено підвищений необхідний рівень нормативів достатності капіталу. Ці банки сукупно мають 18% активів сектору, але із них два державних і один приватний із активами 13% мають потребу лише за несприятливим сценарієм. Лише банки із 3% активів мають підвищити достатність капіталу до необхідного рівня за базовим сценарієм, решта вже має достатні показники. Всі 9 фінансових установ мають розробити та виконувати програми реструктуризації або капіталізації, щоб знизити вразливість до ризиків і посилити свою стійкість та стабільність системи [11, с. 6].

У 2023 році також було проведено оцінку стійкості банків України, проте її здійснено виключно за базовим сценарієм [13]. Отримані результати мали переважно оптимістичний характер і суттєво відрізнялися від фактичних показників (рис. 4).

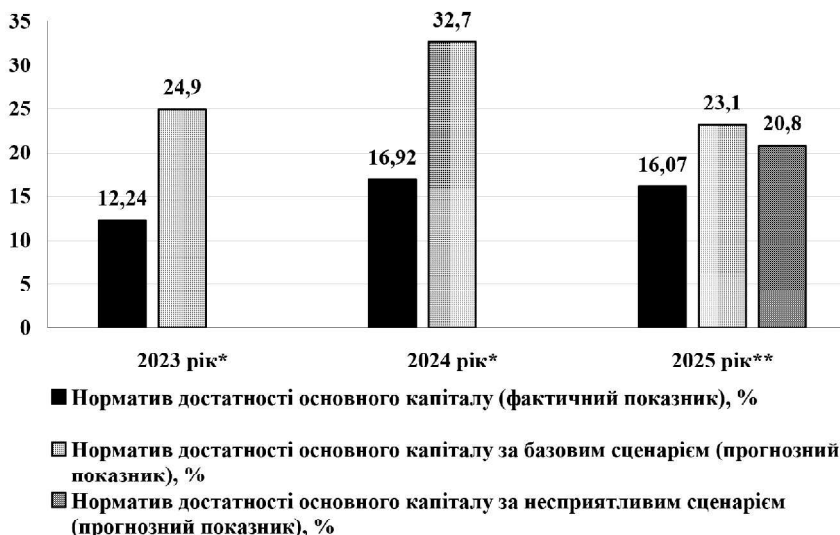


Рис. 4. Динаміка нормативу достатності основного капіталу банків України у 2023—2025 роках (фактичні та прогнозні значення за базовим і несприятливим сценаріями), %

Примітка: * результати оцінки стійкості банків України у 2023 році;

** результати оцінки стійкості банків України у 2025 році.

Джерело: сформовано на основі [11, с. 7; 12; 7, с. 13].

Як засвідчують дані рис. 4, фактичні значення нормативу достатності основного капіталу суттєво відхиляються від прогнозних оцінок, причому у бік погіршення показників порівняно з очікуваними результатами. Така розбіжність зумовлена тим, що стрес-тестування ґрунтується на сценарному підході та передбачає моделювання гіпотетичних макроекономічних умов (базового та несприятливого сценаріїв), які не обов'язково повністю відображають реальну траєкторію розвитку економіки.

Відхилення фактичної динаміки ключових макроекономічних параметрів — зокрема ВВП, інфляції, валютного курсу та процентних ставок — від закладених у модель припущень безпосередньо впливають на якість кредитного портфеля банків, обсяг сформованих резервів і, відповідно, рівень капіталізації. Це свідчить про те, що оцінка 2023 року мала надмірно оптимістичний характер.

Водночас результати оцінки 2025 року демонструють більш консервативний підхід до моделювання ризиків та є ближчими до фактичних умов функціонування банківського сектору. Однак навіть за несприятливим сценарієм прогнозні значення нормативу залишалися вищими за реальні показники, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення методології стрес-тестування, зокрема в частині врахування структурних та системних ризиків, притаманних вітчизняній банківській системі в умовах війни та підвищеної макроекономічної невизначеності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Незважаючи на виявлені методологічні обмеження та потенційну розбіжність між прогнозними й фактичними показниками, подальше регулярне проведення стрес-тестування залишається обов'язковим елементом системи пруденційного нагляду, оскільки воно виконує превентивну, аналітичну та стратегічну функції. Саме сценарне моделювання дозволяє завчасно ідентифікувати вразливості капіталу, ліквідності та бізнес-моделей банків, оцінити масштаб можливих втрат і сформулювати своєчасні управлінські та регуляторні рішення. В умовах воєнної економіки, високої волатильності макроекономічних параметрів і зростання системних ризиків відмова або суттєве скорочення практики стрес-тестування підвищили б інформаційну невизначеність і знизили здатність держави та банківського сектору до проактивного реагування на кризові шоки.

Виявленні розбіжності свідчать про необхідність подальшого вдосконалення сценарного моделювання з урахуванням воєнних, гео-

політичних, фінансових та структурних ризиків, притаманних національній економіці. З огляду на викладене, доцільно запропонувати такі напрями вдосконалення практики стрес-тестування в Україні:

1. Поряд із базовим і несприятливим сценаріями доцільно впроваджувати множинні альтернативні сценарії, що враховують екстремальні, але ймовірні шоки (ескалацію воєнних дій, різке скорочення міжнародної фінансової підтримки, енергетичні кризи, різкі зміни монетарної політики).

2. Подальше впровадження та вдосконалення автоматизованих платформ, інструментів машинного навчання та елементів штучного інтелекту дозволить підвищити якість генерації сценаріїв, здійснювати валідацію моделей і забезпечити моніторинг ризиків у режимі реального часу.

3. Гармонізація підходів із практиками ЄС та інших юрисдикцій дозволить враховувати трансграничні ризики та забезпечити порівнянність результатів.

Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на розробці адаптивних моделей сценарного прогнозування з урахуванням воєнної економіки, оцінці впливу цифровізації фінансового сектору на профіль ризиків банків, а також на формуванні інтегрованої системи макрофінансового стрес-тестування, що поєднуватиме банківський, небанківський і фінансовий сектори в межах єдиної аналітичної рамки.

Таким чином, еволюція стрес-тестування в Україні має відбуватися у напрямі підвищення його аналітичної глибини, технологічної досконалості та інтегрованості з системою макропруденційного регулювання, що є ключовою передумовою зміцнення фінансової стабільності в умовах довготривалої невизначеності.

Література:

1. Благун С. І. Аналіз підходів до оцінки стійкості банківської системи України. Бізнес Інформ. 2023. № 3. С. 130—144. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-130-144>
2. Коваленко В.В., Масюк В.О. Оцінювання фінансової стійкості банків за системою SREP: зарубіжний й національний досвід. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2025. № 6 (331). С. 35—44. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-6-331-35-44>
3. Белінська Я. В., Коваленко Ю. М. Стрес-тестування банків в Україні: розвиток методології та майбутні виклики в умовах невизначеності. Бізнес Інформ. 2025. № 6. С. 348—356. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-348-356>

4. Орлов М.С. Організація і методика стрес-тестування ризиків банківської діяльності. Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 8. С. 64—69. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.8.13>

5. Краснова І. В., Громницька І. Ю., Васюк-вська Н. О. Модель стрес-тестування ризику ліквідності банків в Україні. Підприємництво та інновації. 2023. Вип. 29. С. 122—131. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.19>

6. Щербатих Д. В. Сучасні методи стрес-тестування банківської системи України. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 1210—1218. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-181>

7. Оцінка стійкості банків. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/about/diagnostics-of-banks> (дата звернення: 23.02.2026).

8. Підходи до стрес-тестування банків у 2025 році. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/pidhodi-do-stres-testuvannya-bankiv-u-2025-rotsi> (дата звернення: 23.02.2026).

9. Затверджено технічне завдання для здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи у 2025 році. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zatverdjeno-tehniche-zavdannya-dlya-zdiysnennya-otsinki-stiykosti-bankiv-i-bankivskoyi-sistemi-u-2025-rotsi> (дата звернення: 24.02.2026).

10. Нормативи капіталу та їх складові (у розрізі банків). Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Skladovi_RK_2025-11-01.xlsx (дата звернення: 24.02.2026).

11. Результати стійкості банків та банківської системи України 2025 року. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ST_2025_result_fin.pdf (дата звернення: 25.02.2026).

12. Значення пруденційних нормативів в цілому по системі. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Ratios_Banks_2025-11-01.xlsx (дата звернення: 25.02.2026).

13. Оцінка стійкості банків України у 2023 році. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Resilience_Assessment_Results_2023.pdf?v=16 (дата звернення: 23.02.2026).

References:

1. Blahun, S.I. (2023), "Analysis of approaches to assessing the stability of the banking system of Ukraine", *Biznes Inform*, vol. 3, pp. 130—144, available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-130-144>.

2. Kovalenko, V.V. and Masiuk, V.O. (2025), "Assessment of financial stability of banks under the SREP system: foreign and national experience", *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 6 (331), pp. 35—44,

available at: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-6-331-35-44>.

3. Belinska, Ya.V. and Kovalenko, Yu.M. (2025), "Stress testing of banks in Ukraine: development of methodology and future challenges under uncertainty", *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 348—356, available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-348-356>.

4. Orlov, M.S. (2024), "Organisation and methodology of stress testing of banking risks", *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 8, pp. 64—69, available at: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.8.13>.

5. Krasnova, I.V., Hromnytska, I.Yu. and Vaskivska, N.O. (2023), "Model of stress testing of bank liquidity risk in Ukraine", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 29, pp. 122—131, available at: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.19>.

6. Shcherbatykh, D.V. (2018), "Modern methods of stress testing of the banking system of Ukraine", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 19, pp. 1210—1218, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-181>.

7. National Bank of Ukraine (2026), "Assessment of banks' resilience", available at: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/about/diagnostics-of-banks> (Accessed 23 February 2026).

8. National Bank of Ukraine (2026), "Approaches to stress testing of banks in 2025", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/pidhodi-do-stres-testuvannya-bankiv-u-2025-rotsi> (Accessed 23 February 2026).

9. National Bank of Ukraine (2026), "Technical assignment for assessing the resilience of banks and the banking system in 2025 approved", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zatverdjeno-tehniche-zavdannya-dlya-zdiysnennya-otsinki-stiykosti-bankiv-i-bankivskoyi-sistemi-u-2025-rotsi> (Accessed 24 February 2026).

10. National Bank of Ukraine (2026), "Capital adequacy ratios and their components (by banks)", available at: https://bank.gov.ua/files/stat/Skladovi_RK_2025-11-01.xlsx (Accessed 24 February 2026).

11. National Bank of Ukraine (2026), "Results of resilience assessment of banks and the banking system of Ukraine in 2025", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ST_2025_result_fin.pdf (Accessed 25 February 2026).

12. National Bank of Ukraine (2026), "Prudential ratios of the banking system", available at: https://bank.gov.ua/files/stat/Ratios_Banks_2025-11-01.xlsx (Accessed 25 February 2026).

13. National Bank of Ukraine (2026), "Assessment of banks' resilience in 2023", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Resilience_Assessment_Results_2023.pdf (Accessed 23 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 25.02.26

Прорецензовано / Revised: 05.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

УДК 658.7:504:338.43

А. М. Зелінська,

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

Поліський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5524-047X>

Л. В. Тарасович,

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

Поліський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0740-6567>

С. О. Лавриненко,

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

Поліський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2290-5006>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.230

ЗЕЛЕНА ЛОГІСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ESG ПРИНЦИПІВ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ

A. Zelinska,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Polissya National University

L. Tarasovich,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Polissya National University

S. Lavrynenko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Polissya National University

GREEN LOGISTICS AS A TOOL FOR IMPLEMENTING ESG PRINCIPLES IN AGRIBUSINESS

У статті досліджено зелену логістику як один із ключових практичних інструментів реалізації принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у сучасному аграрному бізнесі. Обґрунтовано, що логістична діяльність є одним із найбільш ресурсоємних та екологічно чутливих елементів операційної системи підприємств, а отже відіграє визначальну роль у формуванні екологічної відповідальності бізнесу.

Проаналізовано еволюцію наукових підходів до зеленої логістики та її взаємозв'язок із ESG-звітністю, а також визначено специфіку впровадження сталих логістичних практик в аграрному секторі України в умовах війни та євроінтеграції.

Особливу увагу приділено ідентифікації бар'єрів впровадження ESG-орієнтованої логістики, зокрема нормативно-інституційних, технологічних, кадрових та управлінських, на основі експертного опитування представників агробізнесу.

Узагальнено інструменти зеленої логістики та показано їхній вплив на екологічні, соціальні й управлінські складові ESG. Зроблено висновок, що системне впровадження зеленої логістики сприяє підвищенню стійкості, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості аграрних підприємств України в контексті післявоєнного відновлення та інтеграції до європейського економічного простору.

This article examines green logistics as a key practical instrument for implementing Environmental, Social, and Governance (ESG) principles in contemporary agribusiness. It substantiates that logistics activities are among the most resource-intensive and environmentally sensitive components of enterprise operations, exerting a direct

impact on greenhouse gas emissions, energy consumption, waste generation, and the overall ecological footprint of production and distribution systems. In this context, green logistics is considered not merely as a set of technological solutions, but as an integrated managerial approach that enables the transformation of ESG principles from declarative commitments into concrete operational practices.

The study analyzes the evolution of scientific approaches to green logistics and its growing interconnection with ESG reporting and sustainable supply chain management. Particular attention is paid to the specific conditions of the Ukrainian agricultural sector, which is characterized by significant export-oriented logistics flows, long transportation distances, and heightened infrastructure pressure. The full-scale war has further intensified these challenges by disrupting traditional logistics routes and increasing the carbon intensity of transportation, while simultaneously accelerating Ukraine's alignment with European sustainability standards and ESG-related regulatory frameworks.

Based on an expert survey of logistics and operational managers of agricultural enterprises, the research identifies key barriers to the implementation of ESG-oriented green logistics, including regulatory uncertainty, limited digitalization, insufficient managerial competencies, financial constraints, and war-related operational risks. At the same time, the findings indicate a growing readiness of agribusinesses to invest in green logistics solutions under the condition of appropriate economic incentives, access to financing, and clear requirements from international partners.

The article systematizes a set of green logistics instruments-such as route optimization, modal shifts toward rail and inland waterways, fleet modernization, energy-efficient warehousing, sustainable packaging, reverse logistics, digital monitoring of emissions, and ESG integration into logistics strategies-and demonstrates their contribution to environmental, social, and governance performance. The study concludes that green logistics serves as a foundational element of ESG implementation in agribusiness, enhancing resilience, transparency, and long-term competitiveness of agricultural enterprises in the context of post-war recovery and European integration.

Ключові слова: зелена логістика; ESG; аграрний бізнес; сталий розвиток; ланцюги постачання; екологічна відповідальність; євроінтеграція.

Key words: green logistics; ESG; agribusiness; sustainable development; supply chains; environmental responsibility; european integration.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Глобальні екологічні виклики, прискорення кліматичних змін та зростання регуляторного тиску з боку держави і міжнародних інституцій зумовлюють необхідність переосмислення ролі бізнесу у забезпеченні сталого розвитку. У цьому контексті особливої актуальності набуває інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у всі ключові бізнес-процеси, зокрема у логістичну діяльність, яка є одним з найбільш ресурсоємних і екологічно чутливих елементів операційної системи підприємства.

Логістика безпосередньо впливає на довкілля через викиди парникових газів, споживання енергії, використання пакувальних матеріалів та формування відходів. З огляду на це зелена логістика дедалі частіше розгля-

дається як практичний інструмент реалізації екологічної відповідальності бізнесу, що дозволяє перевести ESG-принципи з декларативного рівня у площину щоденних управлінських рішень.

Особливо гостро ця проблематика постає для аграрного сектору України. Аграрний бізнес традиційно формує значні вантажопотоки, орієнтовані як на внутрішній ринок, так і на експорт, що обумовлює високе логістичне навантаження. Повномасштабна війна з 2022 року призвела до руйнування логістичної інфраструктури, порушення ланцюгів постачання та зміни маршрутів експорту. Водночас євроінтеграційний курс України та статус кандидата в ЄС зумовлюють необхідність імплементації Європейського зеленого курсу і поступового переходу до

обов'язкової нефінансової звітності за стандартами ESG.

Таким чином, українські аграрні компанії опинилися перед подвійним викликом: з однієї сторони, необхідно забезпечити безперервність і відновлення логістики в умовах війни та післявоєнної відбудови, з іншої інтегрувати екологічні стандарти й прозору звітність відповідно до норм ESG, що висуваються стандартами ЄС [8].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі ESG-концепція трактується як система принципів і показників, що дозволяє інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські критерії у процес стратегічного управління підприємством, інвестиційні рішення та корпоративну звітність.

У наукових дослідженнях зарубіжних вчених екологічні аспекти логістики дедалі частіше розглядаються як ключовий елемент сталого розвитку ланцюгів постачання та реалізації екологічної відповідальності бізнесу.

Узагальнюючий огляд літератури, здійснений М. С. Ісламом та ін. [9], свідчить про поступову еволюцію підходів до екологічних аспектів логістики: від зосередження на окремих технологічних рішеннях до формування комплексних управлінських концепцій, що охоплюють зелену, екологічну та зворотну логістику. Автори підкреслюють, що логістичні процеси є одним із головних джерел негативного впливу бізнесу на довкілля, а отже потребують системної інтеграції екологічних критеріїв у процеси планування, організації та контролю.

Подальший розвиток цих ідей простежується у дослідженнях, присвячених впровадженню ESG-принципів у ланцюги постачання. Зокрема, Траут та ін. [11] доводять, що екологічна складова ESG є найбільш тісно пов'язаною саме з логістикою, оскільки рішення у сфері транспортування, складування, пакування та управління потоками безпосередньо визначають рівень викидів, ресурсну ефективність і екологічні ризики підприємств. У цьому контексті зелена логістика розглядається не лише як елемент екологічної політики, а як стратегічний інструмент управління нефінансовими ризиками та довгостроковою стійкістю бізнесу. Класичні праці, зокрема Ж.-П. Родріг та ін. [10] доповнюють зазначені підходи, акцентуючи увагу на системно-

му характері зеленої логістики як відповіді на суперечність між зростанням транспортної активності та необхідністю обмеження негативного впливу на довкілля.

Ці та інші дослідження формують уявлення про зелену логістику як інтегрований управлінський механізм, через який екологічні принципи ESG переходять від декларативного рівня до практичної реалізації у щоденній діяльності підприємств.

Водночас як зазначають українські дослідники [4] Україна, набуваючи статус кандидата до ЄС, зобов'язалася імплементувати Європейський зелений курс, тож запровадження обов'язкового нефінансового (ESG) звітування розглядається як один із ключових інструментів підвищення прозорості та стійкості агробізнесу, а для забезпечення цілісності сталих ініціатив пропонується системна інтеграція ESG-цілей і показників у бізнес-планування підприємств [5]. Проте дослідження фіксують наявність значних бар'єрів на шляху ESG-трансформації: відсутність належних нормативних вимог, фрагментарність впроваджених сталих практик, брак фінансових і людських ресурсів, низький рівень цифровізації та обізнаності менеджменту щодо стандартів звітності. Водночас упровадження ESG-орієнтованих стратегій розглядається як фактор підвищення конкурентоспроможності агробізнесу і привабливості для інвесторів. Паралельно на глобальному рівні екологізація логістичних процесів стала важливою складовою сталих ланцюгів постачання: концепція "зеленої" логістики набуває поширення як засіб мінімізації впливу транспорту і складування на довкілля та одночасної оптимізації витрат. В окремих вітчизняних роботах пропонуються інноваційні рішення на перетині сталого розвитку й логістики — від оптимізації екологічної ефективності постачання [3] до впровадження зелених технологій і цифрових інструментів (блокчейн, прецизійне землеробство) задля підвищення стійкості агробізнесу в умовах турбулентності [2]. Отже, проблематика має виразний міждисциплінарний характер, поєднуючи управлінські, економічні, технологічні та екологічні підходи. Водночас залишається суттєва наукова прогалина: досі бракує комплексних досліджень синергії між ESG-звітністю та зеленою логістикою у контексті екологічної трансформації агросектору України, що підкреслює потребу подальших напрацювань для підтримки післявоєнної відбудови і прискорення сталого розвитку галузі [1].

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є комплексне дослідження зеленої логістики та ESG як складових екологічної відповідальності бізнесу, з акцентом на особливостях впровадження сталих логістичних практик в аграрному секторі України.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зелена логістика — це концепція управління ланцюгами постачання, що спрямована на мінімізацію екологічного та енергетичного сліду логістичних операцій. Інакше кажучи, зелена логістика охоплює всі заходи та стратегії, покликані зменшити негативний вплив логістики на навколишнє середовище. На відміну від традиційної логістики, орієнтованої переважно на швидкість і витрати, зелена логістика додає третій вимір — екологічну ефективність. Вона фокусується на раціональному використанні ресурсів, зменшенні викидів і відходів, впровадженні циклічних (замкнених) процесів у постачаннях та утилізації відходів.

До ключових цілей зеленої логістики відносять три головні напрями:

- обмеження шкідливих викидів: перехід на транспортні засоби з низькими або нульовими викидами (електромобілі, гібриди, транспорт на біопаливі), дотримання норм щодо викидів CO₂, NO₂ та інших забруднювачів;

- зменшення транспортного трафіку: оптимізація маршрутів, консолідація вантажів, розвиток міської логістики, з метою скорочення зайвих перевезень, особливо у великих містах зі значним транспортним навантаженням;

- мінімізація відходів: впровадження принципів повторного використання і переробки пакувальних матеріалів, управління зворотними потоками (reverse logistics) для утилізації й рециклінгу продукції, скорочення надлишкового пакування [7].

Реалізація цих цілей базується на впровадженні екологічних технологій у всіх ланках логістичного ланцюга: від закупівлі сировини і виробництва до дистрибуції, споживання та повернення продуктів. Синтез економічної доцільності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки створює контур зеленої логістики, всередині якого ресурси використовуються більш ощадливо, а негативні впливи компенсуються сучасними технологічними рішеннями. Таким чином, зелена логістика фактично є практичним втіленням концепції сталого роз-

витку на рівні управління ланцюгами постачання.

Концепція ESG акцентує увагу на вимірюванні та звітуванні конкретних показників у сферах екології, соціальної політики та корпоративного управління. Як відомо, сталий розвиток — це широка парадигма, яка формує стратегічний напрям для урядів і бізнесу, тоді як ESG-концепція — інструмент оцінки та розкриття результатів діяльності компаній у трьох зазначених сферах. Інтеграція ESG-принципів у логістику в сучасних умовах стає не лише актуальним трендом, а й об'єктивною необхідністю для довгострокової життєздатності бізнесу. Підприємства, що впроваджують ESG-стратегії, отримують ряд переваг: від підвищення ефективності операцій до зміцнення репутації та зниження ризиків регуляторних санкцій [6]. При цьому логістичний вимір ESG охоплює три складові:

1. Environmental (екологічна відповідальність) — мінімізація негативного впливу логістики на довкілля шляхом впровадження екологічно ефективних рішень. Це включає скорочення викидів парникових газів (перехід на електро— та гібридні вантажівки, оптимізація маршрутів, використання біопалива), екологізацію пакування (біорозкладні матеріали, менший об'єм упаковки), розвиток "зелених" складів (енергоефективні технології, сонячні панелі, LED-освітлення, енергоощадне опалення й охолодження), а також систем зворотної логістики для повернення та рециклінгу товарів і тари.

2. Social (соціальна відповідальність) — піклування про людей у логістичних процесах. Сюди належить забезпечення безпечних і гідних умов праці для персоналу (попередження травматизму, достойна оплата, медичне страхування), вимоги етики постачання (контроль дотримання прав працівників постачальників), розвиток персоналу (навчальні програми для водіїв, операторів складів), підтримка місцевих громад (інвестиції в місцеву інфраструктуру, участь у благодійних проєктах). Таким чином логістика впливає не лише на довкілля, а й на добробут працівників та суспільства.

3. Governance (корпоративне управління та етика): дотримання високих стандартів прозорості та відповідальності в управлінні ланцюгами постачання. Це передбачає прозорість бізнес-процесів (відстеження всіх етапів поставок, наприклад, через блокчейн), відповідність міжнародним стандартам (сертифікація за ISO 14001 — екологічний менеджмент, ISO 45001 — охорона праці, дотримання принципів Євро-

пейського зеленого курсу) а також антикорупційні заходи (контроль закупівель, внутрішні механізми запобігання хабарництву). Належне управління забезпечує довіру з боку партнерів і інвесторів та підтримує сталий розвиток логістичної діяльності.

Таким чином, ESG-орієнтована логістика — це така система менеджменту постачання, яка одночасно враховує екологічні, соціальні та управлінські аспекти. У контексті екологічної відповідальності бізнесу особливий акцент робиться на екологічній (environmental) складовій, оскільки саме вона покликана мінімізувати вплив на довкілля. Водночас соціальні та управлінські ініціативи доповнюють екологічні зусилля, створюючи умови для успішного і сталого функціонування зелених ініціатив у логістиці. Дослідження показують, що посилення вимог зацікавлених сторін: інвесторів, споживачів, партнерів, стимулює компанії запроваджувати стійкі практики у своїх ланцюгах постачання [4]. Відтак ESG виступає своєрідним каркасом, що спрямовує бізнес до сталого розвитку, а зелена логістика є одним із ключових елементів цього процесу.

Український аграрний сектор має свою специфіку у контексті сталого розвитку та зеленої логістики. З одного боку, сільське господарство України історично орієнтоване на експорт великотоннажної продукції (зерно, олійні, продукція харчової промисловості), що зумовлює довгі логістичні плечі та значне навантаження на транспортну інфраструктуру. До війни основним каналом зовнішньої логістики були морські порти Чорного моря, проте їхня блокада та руйнування внаслідок військових дій змусили переорієнтувати потоки на альтернативні маршрути: залізницю, автотранспорт до західних кордонів, річкові порти на Дунаї тощо. Ці вимушені зміни, хоча й підтримали експорт, але одночасно виявили низку проблем для зеленої логістики, а саме: збільшення відстаней перевезення, використання менш екологічних видів транспорту (автотранспорту замість морського), перевантаження інфраструктури, все це підвищує вуглецевий слід постачань. Таким чином, війна створила додаткові короткострокові екологічні виклики для агрологістики (через зростання витрат пального та викидів на одиницю продукції), водночас висунувши на порядок денний задачу зеленого відновлення логістичної інфраструктури у повоєнний період.

Як зазначалося, повномасштабне вторгнення росії спричинило безпрецедентну кризу в агросекторі України, зокрема через руйнуван-

ня логістичних мереж та експортних каналів. Проте одночасно із цими потрясіннями відбувається й позитивний зсув: Україна прискорено імплементує європейські норми сталого розвитку. Зокрема, попри відсутність поки що прямої вимоги українського законодавства щодо обов'язкового ESG-звітності, багато агрокомпаній вже готуються до нього з огляду на майбутнє наближення до законодавства ЄС. Однією з ключових змін стане впровадження обов'язкової нефінансової звітності за стандартами CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) та ESRS (Європейські стандарти сталого розвитку) для великих агропідприємств. Це означає, що вже в найближчі роки агрокомпанії повинні будуть розкривати інформацію про свої екологічні показники, у тому числі пов'язані з логістикою (обсяги викидів від транспортування, енергоефективність логістичних операцій, кліматичні ризики в ланцюгу постачання тощо). Таким чином, аграрний сектор України опинився перед подвійним викликом: з одного боку, необхідно адаптувати логістику до умов війни та постійних ризиків, з іншого — трансформувати її за принципами сталості відповідно до вимог ESG та євроінтеграції.

Попри складні обставини, вже зараз спостерігаються певні позитивні зрушення. Дослідження показало, що значна частина українських агропідприємств фактично впроваджує окремі ESG-практики, хоча часто і не виносить їх у формальні звіти [4]. У сфері логістики окремі компанії переорієнтуються на залізничні перевезення замість автотранспорту всюди, де це можливо, щоб скоротити викиди CO₂ на тону вантажу. Значна частина операторів почала розробляти екологічні плани, ставлячи цілі зі скорочення споживання пального, переходу на альтернативні види енергії, оптимізації логістичних процесів. Іншими словами, навіть без жорсткого регуляторного примусу компанії добровільно рухаються в напрямку зеленої логістики, усвідомлюючи її стратегічні вигоди.

Втім, масштабне впровадження зеленої логістики в агросекторі гальмують низка бар'єрів. Для уточнення практичних бар'єрів впровадження ESG-орієнтованих логістичних рішень нами було проведено експертне опитування серед логістичних та операційних менеджерів та керівників аграрних підприємств Житомирської області, що відображає типові управлінські оцінки в регіоні з переважаючим малим та середнього агробізнесу.

Узагальнення експертних оцінок керівників і менеджерів агропідприємств Житомирської

Таблиця 1. Експертні оцінки бар'єрів упровадження зеленої логістики та ESG-підходів в аграрному бізнесі Житомирської області

Група бар'єрів	Зміст бар'єра (за експертними оцінками керівників і менеджерів агропідприємств)	Частка експертних оцінок, %
Нормативно-інституційні	Відсутність обов'язкових вимог і чітких методичних рекомендацій щодо ESG та нефінансової звітності	75
	Недовіра до державних інституцій як партнерів у підтримці сталих ініціатив	83
Технологічні	Низький рівень цифровізації логістичних процесів (відсутність систем обліку викидів, пального, маршрутів)	50
	Обмежена доступність сучасних «зелених» логістичних технологій	65
Кадрові та управлінські	Нестача знань і компетенцій щодо ESG-стандартів і зеленої логістики	55
	Обмежений управлінський ресурс для впровадження довгострокових сталих стратегій	55
Воєнні та операційні	Мобілізація персоналу, ризики діяльності в умовах воєнної нестабільності	70
	Невизначеність доступу до фінансових і матеріальних ресурсів	85
Психологічні та поведінкові	Сприйняття екологічних проєктів як фінансово затратних і несвочасних	60
	Домінування короткострокових пріоритетів над стратегічними ESG-цілями	55
Економічні стимули (умовно позитивний чинник)	Готовність інвестувати в зелену логістику за наявності грантів, пільгового кредитування або вимог партнерів	75

Джерело: узагальнено авторами за результатами експертних оцінювань.

області (табл. 1) підтверджує, що ключовими стримуючими чинниками впровадження зеленої логістики залишаються нормативна невизначеність, обмеженість цифрових рішень, воєнні ризики та психологічні бар'єри сприйняття ESG-ініціатив.

Разом з тим експертні оцінки демонструють, що за наявності чітких економічних стимулів аграрний бізнес готовий інвестувати в зелені логістичні рішення. Так експерти зазначають, що доступ до пільгового фінансування, грантових програм або вимоги з боку європейських партнерів і кредиторів виступають важливими драйверами переходу від декларативної підтримки ESG до практичних дій, зокрема обліку логістичних викидів і оптимізації ланцюгів постачання.

Виявлені бар'єри впровадження зеленої логістики в аграрному бізнесі засвідчують, що основні труднощі мають системний характер і охоплюють нормативно-інституційну, технологічну, кадрову та управлінську площини. Водночас їх наявність не означає відсутності практичних можливостей для реалізації ESG-принципів, а радше вказує на необхідність переходу від загальних декларацій до конкретних управлінських рішень. Саме тому доцільним є аналіз інструментів зеленої логістики, які мо-

жуть бути впроваджені в аграрному бізнесі навіть за умов ресурсних та інституційних обмежень і які безпосередньо трансформують екологічні, соціальні та управлінські цілі ESG у практичні результати (табл. 2).

Відповідно табл. 2, зелена логістика охоплює широкий спектр інструментів, які забезпечують практичну реалізацію ESG-принципів в аграрному бізнесі. Сукупне застосування цих інструментів формує як екологічні ефекти у вигляді зниження викидів і споживання ресурсів, так і соціально-управлінські результати, пов'язані з підвищенням безпеки праці, прозорості управління та керованості ланцюгів постачання.

ВИСНОВКИ

Для українського аграрного бізнесу перехід до зеленої логістики є одночасно викликом і стратегічним імперативом. Воєнні дії завдали значної шкоди логістичній інфраструктурі та ускладнили реалізацію багатьох екологічних ініціатив у короткостроковій перспективі. Водночас постала нагальна потреба відбудови та модернізації агрологістики на нових засадах, з урахуванням принципів енергоефективності, декарбонізації та сталості. Євроінтеграційний курс України створює потужний стимул для

Таблиця 2. Вплив інструментів зеленої логістики на реалізацію ESG-принципів в аграрному бізнесі

Інструмент зеленої логістики	Опис інструменту	ESG-компонент	Очікуваний ESG-ефект
Оптимізація транспортних маршрутів	Скорочення порожніх пробігів, консолідація вантажів, використання цифрових систем планування	E	Зменшення викидів CO ₂ , зниження споживання пального, підвищення енергоефективності перевезень
Модальний зсув перевезень	Перехід з автотранспорту на залізничний і водний транспорт там, де це можливо	E	Скорочення вуглецевого сліду логістики на одиницю продукції
Оновлення транспортного парку	Використання транспорту стандартів Euro-5/Euro-6, гібридного або електричного транспорту	E	Зменшення локальних забруднень і парникових викидів
Енергоефективні склади	LED-освітлення, теплоізоляція, відновлювані джерела енергії	E	Зниження енергоспоживання та експлуатаційних витрат
Екологізація пакування	Зменшення обсягів пакування, використання перероблених матеріалів	E	Скорочення відходів і навантаження на довкілля
Зворотна логістика (reverse logistics)	Повернення тари, палет, утилізація та рециклінг	E/G	Розвиток циркулярних процесів, підвищення прозорості управління ресурсами
Цифровий облік логістичних показників	Моніторинг викидів, споживання пального, ефективності маршрутів	E / G	Можливість ESG-звітності, підвищення керованості та підзвітності
Навчання персоналу (eco-driving, ESG)	Підвищення компетенцій водіїв і логістичних менеджерів	S	Підвищення безпеки праці, зниження аварійності, формування культури відповідальності
Вимоги до логістичних партнерів	Включення екологічних критеріїв у договори та тендери	G	Підвищення прозорості ланцюга постачання, зниження нефінансових ризиків
ESG-інтеграція в логістичну стратегію	Формалізація цілей, KPI, внутрішня ESG-звітність	E / S / G	Системна реалізація ESG-принципів і підвищення інвестиційної привабливості

Джерело: власні дослідження.

такої трансформації, оскільки гармонізація стандартів із ЄС неминуче актуалізує питання екологічної відповідальності бізнесу.

Аналіз засвідчив, що попри відсутність повноцінного ESG-трансформування, значна частина аграрних підприємств поступово впроваджує окремі інструменти зеленої логістики, розглядаючи їх як перші практичні кроки реалізації ESG-принципів в умовах обмежених ресурсів і воєнної нестабільності.

Виходячи з результатів проведеного дослідження пріоритетними напрямками мають стати: удосконалення державної політики шляхом запровадження стимулів і нормативних вимог для підтримки зеленої логістики; проактивні дії самих підприємств з оптимізації логістичних процесів та інвестування в чисті технології; розвиток системи підготовки кадрів у сфері сталого управління ланцюгами постачання; гармонізація українських стандартів і практик із найкращими європейськими та світовими зразками. При

цьому важливо підкреслити, що сталість є не разовою ініціативою, а безперервним процесом удосконалення, який потребує системного підходу та довгострокового планування.

Таким чином, зелена логістика як інструмент реалізації ESG-принципів є одним із фундаментів сталого розвитку аграрного бізнесу України. Її системне впровадження дозволяє поєднати вимоги екологічної відповідальності, соціальної стабільності та належного корпоративного управління, підвищуючи конкурентоспроможність підприємств, їх інвестиційну привабливість і стійкість у контексті євроінтеграції та післявоєнного відновлення.

Література:

1. Льницький В. В., Озарко К. С., Юрчик А. І. Роль зеленої логістики в розвитку сталого ланцюга поставок. Бізнес Інформ. 2023. № 6. С. 33—39. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001417774>

2. Кифяк В., Дубінський Р. Системний підхід до мінімізації економічних ESG-ризиків агробізнесу в умовах нестабільного ринкового середовища. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Economics*. 2024. № 2. С. 22—26. DOI: 10.32782/ecovis/2024-2-4

3. Кучкова О., Олефіренко Я. Сталий розвиток та "зелена" логістика: інноваційні рішення для оптимізації екологічної ефективності ланцюгів поставок. *Молодий вчений*. 2025. № 3 (134). С. 179—183. DOI: 10.32839/2304-5809/2025-3-134-2

4. Метелиця В. М., Гагалюк Т. В., Краєвський В. М. ESG-звітність в агросекторі України: емпіричний аналіз і шляхи інтеграції до FSDN. *Український економічний часопис*. 2025. № 10. С. 85—98. DOI: 10.32782/2786-8273/2025-10-9

5. Резнік Н. П., Мариніна О. Л. "Зелена" логістика у бізнесі логістичних перевезень: перспективи та особливості розвитку "зеленої" логістики у бізнесі для України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 1. С. 62—66. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-1-10

6. Ремига Ю. С. Логістика та ESG: інтеграція заради сталого розвитку. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції. 2025. С. 115—124.

7. Сало Я. В. "Зелена" логістика в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. С. 310—317. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-58

8. Тульчинський Р. В. Формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. С. 487—495. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-77-75

9. Islam M. S., Moeinzadeh S., Tseng M. L., Tan K. A literature review on environmental concerns in logistics: Trends and future challenges. *International Journal of Logistics Research and Applications*. 2021. Vol. 24. No. 2. P. 126—151. DOI: 10.1080/13675567.2020.1763938

10. Rodrigue J.-P., Slack B., Comtois C. *Green logistics. The Geography of Transport Systems*. 5th ed. New York. Routledge. 2020. Chapter B.15.

11. Truant E., Borlatto E., Crocco E., Sahore N. Environmental, social and governance issues in supply chains: a systematic review for strategic performance. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 434. Article 140024. DOI: 10.1016/j.jclepro.2023.140024

References:

1. Ilnytskyi, V. V., Ozarko, K. S. and Yurchyk, A. I. (2023), "The role of green logistics in developing a sustainable supply chain", *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 33-39. Available at: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001417774> (Accessed 15 Feb 2026).

2. Kyfyak, V. and Dubinskyi, R. (2024), "A systematic approach to minimizing economic ESG risks of agribusiness in an unstable market environment", *Scientific Journal of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University Economics*, vol. 2, pp. 22—26. <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-4>

3. Kuchkova, O. and Olefirenko, Ya. (2025), "Sustainable development and "green" logistics: innovative solutions for optimizing the environmental efficiency of supply chains", *Molodyi vchenyi*, vol. 3 (134), pp. 179—183. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-3-134-2>

4. Metelytsia, V. M., Hahaliuk, T. V. and Kraievskyi, V. M. (2025), "ESG reporting in the agricultural sector of Ukraine: empirical analysis and ways of integration into FSDN", *Ukrainian Economic Journal*, vol. 10, pp. 85—98. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-9>

5. Reznik, N. P., & Marynina, O. L. (2024), "'Green' logistics in the business of logistics transportation: prospects and development features of 'green' logistics in business for Ukraine", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 1, pp. 62—66. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-10>

6. Remyha, Yu. S. (2025), "Logistics and ESG: Integration for Sustainable Development", *Business, Innovation, Management: Problems and Prospects. Conference Proceedings*, pp. 115—124.

7. Salo, Ya. V. (2023), "Green" Logistics in Ukraine: Challenges and Prospects", *Ekonomika ta Suspilstvo*, vol. 47, pp. 310—317. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-58>

8. Tulchynskyi, R. (2025). "Formation of a strategy for sustainable development of agricultural enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*. vol. 77, pp. 487—495. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-75>

9. Islam, M. S., Moeinzadeh, S., Tseng, M. L. and Tan, K. (2021), "A literature review on environmental concerns in logistics: trends and future challenges", *International Journal of Logistics Research and Applications*, vol. 24, no. 2, pp. 126—151. <https://doi.org/10.1080/13675567.2020.-1763938>

10. Rodrigue, J.-P., Slack, B. and Comtois, C. (2020), *The Geography of Transport Systems*, 5th ed., Routledge. Chapter B.15, New York, USA.

11. Truant, E., Borlatto, E., Crocco, E. and Sahore, N. (2024), "Environmental, social and governance issues in supply chains: a systematic review for strategic performance", *Journal of Cleaner Production*, vol. 434, Article 140024. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140024>

Отримано редакцією журналу / Received: 26.02.26

Прорецензовано / Revised: 04.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

УДК 658.15:005.334:336.71(477)

A. Ahafonov,
Postgraduate student, Faculty of Management,
Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-7480-0163>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.238

MONITORING FRAMEWORK FOR SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT OF COMMERCIAL BANKS IN UKRAINE UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC TURBULENCE

A. O. Агафонов,
аспірант факультету менеджменту, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМИ БАНКАМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

The contemporary banking sector of Ukraine operates under conditions of economic turbulence caused by martial law, macrofinancial instability, elevated systemic risks, and fiscal constraints, which underscores the need for security-oriented management as an instrument for ensuring financial stability and maintaining the confidence of depositors and investors.

The purpose of the article is to substantiate a monitoring framework for security-oriented management of commercial banks in Ukraine under conditions of economic turbulence. The theoretical and methodological foundation of the study is based on contemporary approaches to monitoring banking management and assessing financial security, resilience, capitalization, and liquidity, as well as scholarly developments in risk management and credit management under conditions of uncertainty.

It is substantiated that the existing methodological approaches are predominantly fragmented in nature and do not provide an integrated assessment of the effectiveness of security-oriented management in the specific context of a wartime economy and strengthened macroprudential regulation, particularly in the presence of structural challenges such as a high share of non-performing loans (NPLs), increased foreign currency exposure, the transformation of funding toward corporate deposits, rising financial leverage, and the impact of fiscal factors on banks' profitability. Based on official materials, the current parameters of the sector's functioning over the period 2016-2026 are characterized, including the number of banks, the concentration of the state segment, instruments for ensuring the resilience of systemically important banks, trends in credit activity, liquidity levels, the dynamics of profitability and provisioning, as well as institutional changes (including the implementation of open banking).

It is demonstrated that the development of a comprehensive monitoring system constitutes a necessary prerequisite for the transition of the banking sector from a model of adaptive response to shocks toward proactive resilience and risk management, thereby enhancing the soundness of strategic managerial decision-making and contributing to the long-term financial security of Ukraine's banking system.

Сучасний банківський сектор України функціонує в умовах економічної турбулентності, зумовленої війсьним станом, макрофінансовою нестабільністю, підвищеними системними ризиками та фіскальними обмеженнями, що актуалізує потребу у безпекоорієнтованому управлінні як інструменті забезпечення фінансової стійкості та підтримання довіри вкладників і інвесторів.

Метою статті є обґрунтування системи моніторингу безпекоорієнтованого управління комерційними банками України в умовах економічної турбулентності. Теоретико-методологічною основою дослідження є сучасні підходи до моніторингу управління банками та оцінювання фінансової безпеки, стійкості, капіталізації й ліквідності, а також напрацювання щодо управління ризиками та кредитним менеджментом в умовах невизначеності.



Обґрунтовано, що наявні методичні підходи здебільшого мають фрагментарний характер і не забезпечують інтегрованого оцінювання ефективності безпекоорієнтованого управління в специфічних умовах воєнної економіки та посилення макропруденційного регулювання, зокрема за наявності структурних викликів у вигляді високої частки NPL, зростання валютної експозиції, трансформації фондування у бік корпоративних депозитів, підвищення фінансового левериджу та впливу фіскальних факторів на прибутковість банків. На основі офіційних матеріалів охарактеризовано актуальні параметри функціонування сектору станом за період 2016-2026 рр., зокрема кількість банків, концентрацію державного сегмента, інструменти забезпечення стійкості системно важливих банків, тенденції кредитної активності, рівень ліквідності, динаміку прибутковості та резервування, а також інституційні зміни (включно з упровадженням відкритого банкінгу).

Показано, що формування цілісної системи моніторингу є необхідною передумовою переходу банківського сектору від моделі адаптивного реагування на шоки до проактивного управління стійкістю та ризиками, що підвищує обґрунтованість стратегічних управлінських рішень і сприяє довгостроковій фінансовій безпеці банківської системи України.

Key words: security-oriented management, management of commercial banks, commercial banks, financial management, risk management.

Ключові слова: безпекоорієнтований менеджмент, управління комерційними банками, комерційні банки, фінансовий менеджмент, ризик-менеджмент.

PROBLEM STATEMENT IN GENERAL TERMS AND ITS CONNECTION TO IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The current stage of development of the banking sector of Ukraine is characterized by its operation under conditions of economic turbulence caused by martial law, macrofinancial instability, an elevated level of systemic risks, and fiscal constraints [6]. Under such circumstances, the importance of security-oriented management of commercial banks increases as an instrument for ensuring financial stability, maintaining the confidence of depositors and investors, and preserving the ability of the banking system to perform its financial intermediation function [7].

At the same time, an analysis of the current state of the banking sector of Ukraine indicates the presence of a number of structural challenges: the persistence of a significant share of non-performing loans, increased foreign currency exposure, a shift in the funding structure toward corporate deposits, rising financial leverage, and the impact of fiscal factors on banks' profitability. Concurrently, the regulator is strengthening macroprudential instruments, thereby shaping a new architecture of financial resilience. However, in practice, there is no comprehensive integrated monitoring system that would enable a holistic assessment of the effectiveness of security-oriented management at both the individual bank level and the banking sector as a whole.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

In contemporary scholarly literature, a broad spectrum of approaches to the formation and evaluation of banking management monitoring systems is presented [1—3; 14], including models for assessing financial resilience, risk profile, capitalization, and liquidity that combine quantitative indicators with qualitative characteristics of corporate governance and risk management [10; 17]. At the same time, the existing approaches have predominantly been developed for relatively stable economic systems and do not fully take into account the specific features of the Ukrainian banking sector operating under conditions of economic turbulence [13], martial law, and heightened macrofinancial volatility.

In contemporary academic research, the issue of security-oriented management of banking institutions is predominantly examined through the lens of risk management and the enhancement of financial resilience. In particular, E. Mazikana and S. Makurumidze focused on evaluating the effectiveness of risk management strategies in banking institutions and concluded that a properly structured risk management system positively influences banks' financial performance, including profitability and operational stability [4].

In his publication, G. Asemota emphasizes the role of effective credit management as a key factor in ensuring the resilience of commercial banks

under conditions of heightened risk and uncertainty [1, pp. 271—278]. The author proposes a stochastic adaptive loan management model based on the recursive approximate maximum likelihood (AML) estimation method, which allows for the consideration of random environmental fluctuations and dynamic changes in the risk profile. In our view, such an approach expands the toolkit of liquidity management and contributes to maintaining an appropriate level of financial and reputational security of a bank.

A comprehensive approach to assessing the effectiveness of security-oriented management is presented in the works of T. Momot and S. Rodchenko [5, pp. 34—43], as well as O. Muzychka, N. Zhuribida, N. Pedchenko, and S. Diachek [12, pp. 133—145]. These studies systematize existing methodologies for assessing banks' financial security, propose indicator-based approaches, and define key criteria for the effectiveness of managerial decisions in the field of risk management. The authors emphasize the necessity of combining financial ratios with qualitative governance characteristics in order to form a more comprehensive picture of banking security.

At the same time, despite the considerable number of publications devoted to banking management and security-oriented governance, the issue of integrated evaluation of its effectiveness remains debatable and insufficiently developed. Most existing methodological approaches are fragmentary in nature, focusing on individual components of security (credit, liquidity, capital, or operational) without accounting for their interaction and potential synergistic effect.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES (TASK DEFINITION)

The purpose of the article is to substantiate a monitoring system for security-oriented management of commercial banks in Ukraine under conditions of economic turbulence.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

The current state of the Ukrainian banking sector is being shaped under the complex conditions of martial law in the country, which heightens systemic risks and imposes new requirements for the adaptation of regulatory policy, risk management practices, and banks' operational resilience. The Financial Stability Report of the National Bank of Ukraine (hereinafter — NBU) focuses on risks to the financial sector under martial law and provides recommendations for strengthening the resilience of the financial system [9].

To reduce the probability of bankruptcy, the regulator exercises enhanced supervision over these banks. The established systemic importance buffer constitutes an additional requirement for Common Equity Tier 1 capital; thus, a bank is required to maintain this buffer above the regulatory minimum for core capital adequacy. Accordingly, the capital buffer ensures the capacity of a systemically important bank to absorb unexpected losses, thereby reducing the probability of default or mitigating its potential consequences. Systemically important banks are also required to comply with a stricter large exposure limit to a single counterparty (N7) of no more than 20% (the general requirement is 25%).

On 25 February 2022, the Rules for Banks' Operations in Connection with the Introduction of Martial Law in Ukraine were approved, and a decision was adopted to suspend the annual resilience assessment of banks in 2022 and 2024, as provided for by the Regulation on the Assessment of the Resilience of Banks and the Banking System of Ukraine [16]. Specific adjustments were also introduced to the application of the Regulation on Determination by Ukrainian Banks of Credit Risk for Active Banking Operations [15].

A number of banks remain loss-making, including due to stress conditions related to taxation. As of 1 January 2026, the corporate income tax rate for banks is set at 50%; moreover, banks are no longer permitted to offset losses from previous years for tax purposes. These rules substantially complicate the return to profitability for banks that have accumulated losses or operate with a low profit margin [8].

In August 2025, an open banking system was introduced in Ukraine, enabling the secure transfer of customer data (subject to customer consent) between banks and third-party service providers via standardized API interfaces. In practical terms, this makes it possible to view all accounts within a single application, automate payments, and generate enhanced financial analytics [8].

The Ukrainian banking sector is characterized by a significant role of state-owned banks in key market segments. According to the NBU Banking Sector Review (November 2025), in the third quarter of 2025 the share of net assets held by state-owned banks increased to 52.5%, while their share in household deposits rose to 62.8% [10]. At the same time, the sector demonstrates a controlled process of "clean-up" and supervisory response. In November 2025, a small bank (RVS Bank) was withdrawn from the market, and the NBU explicitly emphasized the absence of any noticeable systemic impact of this event.

In our view, a key feature of the current stage is the recovery of credit activity as a source of balance sheet expansion. The NBU reports that in the third quarter of 2025, banks' net assets increased by 2.7% quarter-on-quarter and by 13.3% year-on-year. The growth in net assets for three consecutive quarters has been driven primarily by active lending: net loans increased by 8.0% quarter-on-quarter and by 26.5% year-on-year. The NBU Banking Sector Review highlights significant growth in hryvnia-denominated loans to businesses, as well as accelerated household lending. Particular emphasis is placed on the expansion of mortgage lending, with the state "eOselia" program dominating the structure of mortgage loans [10].

The funding of the banking system is predominantly based on customer funds, which demonstrate a stable upward trend. In the third quarter of 2025, banks' liabilities increased by 1.7% compared to the previous quarter and by 13.0% compared to 2024, primarily due to funds from households and businesses.

In our view, a stabilizing factor underpinning overall confidence in the banking system during the period of martial law is the deposit protection regime. The Deposit Guarantee Fund (DGF) states on its official website that during the period of martial law and for three months following its termination, deposits (including accrued interest) are reimbursed in full; thereafter, the maximum reimbursement amount per depositor in one bank will be no less than UAH 600,000.

The financial performance of the banking sector in 2025 remained relatively strong. In the third quarter of 2025, the sector recorded a profit of UAH 39.9 billion, supported primarily by a high net interest margin and limited provisioning. The contribution of state-owned banks to total profit during this period was estimated at approximately

62.9% [10]. The NBU Financial Stability Report emphasizes that banks maintain a substantial capital buffer: the average regulatory capital adequacy ratio exceeds the minimum requirement by approximately one and a half times, while the Tier 1 capital and Common Equity Tier 1 capital adequacy ratios are more than twice the required minimum [9]. At the same time, the regulator explicitly highlights fiscal risks to the banking sector, particularly regarding increased taxation of bank profits, stressing its potential impact on investment attractiveness and banks' capacity to expand lending.

A separate structural characteristic of the Ukrainian banking sector remains the significant share of non-performing loans (NPLs); however, the NBU records a downward trend. The Financial Stability Report indicates that the NPL ratio declined to approximately 32%, representing the lowest level over 2016—2025, with the primary driver being the issuance of new high-quality loans. At the same time, it is emphasized that NPLs are "almost fully covered by provisions," thereby limiting the risk of unexpected losses [9].

Liquidity in the banking sector remains substantial. The NBU notes that the average Liquidity Coverage Ratio (LCR) across all currencies exceeds the minimum requirement by more than three times, while the Net Stable Funding Ratio (NSFR) is approximately twice the required level [9]. This constitutes an important indicator of the banking system's capacity to withstand funding shocks under conditions of heightened uncertainty.

The dynamics of the number of commercial banks in Ukraine over 2016—2026 are summarized in Table 1. During this period, the number of operating banks decreased from 117 in 2016 to 60 in 2026 [11], primarily due to banks with domestic capital.

Table 1. Dynamics of the Number of Commercial Banks in Ukraine

Year	Number of Operating Banks	Of which with Foreign Capital	Including 100% Foreign-Owned Banks	Share of Commercial Banks with Foreign Capital, %
2016	117	41	17	35,04
2017	96	38	17	39,58
2018	82	38	18	46,34
2019	77	37	23	48,05
2020	75	35	23	46,67
2021	73	33	23	45,21
2022	71	33	23	46,48
2023	67	29	22	43,28
2024	63	27	19	42,86
2025	61	26	19	42,62
2026	60	26	19	43,33

Source: compiled based on data from [11].

The dynamics of the total assets of commercial banks in Ukraine for 2016—2026 are summarized in Table 2.

The analysis of the data presented in Tabl. 2 provides grounds for distinguishing three conventional stages in the development of Ukraine's banking sector over the period 2016—2026:

— 2016—2019 — a period of stabilization;

— 2020—2022 — a period of shock impacts (COVID-19 and the onset of full-scale martial law);

— 2023—2026 — a phase of recovery, nominal growth, and intensification of lending.

Over the period 2016—2026, the total assets of Ukrainian commercial banks increased from UAH 1,254 billion to UAH 4,001 billion, i.e., by more than 3.2 times. This indicates a large-scale expansion of the balance sheet base of the banking sector of Ukraine. It should be noted that such growth is predominantly nominal in nature, as it occurred under conditions of inflation and currency revaluation, which was particularly evident in 2022—2026.

The indicator of assets in foreign currency demonstrates a decline during 2016–2019 (from USD 581.7 billion to USD 494.4 billion), stabilization in 2020—2022, and a sharp increase in 2023—2026 (to USD 1,017.0 billion). In our view, this reflects a reduction in currency dependence prior to 2022 and a return to a more currency-oriented asset structure after 2022 due to the growth of foreign-currency domestic government bonds in banks' portfolios, increased foreign-currency inflows from international assistance, and the depreciation effect. Accordingly, since 2023, an increase in the foreign currency exposure of the banking system has been observed, which heightens dependence on currency risk.

The loan portfolio exhibits a wave-like dynamic, while overall asset growth across the banking system has not been accompanied by proportional lending expansion. This indicates an increased share of alternative assets (domestic government bonds and NBU deposit certificates) and a cautious lending policy pursued by banks under conditions of heightened uncertainty.

The dynamics of the ratio of loans granted to individuals and business entities in Ukraine in 2016—2026 are presented in Fig. 1.

Table 2. Dynamics of the Total Assets of Commercial Banks of Ukraine

Year	Total assets, mln UAH	Assets in foreign currency, mln USD	Loans granted, mln UAH	Loans to business entities, mln UAH	Loans to individuals, mln UAH	Provisions for banks' active operations, mln UAH
2016	1254385	581701	1009768	830632	175711	321303
2017	1256299	519058	1005923	847092	157385	484383
2018	1333831	505575	1036745	864412	170774	511062
2019	1359703	494434	1118860	919071	196859	556445
2020	1493298	491473	1033430	821936	206737	492229
2021	1822841	585358	960597	749335	199561	388477
2022	2053232	583519	1065347	795513	242633	308349
2023	2351678	730799	1036213	801413	209943	369936
2024	2945030	831182	1024678	783690	222590	371189
2025	3414920	957477	1138032	850581	274272	357989
2026	4000600	1016958	1220332	869727	341848	186103

Source: compiled based on data from [11].

It should be noted that the structure of the loan portfolio during the period under study shifted toward the retail segment. In 2026, the volume of loans to business entities (UAH 869.7 billion) had not yet reached the 2019 level, indicating structural risks in the corporate sector as well as limited investment activity of businesses. Loans to individuals increased from UAH 175.7 billion in 2016 to UAH 341.8 billion at the beginning of 2026, reflecting the development of retail lending, the intensification of the consumer segment, and the support of state programs (mortgage and social programs).

Thus, the analysis of the aggregate assets of Ukrainian commercial banks for 2016—2026 made it possible to determine that assets have been growing faster than the loan portfolio, the structure of lending has changed with an increasing role of loans to individuals, and the foreign currency component has risen after 2022. These data indicate that during 2016—2026 the Ukrainian banking sector moved from post-crisis cleansing to a phase of adaptive recovery under conditions of a wartime

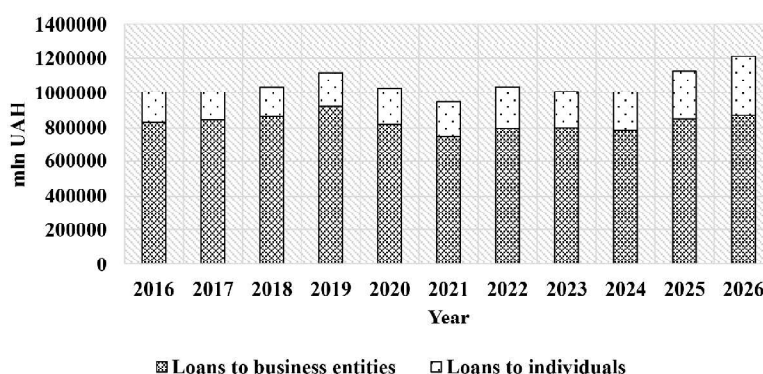


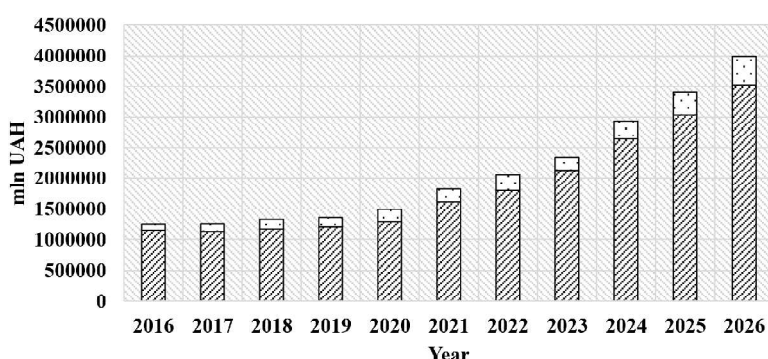
Figure 1. Dynamics of the ratio of loans granted to individuals and business entities

Source: compiled based on data from [11].

Table 3. Dynamics of total liabilities of commercial banks of Ukraine

Year	Total liabilities, UAH million	Charter capital, UAH million	Bank liabilities, UAH million	Bank liabilities in foreign currency, UAH million	Funds of business entities, UAH million	Funds of individuals, UAH million
2016	1254385	222170	1150672	667246	318568	402137
2017	1256299	414668	1132515	644223	369913	437152
2018	1333831	495377	1172723	613681	403955	478100
2019	1359703	465532	1204743	587940	406367	508457
2020	1493298	470712	1293377	568621	498157	552115
2021	1822841	479932	1613381	648020	646491	681892
2022	2053232	481535	1797718	613334	758434	726898
2023	2351678	407021	2135838	799056	889526	933240
2024	2945030	404751	2648986	867623	1260156	1083758
2025	3414920	406835	3046573	993163	1497363	1216229
2026	4000600	406184	3537183	1054514	1720063	1406912

Source: compiled based on data from [11].



■ Bank liabilities, mln UAH □ Liabilities (excluding bank liabilities), mln UAH

Figure 2. Dynamics of the liability structure of commercial banks of Ukraine

Source: compiled based on data from [11].

economy. At the same time, the full recovery of corporate lending remains a key challenge for ensuring long-term economic growth.

The dynamics of total liabilities of commercial banks of Ukraine for 2016—2026 are presented in

Table 4. Dynamics of aggregated profitability indicators of commercial banks of Ukraine

As of 01 January of the year	Return on assets, % (ROA)	Return on equity, % (ROE)	ROE/ROA ratio
Period of systemic losses			
2016	-5,46	-51,91	9,51
2017	-12,60	-116,74	9,27
2018	-1,93	-15,84	8,21
Period of transition to sustainable profitability			
2019	1,69	14,67	8,68
2020	4,26	33,45	7,85
Period of instability and adaptation			
2021	2,44	19,22	7,88
2022	4,09	35,08	8,58
2023	1,04	9,68	9,31
Period of stabilisation at a moderately high level			
2024	3,24	30,33	9,36
2025	2,94	25,52	8,68
2026	3,58	29,98	8,37

Source: compiled based on data from [11].

Tabl. 3. The analysis of the liability side made it possible to assess the sources of formation of the resource base of the Ukrainian banking system, its level of resilience, as well as structural transformations in the financing of banking activities. Based on the summarized data, the period under study can also be conditionally divided into three stages, as previously identified in the analysis of assets. Total liabilities increased more than 3.2 times, from UAH 1,254.4 billion in 2016 to UAH 4,000.6 billion at the beginning of 2026.

Particularly intensive and accelerated balance sheet expansion was observed after 2022, indicating the accumulation of liquidity within the banking system.

The dynamics of the liability structure of commercial banks of Ukraine for 2016—2026 are presented in Fig. 2.

During the period of active recapitalisation in 2016—2018, aggregate charter capital increased from UAH 222.2 billion to UAH 495.4 billion due to compliance with regulatory requirements, recapitalisation of state-owned banks, and the cleansing of the system from insolvent institutions. Further growth of the aggregate balance sheet occurred not due to charter capital, which amounted to only UAH 406.2 billion as of the beginning of 2026, but

predominantly due to liabilities. This indicates an increase in the financial leverage of the Ukrainian banking system.

The dynamics of aggregated profitability indicators of commercial banks of Ukraine for 2016—2026 are presented in Tabl. 4. Return on assets and return on equity reflect the efficiency of using the resource base of the Ukrainian banking system and the degree of financial stability of the sector, while their dynamics over 2016—2026 demonstrate a profound transformation of financial results from systemic losses to stable profitability.

During the period of systemic losses in 2016—2018, the Ukrainian banking sector operated in a recovery mode following the systemic financial crisis. In 2019/2020, the sector entered a phase of transition to sustainable profitability, which signified the completion of portfolio cleansing, a reduction in provisioning pressure, and an improvement in net interest margins. The ROE to ROA ratio in 2020 amounted to 7.8, corresponding to a high level of

financial leverage. The period of 2021—2023 was characterised by instability and adaptation. In 2022, unexpectedly high indicators were recorded, driven by the effect of elevated net interest margins and income from government securities, whereas in 2023 a significant decline in profitability occurred due to margin compression, increased expenses, and the normalisation of returns. Thus, in our view, 2022 should be regarded as an exceptional rather than a typical year. In 2024—2026, stabilisation at a moderately high level was observed, indicating the normalisation of profitability, the absence of extreme fluctuations, and the formation of a new equilibrium model of operation.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

Based on the analysis of quantitative sectoral development parameters for 2016—2026, the presence of structural shifts with security implications has been substantiated: nominal expansion of the balance sheet base accompanied by faster growth of total assets relative to the loan portfolio; transformation of the lending structure with an increased role of the retail segment; rising foreign currency exposure after 2022; transition to a corporate deposit-based funding model; and strengthening of financial leverage due to capital stabilisation amid growing liabilities. These trends enhance the importance of systemic control over liquidity, concentration risks, and asset quality. It has been determined that, despite existing structural challenges, the sector demonstrates functional resilience and substantial liquidity and capital buffers. In particular, the NBU reports high liquidity ratios (LCR, NSFR), significant capital buffers above minimum requirements, as well as a declining share of NPLs accompanied by a high level of provisioning coverage. This serves as important confirmation of the banking system's ability to withstand funding and credit risk shocks under conditions of uncertainty.

Prospects for further research should be associated with the development of a formalised structure of the monitoring system (a set of indicators, aggregation algorithm, threshold values), the empirical testing of an integral indicator of the effectiveness of security-oriented management based on data from Ukrainian banks, and the assessment of its predictive capacity for the early detection of systemic risk accumulation.

Література:

1. Asemota G. Approximate Maximum Likelihood Commercial Bank Loan Management Model. *Journal of Social Sciences*. 2009. Vol. 5. pp. 271—278. DOI: <https://doi.org/10.3844/JSSP.2009.271.278>.

2. Chmielarz W., Zborowski M. On a comparative analysis of internet banking services by the conversion method and the scoring method. *Journal of Economics and Management*. 2019. Vol.38. pp. 26—45. <https://doi.org/10.22367/jem.2019.38.02>.

3. Dymchenko O., Rudachenko O., Gazzola P. Economic Security Threat Modelling of a Commercial Bank in a Globalized Economy. *Mechanism of Economic Regulation*. 2020. Vol. 3. pp.142—151. <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.11>.

4. Mazikana A., Makurumidze S. The Effectiveness of Risk Management Strategies on Improving Financial Performance of ZSE Listed Commercial Banks. *International Journal of Research and Scientific Innovation*. 2024. <https://doi.org/10.51244/ijrsi.2024.1108076>.

5. Momot T., Rodchenko S. Assessment of financial security of banks in conditions of macro-economic instability. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. 2019. Vol.3 (9). pp. 34—43. <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.9.034>.

6. Poltorak A., Ahafonov A. Conceptual Foundations for Evaluating the Effectiveness of Security-Oriented Management in Commercial Banks. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 4. С. 32—41. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.32.

7. Poltorak A., Ahafonov A. Uncertainty as a Determinant of Risk in Security-Oriented Management of Ukrainian Commercial Banks. *Облік і фінанси*. 2025. № 3 (109). С. 139—148. DOI: [https://doi.org/10.33146/2518-1181-2025-3\(109\)-139-148](https://doi.org/10.33146/2518-1181-2025-3(109)-139-148).

8. Банківський сектор України у 2026-му: загальні тренди прибутковості та виклики. *Banker awards*. URL: <https://surli.cc/jsvwee> (дата звернення: 06.02.2026).

9. Звіт про фінансову стабільність / НБУ. Грудень 2025. URL: <https://surl.li/cgcjuc> (дата звернення: 06.02.2026).

10. Огляд банківського сектору. Національний банк України. Листопад 2025. URL: <https://surl.li/erlbj> (дата звернення: 06.02.2026).

11. Основні показники діяльності банків України. НБУ. URL: <https://surl.li/rlmekz> (дата звернення: 09.02.2026).

12. Педченко Н. С., Дячек С. М. Розвиток методичних підходів до оцінки рівня фінансової безпеки банківської системи України. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 1 (91). С. 133—145. [https://doi.org/10.26642/ema-2020-1\(91\)-133-145](https://doi.org/10.26642/ema-2020-1(91)-133-145).

13. Полторак А.С., Баришевська І.В., Мельник О.І., Боднар О.А. Кібернетична безпека банківського сектора в системі фінансової безпеки держави. *Сучасні тенденції розвитку*

фінансово-кредитної системи: теорія та практика: колективна монографія; Київ: Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2019. С. 79—83. <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/7629>.

14. Полторак А. С. Методичний підхід до оцінки стану фінансової безпеки регіонів України. *Агросвіт*. 2019. № 18. С. 29—36. DOI: <http://dx.doi.org/10.32702/2306-6792.2019.18.29>.

15. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: Постанова від 30.06.2016 р. № 351 / Правління Національного банку України. 2016. URL: <https://surl.li/vipvjр> (дата звернення: 14.01.2026).

16. Про затвердження Положення про здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи України: Постанова від 22.12.2017 р. № 141 / Правління Національного банку України. 2017. URL: <https://surl.li/wumbom> (дата звернення: 14.01.2026).

References:

1. Asemota, G. (2009), "Approximate Maximum Likelihood Commercial Bank Loan Management Model", *Journal of Social Sciences*, vol. 5, pp. 271—278. <https://doi.org/10.3844/JSSP.2009.271.278>.

2. Chmielarz, W. and Zborowski, M. (2019), "On a comparative analysis of internet banking services by the conversion method and the scoring method", *Journal of Economics and Management*, vol. 38, pp. 26—45. <https://doi.org/10.22367/jem.-2019.38.02>.

3. Dymchenko, O., Rudachenko, O. and Gazzola, P. (2020), "Economic Security Threat Modelling of a Commercial Bank in a Globalized Economy", *Mechanism of Economic Regulation*, vol. 3, pp. 142—151. <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.11>.

4. Mazikana, A. and Makurumidze, S. (2024), "The Effectiveness of Risk Management Strategies on Improving Financial Performance of ZSE Listed Commercial Banks", *International Journal of Research and Scientific Innovation*. <https://doi.org/10.51244/ijrsi.2024.1108076>.

5. Momot, T. and Rodchenko, S. (2019), "Assessment of financial security of banks in conditions of macroeconomic instability", *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, vol. 3 (9), pp. 34—43. <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.9.034>.

6. Poltorak, A. and Ahafonov, A. (2025), "Conceptual Foundations for Evaluating the Effectiveness of Security-Oriented Management in Commercial Banks", *Investytsii: praktyka ta*

dosvid, No. 4, pp. 32—41. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.32>.

7. Poltorak, A. and Ahafonov, A. (2025), "Uncertainty as a Determinant of Risk in Security-Oriented Management of Ukrainian Commercial Banks", *Oblik i finansy*, vol. 3 (109), pp. 139—148. [https://doi.org/10.33146/2518-1181-2025-3\(109\)-139-148](https://doi.org/10.33146/2518-1181-2025-3(109)-139-148).

8. Banker awards (2025), "Ukraine's banking sector in 2026: general profitability trends and challenges", available at: <https://surl.cc/jsvwee> (Accessed 06 February 2026).

9. National Bank of Ukraine (2025), "Financial Stability Report", available at: <https://surl.li/cgcjuc> (Accessed 06 February 2026).

10. National Bank of Ukraine (2025), "Banking sector overview", available at: <https://surl.li/erlbjф> (Accessed 06 February 2026).

11. National Bank of Ukraine (2026), "Main indicators of the performance of Ukrainian banks", available at: <https://surl.li/rlmekz> (Accessed 09 February 2026).

12. Pedchenko, N. S. and Diachek, S. M. (2020), "Development of methodological approaches to assessing the level of financial security of the banking system of Ukraine", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 1 (91), pp. 133—145. [https://doi.org/10.26642/ema-2020-1\(91\)-133-145](https://doi.org/10.26642/ema-2020-1(91)-133-145).

13. Poltorak, A. S., Baryshevska, I. V., Melnyk, O. I. and Bodnar, O. A. (2019), "Cybersecurity of the banking sector in the state financial security system", *Suchasni tendentsii rozvytku finansovo-kredytnoi systemy: teoriia ta praktyka* [Modern trends in the development of the financial and credit system: theory and practice], Center for Financial and Economic Research, Kyiv, Ukraine.

14. Poltorak, A. S. (2019), "Methodical approach to assessing the state of financial security of the regions of Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 18, pp. 29—36. <http://dx.doi.org/10.32702/2306-6792.-2019.18.29>.

15. National Bank of Ukraine (2016), Resolution "On Approval of the Regulation on Determining the Amount of Credit Risk by Ukrainian Banks for Active Banking Operations", available at: <https://surl.li/vipvjр> (Accessed 14 January 2026).

16. National Bank of Ukraine (2017), Resolution "On Approval of the Regulations on Assessing the Stability of Banks and the Banking System of Ukraine", available at: <https://surl.li/wumbom> (Accessed 14 January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 13.02.26

Прорецензовано / Revised: 23.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

УДК 338.43:631.147(477)

О. С. Вовк,
аспірант кафедри економіки,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2917-5082>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.246

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЧНОГО СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ

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

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECTS OF ORGANIC AGRICULTURE DEVELOPMENT IN UKRAINE

У статті проведено комплексний аналіз організаційно-економічних засад функціонування та розвитку органічного сільського господарства в Україні. Дослідження базується на порівняльному аналізі вітчизняної практики та досвіду розвинених країн, зокрема Німеччини. Обґрунтовано, що перехід до органічного виробництва є необхідним кроком для вирішення екологічних проблем, пов'язаних з інтенсивним хімізованим землеробством, а також для підвищення якості продовольчої продукції та збереження здоров'я населення.

Уточнено понятійний апарат, зокрема визначено органічне сільське господарство як систему ведення виробництва, головною метою якої є отримання натуральних продуктів за умов гармонійного поєднання еколого-економічної та соціальної стійкості. Проведено кластеризацію регіонів України за ступенем розвитку цього сектору та визначено основні бар'єри, що стримують його масштабне впровадження.

Розроблено рекомендації щодо прискорення розвитку органічного сектору в Україні. Обґрунтовано необхідність прийняття комплексної державної програми, яка передбачає субсидування витрат виробників на сертифікацію, придбання якісного насіннєвого матеріалу та модернізацію процесів збуту. Запропоновано механізми стимулювання попиту шляхом включення органічної продукції до державних закупівель для соціальних установ (шкіл, лікарень) та підтримки спеціалізованої торговельної мережі.

The article provides a comprehensive analysis of the organizational and economic foundations for the functioning and development of organic agriculture in Ukraine. The research is based on a comparative analysis of domestic practices and the experience of developed countries, particularly Germany. It is substantiated that the transition to organic production is a necessary step for solving ecological problems associated with intensive chemicalized farming, as well as for improving the quality of food products and preserving public health.

The paper refines the conceptual apparatus, specifically defining organic agriculture as a management system whose main goal is to obtain natural products under conditions of a harmonious combination of ecological, economic, and social sustainability. A clustering of Ukraine's regions based on the development level of this sector was conducted, and the main barriers hindering its large-scale implementation were identified. These include: high cost of production at the initial stage, low purchasing power of the population, lack of qualified personnel, and imperfections in the sales infrastructure.

Special attention is paid to the analysis of Germany's experience, where an effective system of state support, strict quality control, and developed "bio-marketing" function. Based on this experience, the article develops recommendations for accelerating the development of the organic sector in Ukraine. The necessity of adopting a comprehensive state program that provides for subsidizing producers' costs for certification, purchasing high-quality seed material, and modernizing sales processes is substantiated. Mechanisms for stimulating demand by including organic products in public procurement for social institutions (schools, hospitals) and supporting a specialized retail network are proposed. The state should organize the purchase of organic products from producers for sale through a network of specialized stores. The implementation of the proposed measures will increase the competitiveness of Ukraine's agro-industrial complex in the global market.

Ключові слова: органічне сільське господарство, екологічна стійкість, сертифікація, державна підтримка, біо-маркетинг, індустріальне господарство, харчова цінність, сталий розвиток, інфраструктура збуту, продовольча безпека.

Key words: organic agriculture, ecological sustainability, certification, state support, bio-marketing, industrial farming, nutritional value, sustainable development, sales infrastructure, food security.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сучасному етапі існують два основні способи організації сільського господарства: органічний, що базується на використанні природних ресурсів, та індустріальний (хімізований), який передбачає інтенсивне використання ресурсів промислового походження. Наразі індустріальне сільське господарство превалює, проте використання більшості неорганічних ресурсів негативно впливає на навколишнє середовище, а через кінцеві продукти — на здоров'я людини. Цей факт зумовив відродження органічного сільського господарства в останні десятиліття.

Для масштабного розвитку цього напрямку в Україні необхідні пошук способів компенсації можливих втрат в обсягах виробництва, удосконалення техніки та технологій, обґрунтування раціональних форм організації виробничого процесу та модернізація інфраструктури, особливо щодо збуту продукції. Відродження органічного господарства в Україні має значний потенціал, оскільки попит на натуральні продукти швидко зростає, а виробники зацікавлені у виході на нові ринки, зокрема європейські.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Теоретичні та методологічні аспекти органічного сільського господарства докладно викладені в роботах зарубіжних авторів: Ф. Кінга, Р. Штайнера, А. Говарда, Д. Родейла, Н. Лампіна та інших. В Україні проблема розвитку органічного сільського господарства вивчена недостатньо через порівняно пізній інтерес до цієї теми, відсутність тривалого часу держав-

ної підтримки та недостатню кількість наукових досліджень. Серед вітчизняних дослідників, які займалися цією проблематикою, слід відзначити роботи В.М. Гейця, О.В. Павленка, А.Г. Папцова та інших. Однак, одним із основних недоліків існуючих досліджень є відсутність системного підходу до вирішення організаційно-економічних проблем ведення органічного виробництва.

МЕТА СТАТТІ

Метою цієї статті є обґрунтування організаційно-економічних засад та розробка рекомендацій щодо розвитку виробництва та ведення органічного сільського господарства в Україні з урахуванням світового досвіду та вимог сталого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

На сьогоднішній день існує багато визначень способу ведення сільського господарства, при якому виробляються продукти, які не шкідливі для організму людини. Вибір того чи іншого терміну найчастіше залежить від мети його використання. На нашу думку, якщо основною характеристикою досліджуваного способу сільськогосподарського виробництва вважати натуральність та чистоту вироблених продуктів, найбільш прийнятним є визначення "органічне сільське господарство".

Це поняття вперше було використане у 1940 р. засновником сучасного наукового органічного сільського господарства В. Нортборном у

Таблиця 1. Основні відмінності органічного та індустріального сільського господарства

Характеристика	Органічне сільське господарство	Індустріальне господарство
Використання ресурсів	Місцеві відновлювані ресурси (органічні добрива, компост)	Невідновлювані ресурси (мінеральні добрива, пестициди)
Боротьба зі шкідниками	Біологічні методи, сівозміни	Хімічні методи (пестициди)
Екологічний вплив	Поліпшення ґрунту, біорізноманіття	Забруднення ґрунту, води, зниження родючості
Якість продукції	Висока, відсутність залишків хімікатів	Залежить від методів хімізації
Соціальний аспект	Збереження сільського укладу, зайнятість	Інтенсифікація, відтік населення

праці "Look to the Land". Поняття "органічне сільське господарство" (organic agriculture) законодавчо закріплено в англomовних країнах. Як еквіваленти в Італії, Франції, Португалії, Голландії використовується термін "біологічне сільське господарство", в Німеччині, Іспанії, Польщі, Чехії — "екологічне сільське господарство", у Фінляндії — "природне сільське господарство".

Україна, на відміну від багатьох країн світу, вже зробила суттєві кроки щодо законодавчого закріплення термінології, зокрема прийнято Закон України "Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції". Проте у науковій дискусії та практичній діяльності все ще зустрічаються суперечливі трактування. Наприклад, часто вживаний термін "екологічно чисті продукти" використовується для привернення інтересу споживача, але відображає лише одну ознаку. На відміну від нього, термін "органічний" увібрав у себе не тільки "екологічну незабрудненість" продукції, але й інші характеристики — фізико-хімічні, органолептичні властивості, спосіб виробництва, належність до рослинного та тваринного світу тощо.

Використання терміну "органічний" переслідує інтереси споживачів, не вводячи їх в оману щодо "екологічної чистоти" продукції, а вказуючи лише на те, що продукти вироблені в органічному сільському господарстві, при цьому не виключається вплив загальної забрудненості навколишнього середовища.

У методологічному відношенні труднощі з визначенням понять обумовлені не тільки розбіжностями у поглядах окремих учених і фахівців, але й необхідністю відображення двох

різних аспектів — взаємодії з природою та якості вироблених продуктів. В організаційному плані органічне сільське господарство також неоднорідне і нерідко включає, крім виробництва продуктів, інші види діяльності, які пов'язані із сільським господарством опосередковано: агротуризм, виробництво альтернативних видів палива з рослинної сировини, екологічне будівництво, вирощування сировини для фармацевтики та парфумерії [1; 2; 5].

Приймаючи до уваги вищесказане, вважаємо за доцільне використовувати такі поняття:

— Органічне сільське господарство — це система ведення сільського господарства, головною метою якого є виробництво органічних продуктів в умовах гармонійного поєднання еколого-економічної та соціальної стійкості.

— Органічні (натуральні) продукти — це сертифіковані продукти, вироблені в органічному сільському господарстві відповідно до норм і вимог повноцінності та корисності для здоров'я людини [2; 5].

Норми органічного сільського господарства найбільш точно представлені в стандартах IFOAM (Міжнародна федерація органічних сільськогосподарських рухів). Органічне сільське господарство будується головним чином на взаємодії, гармонізації сільськогосподарської діяльності людини з природними процесами. Виробник органічної продукції, керуючись цими нормами, переводить господарство на траєкторію сталого розвитку. Відмінності органічного та індустріального сільського господарства представлені в таблиці 1.

На основі аналізу світового досвіду нами виділено найбільш суттєві фактори, що визначають особливості функціонування органічного сільського господарства (табл. 2).

Таблиця 2. Особливості органічного виробництва порівняно з індустріальним

Фактор	Особливості органічного виробництва
Продуктивність	Урожайність культур нижча на 10-50%, нижча продуктивність тварин. Проте, вища харчова цінність (вітаміни, антиоксиданти), здоровіший склад та кращі смакові якості.
Енергоефективність	Вищий рівень використання енергії з відновлюваних джерел, менші витрати енергії на одиницю продукції, рециркуляція ресурсів (біогаз із відходів).
Технічне забезпечення	Пошук компромісу між енергоємністю (обробіток ґрунту) та якістю (боротьба з бур'янами без хімікатів). Поширення методів безвідвального обробітку (no-till, mini-till).
Вплив на клімат	Менші викиди парникових газів (особливо N ₂ O) завдяки відмові від синтетичних азотних добрив, які є енергоємними у виробництві (0,4-0,6 млрд т CO ₂ на рік).

Дослідження Науково-дослідницького інституту органічного сільського господарства (FiBL, Швейцарія) свідчать, що виробництво органічних продуктів є менш ресурсомістким. У цій системі спостерігається пряма залежність між зниженням споживання викопної енергії та рециркуляцією ресурсів (використання відходів тваринництва для виробництва біогазу). Питання підбору техніки також спрямоване на ефективне використання енергії при обробітку ґрунту та боротьбі з бур'янами. Питання про застосування плуга (енергоємний процес оранки) залишається неоднозначним. Так, дослідження В. Вільхельма (2010 р.) на органічних фермах у Німеччині показало, що 56% фермерів застосовують плуг, 38% — поєднують його з іншими ґрунтообробними знаряддями, а 6% працюють без плуга.

Зниження негативного впливу на клімат. За даними доповіді Міжурядової групи експертів з питань зміни клімату (IPCC), викиди парникових газів сільськогосподарським виробництвом становлять 10-12% загального обсягу антропогенних викидів. В органічному сільському господарстві утворюється менше парникових газів, ніж у хімізованому. Раціональна система землеробства, заснована на відтворенні природних процесів, сприяє прямому зниженню викидів N_2O (головного парникового газу в сільському господарстві) з ґрунту. Суттєво знижується викид парникових газів при відмові від використання синтетичних мінеральних добрив.

Збут органічних продуктів. Першочергово органічні продукти реалізовувалися безпосередньо на фермах, через асоціації або на ярмарках. В даний час більша частина продукції реалізується через супермаркети, інтернет, а також систему громадського харчування та державних закупівель.

Попит на органічні продукти залежить від рівня доходів населення. Практика збуту свідчить, що ціни на них, як правило, вищі в країнах з недостатнім рівнем виробництва. Причинами цього є вищі витрати на одиницю продукції на початковому етапі, імпорту продуктів, вища вартість збуту при відсутності адекватної інфраструктури (табл. 3).

Таблиця 3. Залежність між доходами населення та попитом на органічну продукцію

Середньорічний дохід на душу населення	Характер попиту на органічні продукти
Вище \$8 000	Активне придбання та регулярне споживання
Від \$2 500 до \$8 000	Епізодичні покупки
Нижче \$2 500	Відсутність інтересу, скептичне ставлення

Соціально-економічна роль. Органічне сільське господарство вимагає більшої кількості праці (прополка, компостування, боротьба зі шкідниками), тому воно є джерелом робочих місць, особливо на межі міста та сільської місцевості. Воно сприяє стабілізації зайнятості та залученню додаткових трудових ресурсів за рахунок реалізації продукції з доданою вартістю. Виробники натуральної продукції відносяться до більш молодшої вікової категорії, мають вищий рівень освіти, менш схильні до кооперації, але охочіше встановлюють торгові зв'язки та переробляють продукцію в господарстві [3; 6].

Для успішного розвитку органічного сільського господарства необхідні як теоретичні, так і практичні наукові розробки та рекомендації. Це пов'язано з особливостями цієї системи, орієнтованої на дотримання екологічної рівноваги при збереженні товарності та доходності виробництва. У світовій практиці наукові інститути з вивчення органічного сільського господарства почали виникати з середини ХХ ст. (наприклад, FiBL у Швейцарії, Rodale Institute у США). З 80-х рр. ХХ ст. органічне сільське господарство виступає як академічна дисципліна в університетах багатьох країн.

Система наукових досліджень за цією темою включає широке коло питань: від глобального ринку та якості продуктів до питань сертифікації, соціально-економічної ефективності, впливу на навколишнє середовище та конкретних технологій господарювання (підтримання родючості, здоров'я тварин). В Україні науковий супровід органічного виробництва здійснюється профільними установами Національної академії аграрних наук України (НААН), зокрема Інститутом агроєкології та природокористування, а також спеціалізованими кафедрами провідних аграрних ВНЗ. Завдяки міжнародній технічній допомозі реалізуються проекти, спрямовані на навчання фермерів та адаптацію європейських стандартів до українських умов.

Україна демонструє значні темпи зростання органічного виробництва. За даними офіційної статистики та аналітичних оглядів Міністерства аграрної політики та продовольства України, площа земель під органічним виробництвом (включаючи перехідний період) стабільно зростає. Розподіл органічних госпо-

дарств за регіонами України представлений у таблиці 4.

У дійсності кількість господарств, що фактично працюють за органічними принципами, може бути більшою, ніж офіційно сертифікована. Це пов'язано не тільки з недосконалістю обліку, але й з існуванням категорії "потенційно органічних" господарств [2; 4].

Існують два варіанти виникнення потенційно органічних господарств: обумовлений та вимушений. Вимушений варіант пов'язаний із труднощами у придбанні мінеральних добрив та пестицидів, через що виробництво ведеться без них. Обумовлений варіант передбачає активну позицію керівника господарства у виборі ресурсозберігаючих та ґрунтозахисних технологій. Відсутність єдиних стандартів та фінансові витрати на сертифікацію стримують перехід таких господарств у розряд сертифікованих. В Україні діє система сертифікації, яка відповідає вимогам законодавства ЄС, що є обов'язковим для експорту продукції. Оцінку відповідності здійснюють акредитовані органи сертифікації. Однак, сертифікація не є повною мірою гарантією дотримання належної якості у всьому виробничому ланцюзі, якщо відсутній проміжний контроль та належний рівень внутрішньої інформаційної системи в господарстві. Для подальшого розвитку ринку необхідна гармонізація вітчизняного законодавства з вимогами ЄС, зокрема щодо інспектування операторів ринку та контролю за діяльністю самих сертифікаційних організацій.

В процесі дослідження було виявлено не лише наявність або відсутність у регіонах господарств, що займаються виробництвом органічної сільськогосподарської продукції, але й факт проведення робіт з організації подібних господарств (табл. 5).

Аналіз відомостей, наданих регіональними органами, щодо того, яке господарство слід відносити до розряду органічних і яким параметрам воно повинно відповідати, дозволяє зробити висновок про те, що в Україні ще не склалася однозначна думка про важливість і необхідність органічного сільського господарства. Виділено основні бар'єри, що стримують розширення виробництва органічної сільськогосподарської продукції та просування її до споживачів. У числі труднощів опитані органи найчастіше згадують:

Таблиця 4. Розподіл кількості органічних операторів за регіонами України, 2024 р.

Регіон	Кількість господарств	Основна спеціалізація
Центральний (Київська, Вінницька, Черкаська обл.)	35%	Зернові, олійні культури, переробка
Західний (Львівська, Тернопільська, Івано-Франківська обл.)	25%	Ягідництво, садівництво, овочівництво
Південний (Одеська, Миколаївська, Херсонська обл.)	20%	Зернові, овочівництво, виноградарство
Північний та Східний	20%	Зернові, лікарські трави

— низьку купівельну спроможність населення;

— високу собівартість продукції при низькій рентабельності виробництва на початковому етапі;

— несприятливі природно-кліматичні умови в окремих регіонах;

— низьку продуктивність рослин і тварин;

— недостатній досвід ведення органічного сільського господарства, відсутність доступних аналогів успішних господарств [2; 3; 5].

На думку керівників господарств, до факторів, що істотно ускладнюють збут органічної продукції, відносяться наступні (табл. 6).

До числа факторів, що найменше впливають на збут органічної продукції, керівники сільгоспвиробників відносять: слабку інформованість сільгоспвиробників, відсутність регламенту виробництва та спеціального маркування, недостатню кваліфікацію кадрів, низьку продуктивність. Також керівники господарств вказують, що контроль господарств за відповідністю органічному виробництву повинні здійснювати: державні організації (39,1% відповідей); самі сільгоспвиробники (38,3%); меншою мірою вони довіряють бізнес-організаціям (19,1%) та іноземним організаціям (3,5%). Знач-

Таблиця 5. Стан розвитку органічного виробництва в регіонах України (% від загальної кількості опитаних)

Стан розвитку	Відсоток (%)
Господарства наявні, ведеться робота зі створення нових	40
Господарства наявні, але робота зі створення нових не ведеться	15
Господарств немає, але робота з їх створення ведеться	25
Господарств немає і робота з їх створення не ведеться	10
Інформація відсутня	10

Таблиця 6. Фактори, що перешкоджають збуту органічних продуктів, %

Фактор	Істотно впливає	Впливає	Не впливає
Наявність посередників на ринку	58,0	39,1	2,9
Наявність фальсифікації продукції	35,6	48,6	15,8
Недостатня державна підтримка	34,7	48,6	16,7
Бюрократія та корупція у сфері збуту	31,3	60,9	7,8
Низька купівельна спроможність	30,4	49,5	20,1
Нерозвинена торгова мережа	29,6	53,0	17,4

на частина сільгоспвиробників (65,2%) вважає, що спеціальна державна програма не вплине суттєво на розвиток сектору, в той час як представники регіональних органів оцінюють її як істотний інструмент. Більшість опитаних господарств вважають, що без державної допомоги не можуть організувати виробництво та збут натуральних продуктів. В якості основних стимулів для переходу в категорію органічних господарств керівники вказують наявність гарантованих ринків збуту продукції (22,5%), фінансову підтримку та захист (16,1%), субсидування частини витрат (12,3%) та збут продукції за вищою ціною (10,4%).

Німеччина відноситься до числа країн, в яких стабільно розвивається органічне сільське господарство. За обсягом товарообігу органічних продуктів (6,6 млрд євро на рік) вона є першою в Європі та другою у світі — після США. Вивчення досвіду Німеччини в розвитку органічного сільського господарства становить інтерес для України з наступних причин:

- має багаторічний досвід (практикується з 20-х рр. XX століття);
- використовує європейські стандарти сертифікації, які є найбільш прийнятними для України в контексті євроінтеграції;
- застосовує розвинену систему підтримки сільгоспвиробників, диференційовану за типом продукції та іншими параметрами;
- Німеччина є стратегічним економічним партнером України, що полегшує використання її досвіду та розширення двосторонньої торгівлі [6].

У 2001 р. міністерством сільського господарства Німеччини було прийнято першу федеральну програму з органічного землеробства — BOL (Bundesprogramm Ökologischer Landbau). Обсяг її фінансування складав від 35 млн євро на рік на початку до 16 млн євро щорічно у пізніший період.

Перехідний період та субсидії. Період переходу до органічного сільського господарства для фермерів у Німеччині становить від 3 до 5 років. Субсидії фермерам у різних землях країни неоднакові. При цьому в перші два роки

державна допомога вища, ніж у наступні роки. Так, у землі Мекленбург-Передня Померанія підтримка органічних господарств, що вирощують багаторічні культури, становить: перший рік — 614 євро/га, п'ятий рік — 368 євро/га.

Контроль та відповідальність. У країні діє система контрольних пунктів, які перевіряють дотримання фермерами правових приписів. За порушення приписів на фермера може бути накладено грошовий штраф або покарання у вигляді позбавлення волі до одного року. Підставою для цього може бути, наприклад, посилення в рекламі на натуральну продукцію, яка насправді вироблена із застосуванням пестицидів та добавок.

Освіта та дослідження. У Німеччині з 2005 р. здійснюється підтримка академічної освіти в галузі органічного сільського господарства. Велика увага приділяється створенню міждисциплінарних центрів. Федеральний уряд витратив на тренінгові програми значні кошти, а стажерам надається щомісячна зарплата [2; 6].

Досвід Німеччини для України цікавий насамперед за напрямками: організації стрункої системи державної підтримки виробників; налагодження системи контролю у сфері виробництва та торгівлі; організації підготовки кадрів та функціонування дослідницьких центрів. В Україні причинами суттєвої різниці у вартості органічних продуктів порівняно з індустріальними аналогами є:

1. Недостатньо розвинена мережа спеціалізованих магазинів та обмежений асортимент вітчизняних органічних продуктів.
2. Культура споживання даних продуктів ще не отримала широкого розповсюдження, тому ці продукти орієнтовані на сегмент споживачів з доходом вище середнього, які готові платити за якість та "здоров'я".
3. Відсутність масштабної державної підтримки на початкових етапах не дозволяє знизити собівартість та зробити продукцію доступнішою для широкого загалу [2; 4; 5].

Аналіз цін показує, що в Україні різниця у вартості може досягати 150—450%, тоді як у країнах Західної Європи завдяки регіональній підтримці різниця не перевищує 10—30%. Для того, щоб органічні продукти займали значну частку в раціоні українців, необхідно суттєво знизити їхню ціну, що можливо лише за умови зменшення витрат на виробництво та реалізацію, а також розвитку інфраст-

Таблиця 7. Умови та механізми розвитку органічного сектору в Німеччині

Умова/Механізм	Опис
Фінансова підтримка	Прямі субсидії фермерам (в середньому 144 євро/га), що залежать від типу культури та року переходу (вища в перші роки).
Система контролю	23 контрольні пункти, обов'язкова перевірка не менше одного разу на рік, суворі штрафи (до 30 000 євро або позбавлення волі) за фальсифікацію.
Кадрове забезпечення	Спеціалізована академічна освіта (Університет Хюенхайм, Університет Касселя), підтримка міждисциплінарних центрів.
Інформування	Федеральна програма BOL (Bundesprogramm Ökologischer Landbau) для популяризації органічної продукції серед населення.

Таблиця 8. Кластеризація регіонів за оцінкою перспектив розвитку органічного сектору

Кластер	Оцінка перспектив	Характеристика
1	Позитивна	Активне створення нових господарств (напр., Вінницька, Полтавська обл.)
2	Нейтральна	Існують окремі господарства, але активного зростання немає
3	Скептична	Значні перешкоди, відсутність інтересу з боку влади та бізнесу

руктури. Для характеристики регіонів за ступенем розвитку органічного сільського господарства вони були поділені на кластери на основі оцінки перспектив галузі та наявності бар'єрів (табл. 8).

Більшість регіональних органів (близько 80%) вважає, що рівень підтримки господарств, які займаються органічним виробництвом, повинен бути суттєво вищим порівняно з індустріальними господарствами (табл. 9).

Потенційні переваги для регіонів також включають: включення в обіг невикористовуваних земель, поліпшення здоров'я населення, створення іміджу екологічно чистого регіону та можливість виходу на зовнішні ринки збуту.

Форми державної підтримки. Серед форм підтримки як найбільш важливу субсидування відзначають 34,6% опитаних. Конкретні параметри підтримки повинні включати:

— Субсидування частини витрат на виробництво (на гектар або кілограм продукції).

— Субсидування придбання сертифікованого насіннєвого матеріалу (до 50% витрат).

— Субсидування проведення аналізу ґрунтів та витрат на сертифікацію (до 50% витрат).

Для розширення масштабів розвитку органічного сільського господарства в Україні потрібна значна фінансова підтримка держави, співставна з рівнем підтримки в країнах ЄС. При прийнятті рішення про розширення органічного сільського господарства кожен регіон повинен ретельно прорахувати можливості та джерела реальної підтримки [3; 4].

Наявність попиту на органічну сільськогосподарську продукцію, значний природно-ресурсний потенціал України, а також її позиції на світовому продовольчому ринку зумовлюють необхідність суттєвого розширення масштабів органічного сільського господарства. На сьогодні обсяги виробництва органічних продуктів ще не повною мірою задовольняють внутрішні потреби та експортний попит. Вирішення цього завдання вимагає модернізації багатьох суміжних процесів, систем, відносин, організаційних форм та суттєвого розширення масштабів державної підтримки. Особлива

Таблиця 9. Оцінка регіональними органами управління переваг переходу до органічного сільського господарства (% опитаних)

Перевага	Істотно вплине	Вплине	Не вплине
Вирішення проблем нехватки якісних продуктів	53,0	34,5	12,5
Поліпшення екології та якості ґрунтів	45,7	43,2	11,1
Підвищення контролю над якістю продовольства	49,3	34,5	16,2
Забезпечення додаткової зайнятості на селі	14,8	61,7	23,5

увага має бути приділена модернізації системи руху продукції до споживача. Основою для реалізації цих завдань має стати прийняття Комплексної програми розвитку органічного сільського господарства на 10—15 років.

ВИСНОВКИ

Основні напрями прискорення розвитку органічного сектору України:

1. Удосконалення законодавчої бази. Необхідно забезпечити повну гармонізацію українського законодавства з нормами ЄС, зокрема щодо регламентів виробництва, маркування та сертифікації. Необхідно чітко врегулювати питання перехідного періоду (від 3 до 5 років) та жорстко обмежити можливість паралельного виробництва (органічної та традиційної продукції в межах одного господарства) для уникнення фальсифікації.

2. Посилення відповідальності. Суттєво переглянути заходи матеріальної відповідальності: за порушення вимог щодо ведення органічного виробництва, порушення правил державної реєстрації та за незаконне використання найменування "органічний" ввести значні штрафи, сопоставні з європейською практикою.

3. Розробка стандартів та маркування. На основі міжнародного досвіду (стандарти IFOAM та ЄС) розробити національні стандарти, ввести єдину державну маркування органічної продукції та створити незалежну організацію з контролю над сертифікуючими організаціями.

4. Доступ до зовнішніх ринків. Створення цілісного законодавства, що відповідає міжнародним вимогам, сприятиме захисту вітчизняних сільгоспвиробників, дозволить розробити дієві заходи підтримки та знизити вартість сертифікації.

5. Розвиток інфраструктури та "біо-маркетингу". Перешкодою для росту ринку є недостатня участь держави у розвитку бізнесу та відсутність зв'язку з споживачем. Необхідно розвивати цільовий "біо-маркетинг", диверсифікувати канали збуту, підвищувати інтерес споживачів через рекламу, розробку логотипів, фірмового стилю та використання інтернет-технологій.

6. Державна підтримка. Держава має організувати закупівлю органічної продукції у виробників для її реалізації через мережу спеціалізованих магазинів, а також включити її до сфери державних закупівель. Стимулювання інтересу споживачів необхідно здійснювати шляхом зміцнення довіри до місцевої регіональної продукції, де комунікація між виробником та споживачем є більш прозорою.

Література:

1. Закон України "Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції" від 10.07.2018 № 2496-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text> (дата звернення: 16.02.2026).

2. Швайка А. О. Органічне виробництво як основа сталого розвитку сільських територій України. Економіка АПК. 2024. № 2. С. 45—52.

3. Геєць В. М. Економічна безпека України: проблеми та перспективи розвитку: монографія / Інститут економіки та прогнозування НАН України. Київ, 2025. 450 с.

4. Аналіз ринку органічної продукції в Україні: стан, тенденції та перспективи розвитку: аналітичний огляд / Міністерство аграрної політики та продовольства України. Київ, 2024. 85 с.

5. Галушко В. П. Економіка органічного виробництва: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2025. 320 с.

6. Міжнародна торгівля органічною продукцією: можливості для українських експортерів: методичні рекомендації / Інститут аграрної економіки НААН. Київ, 2025. 110 с.

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine, (2018), Law of Ukraine "On basic principles and requirements for organic production, circulation and labeling of organic products", No. 2496-VIII, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text> (available at 16.02.2026).

2. Shvaika, A.O., (2024), "Organic production as a basis for sustainable development of rural areas in Ukraine", Ekonomika APK, vol. 2, pp. 45—52.

3. Heiets, V.M., (2025), Ekonomichna bezpeka Ukrainy: problemy ta perspektyvy rozvytku: monohrafiia [Economic security of Ukraine: problems and development prospects: monograph], Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

4. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine, (2024), Analiz rynku orhanichnoi produktsii v Ukraini: stan, tendentsii ta perspektyvy rozvytku: analitychnyi ohliad [Analysis of the organic products market in Ukraine: state, trends and development prospects: analytical review], Kyiv, Ukraine.

5. Halushko, V.P., (2025), Ekonomika orhanichnogo vyrobnytstva: navchalnyi posibnyk [Economics of organic production: textbook], Tsentр uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

6. Institute of Agrarian Economics NAAS, (2025), Mizhnarodna torhivlia orhanichnoiu produktsiiei: mozhlyvosti dlia ukrainskykh eksporteriv: metodychni rekomendatsii [International trade in organic products: opportunities for Ukrainian exporters: methodological recommendations], Kyiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 18.02.26

Прорецензовано / Revised: 26.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

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

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 005.336.4:004.8

О. В. Глембицький,
аспірант кафедри економіки,
Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-4379-0767>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.254

МЕТОДОЛОГІЯ ВИЯВЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ БАНКУ З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕХНОЛОГІЙ ШІ

О. Hlembytskyi,
Postgraduate student of the Department of Economics,
Private Higher Education Establishment "European University"

METHODOLOGY FOR IDENTIFYING THE EFFECTIVENESS OF INTELLECTUAL CAPITAL FORMATION IN BANKS USING AI TECHNOLOGIES

У статті досліджено сутність категорії інтелектуального капіталу підприємств та його формування з використанням технологій штучного інтелекту. Проаналізовано структурні складові інтелектуального капіталу — людський, структурний та реляційний капітал — та їхній взаємозв'язок, підкреслено значення кожної складової для підвищення ефективності діяльності, інноваційної спроможності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах цифрової трансформації економіки. Огляд наукових підходів показує, що класичні методики оцінювання інтелектуального капіталу (Edvinsson, Bontis, Pulic, Nonaka, Takeuchi) потребують інтеграції з сучасними цифровими технологіями та інструментами штучного інтелекту для ефективного формування та розвитку нематеріальних активів підприємства. У статті запропоновано методологію побудови інтегрального індексу AI-BICF, який дозволяє кількісно оцінювати внесок кожної складової інтелектуального капіталу, нормалізувати показники, визначити вагові коефіцієнти за допомогою алгоритмів машинного навчання, а також проводити динамічний аналіз із використанням НР-фільтра для виділення довгострокових трендів та циклічних коливань. Практичне застосування індексу AI-BICF дозволяє підприємствам визначати сильні та слабкі компоненти інтелектуального капіталу, обґрунтовувати пріоритети для розвитку персоналу, оптимізувати внутрішні процеси, підвищувати ефективність взаємодії з клієнтами та партнерами, а також системно впроваджувати цифрові технології і ШІ у бізнес-процеси для зміцнення конкурентних переваг. Дослідження підкреслює наукову та практичну значущість використання штучного інтелекту у процесі формування інтелектуального капіталу, створюючи основу для подальшого розвитку методологій кількісного оцінювання, стратегій цифрової трансформації та підвищення стійкості і результативності підприємств у знаннєвій економіці.

The article examines the essence of the category intellectual capital of enterprises and its formation using artificial intelligence technologies. It analyzes the structural components of intellectual capital, including human, structural, and relational capital, and their interrelations, emphasizing the importance of each component for enhancing enterprise performance, innovation capacity, adaptability, and competitiveness in the modern context of digital transformation. The review of scientific approaches demonstrates that classical methodologies for evaluating intellectual capital, proposed by scholars such as Edvinsson, Bontis, Pulic, Nonaka, and Takeuchi, require integration with contemporary digital tools and artificial intelligence technologies to effectively form, develop, and manage enterprises' intangible assets. The study proposes a methodology for constructing the AI-BICF integral index, which enables enterprises to quantitatively assess the contribution of each component of intellectual capital, normalize indicators, determine weighting coefficients through machine learning algorithms such as Random Forest and Gradient Boosting, and conduct dynamic analysis using the



Hodrick-Prescott filter to identify long-term trends and cyclical fluctuations. The practical application of the AI-BICF index allows enterprises to identify strengths and weaknesses in their intellectual capital, prioritize personnel development, optimize internal processes, enhance relational networks with clients and partners, and systematically implement digital technologies and artificial intelligence into business processes to strengthen competitive advantages. The research emphasizes the scientific and practical significance of integrating artificial intelligence into the process of forming intellectual capital, creating a basis for further development of quantitative assessment methodologies, strategies for digital transformation, and increasing resilience, efficiency, and sustainable competitiveness of enterprises in the knowledge-driven economy.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, штучний інтелект, людський капітал, цифрова трансформація, інтегральний індекс, структурний капітал, реляційний капітал.

Key words: intellectual capital, artificial intelligence, human capital, digital transformation, integral index, structural capital, relational capital.

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

У сучасному середовищі ключовим джерелом конкурентних переваг виступають не стільки матеріальні ресурси, скільки знання, компетенції персоналу, організаційні процеси, інноваційні технології та ділові зв'язки. Водночас традиційні підходи до аналізу діяльності підприємств здебільшого зосереджені на фінансових показниках і матеріальних активах, що не дозволяє повною мірою оцінити роль нематеріальних факторів у створенні вартості та забезпеченні довгострокового розвитку.

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах активного впровадження цифрових технологій та систем штучного інтелекту. Використання алгоритмів обробки даних, автоматизованих систем управління, аналітичних платформ змінює структуру внутрішніх процесів підприємств, впливає на продуктивність праці, якість управлінських рішень та взаємодію з клієнтами. Проте на сьогодні відсутній універсальний підхід до кількісного вимірювання впливу цифровізації та технологій штучного інтелекту на формування інтелектуального капіталу підприємства. Більшість досліджень або фокусуються на фінансових результатах, або розглядають інтелектуальний капітал у якісному вимірі, що ускладнює інтеграцію цих аспектів у єдину аналітичну модель.

Ще однією проблемою є обмежене використання публічних даних для комплексної оцін-

ки інтелектуального капіталу. Фінансова звітність підприємств містить показники, які опосередковано характеризують людський, структурний та реляційний капітал, однак відсутність стандартизованої методики їх систематизації та інтеграції перешкоджає проведенню об'єктивного порівняльного аналізу між підприємствами та у часовій динаміці. Це знижує можливості інвесторів, аналітиків і менеджменту щодо оцінювання стратегічного потенціалу компаній.

Основною проблемою є відсутність комплексного підходу до вимірювання інтелектуального капіталу підприємств, який об'єднував би систему релевантних показників, методи їх нормалізації та агрегування, інструменти визначення ваг на основі сучасних алгоритмів аналізу даних, а також динамічний підхід до оцінювання змін у часі. Розв'язання цієї проблеми має важливе наукове значення, оскільки сприяє розвитку теорії інтелектуального капіталу та методології його кількісного вимірювання, а також практичне значення — забезпечує підприємства інструментом для оцінки ефективності управління знаннями, інноваційною діяльністю та цифровою трансформацією в умовах сучасної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців розглядаються питання формування та оцінювання інтелектуального капіталу підприємств із використанням сучас-

них цифрових технологій і аналітики. Серед вітчизняних досліджень значну увагу цьому питанню приділяють Сай А.П. [10], Поріцький Ю.А. [10], Юрко І.С. [11], Приймак В.М. [9], Корнілова І.М. [9], Глушенкова А.А. [8], Надос В.В. [8], які аналізують вплив знань, компетенцій персоналу та нематеріальних активів на ефективність діяльності підприємств, а також механізми інтеграції нематеріальних ресурсів у систему стратегічного управління. Серед зарубіжних науковців цю проблематику досліджували Leif Edvinsson [2], що обґрунтував структурну модель інтелектуального капіталу, Nick Bontis [12], який вивчав взаємозв'язок між складовими інтелектуального капіталу та організаційною результативністю, Ante Pulic [13], автор методики VAIC для оцінювання ефективності використання інтелектуального капіталу, Ikujiro Nonaka та Hirotaka Takeuchi [5], які обґрунтували механізми створення знань в організації, а також Varuch Lev [4] і Thomas A. Stewart [7], які підкреслювали значення нематеріальних активів як джерела конкурентних переваг. Окрему групу становлять дослідження, присвячені застосуванню цифрових технологій, аналітики даних і штучного інтелекту для оцінювання бізнес-процесів та управлінських рішень; у цьому контексті увагу приділяли Thomas H. Davenport і Bernard Marr [1], які розглядали аналітику даних, бізнес-інтелект і цифрову трансформацію як чинники підвищення ефективності управління знаннями та організаційними ресурсами. Дослідження як вітчизняних та і зарубіжних вчених показують, що класичні підходи до оцінювання інтелектуального капіталу здебільшого мають статичний характер і ґрунтуються на експертних оцінках або коефіцієнтних моделях, які не враховують динаміку змін і складні взаємозв'язки між його структурними елементами. Використання інструментів штучного інтелекту для кількісного визначення вагових коефіцієнтів, побудови інтегральних індексних моделей і виявлення трендів залишається недостатньо розробленим як у вітчизняних, так і у зарубіжних дослідженнях, що створює наукову основу для подальшого розвитку методології оцінювання ефективності формування інтелектуального капіталу підприємств із використанням технологій ШІ.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є розробка методології створення інтегрального індексу для оцінювання ефективності інтелектуального капіталу

підприємств із використанням технологій штучного інтелекту, а також узагальнення сучасних підходів до його формування. Завданнями дослідження є систематизація існуючих моделей і методик оцінки інтелектуального капіталу, визначення можливостей інтеграції інструментів штучного інтелекту для кількісного визначення вагових коефіцієнтів і виявлення трендів, а також розроблення практичних рекомендацій щодо застосування індексного підходу для аналізу ефективності формування інтелектуального капіталу на сучасних підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній економіці саме інтелектуальний капітал визначає конкурентоспроможність підприємств, їхню здатність до інновацій, адаптації до ринкових змін і цифрової трансформації. На відміну від матеріальних активів, інтелектуальний капітал є складною системою знань, організаційних рішень та взаємодії з партнерами і клієнтами, що формує довгострокову стійкість і ефективність діяльності підприємства.

Структурно інтелектуальний капітал підприємства традиційно поділяють на три взаємопов'язані компоненти: людський капітал (Human Capital), структурний капітал (Structural Capital) та реляційний капітал (Relational Capital) [2, с. 10; 12, с. 65]. Людський капітал охоплює професійні компетенції працівників, їхній досвід, аналітичні здібності, управлінські навички та здатність генерувати нові знання [7, с. 67]. У діяльності підприємств це проявляється через якість прийняття управлінських рішень, ефективність розробки продуктів і послуг, оптимізацію виробничих та бізнес-процесів. Саме людський капітал є джерелом створення інновацій, однак він належить працівникам, що зумовлює необхідність його постійного розвитку та утримання [6].

Структурний капітал відображає інституціоналізовані знання, які залишаються в підприємстві незалежно від зміни персоналу. До нього належать внутрішні процедури, організаційна структура, інформаційні системи, бази даних, програмне забезпечення, патенти та алгоритми управління процесами. У сучасних підприємствах структурний капітал значною мірою формується через цифрову інфраструктуру та автоматизовані платформи обробки даних. Саме цей компонент забезпечує масштабованість бізнес-моделі та стабільність операційної діяльності [7, с. 67].

Реляційний капітал характеризує систему зовнішніх зв'язків підприємства — відносини з клієнтами, постачальниками, партнерами, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами. Він відображає рівень довіри до підприємства, якість обслуговування, стабільність ресурсної бази та репутаційну складову. Для підприємств реляційний капітал є критично важливим, оскільки довіра безпосередньо впливає на обсяги продажів, партнерські відносини та доступ до ресурсів [7, с. 73].

У сучасних умовах цифрової трансформації особливого значення набуває роль технологій штучного інтелекту у формуванні інтелектуального капіталу підприємств. Штучний інтелект не лише автоматизує окремі операції, а й трансформує сам механізм створення знань [6]. Алгоритми машинного навчання дозволяють аналізувати великі масиви даних, виявляти приховані закономірності та підвищувати точність прогнозування бізнес-процесів. У контексті людського капіталу ШІ виступає інструментом підтримки управлінських рішень, підвищуючи продуктивність персоналу та зменшуючи ймовірність помилок. У межах структурного капіталу він інтегрується у внутрішні інформаційні системи, формуючи нові цифрові активи — алгоритмічні моделі, автоматизовані платформи обслуговування клієнтів та бізнес-аналітики [3]. Щодо реляційного капіталу, застосування ШІ покращує персоналізацію послуг, управління взаємодією з партнерами та клієнтами, а також моніторинг ризиків, що зміцнює довіру до підприємства.

Враховуючи зазначене, виникає потреба у розробці інструментарію кількісної оцінки ефективності формування інтелектуального капіталу з урахуванням впливу технологій штучного інтелекту. Для вирішення цього завдання необхідно розробити методологію, яка дозволяє інтегрувати дані про людський, структурний та реляційний капітал, а також визначити їхній внесок у загальну продуктивність та інноваційний потенціал підприємства.

Для розробки інтегрального індексу оцінювання ефективності формування інтелектуального капіталу підприємств беруться дані щодо трьох основних складових: людського капіталу, структурного капіталу та реляційного капіталу. Ці дані включають інформацію про компетенції та кваліфікацію персоналу, організаційні процеси та внутрішні знання підприємства, а також взаємодію з партнерами та клієнтами.

Збір такої інформації здійснюється на основі публічних джерел, офіційних вебсайтів підприємств, статистичних звітів та галузевих даних. Використання цих даних необхідне для визначення показників, які відображають реальний стан інтелектуального капіталу та його вплив на ефективність діяльності підприємства. На їх основі формується система критеріїв та вагових коефіцієнтів для інтегрального індексу, що дозволяє кількісно оцінити рівень розвитку та ефективність використання інтелектуальних ресурсів.

Людський капітал (НС) характеризує ефективність персоналу, здатність генерувати нові знання та впроваджувати інновації. Для оцінки використовуються наступні показники:

ROA (Return on Assets) — показник рентабельності активів [15]:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середні активи}} \times 100 \quad (1).$$

Cost-to-Income Ratio (C/I) — співвідношення витрат до доходів [16]:

$$\frac{C}{I} = \frac{\text{Операційні витрати}}{\text{Операційні доходи}} \times 100 \quad (2).$$

Операційні витрати / Активи (ОВ/А) — відображає ефективність управління витратами [17]:

$$\frac{ОВ}{А} = \frac{\text{Операційні витрати}}{\text{Активи}} \times 100 \quad (3).$$

Також враховуємо кількість data/IT вакансій [17].

Структурний капітал (SC) відображає інституціоналізовані знання та організаційні ресурси:

Нематеріальні активи / Активи (ЧНА) — частка нематеріальних активів [4]:

$$\text{ЧНА} = \frac{\text{Нематеріальні активи}}{\text{Сумарні Активи}} \times 100 \quad (4).$$

Частка комісійних доходів (ЧКД) — відношення комісійних доходів до загальних доходів [15]:

$$\text{ЧКД} = \frac{\text{Комісійні доходи}}{\text{Загальні доходи}} \times 100 \quad (5).$$

Диверсифікація доходів — індекс диверсифікації доходів (наприклад, Herfindahl-Hirschman Index для доходів) [18; 19]:

$$\text{HHI}_{\text{доходи}} = \sum_{i=1}^n s_i^2 \quad (6),$$

де, s_i — частка кожного джерела доходу у загальному доході.

Не менш важливо врахувати частку цифрових каналів обслуговування (ЧЦКО) та Digital Revenue Ratio який розраховується діленням доходів від цифрових продуктів на загальний дохід [3].

Реляційний капітал (RC) відображає зовнішні взаємозв'язки та довіру контрагентів:

NPL (Non-Performing Loans, інверсний показник) — обернений показник проблемних кредитів [15]:

$$\text{Індекс } NPL^{-1} = 1 - \frac{\text{Сума проблемних кредитів}}{\text{Загальна сума кредитів}} \quad (7).$$

CAR (Capital Adequacy Ratio) — коефіцієнт достатності капіталу [14]:

$$CAR = \frac{\text{Регуляторний капітал}}{\text{Зважені за ризиком активи}} \times 100 \quad (8).$$

Частка депозитів фізичних осіб (ЧДФО) — відображає довіру клієнтів [15]:

$$\text{ЧДФО} = \frac{\text{Депозити фізичних осіб}}{\text{Загальні депозити}} \times 100 \quad (9).$$

Також в реляційному капіталі при розрахунку індексу варто врахувати відсоток запитів клієнтів які були оброблені штучним інтелектом (ВЗКШІ) та частку дистанційних операцій (ЧСД) [13].

Вибір цих показників забезпечує комплексну кількісну оцінку кожного компонента інтелектуального капіталу та створює основу для формування інтегрального індексу з використанням методів штучного інтелекту, що дозволяє визначати вагомість складових та виявляти приховані взаємозв'язки між ними.

Після формування системи показників для оцінки ефективності формування інтелектуального капіталу підприємств виникає потреба у приведенні їх до єдиного масштабу для подальшого інтегрування в комплексний індекс. Оскільки різні показники мають різні одиниці виміру та діапазони значень, застосовується нормалізація даних, що дозволяє забезпечити їхню порівнянність та коректність розрахунку інтегрального показника.

Використовуємо метод Min-Max, який передбачає перетворення значення кожного показника до інтервалу від 0 до 1 за формулою:

$$X_{it}^* = \frac{X_{it} - \min X_i}{\max X_i - \min X_i} \quad (10),$$

де, X_{it} — фактичне значення показника i у період t ;

$\max X_i$, $\min X_i$ — мінімальне та максимальне значення відповідного показника у вибірці.

Для показників, які мають інверсну залежність від ефективності (наприклад, NPL), застосовується обернене перетворення:

$$X_{it}^* = \frac{\max X_i - X_{it}}{\max X_i - \min X_i} \quad (11).$$

Таке перетворення дозволяє уніфікувати всі показники, забезпечуючи можливість їх подальшого зважування та інтегрування у комплексний індекс ефективності формування інтелектуального капіталу підприємств з використанням технологій штучного інтелекту.

Після нормалізації показників наступним етапом є визначення їхньої відносної ваги, що дозволяє об'єктивно оцінити внесок кожного елемента у формування інтегрального індексу ефективності інтелектуального капіталу підприємств. Для підвищення точності та об'єктивності оцінки у дослідженні застосовується підхід із використанням алгоритмів машинного навчання (ML), які здатні виявляти складні нелінійні залежності між показниками та результативністю діяльності підприємств.

У рамках методології використовуються алгоритми Random Forest та Gradient Boosting, що дозволяють оцінити важливість кожного показника на основі їхнього впливу на цільову змінну Y_i — агрегований показник ефективності підприємства [20, с. 9—12]. Формально, модель представлена так [22, с. 6; 23, с. 1189]:

$$Y_i = f(X_{i1}^*, X_{i2}^* \dots X_{in}^*) \quad (12).$$

де, X_{in}^* — нормалізовані показники для підприємства i ;

n — кількість показників у системі.

Після навчання моделі обчислюється важливість кожного показника I_j , яка відображає внесок показника j (показник після нормалізації) у прогноз цільової змінної. Для формування ваг інтегрального індексу важливості нормалізуються таким чином [21, с. 88]:

$$\omega_i = \frac{I_j}{\sum_{k=1}^n I_k} \quad (13),$$

де, I_j — вклад показника j у загальний інтегральний індекс для підприємства або середнє значення цього показника у вибірці;

I_k — сума індексів після нормалізації.

При даному обрахунку має виконуватись умова [21, с. 89]:

$$\sum_{i=1}^n \omega_i = 1 \quad (14).$$

Отримані ваги дозволяють формувати зважену суму нормалізованих показників, що і становить інтегральний індекс ефективності

Таблиця 1. Інтерпретація результаті розрахунку інтегрального індексу AI-BICF

Значення індексу AI-BICF	Рівень ефективності формування ІК	Висновок
0,00 – 0,50	Низький	Недостатнє використання людського, структурного та реляційного капіталу з застосуванням ІІІ; слабка інтеграція знань і цифрових активів у бізнес-процеси.
0,51 – 0,75	Середній	Часткова інтеграція ІІІ у формування ІК; наявні резерви для підвищення продуктивності, автоматизації процесів та розвитку зовнішніх зв'язків.
0,76 – 1,00	Високий	Системне поєднання людського, структурного та реляційного капіталу; активне використання ІІІ для генерації знань, оптимізації процесів та зміцнення довіри і взаємодії з партнерами.

Джерело: розроблено автором.

формування інтелектуального капіталу підприємства:

$$AI-BICF = \sum_{i=1}^n \omega_i \times X_{in}^* \quad (15).$$

Після розрахунку інтегрального індексу AI-BICF наступним етапом є аналіз його динаміки з урахуванням довгострокових трендів та короткострокових коливань. Для цього застосовується фільтр Роберта Ходріка та Едварда Прескотта (НР-фільтр), який дозволяє розкласти часовий ряд індексу на дві компоненти [24, с. 5—9]:

$$AI-BICF_t = T_t + C_t \quad (16).$$

де, T_t — тренд, що відображає довгострокове формування інтелектуального капіталу підприємства;

C_t — циклічна компонента, що показує вплив шоків, криз та короткострокових коливань.

Декомпозиція інтегрального індексу AI-BICF на трендову та циклічну компоненти дозволяє глибше аналізувати процес формування інтелектуального капіталу підприємств із використанням технологій ІІІ. Трендова компонента T_t відображає довгострокові зміни, пов'язані із системним розвитком людського, структурного та реляційного капіталу, тоді як циклічна компонента C_t демонструє коливання, що виникають унаслідок короткострокових шоків, криз або інших непередбачуваних факторів.

Для виділення трендової складової застосовується НР-фільтр, який формалізує задачу пошуку тренду як мінімізацію сумарного відхилення фактичного індексу від тренду при одночасному забезпеченні гладкості ряду [24, с. 4].

Запишемо фільтр повному вигляді:

$$\min_{T_t} \sum_{t=1}^T (AI-BICF_t - T_t)^2 + \lambda \sum_{t=2}^{T-1} [(T_{t+1} - T_t) - (T_t - T_{t-1})]^2 \quad (17),$$

де, перша частина мінімізує розбіжності між фактичними значеннями індексу та трендом;

друга частина забезпечує гладкість тренду, уникаючи різких коливань між послідовними періодами;

λ — параметр згладжування, який визначає чутливість тренду до короткострокових коливань; для річних даних зазвичай приймається $\lambda=100$ [24, с. 4—5].

Таким чином, застосування НР-фільтра дозволяє виділити довгострокові ефекти формування інтелектуального капіталу та оцінити, як короткострокові фактори впливають на його динаміку.

Розрахований інтегральний індекс AI-BICF дозволяє оцінити ефективність формування інтелектуального капіталу підприємства з використанням технологій штучного інтелекту. Значення індексу варіюються від 0 до 1, де нижчі показники свідчать про недостатнє використання людського, структурного та реляційного капіталу, а вищі — про системне та ефективне поєднання цих компонентів з цифровими технологіями. Для зручності аналізу результати можна класифікувати за рівнями ефективності, як показано у табл. 1.

Таким чином, інтегральний індекс AI-BICF дозволяє не лише порівнювати ефективність формування інтелектуального капіталу між

підприємствами, а й оцінювати динаміку його розвитку у часі, визначати слабкі та сильні компоненти, а також обґрунтовувати пріоритети впровадження технологій штучного інтелекту для підвищення ефективності управління знаннями та нематеріальними ресурсами.

Інтегральний індекс ефективності формування інтелектуального капіталу з використанням технологій штучного інтелекту (AI-BICF) має широкі можливості для практичного застосування у сучасних підприємствах. Він дозволяє системно оцінювати рівень розвитку ключових компонентів інтелектуального капіталу — людського, структурного та реляційного, враховуючи внесок технологій ШІ у підвищення ефективності бізнес-процесів та управлінських рішень. Використання індексу дає змогу керівництву виявляти слабкі та сильні складові інтелектуального капіталу, визначати пріоритети для інвестування у навчання та розвиток персоналу, цифровізацію внутрішніх процесів та оптимізацію взаємодії з клієнтами та партнерами.

Інструмент може застосовуватись у стратегічному плануванні, моніторингу ефективності впровадження інновацій, оцінці результативності цифрових ініціатив і підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Результати AI-BICF дозволяють порівнювати ефективність формування інтелектуального капіталу між різними підрозділами чи підприємствами, виявляти тенденції та циклічні коливання, а також оцінювати вплив короткострокових шоків на розвиток нематеріальних ресурсів.

Використання AI-BICF рекомендується інтегрувати у систему управлінської звітності підприємства, забезпечуючи регулярне вимірювання показників і об'єктивну оцінку прогресу у розвитку людського, структурного та реляційного капіталу. На основі результатів індексу можна формувати управлінські рекомендації щодо пріоритетних напрямків розвитку, оптимізації процесів та підвищення ефективності використання технологій штучного інтелекту для підтримки стратегічних цілей підприємства. Такий підхід забезпечує комплексне управління інтелектуальним капіталом, зменшує ризики втрати цінних знань і компетенцій, а також сприяє формуванню стійкої конкурентної позиції на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розроблено інтегральний індекс AI-BICF дозволяє оцінювати ефективність формування інтелектуального капіталу підприємств із вико-

ристанням технологій штучного інтелекту. Індекс інтегрує показники людського, структурного та реляційного капіталу, забезпечує нормалізацію та зважування складових, а також дозволяє проводити динамічний аналіз із розкладом на трендову та циклічну компоненти за допомогою НР-фільтра. Використання AI-BICF забезпечує можливість кількісного порівняння ефективності формування інтелектуального капіталу між підприємствами та підрозділами, виявлення слабких і сильних сторін, а також обґрунтування пріоритетів для розвитку персоналу, оптимізації процесів та впровадження цифрових технологій.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі включають удосконалення методики шляхом:

1. Розширення системи показників інтелектуального капіталу із врахуванням специфіки окремих галузей та секторів економіки;
2. Використання більш складних алгоритмів штучного інтелекту та глибинного навчання для моделювання нелінійних взаємозв'язків між компонентами ІК та показниками ефективності;
3. Інтеграції AI-BICF із системами бізнес-аналітики та стратегічного планування для оперативного моніторингу розвитку інтелектуального капіталу;
4. Дослідження впливу короткострокових ринкових шоків і криз на динаміку ІК із використанням часових рядів та моделей прогнозування;
5. Розробки стандартизованих підходів до збору та систематизації даних про людський, структурний і реляційний капітал для підвищення порівняльної аналітики між підприємствами.

Запропонована методологія та інтегральний індекс AI-BICF створюють основу для подальших наукових досліджень у сфері кількісного оцінювання інтелектуального капіталу та цифрової трансформації підприємств, а також можуть стати інструментом практичної підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень.

Література:

1. Девенпорт Т. Г., Мapp Б. Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results. Бостон: Harvard Business Review Press, 2010. 240 с. URL: https://mitpressbookstore.mit.edu/book/9781422177693?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 19.02.2026)
2. Едвінссон А., Мален М. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by

Finding Its Hidden Brainpower. New York: HarperBusiness, 1997. P. 225 URL: https://catalogue.nla.gov.au/Record/2956227?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 19.02.2026).

3. Huiian M.C., Bisogno M., Mironiuc M. Managing intellectual capital components in technology transfer processes: The case of Romanian public research institutes. *Journal of the Knowledge Economy*. 2024. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-024-02418-6> (дата звернення: 19.02.2026).

4. Лев Б. Intangibles: Management, Measurement, and Reporting. Washington: Brookings Institution Press, 2001. URL: <https://www.brookings.edu/book/intangibles/> (дата звернення: 19.02.2026).

5. Nonaka, I. and Takeuchi, H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press, 1995. URL: <https://global.oup.com/academic/product/the-knowledge-creating-company-9780195092691> (дата звернення: 19.02.2026).

6. Reimagining sustainability: The power of AI and intellectual capital in shaping the future of tourism and hospitality organizations. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S219853124002117> (дата звернення: 19.02.2026).

7. Stewart, T. A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York: Doubleday, 1997. URL: <https://www.penguinrandomhouse.com/books/121781/intellectual-capital-by-thomas-a-stewart/> (дата звернення: 19.02.2026).

8. Глушенкова А. А., Надос В. В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.022126> (дата звернення: 19.02.2026).

9. Приймак В. М., Корнілова І. М. Інтелектуальний капітал в епоху штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-55> (дата звернення: 19.02.2026).

10. Сай А. П., Поріцький Ю. А. Адміністрування інтелектуального капіталу підприємства. *Український економічний часопис*. 2024. № 6. С. 128—131. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-21> (дата звернення: 19.02.2026).

11. Юрко І. С. Методи оцінювання інтелектуального капіталу. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583.34.11> (дата звернення: 19.02.2026).

12. Бонтіс Н. Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models. *Management Decision*. 1998. Vol. 36, No. 2. P. 63—76.

13. Пуліч А. VAIC™ — An Accounting Tool for IC Management. *International Journal of Technology Management*. 1998. Vol. 18, No. 5—8. P. 702—714.

14. Базельський комітет з банківського нагляду. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems. Basel: Bank for International Settlements, 2011. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf> (дата звернення: 22.02.2026).

15. International Monetary Fund. Financial Soundness Indicators Guide. Washington, DC: IMF, 2019. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Manuals-Guides/Issues/2019/11/20/Financial-Soundness-Indicators-Guide-2019-48689> (дата звернення: 22.02.2026).

16. European Central Bank. Financial Stability Review. Frankfurt am Main: ECB, 2023. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/financial-stability/fsr/html/index.en.html> (дата звернення: 22.02.2026).

17. World Bank. Global Financial Development Report. Washington, DC: World Bank, 2022. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/gfdr> (дата звернення: 22.02.2026).

18. Хіршман А. О. National Power and the Structure of Foreign Trade. Berkeley: University of California Press, 1945. P. 172.

19. Херфіндал О. С. Concentration in the U.S. Steel Industry. New York: Columbia University, 1950. P. 222.

20. Hastie, T., Tibshirani, R. and Friedman, J. The elements of statistical learning: data mining, inference, and prediction, 2nd ed. New York: Springer, 2009.

21. OECD. Handbook on constructing composite indicators: methodology and user guide. Paris: OECD Publishing, 2008. URL: <https://www.oecd.org/sdd/42495745.pdf> (дата звернення: 19.02.2026).

22. Брейман Л. Random forests. *Machine Learning*. 2001. Vol. 45, No. 1. P. 5—32.

23. Фрідман Дж. Х. Greedy function approximation: a gradient boosting machine. *The Annals of Statistics*. 2001. Vol. 29, No. 5. P. 1189—1232.

24. Hodrick, R.J. and Prescott, E.C. Postwar U.S. business cycles: an empirical investigation. *Journal of Money, Credit and Banking*. 1997. Vol. 29, No. 1. P. 1—16

References:

1. Devenport, T.H. and Marr, B. (2010), *Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results*, Harvard Business Review Press, Boston, USA. available at: https://mitpressbookstore.mit.edu/book/9781422177693?utm_source=chatgpt.com (Accessed 19 February 2026).

2. Edvinsson, L. and Malen, M. (1997), *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, HarperBusiness, New York, USA. available at: https://catalogue.nla.gov.au/Record/2956227?utm_source=chatgpt.com (Accessed 19 February 2026).
3. Huian, M.C., Bisogno, M. and Mironiuc, M. (2024), "Managing intellectual capital components in technology transfer processes: The case of Romanian public research institutes", *Journal of the Knowledge Economy*, [Online], available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-024-02418-6> (Accessed 19 February 2026).
4. Lev, B. (2001), *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington, USA. available at: <https://www.brookings.edu/book/intangibles/> (Accessed 19 February 2026).
5. Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, USA. available at: <https://global.oup.com/academic/product/the-knowledge-creating-company-9780195092691> (Accessed 19 February 2026).
6. Journal of Innovation & Knowledge, (2024) "Reimagining sustainability: The power of AI and intellectual capital in shaping the future of tourism and hospitality organizations", available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853124002117> (Accessed 19 February 2026).
7. Stewart, T.A. (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday, New York, USA available at: <https://www.penguinrandomhouse.com/books/121781/intellectual-capital-by-thomas-a-stewart/> (Accessed 19 February 2026).
8. Glushenkova, A.A. and Nados, V.V. (2020), "Managing Intellectual Capital of the Enterprise", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes.* <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.022126>.
9. Priymak, V.M. and Kornilova, I.M. (2025), "Intellectual Capital in the Age of Artificial Intelligence", *Ekonomika ta suspilstv*, vol. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-55>.
10. Sai, L.P. and Poritskyi, Y.A. (2024), "Administering intellectual capital of the enterprise", *Ukrainian Economic Journal*, vol. 6, pp. 128—131. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-21>.
11. Yurko, I.S. (2023), "Methods for evaluating intellectual capital", *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii*, vol. 34. <https://doi.org/10.32782/2415-3583.34.11>.
12. Bontis, N. (1998), "Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models", *Management Decision*, vol. 36, no. 2, pp. 63—76.
13. Pulic, A. (1998), "VAIC™ — An Accounting Tool for IC Management", *International Journal of Technology Management*, vol. 18, no. 5—8, pp. 702—714.
14. Basel Committee on Banking Supervision (2011), *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland. available at: <https://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf> (Accessed 22 February 2026).
15. International Monetary Fund (2019), *Financial Soundness Indicators Guide*, IMF, Washington, DC, USA. available at: <https://www.imf.org/en/Publications/Manuals-Guides/Issues/2019/11/20/Financial-Soundness-Indicators-Guide-2019-48689> (Accessed 22 February 2026).
16. European Central Bank (2023), *Financial Stability Review*, ECB, Frankfurt am Main, Germany. available at: <https://www.ecb.europa.eu/pub/financial-stability/fsr/html/index.en.html> (Accessed 22 February 2026).
17. World Bank (2022), *Global Financial Development Report*, Washington, DC, USA. available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/gfdr> (Accessed 22 February 2026).
18. Hirschman, A.O. (1945), *National Power and the Structure of Foreign Trade*, University of California Press, Berkeley, USA.
19. Herfindahl, O.C. (1950), *Concentration in the U.S. Steel Industry*, Columbia University, New York, USA.
20. Hastie, T., Tibshirani, R. and Friedman, J. (2009), *The Elements of Statistical Learning: Data Mining, Inference, and Prediction*, 2nd ed, Springer, New York, USA.
21. OECD (2008), *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide*, Paris, France. available at: <https://www.oecd.org/sdd/42495745.pdf> (Accessed 19 February 2026).
22. Breiman, L. (2001), "Random Forests", *Machine Learning*, vol. 45, no. 1, pp. 5—32.
23. Friedman, J.H. (2001), "Greedy function approximation: a gradient boosting machine", *The Annals of Statistics*, vol. 29, no. 5, pp. 1189—1232.
24. Hodrick, R.J. and Prescott, E.C. (1997), "Postwar U.S. business cycles: an empirical investigation", *Journal of Money, Credit and Banking*, vol. 29, no. 1, pp. 1—16.

Отримано редакцією журналу / Received: 26.02.26

Прорецензовано / Revised: 04.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

