

АГРОСВІТ

№ 9 травень 2026



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, Україна

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ СЕКРЕТАР: Кучеренко Г. Б.

ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

Пристемський Олександр Станіславович

доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет, Україна

Кириленко Сергій Вікторович

доктор філософії, старший викладач кафедри підприємництва і торгівлі, Західноукраїнський національний університет, Україна

Ткачик Федір Петрович

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів ім. С.І. Юрія, Західноукраїнський національний університет, Україна

Халатур Світлана Миколаївна

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

Качула Світлана Валентинівна

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

Курбацька Лариса Миколаївна

доктор філософії, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Сітковська Алла Олександрівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Ральф Зонтаг

доктор, професор, ректор, Університет Штральзунда, Німеччина

Павлова Галина Євгенівна

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

Прокопишин Оксана Степанівна

доктор філософії, доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького, Україна

Данкевич Андрій Євгенович

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і права, Національний університет харчових технологій, Україна

Камран Абдуллаєв

доктор філософії, доцент, доцент кафедри економіки сфери послуг, Інститут економіки Міністерства науки і освіти Азербайджанської Республіки, Азербайджанська Республіка

Даций Олександр Іванович

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу, Міжрегіональна академія управління персоналом, Україна

Карамушка Олександр Миколайович

доктор філософії, доцент, завідувач кафедри інформаційних систем і технологій, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Ахмад Маулідізен

доктор філософії, доцент, викладач факультету бізнесу і соціальних наук, Університет Арі Гінанджар, Індонезія

Волощук Віталій Ростиславович

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, ЗВО "Подільський державний університет", Україна

Надхія Абдулла

доктор філософії, головний науковий співробітник Офісу розвитку досліджень, Мальдівський національний університет, Мальдіви

Лега Ольга Василівна

доктор філософії, доцент, професор кафедри обліку і оподаткування, Полтавський державний аграрний університет, Україна

Сиротюк Ганна Володимирівна

доктор філософії, доцент, доцент кафедри економіки, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького, Україна

Вініченко Ігор Іванович

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Огренич Юлія Олександрівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку, Запорізький національний університет, Україна

Дранус Валентин Вікторович

доктор філософії, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту, Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Україна

Череп Алла Василівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку, Запорізький національний університет, Україна



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

№ 9 травень 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 "АКС Центр"

Видавець:

Наукова установа

"Науково-дослідний центр сталого розвитку"

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 12.05.26 р.

Підписано до друку 12.05.26 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 54.9

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1205/1.

Віддруковано у ТОВ «АКС 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.

№ 9 травень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Міщук І. П., Кулиняк І. Я.

Напрями модернізації інституційної інфраструктури розвитку ринку сільськогосподарської продукції України на інноваційних засадах 8

Перерва П. Г., Косенко О. П., Кобєлева Т. О.

Розвиток інформаційного забезпечення систем з креативно-інноваційною складовою в торгівельному підприємстві та агробізнесі 18

Цибуляк А. Г.

Екологічні обмеження як новий фактор міжнародної конкурентоспроможності і структурної влади у глобальній економіці 26

Березянко Т. В.

Європейські напрями контролю виробництва та безпеки товарної групи оліє-жирової продукції 35

Лицур І. М., Несторук Ю. Ю.

Фіскальне регулювання лісгосподарювання в сучасних умовах: інституційне забезпечення та бюджетний вимір 42

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

Особливості оцінювання еколого-економічних збитків деградації земельно-ресурсного потенціалу за наслідками військової агресії російської федерації в Україні 49

Гринчук Ю. С., Вихор М. В., Шемігон О. І.

Методи стратегічного аналізу у системі менеджменту змін аграрних підприємств 58

Абдрахімов Р. А., Сухомлин В. Б., Марков Р. Р., Кириченко В. П., Літвіненко М. В.

Розвиток стратегічного управлінського обліку в мережі оптик 68

Князь С. В., Череп А. В., Гусаковська Т. О.

Формування економічного механізму оцінки діяльності підприємств на основі форсайт методів стратегічного передбачення та інструментів криптовалютної економіки 77

Ємець О. І., Левандівський О. Т., Сас А. С.

Прикладний менеджмент соціального підприємництва сільських територіальних громад як інструмент розвитку бізнесу 84

Гаврилюк В. М., Лаврук В. В., Гайбура Ю. А.

Оцінка платоспроможності аграрних підприємств у системі міжнародного лізингу: сучасні підходи та ризики 92

Міщук Є. В., Короленко Р. В.

Бюджет у системі маркетингу послуг і персоналу для стимулювання репатріації українських біженців 99

Лаврук О. С., Лаврук В. В.

Гендерна рівність на ринку праці як складова сталого розвитку 109

Карп В. С., Резнікова Н. В., Шворак А. О., Подольчук Д. В.

Нові бізнес-моделі в цифровій економіці: сучасні архітектури створення вартості та конкурентних переваг 117

Копитко М. І., Мойса Т. В.

Управління персоналом та корпоративною культурою в системі корпоративного та безпекового розвитку агропідприємств під впливом євроінтеграції 127

Кишакевич Б. Ю., Савка О. В.

Методологічні засади формування механізму моніторингу ефективності стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроінтеграції 136

Болдуєв М. В., Болдуєва О. В., Артюх О. В., Лищенко О. Г., Бреян К. С.

Трансформація бухгалтерського обліку й аудиту в умовах розвитку інформаційних систем: цифрові тенденції та вимоги до професійних компетентностей фахівців 144

Жемойда О. В., Коваленко Н. О., Диндин В. А., Зеленський Б. О.

Системний підхід до створення вартості та розвитку операційного менеджменту аграрних підприємств у контексті продовольчої безпеки 154



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

№ 9 травень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Рибчук А. В., Зінкевич В. І., Грабовенська М. З., Лехкар О. С.

Алгоритм моделювання економічної ефективності функціонування аграрного сектора в умовах євроінтеграційних процесів 162

Марченко В. М., Усик О. В.

Методичний підхід до оцінювання стану ресурсної безпеки підприємств з виробництва та торгівлі медом та виявлення напрямів її економічного забезпечення 169

Федотова І. В., Устік Т. В., Боcharова Н. А., Здиxальський В. А.

Системна модель стратегічного розвитку маркетинг-логістики автотранспортних підприємств у воєнний та післявоєнний періоди 178

Бялковська О. А., Восколупов В. В., Дудзяк Б. Р.

Елементи антикризового управління які використані у формуванні та реалізації стратегії розвитку підприємств, організацій та сільських територіальних громад 189

Кубицький С. О., Зось-Кіор М. В., Саєнко В. О., Гаджун І. О.

Концепція управління розвитком персоналу закладів вищої освіти в умовах цифрової трансформації та підвищення якості освітніх послуг 195

Олійник К. Д., Панченко В. Г.

Цифрова нерівність як системний феномен: механізми цифрової стратифікації і пастки можливостей 203

Татенко Н. Ю., Назарова К. О.

Синергія штучного та людського інтелектів в процесі узагальнення результатів аудиту оподаткування великих підприємств 212

Шевченко А. Є., Скопенко Н. С.

Організація дистанційної роботи під час війни 222

Біляк Ю. В.

Методичний інструментарій і порядок визначення найбільш інформативних індикаторів фінансової безпеки суб'єктів господарювання 233

Шматковська Т. О., Коробчук Т. І.

Детермінанти стратегічного управління логістичними системами підприємств в агросекторі 243

Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р.

Організаційна трансформація антикризового управління людським капіталом в умовах безпекової нестабільності 250

Кулініч Т. В., Жайворонок І. Р.

Оптимізація діяльності підприємства у висококонкурентному ринковому середовищі (у червоному океані) через впровадження стратегій сталого розвитку 259

Михайленко О. Г., Краснікова Н. О.

Стратегії адаптації виробників рослинних олій до глобальних викликів міжнародного ринку в умовах сучасних трансформацій 266

Бардась В. М.

Активізація інвестиційних процесів у лісовому господарстві України: інституційні засади та механізми 278

Ніколаєва А. М.

Система фінансового забезпечення агропереробних підприємств України в умовах трансформаційного відновлення економіки 287

Вергун М. О.

Синергетичне моделювання розвитку академічного підприємництва університетів на основі інтегральної оцінки освітньо-наукової динаміки в умовах інноваційної економіки 296

Аверчева Н. О.

Прибутковість аграрних підприємств України в умовах воєнної економіки: проблеми та шляхи стабілізації 303



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

№ 9 травень 2026 р.

У НОМЕРІ:

<u>Гуменюк М. М., Кобеля З. І., Неміш Д. В.</u>	
Організаційна трансформація аграрного підприємництва регіону в умовах невизначеності	311
<u>Савченко С. М.</u>	
Вплив цифровізації економіки на продуктивність праці підприємств	319
<u>Боцула О. І., Головіна О. А.</u>	
Трансформація лісової галузі України в умовах євроінтеграції: еколого-економічний аспект	328
<u>Подольчук О. А., Зеленко С. В.</u>	
Витрати в діяльності суб'єктів аграрного бізнесу: нормативні та наукові підходи до змісту, класифікації та обліку	334
<u>Дорош О. І., Лебедь Р. І., Байдалка В. В., Йосипчук В. М.</u>	
Виклики та можливості трансформації експортної логістики України в умовах повномасштабної війни	345
<u>Безпалько І. Р., Дзюбенко Ю. О.</u>	
Характеристика ринку праці та його цифровізація на фоні нових політико-військових операцій у світі	351
<u>Діброва А. В., Тимків Б. С.</u>	
Економічний механізм розвитку ринку продукції глибокої переробки кукурудзи в Україні на засадах ланцюгів доданої вартості	357
<u>Макаручук І. М., Грановська І. В., Кривенко Ю. В., Мидловець І. В.</u>	
Цифровізація банківських послуг в умовах воєнного стану	364
<u>Костюнік О. В., Маклак Є. Д., Солосіч О. С.</u>	
Краудфандинг як інноваційний інструмент фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств в умовах міжнародного науково-технічного співробітництва	372
<u>Скотний П. В., Зварич Б. Я.</u>	
Непараметричні методи моделювання економічної ефективності аграрного сектору в умовах євроінтеграції	380
<u>Чебанова Т. Є., Власенко Ю. В.</u>	
Маркетингові методи ціноутворення у морському бізнесі	387
<u>Кушнірук В. С., Мовсисян С. Х., Булгаков Г. А.</u>	
Стратегічне управління інноваціями у формуванні B2B-бренду та експортній діяльності ТМ "ІНАГРО" ГК AGROFUSION	395
<u>Скубенко А. В.</u>	
Комплексний механізм адаптації маркетингових стратегій підприємств лікєро-горілкової промисловості України до вимог міжнародних ринків	402
<u>Парасій Д. С.</u>	
Інституційні детермінанти ефективності ресурсовикористання в аграрному підприємстві України	407
<u>Богданець Б. Б.</u>	
Синергетичне управління персоналом банківських установ у парадигмі інтелектуалізації фінансових систем та цифрової економіки	415
<u>Кармазін В. А.</u>	
Концептуальні підходи до формування моделі системи ризик-орієнтованого аудиту звітності аграрних підприємств	421

CONTENTS:

<u>Mishchuk I., Kulyniak I.</u> DIRECTIONS FOR MODERNIZATION OF THE INSTITUTIONAL INFRASTRUCTURE OF THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL PRODUCTS MARKET OF UKRAINE ON AN INNOVATIVE BASIS	8
<u>Pererva P., Kosenko O., Kobielieva T.</u> DEVELOPMENT OF INFORMATION SUPPORT FOR SYSTEMS WITH A CREATIVE AND INNOVATIVE COMPONENT IN TRADE ENTREPRENEURSHIP AND AGRIBUSINESS	18
<u>Tsybuliak A.</u> ENVIRONMENTAL CONSTRAINTS AS A NEW FACTOR OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS AND STRUCTURAL POWER IN THE GLOBAL ECONOMY	26
<u>Berezianko T.</u> EUROPEAN DIRECTIONS OF PRODUCTION AND SAFETY CONTROL OF THE COMMODITY GROUP OF OIL AND FAT PRODUCTS	35
<u>Lytsur I., Nestoriak Yu.</u> FISCAL REGULATION OF FORESTRY MANAGEMENT IN THE CURRENT ENVIRONMENT: INSTITUTIONAL FRAMEWORK AND BUDGETARY ASPECTS	42
<u>Tretiak A., Tretiak V., Priadka T., Kapinos N., Yaroshchuk R.</u> FEATURES OF EVALUATING ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC DAMAGES OF LAND POTENTIAL DEGRADATION CAUSED BY THE MILITARY AGGRESSION OF THE RUSSIAN FEDERATION IN UKRAINE	49
<u>Grynchuk Y., Vykhov M., Shemigon O.</u> METHODS OF STRATEGIC ANALYSIS IN THE CHANGE MANAGEMENT SYSTEM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	58
<u>Abdriakhimov R., Sukhomlin V., Markov R., Kyrychenko V., Lytvynenko M.</u> DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE OPTICAL NETWORK	68
<u>Kniaz S., Cherep A., Husakovska T.</u> FORMATION OF AN ECONOMIC MECHANISM FOR EVALUATING ENTERPRISE PERFORMANCE BASED ON FORESIGHT METHODS OF STRATEGIC FORECASTING AND INSTRUMENTS OF THE CRYPTOCURRENCY ECONOMY	77
<u>Yemets O., Levandivskyi O., Sas L.</u> APPLIED MANAGEMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN RURAL TERRITORIAL COMMUNITIES AS A TOOL FOR BUSINESS DEVELOPMENT	84
<u>Havryliuk V., Lavruk V., Haibura Yu.</u> ASSESSMENT OF THE SOLVENCY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE SYSTEM OF INTERNATIONAL LEASING: MODERN APPROACHES AND RISKS	92
<u>Mishchuk Ie., Korolenko R.</u> BUDGET IN THE SYSTEM OF SERVICE MARKETING AND PERSONNEL MARKETING TO ENCOURAGE THE REPATRIATION OF UKRAINIAN REFUGEES	99
<u>Lavruk O., Lavruk V.</u> GENDER EQUALITY IN THE LABOR MARKET AS A COMPONENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	109
<u>Karp V., Reznikova N., Shvorak L., Podolchuk D.</u> NEW BUSINESS MODELS IN THE DIGITAL ECONOMY: MODERN ARCHITECTURES OF VALUE CREATION AND COMPETITIVE ADVANTAGES	117
<u>Kopytko M., Moysa T.</u> PERSONNEL MANAGEMENT AND CORPORATE CULTURE IN THE SYSTEM OF CORPORATE AND SECURITY DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER THE INFLUENCE OF EUROPEAN INTEGRATION	127
<u>Kyshakevych B., Savka O.</u> METHODOLOGICAL PRINCIPLES FOR FORMING A MECHANISM FOR MONITORING THE EFFECTIVENESS OF STRATEGIES FOR DEVELOPING FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS	136
<u>Bolduiev M., Bolduieva O., Artyukh O., Lyshchenko O., Breian K.</u> TRANSFORMATION OF ACCOUNTING AND AUDITING IN THE CONTEXT OF INFORMATION SYSTEMS DEVELOPMENT: DIGITAL TRENDS AND REQUIREMENTS FOR PROFESSIONAL COMPETENCIES OF SPECIALISTS	144
<u>Zhemoyda O., Kovalenko N., Dyndyn V., Zelenskyi B.</u> A SYSTEMATIC APPROACH TO VALUE CREATION AND OPERATIONAL MANAGEMENT DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF FOOD SECURITY	154

CONTENTS:

<u>Rybachuk A., Zinkevich V., Grabovenska M., Lekhkar O.</u> ALGORITHM FOR MODELING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF THE FUNCTIONING OF THE AGRICULTURAL SECTOR IN THE CONTEXT OF EUROPE AN INTEGRATION PROCESSES	162
<u>Marchenko V., Usyk A.</u> METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE STATE OF RESOURCE SECURITY OF HONEY PRODUCTION AND TRADE ENTERPRISES AND IDENTIFYING AREAS OF ITS ECONOMIC SUPPORT	169
<u>Fedotova I., Ustik T., Bocharova N., Zdyhalsky V.</u> SYSTEM MODEL OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF MARKETING LOGISTICS FOR MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES IN WARTIME AND POST-WAR PERIODS	178
<u>Bialkovska O., Voskolupov V., Dudziak B.</u> THE SIGNIFICANCE OF CRISIS MANAGEMENT IN SHAPING DEVELOPMENT STRATEGIES OF ENTERPRISES, ORGANIZATIONS, AND TERRITORIAL COMMUNITIES	189
<u>Kubitskyi S., Zos-Kior M., Saienko V., Hadzhun I.</u> THE CONCEPT OF MANAGING THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATIONAL SERVICES	195
<u>Oliinyk K., Panchenko V.</u> DIGITAL INEQUALITY AS A SYSTEMIC PHENOMENON: MECHANISMS OF DIGITAL STRATIFICATION AND OPPORTUNITY TRAPS	203
<u>Tatenko N., Nazarova K.</u> SYNERGY OF ARTIFICIAL AND HUMAN INTELLIGENCE IN THE PROCESS OF GENERALIZING RESULTS OF TAXATION AUDIT OF LARGE ENTERPRISES	212
<u>Shevchenko A., Skopenko N.</u> ORGANIZING REMOTE WORK DURING WAR	222
<u>Biliak Y.</u> METHODOLOGICAL TOOLS AND PROCEDURES FOR IDENTIFYING THE MOST INFORMATIVE INDICATORS OF FINANCIAL SECURITY FOR BUSINESS ENTITIES	233
<u>Shmatkovska T., Korobchuk T.</u> DETERMINANTS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF LOGISTICS SYSTEMS OF ENTERPRISES IN THE AGRICULTURAL SECTOR	243
<u>Mykhalitska N., Yatsyk M.</u> ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION OF ANTI-CRISIS HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN CONDITIONS OF SECURITY INSTABILITY	250
<u>Kulinich T., Zhayvoronok I.</u> OPTIMIZATION OF ENTERPRISE ACTIVITY IN A HIGHLY COMPETITIVE MARKET (IN THE RED OCEAN) THROUGH THE IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGIES	259
<u>Mykhailenko O., Krasnikova N.</u> STRATEGIES FOR ADAPTATION OF VEGETABLE OIL PRODUCERS TO GLOBAL CHALLENGES OF THE INTERNATIONAL MARKET IN THE CONDITIONS OF MODERN TRANSFORMATIONS	266
<u>Bardas V.</u> BOOSTING INVESTMENT IN UKRAINE'S FORESTRY SECTOR: INSTITUTIONAL FOUNDATIONS AND MECHANISMS	278
<u>Nikolaieva A.</u> THE FINANCIAL SUPPORT SYSTEM FOR AGRI-PROCESSING ENTERPRISES IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATIONAL ECONOMIC RECOVERY	287
<u>Verhun M.</u> SYNERGISTIC MODELING OF THE DEVELOPMENT OF ACADEMIC ENTREPRENEURSHIP IN UNIVERSITIES BASED ON AN INTEGRATED ASSESSMENT OF EDUCATIONAL AND SCIENTIFIC DYNAMICS IN THE CONTEXT OF AN INNOVATIVE ECONOMY	296
<u>Avercheva N.</u> PROFITABILITY OF UKRAINIAN AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF A WAR ECONOMY: PROBLEMS AND WAYS OF STABILIZATION	303

CONTENTS:

<u>Humeniuk M., Kobelia Z., Nemish D.</u> ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION OF THE REGION'S AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY	311
<u>Savchenko S.</u> THE IMPACT OF ECONOMIC DIGITALISATION ON ENTERPRISE LABOUR PRODUCTIVITY	319
<u>Botsula O., Golovina O.</u> TRANSFORMATION OF THE FOREST SECTOR OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: AN ECOLOGICAL AND ECONOMIC PERSPECTIVE	328
<u>Podolianchuk O., Zelenko S.</u> COSTS IN THE ACTIVITIES OF AGRIBUSINESS ENTITIES: REGULATORY AND SCIENTIFIC APPROACHES TO CONTENT, CLASSIFICATION AND ACCOUNTING	334
<u>Dorosh O., Lebed R., Baidalka V., Yosypchuk V.</u> CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF THE TRANSFORMATION OF UKRAINE'S EXPORT LOGISTICS UNDER CONDITIONS OF FULL-SCALE WAR	345
<u>Bezpalko I., Dziubenko Y.</u> CHARACTERISTICS OF THE LABOR MARKET AND ITS DIGITALIZATION AGAINST THE BACKGROUND OF NEW POLITICAL AND MILITARY OPERATIONS IN THE WORLD	351
<u>Dibrova L., Tymkiv B.</u> THE ECONOMIC MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF THE MARKET OF DEEP-PROCESSED CORN PRODUCTS IN UKRAINE BASED ON VALUE-ADDED CHAINS	357
<u>Makarchuk I., Hranovska I., Kryvenko Y., Mydlovets I.</u> THE DIGITALIZATION OF BANKING SERVICES UNDER MARTIAL LAW	364
<u>Kostiunik O., Maklak Y., Solosich O.</u> CROWDFUNDING AS AN INNOVATIVE TOOL FOR FINANCIAL SUPPORT OF INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND TECHNICAL COOPERATION	372
<u>Skotnyy P., Zvarych B.</u> NON-PARAMETRIC METHODS FOR MODELING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF THE AGRICULTURAL SECTOR IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION	380
<u>Chebanova T., Vlasenko Yu.</u> MARKETING PRICING METHODS IN THE MARITIME BUSINESS	387
<u>Kushniruk V., Movsisian S., Bulgakov G.</u> STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIONS IN THE FORMATION OF A B2B BRAND AND EXPORT ACTIVITIES OF TM "INAGRO" OF GC AGROFUSION	395
<u>Skubenko A.</u> COMPREHENSIVE MECHANISM FOR ADAPTING THE MARKETING STRATEGIES OF ENTERPRISES IN UKRAINE'S SPIRITS INDUSTRY TO THE REQUIREMENTS OF INTERNATIONAL MARKETS	402
<u>Parasii D.</u> INSTITUTIONAL DETERMINANTS OF RESOURCE USE EFFICIENCY IN AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE	407
<u>Bogdanets B.</u> SYNERGISTIC PERSONNEL MANAGEMENT OF BANKING INSTITUTIONS IN THE PARADIGM OF INTELLECTUALIZATION OF FINANCIAL SYSTEMS AND THE DIGITAL ECONOMY	415
<u>Karmazin V.</u> CONCEPTUAL APPROACHES TO FORMING A MODEL OF A RISK-BASED AUDIT SYSTEM FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES' REPORTS	421

УДК 338.43:631.1:330.341.1(477)

І. П. Міщук,

д. е. н., професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,

«Львівський торговельно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5661-0164>

І. Я. Кулиняк,

д. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій,

Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8135-4614>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.8

НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РОЗВИТКУ РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ

I. Mishchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Lviv University of Trade and Economics

I. Kulyniak,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University

DIRECTIONS FOR MODERNIZATION OF THE INSTITUTIONAL INFRASTRUCTURE OF THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL PRODUCTS MARKET OF UKRAINE ON AN INNOVATIVE BASIS

У статті досліджено проблеми і перспективи модернізації інституційної інфраструктури розвитку ринку сільсько-господарської продукції України на інноваційних засадах. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до трансформації аграрного сектору, який передбачає взаємопов'язаний розвиток цифровізації, інноваційної логістичної інфраструктури, інституційної підтримки інновацій, фінансово-страхових механізмів, гармонізації регуляторного середовища та людського капіталу. Визначено, що цифровізація та сучасна логістика формують базис підвищення ефективності, прозорості та інтеграції ринку, тоді як інституційна та фінансова підтримка забезпечують активізацію інноваційної діяльності та інвестиційних процесів. Доведено, що гармонізація стандартів і розвиток системи освіти сприяють підвищенню конкурентоспроможності національної продукції та інтеграції у світовий економічний простір. Встановлено, що реалізація запропонованих напрямів забезпечує формування сучасної, стійкої та інноваційно орієнтованої моделі розвитку аграрного ринку України.

The conditions of global competition, digital transformation of the economy, and the need to ensure food security necessitate the modernization of the institutional infrastructure for the development of the agricultural market of Ukraine on an innovative basis. The article examines the directions for modernizing the institutional infrastructure of Ukraine's agricultural products market based on innovation. It emphasizes the need for a systemic approach to transforming the agrarian sector, integrating multiple interrelated areas, including digitalization, innovative logistics, institutional support for innovations, financial and insurance reforms, harmonization of standards and regulations, and development of human capital and agricultural education. Digitalization is identified as a key driver, enabling transparent, efficient, and data-driven market processes, reducing transaction costs, and expanding access for producers to domestic and international markets. Modern logistics infrastructure ensures effective supply chains, minimizes losses, improves product quality, and enhances delivery speed, thereby increasing competitiveness. Institutional support for innovation fosters the creation

of innovation ecosystems, including clusters, technology parks, and incubators, accelerating the commercialization of new technologies and promoting cooperation between science, business, and government. Reforming financial and insurance systems strengthens sector resilience, providing access to modern financial instruments and mitigating production risks. Harmonization of standards and regulatory frameworks with international norms enhances trust, reduces administrative barriers, and facilitates market integration. Finally, the development of human capital ensures a skilled workforce capable of adopting innovative technologies and supporting long-term sector growth. The study concludes that implementing these directions creates a competitive, transparent, and innovation-driven agricultural market in Ukraine, capable of sustainable development and integration into global value chains. The results obtained can be used by state authorities and agricultural market entities to form effective mechanisms for modernizing institutional infrastructure and increasing the competitiveness of Ukrainian agricultural products.

Ключові слова: інституційна інфраструктура, аграрний сектор, модернізація, сільськогосподарська продукція, державне регулювання, державна політика, інновації, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, інноваційна інфраструктура.

Keywords: institutional infrastructure, agricultural sector, modernization, agricultural products, state regulation, state policy, innovation, innovative activity, innovative development, innovative infrastructure.

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

Високий рівень теоретико-прикладної значимості дослідження проблем модернізації інституційної інфраструктури розвитку ринку сільськогосподарської продукції України на інноваційних засадах обумовлених сучасними викликами аграрного сектору та його важливістю для економіки країни. Сільське господарство є стратегічною галуззю, гарантує продовольчу безпеку, формує значну частку ВВП та забезпечує зайнятість населення. Утім нинішній стан інституційної інфраструктури часто не відповідає вимогам сучасного ринку і стримує впровадження інновацій. Це створює низку проблем, серед яких низька ефективність виробництва, обмежений доступ до ринків збуту та недостатня конкурентоспроможність української продукції на міжнародній арені [1; 2].

Відтак, інноваційна трансформація аграрного сектору потребує розвитку комплексної інституційної системи, яка б поєднувала цифровізацію, сучасну логістику, ефективні фінансові та страхові механізми, сприяла формуванню людського капіталу та інтеграції знань. На сьогодні багато українських агропідприємств стикаються з труднощами у впровадженні новітніх технологій через відсутність структурованих підтримуючих інститутів, недостатнє фінансування та обмежену доступність інформаційних ресурсів.

Особливої ваги ці питання набувають в контексті глобалізації та інтеграції України у

світові економічні процеси. Конкуренція на міжнародних ринках потребує від національних виробників високих стандартів якості, прозорих процедур, ефективних логістичних рішень та здатності швидко впроваджувати інновації [3]. Натомість, недостатній розвиток інституційної інфраструктури обмежує можливості українських аграріїв у виході на нові ринки [4], знижує інвестиційну привабливість галузі та сповільнює її інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості [5].

Відтак, дослідження напрямів модернізації інституційної інфраструктури ринку сільськогосподарської продукції на інноваційних засадах є критично актуальним для підвищення ефективності аграрного сектору, створення сприятливого середовища для впровадження нових технологій та підвищення конкурентоспроможності України на внутрішньому та світовому ринках.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розвиток ринку сільськогосподарської продукції в Україні є комплексним і багатофункціональним процесом, що потребує системного підходу до модернізації інституційної інфраструктури та впровадження інноваційних механізмів. До прикладу, Л. Абсава [6] підкреслює, що формування глобального продовольчого ринку вимагає від національних економік адаптації до світових стандартів і це зумовлює необхідність модернізації внутрішніх ринкових структур та розвитку ефективних інституційних механізмів управління. В. Андрійчук [7]

вказує на проблемні аспекти регулювання агропромислових компаній, серед яких недостатня координація між державними органами та підприємствами, низький рівень застосування сучасних економічних інструментів стимулювання розвитку ринку. В. Артиш [8] звертає увагу на потребу організаційно-економічних передумов для формування ринку екологічно чистої продукції, що передбачає інтеграцію державного регулювання, корпоративної політики підприємств та інноваційних технологій.

У своєму дослідженні К. Попович [9] обґрунтовує, що інституційна модернізація аграрного сектору безпосередньо пов'язана із реформуванням земельних відносин та створенням прозорих ринкових механізмів. Авторка акцентує увагу на запровадженні нових фінансових інструментів (зокрема аграрних нот), розвитку кооперації та посиленні інституційної спроможності держави як ключових чинників формування ефективної ринкової інфраструктури. В. Ковальчук [10] розглядає інфраструктуру як багаторівневу систему, що охоплює матеріальні та нематеріальні елементи просування продукції, приділяючи особливу увагу цифровізації логістичних процесів, формуванню мережових взаємодій та інтеграції у глобальні ланцюги постачання.

Дослідники Т. Васильців, Р. Лупак та О. Рудковський [11] підкреслюють, що соціальна відповідальність підприємництва є важливим чинником підвищення довіри споживачів та розвитку ринку сільськогосподарської продукції, а у джерелі [12] зазначається, що фінансова безпека підприємств повинна розглядатися як пріоритет у системі економічної безпеки, особливо на посткризовому етапі розвитку економіки. Питання розвитку регіональних ринків є центральними для формування ефективної інфраструктури. Т. Дудар і Н. Голомша [13] досліджують перспективи розвитку ринку молока та молочопродуктів на регіональному рівні, акцентуючи на важливості координації виробників та постачальників. О. Зеленська [14] звертає увагу на особливості формування регіонального споживчого ринку, відзначаючи роль місцевих органів влади та бізнес-структур у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності.

Л. Левківська [15] обґрунтовує теоретичні засади формування інфраструктури аграрного ринку, наголошує на необхідності комплексного підходу до створення логістичних, фінансових та інформаційних сервісів. У джерелі [16] підкреслюється, що впровадження цифрових технологій, штучного інтелекту та інтелектуальних систем управління сприяє підвищенню

ефективності функціонування аграрної інфраструктури та зменшенню транзакційних витрат. Я. Качмарик і Р. Лупак [17] розглядають систему рішень щодо відтворення трудового потенціалу корпоративних систем, підкреслюючи значення людського капіталу для інноваційного розвитку аграрного ринку. У своєму дослідженні автори Р. Лупак та Н. Качмар [18] досліджують соціальну відповідальність як складову забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що сприяє стабілізації ринку та підвищенню рівня довіри споживачів. Н. Рудик [19] наголошує на необхідності модернізації законодавчої бази, розвитку ринкових інститутів та інтеграції інноваційних технологій у виробничі та логістичні процеси. Я. Легета [20] акцентує увагу на соціально-демографічних та інституційних передумовах модернізації аграрного сектору, обґрунтовуючи, що розвиток інфраструктури аграрного ринку є неможливим без формування людського капіталу, розвитку освіти та активізації локальних інституцій. П. Саблук, Д. Карич і Ю. Коваленко [21] систематизують основи організації сільськогосподарського ринку, а також визначаючи ключові функції інфраструктурних елементів, які забезпечують стабільність та розвиток ринкової системи.

Водночас, все ще недостатнього опрацювання набули питання формування, розвитку, а особливо модернізації інституційної інфраструктури, елементи якої б стимулювали прогрес у питаннях інноваційного поступу ринку сільськогосподарської продукції в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування напрямів модернізації інституційної інфраструктури розвитку вітчизняного ринку сільськогосподарської продукції на інноваційних засадах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах трансформації економіки України, зумовлених глобалізаційними викликами, воєнними ризиками та необхідністю забезпечення продовольчої безпеки, на перший план виходять питання ідентифікації напрямів модернізації інституційної інфраструктури розвитку ринку сільськогосподарської продукції на інноваційних засадах як ключового чинника підвищення ефективності функціонування аграрного сектору та його конкурентоспроможності [22–24]. Концепт такої політики наведено на рис. 1. Так, першим напрямом дер-

жавної політики в аналізованій сфері визначає-
мо цифровізацію аграрного ринку, що, власне,
слугує безпосереднім напрямом модернізації
інституційної інфраструктури та передбачає
впровадження сучасних інформаційно-комуні-
каційних технологій у всі етапи руху сільсько-
господарської продукції (від виробництва до її
реалізації кінцевому споживачу). Змістова ха-
рактеристика цифрової трансформації полягає
у формуванні єдиного цифрового середовища,
в якому взаємодіють виробники, трейдери, ло-
гістичні оператори, фінансові установи та дер-
жавні органи заради забезпечення безперерв-
ного обміну даними, автоматизації процесів та
підвищення прозорості ринку.

Важливими складовими цифровізації на
вітчизняному ринку сільськогосподарської
продукції слід вважати створення електронних
торгових платформ, впровадження електрон-
ного документообігу, розвиток цифрових
реєстрів, застосування інноваційних техно-
логій, зокрема blockchain, великих даних і
інтернету речей.

Наголосимо, що розвиток цифровізації за-
безпечує суттєві економічні та інституційні пе-
реваги. Передусім це підвищення прозорості
ринкових операцій зі зменшенням тіньових
схем і формуванням конкурентного середови-
ща. Як відомо, завдяки цифровим інструментам
скорочуються трансакційні витрати, спро-



Рис. 1. Напрями та інструменти державної політики розвитку ринку сільськогосподарської продукції України на інноваційних засадах

Джерело: авторська розробка

щується процес укладання угод і зменшується залежність від посередників. Водночас відкриваються нові можливості для малих і середніх виробників, які отримують прямий доступ до ширших ринків збуту, включаючи міжнародні. Значно зростає ефективність управління, оскільки використання аналітики даних дозволяє прогнозувати попит і пропозицію, оптимізувати виробничі рішення та знижувати ризики. Крім того, цифрові системи простежуваності сприяють підвищенню якості та безпечності продукції, що є важливим чинником для інтеграції у глобальні ринки.

Реалізація цього напрямку потребує комплексного підходу, що включає розробку та впровадження національних аграрних цифрових платформ і електронних бірж, передбачає їх інтеграцію з міжнародними системами, запровадження повноцінного електронного документообігу зі застосуванням цифрових підписів і стандартизованих форматів даних. Важливим є створення та синхронізація державних і приватних цифрових реєстрів, які містять інформацію про виробників, земельні ресурси та обіг продукції. Окрему роль відіграє впровадження сучасних технологій, таких як blockchain для забезпечення прозорості ланцюгів постачання, IoT для моніторингу умов виробництва і транспортування, а також інструментів аналітики великих даних для прийняття управлінських рішень. Не менш значущою вважаємо інституційну підтримку з боку держави через програми цифрової трансформації аграрного сектору, розвиток публічно-приватного партнерства та стимулювання впровадження інновацій шляхом фінансових і податкових інструментів.

Розвиток інноваційної логістичної інфраструктури, як наступний напрям державного регулювання в цій сфері, забезпечує фізичний рух товару від виробника до споживача і значною мірою визначає ефективність функціонування всього аграрного ринку. Йдеться не лише про оновлення матеріально-технічної бази, а й про формування інтелектуальної логістики, здатної оперативно реагувати на зміни попиту, мінімізувати втрати та оптимізувати витрати.

Зауважимо, що активізація розвитку цього напрямку створює низку вагомих переваг для аграрного сектору. Насамперед це скорочення логістичних витрат, які традиційно займають значну частку у собівартості сільськогосподарської продукції. Адже, завдяки впровадженню сучасних технологій зменшуються втрати продукції під час зберігання і транспортування, що особливо важливо для швидкопсув-

них товарів. Підвищується швидкість доставки, що дозволяє ефективніше реагувати на ринкову кон'юнктуру та забезпечувати стабільність постачання. Крім того, розвиток логістичної інфраструктури сприяє розширенню географії збуту, відкриваючи доступ до нових внутрішніх і зовнішніх ринків, а також підвищує рівень сервісу та довіри з боку партнерів і споживачів.

Практична реалізація цього напрямку передбачає створення сучасних логістичних центрів і хабів, оснащених автоматизованими системами управління складськими процесами, розвиток мережі елеваторів, холодильних комплексів і перевантажувальних терміналів. Необхідним також є впровадження технологій інтернету речей для моніторингу стану продукції під час транспортування та зберігання, що дозволяє контролювати такі параметри, як температура, вологість і рівень пошкодження. Для України актуальним є також розвиток мультимодальних перевезень з ефективним поєднанням залізничного, автомобільного, річкового та морського транспорту. Водночас важливу роль відіграє цифрова інтеграція логістичних процесів з координацією між усіма учасниками ланцюга постачання та підвищенням прозорості операцій. Однак, реалізація цих заходів потребує активної участі держави, зокрема у вигляді інвестицій у транспортну інфраструктуру, створення сприятливих умов для приватного бізнесу та розвитку публічно-приватного партнерства.

Наступний напрям — це інституційна підтримка аграрних інновацій. Сутність цього напрямку полягає у формуванні цілісної інноваційної екосистеми, яка об'єднує наукові установи, освітні заклади, бізнес-структури, стартапи, інвесторів і державні органи в єдиний механізм генерації та комерціалізації інновацій. Йдеться і про підтримку окремих проєктів, і про створення стабільного середовища, в якому інноваційна діяльність стає системною та економічно доцільною.

Розвиток інституційної підтримки аграрних інновацій забезпечує суттєве посилення технологічного рівня аграрного виробництва та ринку в цілому. Передусім це сприяє прискоренню впровадження сучасних технологій, підвищенню продуктивності праці та ефективності використання ресурсів. Формується сприятливий інноваційний клімат, який стимулює підприємницьку активність і залучення інвестицій у сектор AgTech. Водночас зростає рівень кооперації між наукою і бізнесом, що дозволяє швидше трансформувати наукові розробки у практичні рішення. Це також сприяє зменшенню

технологічного розриву між Україною та розвиненими країнами, підвищує конкурентоспроможність продукції та забезпечує більш стійкий розвиток аграрного ринку.

Практична реалізація цього напрямку передбачає створення аграрних інноваційних кластерів, технопарків та бізнес-інкубаторів, які забезпечують концентрацію ресурсів, знань і компетенцій. Важливим є розвиток механізмів фінансової підтримки інновацій, зокрема грантових програм, венчурного фінансування та інструментів державного стимулювання. Необхідною складовою є формування ефективної системи трансферу технологій, яка забезпечує взаємодію між науковими установами та аграрними підприємствами. Значну роль відіграє розвиток публічно-приватного партнерства, що дозволяє поєднати ресурси держави і бізнесу для реалізації масштабних інноваційних проєктів. Окрему увагу слід приділити підтримці аграрних стартапів, які є джерелом нових ідей та рішень, здатних трансформувати традиційні підходи до ведення сільського господарства.

Вплив цього напрямку на інноваційний розвиток ринку сільськогосподарської продукції є фундаментальним, оскільки він створює інституційну основу для безперервного оновлення технологій і бізнес-процесів. Завдяки налагодженню ефективної взаємодії між ключовими учасниками ринку забезпечується швидке поширення інновацій, знижується ризик їх впровадження та підвищується економічна віддача від інноваційної діяльності. У результаті формується динамічний, конкурентний та технологічно розвинений аграрний ринок, здатний адаптуватися до глобальних викликів і забезпечувати довгострокове зростання на основі знань і інновацій.

Реформування системи фінансування та страхування в аграрному секторі є важливим напрямом модернізації інституційної інфраструктури ринку сільськогосподарської продукції, оскільки саме доступ до фінансових ресурсів і ефективні механізми управління ризиками визначають можливості розвитку виробників і стабільність функціонування ринку загалом. Сутність цього напрямку полягає у створенні сучасної, гнучкої та інклюзивної фінансової системи, яка забезпечує аграрним суб'єктам доступ до різноманітних джерел фінансування, а також надає інструменти для мінімізації ризиків, пов'язаних із природними, ринковими та економічними чинниками. Йдеться про поєднання традиційних фінансових механізмів із інноваційними рішеннями, що відповідають сучасним умовам ведення агробізнесу.

Розвиток цього напрямку дозволяє суттєво підвищити фінансову стійкість аграрного сектору та активізувати інвестиційну діяльність. Зокрема, розширюється доступ до кредитних ресурсів, особливо для малих і середніх виробників, які традиційно стикаються з обмеженнями у фінансуванні. Знижується вартість залучення капіталу завдяки розвитку альтернативних фінансових інструментів і підвищенню конкуренції на фінансовому ринку. Водночас ефективні страхові механізми дозволяють мінімізувати втрати від несприятливих погодних умов, коливань цін та інших ризиків, що підвищує передбачуваність результатів господарської діяльності. Це, у свою чергу, створює сприятливі умови для довгострокового планування та впровадження інновацій.

Практична реалізація реформування передбачає впровадження сучасних фінансових інструментів, зокрема розвиток фінтех-рішень у аграрній сфері, включаючи цифрові платформи кредитування, краудфандинг та краудінвестинг. Важливим є створення спеціалізованих фінансових продуктів для аграрного сектору, які враховують його специфіку, сезонність і рівень ризиків. Значну роль відіграє розвиток системи аграрного страхування, зокрема впровадження індексного страхування, яке базується на об'єктивних показниках, таких як погодні умови чи врожайність, що спрощує процедури і підвищує довіру до страхових інструментів. Доцільним є також створення гарантійних фондів і механізмів часткового покриття кредитних ризиків, що стимулює фінансові установи до активнішого кредитування аграріїв. Важливим аспектом є державна підтримка через субсидування процентних ставок, страхових премій і розвиток публічно-приватних партнерств у фінансовій сфері.

Вплив цього напрямку на інноваційний розвиток ринку сільськогосподарської продукції є визначальним, оскільки саме фінансові ресурси є основою для впровадження нових технологій і модернізації виробництва. Забезпечення доступного фінансування дозволяє аграрним підприємствам інвестувати у сучасну техніку, цифрові рішення та інноваційні практики, що підвищує їхню продуктивність і конкурентоспроможність. Ефективна система страхування знижує рівень невизначеності та ризиків, що стимулює підприємців до впровадження нововведень. У результаті формується більш стабільний і привабливий для інвесторів аграрний ринок, який здатний забезпечувати стале зростання та інтеграцію у глобальні економічні процеси на основі інноваційного розвитку.

Гармонізація стандартів і регуляторної бази є важливим напрямом модернізації інституційної інфраструктури ринку сільськогосподарської продукції, оскільки саме правила, норми та процедури визначають умови функціонування ринку, рівень його відкритості та інтегрованості у міжнародний економічний простір. Сутність цього напрямку полягає у приведенні національної системи стандартів якості, безпечності продукції та регулювання ринку у відповідність до міжнародних, насамперед європейських, вимог. Це включає оновлення технічних регламентів, удосконалення процедур сертифікації та контролю, а також запровадження сучасних підходів до державного нагляду, заснованих на оцінці ризиків. Такий підхід дозволяє сформулювати прозоре, передбачуване та ефективне регуляторне середовище.

Розвиток гармонізованої регуляторної системи забезпечує підвищення довіри до української сільськогосподарської продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Це сприяє розширенню експортних можливостей, зменшенню технічних бар'єрів у торгівлі та спрощенню доступу до ринків Європейського Союзу та інших країн. Водночас удосконалення регуляторних процедур знижує адміністративне навантаження на бізнес, скорочує час і витрати на проходження сертифікації та контрольних процедур. Важливим результатом є також підвищення рівня захисту прав споживачів і забезпечення належної якості продукції, що формує більш цивілізований і конкурентний ринок.

Практична реалізація цього напрямку передбачає адаптацію законодавства до міжнародних стандартів, впровадження електронних систем сертифікації та контролю, а також цифровізацію регуляторних процедур. Необхідним є розвиток інституційної спроможності органів державного нагляду, підвищення їхньої технічної оснащеності та професійного рівня кадрів. Важливу роль відіграє запровадження ризикорієнтованого підходу до контролю, який дозволяє зосередити ресурси на найбільш критичних сегментах ринку. Крім того, доцільним є розширення взаємного визнання стандартів із міжнародними партнерами, що значно спрощує експортні операції.

Вплив гармонізації стандартів і регуляторної бази на інноваційний розвиток ринку сільськогосподарської продукції проявляється у створенні стимулів для впровадження сучасних технологій і підвищення якості виробництва. Чіткі та прозорі правила гри сприяють залученню інвестицій, розвитку конкуренції та

інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Водночас відповідність міжнародним стандартам спонукає виробників до модернізації виробничих процесів, впровадження інноваційних рішень і підвищення ефективності діяльності, що в цілому забезпечує перехід аграрного сектору на якісно новий рівень розвитку.

Розвиток людського капіталу та аграрної освіти є завершальним, але не менш важливим напрямом модернізації інституційної інфраструктури, оскільки саме людські ресурси виступають ключовим носієм знань, компетенцій і інновацій. Сутність цього напрямку полягає у формуванні сучасної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для аграрного сектору, орієнтованої на потреби інноваційної економіки. Йдеться про оновлення змісту освіти, впровадження новітніх освітніх технологій і тісну інтеграцію освіти, науки та практики. Реалізація цього напрямку передбачає модернізацію освітніх програм із акцентом на цифрові технології, управління інноваціями та сучасні аграрні практики. Важливим є розвиток системи безперервної освіти, яка дозволяє фахівцям постійно оновлювати свої знання відповідно до змін у технологіях і ринкових умовах. Необхідним є також зміцнення зв'язків між освітніми закладами та бізнесом, що забезпечує практичну спрямованість навчання і швидке впровадження інновацій у виробництво. Значну роль відіграє розвиток дорадчих служб, які забезпечують передачу знань і технологій безпосередньо виробникам, у тому числі з використанням цифрових платформ.

Вплив розвитку людського капіталу на інноваційний розвиток ринку сільськогосподарської продукції є системоутворюючим, оскільки саме підготовлені кадри забезпечують створення, адаптацію та ефективне використання інновацій. Формується середовище, в якому інновації стають невід'ємною частиною господарської діяльності, а аграрний сектор перетворюється на високотехнологічну галузь економіки. За разом все це сприяє розвитку ринку, його стійкості до зовнішніх викликів і забезпечує довгостроковий розвиток на основі знань та інновацій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Необхідний системний та комплексний підхід до трансформації аграрного сектору України на інноваційних засадах. Потрібно, аби визначені напрями державного регулювання в

цій сфері не були ізольованими, а формували взаємопов'язану систему, в якій цифровізація, розвиток логістики, інституційна підтримка інновацій, фінансові механізми, регуляторне середовище та людський капітал взаємодіють і підсилюють один одного, адже така інтеграція створює передумови для формування сучасного, ефективного та конкурентоспроможного ринку.

Цифровізація та розвиток інноваційної логістичної інфраструктури варто вважати базовими елементами модернізації, оскільки забезпечують прозорість, ефективність і швидкість функціонування ринку. Вони сприяють оптимізації бізнес-процесів, зниженню витрат і розширенню доступу до ринків збуту, що особливо важливо в умовах глобалізації та посилення конкуренції. Їх поєднання формує основу для створення інтегрованих ланцюгів постачання, використання сучасних технологій і даних.

Не менш важливу роль відіграє інституційна підтримка інновацій та реформування фінансово-страхових механізмів, які забезпечують ресурсну базу для розвитку аграрного сектору. Саме ці напрями створюють умови для активізації інноваційної діяльності, залучення інвестицій і зниження ризиків господарювання. У результаті підвищується здатність аграрних підприємств впроваджувати новітні технології, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стабільне зростання.

Гармонізація стандартів і розвиток регуляторного середовища, разом із формуванням сучасного людського капіталу, визначають довгострокову стійкість і якість розвитку ринку. Вони сприяють інтеграції України у світовий економічний простір, підвищенню довіри до національної продукції та формуванню сприятливого інвестиційного клімату. Одночасно розвиток освіти і професійних компетенцій забезпечує готовність кадрів до впровадження інновацій і ефективного використання нових можливостей.

Модернізація інституційної інфраструктури ринку сільськогосподарської продукції України на інноваційних засадах є стратегічним напрямом розвитку, який забезпечує перехід до нової моделі функціонування аграрного сектору. Її реалізація сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості ринку, створенню доданої вартості та забезпеченню довгострокового економічного зростання в умовах глобальних викликів і трансформацій.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення інструментарію оцінюван-

ня ефективності модернізації інституційної інфраструктури та моделювання впливу інноваційних рішень на розвиток ринку сільськогосподарської продукції України.

Література:

1. Бондарчук Н.В., Дзюрах Ю.М. Публічне управління в умовах війни: стратегії забезпечення продовольчої безпеки. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2024. Вип. 20 (2). С. 78—85. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.78-85>.

2. Vovchak O., Dziurakh Yu., Kulyniak I., Halkiv L., Rachynska H. Economic Mechanism of State Regulation of the Investment Activity in Agriculture. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2022. Vol. 3 (44). Pp. 269—258. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.3.44.2022.3774>.

3. Жигилій О.Г. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку аграрного експорту України в умовах глобальних викликів. Бізнес Інформ. 2025. № 5. С. 262—269. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-262-269>.

4. Галанець В.В. Державна регуляторна політика у сфері аграрної логістики: стратегічні пріоритети відновлення інфраструктури. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 12. С. 716—730. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-716-730](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-716-730).

5. Кривохижа Є.М., Пугачов В.М., Кебко В.В. Роль аграрного експорту України у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки. Аграрні інновації. 2025. № 32. С. 306—312. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2025.32.43>.

6. Абсава Л.О. Формування глобального продовольчого ринку. Економіка АПК. 2009. № 5. С. 122—127.

7. Андрійчук В.Г. Проблемні аспекти регулювання функціонування агропромислових компаній. Економіка АПК. 2014. № 2. С. 5—21.

8. Артиш В.І. Організаційно-економічні передумови формування ринку екологічно чистої продукції в Україні. Економіка АПК. 2009. № 2. С. 117—120.

9. Попович К.Г. Відкриття ринку землі та модернізація аграрного законодавства України: правові аспекти 2025 року. Аналітично-порівняльне правознавство. 2025. № 4 (2). С. 81—85. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.-2025.04.2.12>.

10. Ковальчук В. Інноваційні тренди розвитку інфраструктури маркетингу в агробізнесі. Сталий розвиток економіки. 2025. № 4 (55). С. 506—514. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-68>.

11. Васильців Т.Г., Лупак Р.А., Рудковський О.В. Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. Економіка та держава. 2019. № 5. С. 4—8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.-2019.5.4>.

12. Васильців Т.Г., Ярошко О.Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. Науковий вісник НАТУ України. 2018. Вип. 21.2. С. 132—136.

13. Дудар Т.Г., Голомша Н.Є. Перспективи розвитку регіонального ринку молока і молокопродуктів. Економіка АПК. 2002. № 9. С. 126—132.

14. Зеленська О.О. Особливості формування регіонального споживчого ринку. Економіка АПК. 2009. № 11. С. 107—110.

15. Левківська Л.М. Теоретичні засади формування інфраструктури аграрного ринку. Вісник Львівського державного аграрного університету: економіка АПК. 2002. № 9. С. 415—420.

16. Вожегова Р.А., Шабатура Т.С., Яковенко А.О., Гнатєва Т.М., Степанова М.М. Правові основи впровадження штучного інтелекту в облік і менеджмент агросектору. Аграрні інновації. 2025. № 31. С. 213—221. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2025.31.33>.

17. Качмарик Я.Д., Лупак Р.А. Система рішень процесу відтворення трудового потенціалу корпоративних систем. Обліково-аналітичні системи суб'єктів господарської діяльності в Україні. 2005. Спец. вип. 15 (Ч. 1). С. 105—110.

18. Лупак Р.А., Качмар Н.М. Соціальна відповідальність як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2016. № 2. С. 98—103.

19. Рудик Н.І. Формування ефективного ринку сільськогосподарської продукції: Монографія. Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі України, 2010. 212 с.

20. Лєгета Я.П. Соціально-демографічні передумови та інституційні механізми вдосконалення інноваційного розвитку сільських територій. Науковий вісник Ужгородського Університету Серія Економіка. 2025. Вип. 2 (66). С. 101—109. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2025.2\(66\).101-109](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2025.2(66).101-109).

21. Саблук П.Т., Карич Д.Я., Коваленко Ю.С. Основи організації сільськогосподарського ринку. К.: ІАЕ УААН, 2002. 190 с.

22. Гуторов О.І., Гуторова О.О. Комплексний механізм інноваційного розвитку інфраструктури сільських територій регіону. Аграрні інновації. 2025. № 29. С. 282—289. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2025.29.43>.

23. Перепелюкова О.В., Попело О.В. Регіональні особливості інфраструктурного розвитку сільських територій в період повоєнного відновлення. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 2. С. 115—124. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-115-124](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-115-124).

24. Халатур С.М., Масюк Ю.В., Дорогий А.В. Відновлення інфраструктури сільських територій як основа їх соціально-економічного розвитку. Агросвіт. 2025. № 21. С. 66—71. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.21.66>.

References:

1. Bondarchuk, N.V. and Dziurakh, Yu.M. (2024), "Public management in wartime: strategies for ensuring food security", *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 20, no. (2), pp. 78—85. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.78-85>.

2. Vovchak, O., Dziurakh, Yu., Kulyniak, I., Halkiv, L. and Rachynska, H. (2022), "Economic Mechanism of State Regulation of the Investment Activity in Agriculture", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 3, no. (44), pp. 269—258. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3774>.

3. Zhyhylyi, O.H. (2025), "Current status, problems and prospects for the development of Ukrainian agricultural exports in the face of global challenges", *Biznes Inform*, vol. 5, pp. 262—269. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-262-269>.

4. Halanets, V.V. (2025), "State regulatory policy in the field of agricultural logistics: strategic priorities for infrastructure restoration", *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, vol. 12, pp. 716—730. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-716-730](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-716-730).

5. Kryvokhyzha, Ye.M., Puhachov, V.M. and Kebko, V.V. (2025), "The role of Ukrainian agricultural exports in ensuring global food security", *Ahrarni innovatsii*, vol. 32, pp. 306—312. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.-2025.32.43>.

6. Absava, L.O. (2009), "Formation of the global food market", *Ekonomika APK*, vol. 5, pp. 122—127.

7. Andriychuk, V.H. (2014), "Problem aspects of regulating the functioning of agro-industrial companies", *Ekonomika APK*, vol. 2, pp. 5—21.

8. Artysh, V.I. (2009), "Organizational and economic prerequisites for the formation of the

market for ecologically clean products in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 2, pp. 117—120.

9. Popovych, K.H. (2025), "Opening the land market and modernization of agrarian legislation in Ukraine: legal aspects of 2025", *Analitichno-porivnialne pravo navstvo*, vol. 4 (2), pp. 81—85. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025-04.2.12>.

10. Kovalchuk, V. (2025), "Innovative trends in the development of marketing infrastructure in agribusiness", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 4 (55), pp. 506—514. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-68>.

11. Vasiltsiv, T.H., Lupak, R.L. and Rudkovskiy, O.V. (2019), "Directions and means of stimulating social responsibility of entrepreneurship in Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 4—8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.5.4>.

12. Vasylytsiv, T.H. and Yaroshko, O.R. (2018), "Financial security of the enterprise: its place in the system of economic security and priorities for strengthening at the post-crisis stage of economic development", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 21, no. 2, pp. 132—136.

13. Dudar, T.H. and Holomsha, N.Ye. (2002), "Prospects for the development of the regional market of milk and milk products", *Ekonomika APK*, vol. 9, pp. 126—132.

14. Zelenska, O. (2009), "Peculiarities of regional consumer market formation", *Ekonomika APK*, vol. 11, pp. 107—110.

15. Levkivska, L.M. (2002), "Theoretical foundations of the formation of the infrastructure of the agricultural market", *Visnyk Lvivskoho derzhavnoho ahrarynoho universytetu: ekonomika APK*, vol. 9, pp. 415—420.

16. Vozhehova, R.A., Shabatura, T.S., Yakovenko, A.O., Hnatieva, T.M. and Stepanova, M.M. (2025), "Legal basis for the introduction of artificial intelligence into accounting and management of the agricultural sector", *Ahrarni innovatsii*, vol. 31, pp. 213—221. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2025.31.33>.

17. Kachmarik, Y.D. and Lupak, R.L. (2005), "The system of solutions for the process of reproduction of the labor potential of corporate systems", *Oblikovo-analitychni systemy subiektiv hospodarskoi diialnosti v Ukraini*, Special issue 15 (Part 1), pp. 105—110.

18. Lupak, R.L. and Kachmar, N.M. (2016), "Social responsibility as a component of ensuring the competitiveness of the enterprise", *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, vol. 2, pp. 98—103.

19. Rudyk, N.I. (2010), *Formuvannia efektyvnoho rynku silskohospodarskoi produktsii* [Formation of an effective market for agricultural

products], *Volynskiy natsionalnyi universytet im. Lesi Ukrainky*, Lutsk, Ukraine.

20. Leheta, Ya.P. (2025), "Socio-demographic prerequisites and institutional mechanisms for improving innovative development of rural areas", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Universytetu Serii Ekonomika*, vol. 2, no. (66), pp. 101—109. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2025-2\(66\).101-109](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2025-2(66).101-109).

21. Sabluk, P.T., Karich, D.Ya. and Kovalenko, Yu.S. (2002), *Osnovy orhanizatsii silskohospodarskoho rynku* [Fundamentals of agricultural market organization], IAE UAAN, Kyiv, Ukraine.

22. Hutorov, O.I. and Hutorova, O.O. (2025), "A comprehensive mechanism for innovative development of infrastructure in rural areas of the region", *Ahrarni innovatsii*, vol. 29, pp. 282—289. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.-2025.29.43>.

23. Perepeliukova, O.V. and Popelo, O.V. (2024), "Regional features of infrastructural development of rural areas during the period of post-war reconstruction", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 2, pp. 115—124. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-115-124](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-115-124).

24. Khalatur, S.M., Masiuk, Yu.V. and Dorohyi, A.V. (2025), "Restoration of the infrastructure of rural areas as the basis for their socio-economic development", *Ahrosvit*, vol. 21, pp. 66—71. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.21.66>.

Отримано редакцією журналу / Received: 18.04.26

Прорецензовано / Revised: 29.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<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 004.330.341.1:339.13:338.43

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>

О. П. Косенко,

д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу, Національний технічний університет "ХПІ"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4028-7697>

Т. О. Кобєлева,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет "ХПІ"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6618-0380>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.18

РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМ З КРЕАТИВНО-ІННОВАЦІЙНОЮ СКЛАДОВОЮ В ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ ТА АГРОБІЗНЕСІ

P. Pererva,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business Economics
and International Economic Relations, National Technical University "KhPI"

O. Kosenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Marketing,
National Technical University "KhPI"

T. Kobieliava,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business Economics
and International Economic Relations, National Technical University "KhPI"

DEVELOPMENT OF INFORMATION SUPPORT FOR SYSTEMS WITH A CREATIVE AND INNOVATIVE COMPONENT IN TRADE ENTREPRENEURSHIP AND AGRIBUSINESS

У статті розглянуто теоретичні та прикладні аспекти розвитку інформаційного забезпечення систем управління з креативно-інноваційною складовою в торговельному підприємстві та агробізнесі в умовах цифровізації економіки. Виявлено ключові проблеми функціонування інформаційного забезпечення, зокрема розпорошеність інформаційних потоків, низький рівень їх інтеграції та недостатню орієнтацію на креативні управлінські рішення. Обґрунтовано напрями розвитку інформаційного забезпечення систем із креативно-інноваційною складовою, реалізація яких сприятиме зростанню конкурентоспроможності, адаптивності та сталого розвитку підприємств торгівлі й аграрного сектору. Запропоновано напрями розвитку інформаційного забезпечення систем із креативно-інноваційною складовою, які передбачають поглиблення цифровізації управління, побудову інтегрованих інформаційних платформ, застосування управлінської аналітики, використання великих даних та впровадження інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень. Доведено, що реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню адаптивності та гнучкості підприємств, активізації інноваційної діяльності, формуванню стійких конкурентних переваг і забезпеченню сталого розвитку торговельного підприємства й агробізнесу в умовах цифрової економіки.

The article provides a comprehensive study of the development of information support for management systems with a creative and innovative component in trade entrepreneurship and agribusiness under the conditions of the digital transformation of the economy. It is substantiated that information support acts as a key integrative element of modern management systems, forming an information base for strategic and operational decision-making, fostering innovation activity, and ensuring enterprises' adaptation to dynamic changes in the external environment. Special attention is paid to the growing role of creativity and innovation as determining factors of competitiveness for enterprises in the trade and agricultural sectors, as well as to the necessity of their systematic information support. Modern approaches to the formation of information support for management are analyzed, particularly in the context of using digital platforms, information and communication technologies, management analytics, and intelligent data processing systems. Specific features of the functioning of information systems in trade entrepreneurship and agribusiness are identified, which are caused by high market competitiveness, seasonality of production processes, dependence on natural and climatic factors, logistics risks, and fluctuations in demand. It is shown that traditional approaches to information support do not fully meet the requirements of the creative and innovative development of enterprises. The main problems in the development of information support for management systems are identified, including the fragmentation of information flows, an insufficient level of integration of internal and external data, limited use of big data analytics, weak orientation of information resources toward supporting creative managerial decisions, and the lack of a systematic approach to the application of innovative digital tools. It is substantiated that these problems restrain the realization of enterprises' innovative potential and reduce the efficiency of management processes. Directions for the development of information support for systems with a creative and innovative component are proposed. These directions include deepening the digitalization of management, building integrated information platforms, applying management analytics, using big data, and implementing intelligent decision support systems in trade entrepreneurship and agribusiness under the conditions of the digital economy.

Ключові слова: інформаційне забезпечення, управління, логістичні процеси, торгівля, мале підприємництво, креативний потенціал, розвиток, агропідприємництво, креативно-інноваційні системи, мережеві структури

Key words: information support, management, logistics processes, trade, small business, creative potential, development, agribusiness entrepreneurship, creative and innovative systems, network structures.

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

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокою цифровою трансформацією, яка істотно змінює підходи до управління підприємницькою діяльністю, зокрема у сфері торгівельного підприємництва та агробізнесу [1, 5]. Зростання рівня конкуренції, прискорення інноваційних процесів, підвищення вимог споживачів до якості продукції та сервісу, а також нестабільність зовнішнього середовища зумовлюють необхідність використання нових управлінських інструментів, ключове місце серед яких посідає інформаційне забезпечення систем управління [2, 3, 6]. Саме воно формує інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності й адаптивності бізнесу.

Особливої актуальності набуває розвиток інформаційного забезпечення систем, у яких вагому роль відіграє креативно-інноваційна складова. Креативність у поєднанні з інноваційними підходами дає змогу підприємствам не лише реагувати на зміни ринку, а й випереджати їх, формуючи нові споживчі цінності, бізнес-моделі та канали взаємодії із ринковим середовищем [7, 8]. У торгівельному підприємстві це проявляється у впровадженні цифрових платформ, персоналізованих маркетингових рішень, аналітики великих даних, автоматизації ланцюгів постачання [10]. В агробізнесі — у використанні систем точного землеробства, аграрних інформаційних платформ, інтелектуальних систем моніторингу та прогнозування [11, 120].

Водночас ефективна реалізація креативно-інноваційного потенціалу неможлива без якісно побудованого інформаційного забезпечення, яке інтегрує внутрішні та зовнішні інформа-

ційні потоки, сучасні цифрові технології, аналітичні інструменти й управлінські знання. Недостатня систематизація інформації, фрагментарність інформаційних ресурсів або їхня низька адаптованість до інноваційних процесів істотно знижують результативність управління та інноваційної діяльності підприємств.

Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених інформаційному менеджменту та інноваційному розвитку, питання формування та розвитку інформаційного забезпечення саме систем із креативно-інноваційною складовою в торгівельному підприємстві та агробізнесі залишаються недостатньо систематизованими [9]. Це зумовлює необхідність подальшого наукового пошуку, спрямованого на уточнення змісту, структури та механізмів розвитку інформаційного забезпечення в умовах цифровізації економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про наявність значного масиву публікацій, присвячених інформаційному забезпеченню інноваційної діяльності підприємств, однак їх результати залишаються фрагментарними щодо поєднання креативно-інноваційної складової в торгівлі та агробізнесі.

Так, у роботі Альошина В. [1] розкрито теоретико-методичні засади інформаційного забезпечення інноваційної діяльності агропромислових підприємств, визначено роль цифрових технологій та штучного інтелекту у трансформації бізнес-моделей, проте недостатньо уваги приділено інтеграції креативних підходів та міжгалузевій взаємодії інформаційних систем.

У дослідженнях [2, 6, 9] обґрунтовано значення інформаційного забезпечення як чинника підвищення ефективності агробізнесу, зокрема через розвиток маркетингової інформації, баз даних і знань, але акцент зроблено переважно на виробничо-збутових аспектах без урахування інноваційно-креативних механізмів управління.

Сільченко В. [3] розглядає інформаційне забезпечення систем управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств, визначаючи його функції та структуру, однак у роботі обмежено висвітлено питання цифрової трансформації та використання сучасних інтелектуальних технологій.

У сфері торгівлі дослідження Гриновець М., Кучер Л., Кучер А. [4] та інших авторів [5, 7] присвячені інформаційному забезпеченню

бізнес-процесів і обліку в умовах діджиталізації, де акцент зроблено на автоматизації та програмних рішеннях, але недостатньо розглянуто роль креативних інновацій у формуванні конкурентних переваг торговельних підприємств.

Харченко В. та Харченко Г. [8] досліджують інформаційне забезпечення комерціалізації інноваційних продуктів на основі PESTEL-аналізу, що дозволяє враховувати зовнішнє середовище, проте поза увагою залишається внутрішня креативна складова формування інноваційних рішень. У більш широкому контексті розвитку інноваційних систем агробізнесу (Гончаренко Я., Бакай Ю. [12]) обґрунтовано необхідність формування комплексної системи науково-інформаційного забезпечення, однак питання інтеграції з торговельними мережами та цифровими платформами розглядаються недостатньо.

Сучасні дослідження цифрової трансформації агробізнесу підкреслюють важливість використання інноваційних інформаційних технологій для підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності, але вони здебільшого орієнтовані на технологічний аспект і не охоплюють креативно-інноваційні підходи до формування інформаційних систем [6, 7].

У міжнародних дослідженнях значна увага приділяється інтелектуальним системам, онтологічному управлінню знаннями та використанню штучного інтелекту для підтримки інноваційних процесів, однак ці підходи рідко адаптовані до специфіки торговельного підприємства та агробізнесу як взаємопов'язаних сфер [10, 11].

Таким чином, аналіз наукових публікацій свідчить, що, незважаючи на значну кількість досліджень у сфері інформаційного забезпечення інноваційної діяльності, недостатньо розкритими залишаються питання інтеграції креативно-інноваційної складової, міжгалузеві взаємодії торгівлі та агробізнесу, а також використання комплексних цифрових платформ і інтелектуальних систем для підтримки прийняття управлінських рішень. Це обумовлює необхідність подальших досліджень у зазначеному напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад та обґрунтування напрямів розвитку інформаційного забезпечення систем з креативно-інноваційною складовою у торгівлі

вельному підприємстві та агробізнесі з метою підвищення ефективності управлінських рішень,

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У результаті проведеного дослідження розвитку інформаційного забезпечення систем з креативно-інноваційною складовою в торговельному підприємстві та агробізнесі встановлено, що сучасні трансформаційні процеси в економіці обумовлюють необхідність переходу від фрагментарних інформаційних рішень до інтегрованих цифрових систем, здатних забезпечувати генерацію, обробку та використання

знань у режимі реального часу. Узагальнення теоретичних підходів і результатів емпіричних досліджень дозволило визначити, що ключовою передумовою підвищення ефективності функціонування підприємств є поєднання інформаційного забезпечення з креативними механізмами формування інноваційних рішень, що відповідає положенням, сформульованим в анотації щодо необхідності інтеграції інтелектуальних і цифрових компонентів управління.

Доведено, що інформаційне забезпечення у досліджуваних сферах повинно розглядатися як багаторівнева система, яка включає інфраструктурний, аналітичний та когнітивний рівні (табл. 1).

Таблиця 1. Багаторівнева структура інформаційного забезпечення систем з креативно-інноваційною складовою в торговельному підприємстві

Рівень	Економічна сутність	Значення для галузі	Особливості використання
Торгівельне підприємство			
<i>Інфра-структурний</i>	Формує основу інформаційних потоків через цифрові платформи, торговельні IT-системи, мережеві та телекомунікаційні рішення, що забезпечують збір і передачу даних	Забезпечує оперативне отримання інформації про продажі, запаси, попит, поведінку споживачів та логістичні процеси	Характеризується високою динамічністю даних, інтеграцією онлайн- та офлайн-каналів, використанням POS-систем, CRM і електронної комерції
<i>Аналітичний</i>	Забезпечує обробку, систематизацію та аналіз даних із використанням бізнес-аналітики, великих даних і прогнозних моделей	Підвищує обґрунтованість управлінських рішень щодо асортиментної політики, ціноутворення та управління попитом	Орієнтований на аналіз споживчих трендів, персоналізацію пропозицій, прогнозування обсягів продажу
<i>Когнітивний</i>	Перетворює інформацію та результати аналізу в знання для формування креативних управлінських рішень з використанням ШІ та експертних систем	Є ключовим для створення інноваційних бізнес-моделей, нових форматів торгівлі та підвищення конкурентоспроможності	Використовується для розробки інноваційних маркетингових стратегій, управління клієнтським досвідом, автоматизованого прийняття рішень
Агробізнес			
<i>Інфра-структурний</i>	Забезпечує збір і передачу виробничих та природно-кліматичних даних за допомогою сенсорів, GPS, IoT-технологій і цифрових платформ	Створює інформаційну основу для контролю виробничих процесів, ресурсного забезпечення та стану агроєкосистем	Відзначається сезонністю, територіальною розосередженістю та високою залежністю від природних факторів
<i>Аналітичний</i>	Забезпечує аналіз агропродовольчих даних, прогнозування врожайності, оптимізацію витрат і ресурсів	Сприяє підвищенню ефективності використання земельних, матеріальних і фінансових ресурсів	Широко застосовуються інструменти агроаналітики, прогнозні моделі, обробка великих масивів даних
<i>Когнітивний</i>	Орієнтований на трансформацію даних та результатів аналізу в управлінські знання й інноваційні рішення з використанням ШІ й експертних систем	Виступає ключовим для реалізації креативно-інноваційної складової, впровадження точного землеробства та інноваційних агротехнологій	Застосовується для підтримки стратегічного планування, адаптації виробництва до змін клімату та підвищення стійкості агробізнесу

Джерело: авторська розробка.

Інфраструктурний рівень забезпечує збір і передачу даних за допомогою цифрових платформ, сенсорних технологій та мережевих рішень; аналітичний рівень передбачає використання інструментів обробки великих даних, бізнес-аналітики та прогнозування; когнітивний рівень орієнтований на підтримку прийняття управлінських рішень із використанням елементів штучного інтелекту та експертних систем. При цьому встановлено, що саме когнітивний рівень є ключовим для реалізації креативно-інноваційної складової, оскільки забезпечує трансформацію даних у знання та інновації.

Обґрунтовано, що в умовах цифровізації економіки торговельне підприємництво та агробізнес дедалі більше інтегруються в єдині ланцюги створення вартості, що вимагає формування спільного інформаційного простору. У ході дослідження виявлено, що існуючі інформаційні системи в цих сферах функціонують переважно ізольовано, що знижує ефективність взаємодії між виробниками, постачальниками та торговельними мережами. Запропоновано підхід до формування інтегрованих інформаційних платформ, які забезпечують синхронізацію даних про виробництво, логістику, запаси та попит, а також створюють передумови для впровадження інноваційних бізнес-моделей, зокрема на основі платформної економіки та сервісів спільного використання.

Економічна сутність запропонованого підходу до розвитку інформаційного забезпечення систем з креативно-інноваційною складовою полягає у трансформації інформації з допоміжного ресурсу управління у ключовий фактор створення вартості, який безпосередньо впливає на формування доходів, оптимізацію витрат і забезпечення довгострокових конкурентних переваг торговельних та аграрних підприємств. На відміну від традиційного розуміння інформаційного забезпечення як інструменту обліку, контролю та підтримки прийняття рішень, у межах запропонованого підходу інформаційні потоки розглядаються як стратегічний актив, що генерує інновації через поєднання даних, знань і креативних компетенцій.

З економічної точки зору запропонований підхід базується на інтеграції трьох взаємопов'язаних компонентів: інформаційного капіталу, інтелектуального (людського) капіталу та цифрової інфраструктури. Інформаційний капітал формується як сукупність даних про ринки, споживачів, виробничі процеси та логістичні ланцюги, що накопичуються

та обробляються у цифрових системах. Інтелектуальний капітал забезпечує інтерпретацію цих даних, формування нових знань і генерацію інноваційних ідей. Цифрова інфраструктура виступає середовищем, у якому відбувається інтеграція та взаємодія зазначених елементів. Саме синергія цих складових створює додану вартість, що проявляється у підвищенні продуктивності, скороченні трансакційних витрат, зростанні швидкості реакції на ринкові зміни та формуванні нових джерел доходів.

Принципово важливою характеристикою підходу є орієнтація на креативно-інноваційний механізм перетворення інформації. Це означає, що інформаційні системи не лише акумулюють та аналізують дані, але й стимулюють створення нових бізнес-моделей, продуктів і сервісів. У торговельному підприємстві це проявляється у розвитку персоналізованих пропозицій, цифрових платформ взаємодії зі споживачами, використанні аналітики поведінки клієнтів. В агробізнесі — у впровадженні точного землеробства, прогнозуванні врожайності, оптимізації логістики постачання та інтеграції з торговельними каналами збуту. Таким чином, економічна сутність підходу полягає у створенні умов для переходу від лінійних моделей створення вартості до мережевих, платформних моделей, де ключову роль відіграють інформаційні взаємодії.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає, по-перше, у поєднанні інформаційного забезпечення з креативно-інноваційною складовою як єдиної системи, що функціонує не лише на рівні окремого підприємства, але й у межах міжгалузевої взаємодії торгівлі та агробізнесу. На відміну від існуючих досліджень, де ці аспекти розглядаються ізольовано, запропонований підхід передбачає їх інтеграцію у спільному цифровому середовищі. По-друге, новизна полягає у виділенні когнітивного рівня інформаційного забезпечення як ключового елементу, що забезпечує генерацію інновацій через використання інтелектуальних технологій. По-третє, обґрунтовано необхідність переходу до платформної моделі організації інформаційних систем, яка забезпечує відкритість, масштабованість і взаємодію різних учасників ринку.

Відмінність запропонованого підходу від існуючого стану полягає у зміні функціональної ролі інформаційного забезпечення. У традиційних моделях воно виконує переважно сервісну функцію — підтримує облік, контроль і

аналіз. У запропонованій концепції інформаційне забезпечення набуває стратегічного характеру, виступаючи джерелом інновацій та інструментом формування конкурентних переваг. Крім того, на відміну від існуючих підходів, що орієнтовані на внутрішні процеси підприємства, запропонована модель враховує зовнішні інформаційні взаємодії та інтеграцію у глобальні цифрові екосистеми.

Ще однією принциповою відмінністю є акцент на динамічності та адаптивності інформаційних систем. Якщо традиційні системи характеризуються жорсткою структурою та обмеженою гнучкістю, то запропонований підхід передбачає використання модульних цифрових платформ, здатних швидко адаптуватися до змін середовища. Це забезпечує підприємствам можливість оперативно реагувати на виклики, знижувати ризики та використовувати нові можливості для розвитку.

Таким чином, запропонований підхід формує нову парадигму інформаційного забезпечення, у якій інформація, знання та креативність виступають основними драйверами економічного зростання. Його реалізація дозволяє перейти від підтримуючої ролі інформаційних систем до їх активного використання як інструменту створення вартості, що принципо-

во відрізняє його від існуючих підходів і визначає його наукову та практичну значущість.

В результаті проведеного дослідження встановлено, що креативно-інноваційна складова інформаційного забезпечення проявляється у використанні новітніх цифрових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн та Інтернет речей. Їх застосування дозволяє не лише підвищити точність прогнозування та оптимізувати бізнес-процеси, але й створює можливості для генерації нових продуктів і послуг, формування індивідуалізованих пропозицій для споживачів і підвищення рівня їх залученості. Разом з тим, ефективність впровадження таких технологій значною мірою залежить від рівня розвитку людського капіталу та організаційної культури підприємств, зокрема їх здатності до сприйняття інновацій.

У процесі дослідження визначено основні бар'єри розвитку інформаційного забезпечення в торговельному підприємстві та агробізнесі, серед яких домінують недостатній рівень цифрової інфраструктури, обмежений доступ до фінансових ресурсів, низький рівень цифрових компетенцій персоналу та відсутність ефективних механізмів інтеграції інформаційних систем (табл. 2).

Таблиця 2. Бар'єри розвитку інформаційного забезпечення в торговельному підприємстві та агробізнесі

Назва бар'єру	Економічна сутність	Форма прояву	Методи подолання
<i>Недостатній рівень цифрової інфраструктури</i>	Обмеженість інвестицій у цифрові активи та технологічну базу підприємств	Відсутність сучасних ІТ-рішень, слабе інтернет-покриття, застаріле програмне забезпечення	Розвиток цифрової інфраструктури, підтримка впровадження сучасних інформаційних технологій
<i>Обмежений доступ до фінансових ресурсів</i>	Недостатні фінансове забезпечення процесів цифровізації та інновацій	Неможливість інвестування в ІТ-системи, програмні продукти, цифрове обладнання	Стимулювання інноваційної діяльності, удосконалення інституційного середовища, фінансова підтримка
<i>Низький рівень цифрових компетенцій персоналу</i>	Дефіцит людського капіталу з необхідними цифровими знаннями та навичками	Неефективне використання інформаційних систем, опір цифровим змінам	Розвиток цифрових компетенцій, навчання персоналу в межах стратегії цифрової трансформації
<i>Відсутність ефективних механізмів інтеграції інформаційних систем</i>	Низький рівень узгодженості та взаємодії між інформаційними потоками	Фрагментованість даних, дублювання інформації, ускладнення управлінських рішень	Формування комплексної стратегії цифрової трансформації, інтеграція інформаційних систем

Джерело: авторська розробка.

Ефективне подолання, вказаних в табл.2 бар'єрів, можливе тільки за умови формування комплексної стратегії цифрової трансформації, яка передбачає розвиток інституційного середовища, стимулювання інноваційної діяльності та підтримку впровадження сучасних інформаційних технологій.

Обґрунтовано, що важливим результатом розвитку інформаційного забезпечення є підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища. Встановлено, що використання інтегрованих інформаційних систем дозволяє оперативно реагувати на коливання попиту, зміну ринкових умов і ризики, пов'язані з глобальними викликами, зокрема воєнними та економічними кризами. При цьому креативно-інноваційна складова забезпечує формування нестандартних управлінських рішень, що підвищує конкурентоспроможність підприємств.

Узагальнення результатів дослідження дозволило сформувати концептуальну модель розвитку інформаційного забезпечення систем з креативно-інноваційною складовою, яка базується на принципах інтегрованості, адаптивності, інтелектуалізації та клієнтоорієнтованості. Визначено, що її реалізація сприятиме підвищенню ефективності функціонування торговельних і аграрних підприємств, забезпечить зростання доданої вартості та формування стійких конкурентних переваг.

Таким чином, отримані результати підтверджують положення анотації щодо визначальної ролі інформаційного забезпечення як інструменту розвитку креативно-інноваційних процесів у торговельному підприємстві та агробізнесі. Водночас вони розширюють наукові уявлення про механізми інтеграції цифрових технологій, інформаційних ресурсів і креативного потенціалу підприємств, що створює підґрунтя для подальших досліджень у напрямі формування інтелектуалізованих систем управління в умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи результати дослідження, встановлено, що розвиток інформаційного забезпечення систем з креативно-інноваційною складовою є ключовим чинником підвищення ефективності торговельного підприємства та

агробізнесу в умовах цифровізації. Доведено, що відбувається перехід від традиційних інформаційних систем до інтегрованих цифрових платформ, які забезпечують не лише обробку даних, але й формування знань, інноваційних рішень і нових бізнес-моделей.

Обґрунтовано, що економічна ефективність інформаційного забезпечення визначається рівнем його інтеграції з креативно-інноваційними процесами, що дозволяє підприємствам підвищувати гнучкість, адаптивність і конкурентоспроможність. Визначено доцільність розгляду інформаційного забезпечення як стратегічного ресурсу, що поєднує інформаційний, інтелектуальний і цифровий капітал. Встановлено, що важливою умовою є формування єдиного інформаційного простору взаємодії між суб'єктами торгівлі та агробізнесу, що забезпечує узгодженість виробничих, логістичних і збутових процесів. Разом з тим виявлено наявність обмежень, серед яких недостатній рівень цифрової інфраструктури, фрагментарність інформаційних систем і низький рівень цифрових компетенцій. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до цифрової трансформації підприємств. Отримані результати підтверджують, що інтеграція креативно-інноваційної складової в інформаційне забезпечення сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств і формуванню стійких конкурентних переваг.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку економіко-математичних моделей оцінювання ефективності інформаційного забезпечення, вивчення механізмів інтеграції підприємств у цифрові платформи, а також дослідження ролі людського капіталу та інституційного середовища у забезпеченні цифрової трансформації.

Література

1. Альошин В. Інформаційне забезпечення аудиту безперервності діяльності агробізнесу в умовах воєнного стану: теоретичні та практичні аспекти // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. № 3. С. 108—113. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-17](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-17)
2. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с. 401 с.
3. Сільченко В. Трансформація інформаційного забезпечення управління малим агробізнесом в умовах цифровізації: проблемні ас-

пекти та напрями розвитку // Економічний простір. 2026. № 210, с.294—298. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.210.294-298>

4. Гриновець М., Кучер Л., Кучер А. Інформаційне забезпечення рефлексивного управління бізнес-процесами агропідприємств в умовах діджиталізації // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 2. С. 490—496. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-73>

5. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн.вузів. Харків: "Основа", 1993. 288 с.

6. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. / за ред. П.Г.Перерви, С.А.-Меховича, М.І.Погорелова. Харків: НТУ "ХПІ", 2008. 1080 с.

7. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // Маркетинг: підручник / За ред. О.А.Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461—518.

8. Харченко В., Харченко Г. Інформаційне забезпечення перспективного розвитку аграрного підприємництва // Економіка та суспільство. 2021. № 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-20>

9. 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)

10. 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](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17332.10883)

11. Kocziszky, G., Pererva, P.G., Szakaly, D. and Somosi Veres, M. (2012), Technology transfer, NTU "KhPI", Kharkiv-Miskolc.

12. Гончаренко Я., Бакай Ю. Актуальні питання законодавчого забезпечення у сфері державної підтримки суб'єктів агробізнесу під час воєнного стану // Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. № 1. С. 276—282. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.01.44>

References:

1. Alyoshyn, V. (2025), "Information support of audit of agribusiness continuity under martial law: theoretical and practical aspects", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 3, pp. 108—113. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-17](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-17)

2. Starostina, A.O. (2009), Marketynh: teoriia, svitovyi dosvid, ukrainska praktyka: pidruchnyk

[Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: textbook], Znannia. Kiev, Ukraine.

3. Silchenko, V. (2026), "Transformation of information support for small agribusiness management under digitalization: problem aspects and development directions", Ekonomichniy prostir, vol. 210, pp. 294—298. <https://doi.org/10.30838/EP.210.294-298>

4. Hrynovets, M., Kucher, L. and Kucher, A. (2024), "Information support of reflexive management of business processes of agricultural enterprises under digitalization", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 2, pp. 490—496. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-73>

5. 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.

6. Pererva, P. G. (1993), Upravlinnia marketynhom na mashynobudivnomu pidpryemstvi [Marketing management at a machine-building enterprise], Osнова, Kharkiv, Ukraine.

7. Pererva, P. G. (2009), "Management of innovation activity of the enterprise", Marketynh [Marketing], Znannia. Kyiv, Ukraine, pp. 461—518.

8. Kharchenko, V. and Kharchenko, H. (2021), "Information support for перспективного development of agrarian entrepreneurship", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 23. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-20>

9. 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)

10. 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](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17332.10883)

11. Kocziszky, G., Pererva, P.G., Szakaly, D. and Somosi Veres, M. (2012), Technology transfer, NTU "KhPI", Kharkiv-Miskolc.

12. Honcharenko, Ya. and Bakai, Yu. (2023), "Current issues of legislative support in the field of state support of agribusiness entities during martial law", Analitichno-porivnialne pravoznavstvo, vol. 1. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.01.44>

Отримано редакцією журналу / Received: 19.04.26

Процеженовано / Revised: 30.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 339.9+341.2:338:432

A. Tsybuliak,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of International Economics,
Business and Management, Ukrainian-American Concordia UniversityORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9601-0391>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.26

ENVIRONMENTAL CONSTRAINTS AS A NEW FACTOR OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS AND STRUCTURAL POWER IN THE GLOBAL ECONOMY

А. Г. Цибуляк,

д. е. н., професор кафедри міжнародних економічних відносин, бізнесу та менеджменту, Українсько-
Американський університет "Конкордія"

ЕКОЛОГІЧНІ ОБМЕЖЕННЯ ЯК НОВИЙ ФАКТОР МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ І СТРУКТУРНОЇ ВЛАДИ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Мета статті полягає у теоретичному осмисленні екологічних обмежень як чинника міжнародної конкурентоспроможності, що передбачає уточнення їх економічного змісту та виявлення механізмів впливу екологічних стандартів і ресурсних вимог на умови участі країн у міжнародному поділі праці та глобальних ринках. У дослідженні обґрунтовано, що інтеграція кліматичних і ресурсних критеріїв у торговельні, інвестиційні та фінансові режими трансформує умови формування конкурентних переваг і змінює логіку розподілу доданої вартості у світовій економіці. Доведено, що показники вуглецевої інтенсивності, ресурсоефективності, відповідності екологічним стандартам і здатності до технологічної трансформації стають ключовими параметрами доступу до ринків і фінансових ресурсів. Показано, що екологічні вимоги поступово переходять із площини регуляторних обмежень у площину стратегічних інструментів формування конкурентних позицій і впливають на структуру виробництва, інвестиційні рішення та напрями технологічного розвитку.

У статті розмежовано поняття економічної конкурентоспроможності, сталої конкурентоспроможності і зеленої конкурентоспроможності та доведено їхню нетотожність. Показано, що стала конкурентоспроможність може забезпечувати довгострокову макроекономічну стабільність без пропорційного зниження екологічної інтенсивності виробництва, тоді як зелена конкурентоспроможність визначається здатністю інтегрувати екологічні стандарти і технологічні вимоги у виробничі процеси. Обґрунтовано доцільність введення категорії зеленої порівняльної переваги як здатності економіки формувати спеціалізацію на виробництві товарів і послуг із відносно нижчою екологічною інтенсивністю або з вищим рівнем відповідності міжнародним екологічним стандартам. Наголошено, що формування такої переваги залежить від поєднання ресурсного потенціалу, інституційної спроможності та доступу до екологічних інновацій, що визначає місце країни у нових сегментах глобального виробництва.

Розкрито роль екологічного неопротекціонізму як механізму перерозподілу конкурентних позицій між країнами через поєднання регуляторних, податкових і торговельних інструментів, а також через застосування санітарних і фітосанітарних заходів, режимів сертифікації, субсидування "зелених" секторів і контролю над стратегічною сировиною. Аргументовано, що зазначені процеси сприяють формуванню зеленого міжнародного поділу праці, який співіснує з традиційною та орієнтованою на макроекономічну стійкість моделями спеціалізації. Показано, що в умовах посилення екологічних стандартів відбувається зміщення центрів економічної влади до тих юрисдикцій, які формують правила доступу до ринків і контролюють технології екологічної модернізації.

Зроблено висновок про те, що екологічні обмеження стають визначальним чинником структурної диференціації світової економіки та формування нової конфігурації міжнародної конкурентоспроможності. Їх вплив проявляється у трансформації міжнародного поділу праці, зміні напрямів інвестиційних потоків і посиленні ролі стандартів як інструменту економічної ієрархізації.

The purpose of the article is to theoretically understand environmental constraints as a factor in international competitiveness, clarifying their economic content and identifying the mechanisms by which environmental standards and resource requirements influence countries' participation in the international division of labor and global markets. The study substantiates that integrating climate and resource criteria into trade, investment, and financial regimes transforms the conditions for the formation of competitive advantage and alters the logic of the distribution of added value in the world economy. It is proven that indicators of carbon intensity, resource efficiency, compliance with environmental standards, and the ability to undergo technological transformation become key parameters of access to markets and financial resources. The article distinguishes among economic competitiveness, sustainable competitiveness, and green competitiveness and demonstrates that they are not identical. Sustainable competitiveness can ensure long-term macroeconomic stability without a proportional decrease in the environmental intensity of production, whereas green competitiveness is determined by the ability to integrate environmental standards and technological requirements into production processes. The feasibility of introducing the category of green comparative advantage is justified by an economy's ability to specialize in the production of goods and services with relatively lower environmental intensity or higher compliance with international environmental standards.

The role of environmental neo-protectionism as a mechanism for redistributing competitive positions between countries through a combination of regulatory, tax, and trade instruments, as well as through the use of sanitary and phytosanitary measures (SPS measures), certification regimes, subsidizing "green" sectors, and control over strategic raw materials is revealed. It is argued that these processes contribute to the formation of a green international division of labor that coexists with traditional, macroeconomic-stability-oriented models of specialization. It is concluded that environmental constraints are becoming a determining factor in the structural differentiation of the world economy and the formation of a new configuration of international competitiveness.

Key words: international trade, international division of labor, modernization, greening, green trade, regulation, standardization, imperative, resource efficiency, energy efficiency, energy resources, international competitiveness, green competitiveness, trade regimes, investment regimes, financial regimes, restrictions, tariffs, barriers, sanctions, incentives, environmental neo-protectionism.

Ключові слова: міжнародна торгівля, міжнародний поділ праці, модернізація, екологізація, зелена торгівля, регулювання, стандартизація, імператив, ресурсоефективність, енергоефективність, енергетичні ресурси, міжнародна конкурентоспроможність, зелена конкурентоспроможність, торговельні режими, інвестиційні режими, фінансові режими, обмеження, тарифи, бар'єри, санкції, стимули, екологічний неопroteкціонізм.

PROBLEM STATEMENT

The relevance of the study lies in the fact that environmental parameters of development have ceased to be the exclusive domain of environmental policy and have become a factor in shaping international competitiveness and redistributing economic power. The limited availability of natural resources, increasing regulatory rigidity, and the integration of climate and resource criteria into financial and trade regimes are changing the conditions for the functioning of the world economy. Cost advantages, labor productivity, and technological level are no longer sufficient to ensure stable positions in global markets. Indicators of carbon intensity, resource efficiency, compliance with environmental standards, and the ability to undergo technological transformation are gaining additional importance. Strengthening environmental regulation forms a new configuration of competitive advantages. Manufacturers operating in jurisdictions with high environmental responsibility standards are forced to invest

in modernizing production, increasing energy efficiency, and implementing environmental management systems. At the same time, these standards become a tool for structuring market access, creating barriers for companies and countries unable to quickly adapt to new requirements. Environmental criteria are gradually transforming from a limitation into a resource for the formation of economic power.

The changing nature of technological development reinforces this trend. The energy transition, digitalization, the development of electromobility, and new materials do not reduce dependence on natural resources but rather reorient it towards other raw materials and technologies. The demand for critical minerals, water, land, and bioresources is growing as "green" sectors expand. This means that the competitiveness of states and corporations increasingly depends on access to the material foundations of ecological transformation and on the ability to control key segments of production and financial chains. In such a situation, a new

architecture of structural power is taking shape in the global economy. Control over clean energy technologies, environmental standards, "green" financing instruments, and regulatory regimes allows individual centers of influence to determine the terms of participation of other actors in international exchange. Environmental requirements are increasingly embedded in trade agreements, investment regimes, and financial risk assessment criteria, which transforms the very logic of global competition.

The problem is that existing approaches to the analysis of international competitiveness mainly focus on classical factors of production, institutional quality, and technological level, while paying insufficient attention to environmental constraints as a systemic factor in the structural transformation of the world economy. Environmental parameters are often considered additional regulatory conditions rather than elements in the formation of the economic hierarchy. As a result, their impact on the distribution of added value, on countries' positions in the international division of labor, and on the configuration of global dependence is underestimated.

The formulation of the research problem is based on the need for a theoretical understanding of environmental constraints as a new factor of international competitiveness and as a tool for the formation of structural power in the world economy. It is about clarifying how integrating environmental standards, technological requirements, and resource constraints into global economic processes alters states' positions in the world hierarchy, redistributes the benefits of international exchange, and creates new mechanisms of dependence. The research aims to rethink the relationship between environmental parameters of development and international competitiveness in the context of the transformation of the world economy. The relevance of the topic stems from the fact that it is precisely through environmental constraints that the rules of global interaction are being reformulated, within which access to markets, technologies, financial resources, and the material foundations of economic growth are determined.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The analysis of scientific approaches to environmental constraints in the international economy demonstrates the expansion of research focus from measuring regulatory parameters to understanding their impact on states' competitive positions. In the work of C. Brunel and A. Levinson,

approaches for quantitatively measuring the rigidity of environmental regulation are proposed, allowing comparisons across countries based on institutional parameters of environmental policy and analyzing the impact of regulatory strictness on international specialization [1]. Indexing environmental rigidity creates a basis for interpreting environmental requirements as a factor in the formation of competitive advantages. The conceptualization of the "green economy" emphasizes its connection to the combination of economic development and reduced environmental burden, allowing for considering environmental transformation as a component of states' economic strategies [2].

Research on the relationship between environmental impacts and added value in supply chains demonstrates the uneven distribution of environmental costs across production stages and raises the issue of the balance between economic benefits and environmental burdens in the international division of labor [3]. Methodological approaches to the development of the "green" economy treat it as a systemic process of structural restructuring of production and consumption, which transforms national economies and their foreign economic relations [4]. In the context of the strategic development of states, the environmental factor is considered as a component of long-term international strategies that affect the positions of countries in the world economy [5]. Analysis of risks in global value chains indicates the growing importance of the sustainability of production processes and the management of external shocks, which strengthens the role of environmental parameters in the structure of competitiveness [6].

The concept of the "new normal" of the world economy emphasizes the rise in global risks and uncertainties, in which environmental and resource constraints become an element of macroeconomic reality [7]. International economic policy studies emphasize strengthening the role of standards and regulatory regimes in shaping market access, thereby creating the prerequisites for interpreting environmental requirements as a tool of structural influence [8]. Analysis of current trends in international trade and capital flows demonstrates the growing role of non-financial criteria in economic decision-making [9], while studies of global development asymmetries emphasize the unevenness of access to resources and technologies as a factor in shaping different models of competitiveness [10].

The environmental imperatives of globalization are considered a component of economic security

and a factor in the transformation of international economic relations [11], and the transnationalization of production is interpreted as a process that increases resource use and requires integrating environmental requirements into global economic processes [12]. An assessment of macroeconomic transformations in the context of increasing turbulence in the world economy indicates an increased role of structural constraints to development, among which environmental parameters are gaining systemic importance [13]. Studies of the greening of international trade relations document the historical evolution of the inclusion of environmental standards in trade policy [14] and the development of scientific principles for the greening of global production and the economy [15; 16]. The generalization of these approaches indicates the growing role of environmental factors in international economic relations and, at the same time, indicates the need for further theoretical understanding of their impact on the transformation of the international division of labor and models of competitiveness.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The purpose of the article is to theoretically understand environmental constraints as a factor in international competitiveness, clarifying their economic content and identifying the mechanisms by which environmental standards and resource requirements influence countries' participation in the international division of labor and global markets.

THE PAPER'S MAIN BODY

Environmental constraints are gradually integrated into the system of factors that determine the competitive positions of states and the nature of their participation in the international division of labor. If previously competitiveness was formed mainly through cost advantages, productivity, and technological parameters of production, now the ability of economies to operate under growing environmental requirements is added to this. Carbon intensity of production, resource efficiency, access to environmentally friendly technologies, and compliance with standards are becoming the determining parameters of access to markets and financial resources. As a result, a new logic of international competition is emerging, in which environmental parameters act not only as constraints but also as a source of economic power. In these conditions, there is a need to distinguish between the concepts of economic, sustainable, and green competi-

veness. Economic competitiveness is traditionally associated with the ability to produce goods and services at a lower cost or at a higher quality than competitors. Sustainable competitiveness focuses on the long-term reproduction of economic potential without depleting the resource base or creating social disparities. Green competitiveness is based on the ability of production to meet environmental standards, reduce resource intensity, and integrate environmental innovations into production processes. These three dimensions are not identical. Economically efficient production can remain environmentally intensive, while environmentally modernized industries do not always provide short-term economic returns. Therefore, sustainable competitiveness is not always green, and green competitiveness does not always provide stable positions in the global economy.

The distinction between these categories allows for a new interpretation of the international division of labor. The classical model is based on the division of production according to relative costs and factor endowments. The sustainable international division of labor is oriented towards a long-term balance of resource use and socio-economic stability. The green international division of labor is shaped by environmental standards, resource constraints, and technological requirements, which determine which countries and sectors can integrate into new production chains. This means that the world economy operates simultaneously under several specialization logics that may not coincide. A country can be competitive in the traditional sense but lose ground in "green" market segments, or, conversely, gain advantages in the production of environmentally friendly technologies without dominating traditional industries.

Within the framework of such a transformation, it is appropriate to discuss the formation of a "green comparative advantage", defined as an economy's ability to produce goods and services with lower environmental intensity than competitors. Its sources are access to clean technologies, institutional capacity to implement environmental standards, resource base, and the ability to integrate into value chains that meet new requirements. A green comparative advantage can be built in both countries with high levels of technological development and economies with critical natural resources for a "green" transformation. As a result, the competitive positions of states are determined not only by traditional factors, but also by the ability to control or

effectively use the material and technological foundations of environmental modernization.

The strengthening of the role of environmental criteria in international competition is accompanied by the intensification of environmental neoprotectionist policy. The strengthening of environmental requirements and technological standards changes the conditions for the functioning of national producers in many sectors of the world economy. In sectors where higher environmental standards are accompanied by rising costs for modernizing production and introducing cleaner technologies, production costs are growing faster than productivity. This leads to a decrease in producers' competitiveness not only in external markets but also in domestic demand. In such conditions, states increasingly use asymmetric regulatory and deregulatory instruments, tax burdens, sanctions, and incentives to support national producers. The implementation of a policy of economic neoprotectionism based on environmental criteria leads to a gradual deformation of existing comparative advantages and the formation of new configurations of competitiveness. The growth of international trade through electronic and mobile channels increases the need to control product quality and environmental characteristics, expanding the scope of regulatory mechanisms and creating additional barriers to market access.

Environmental neoprotectionism manifests itself in a complex of interrelated practices that include institutional regulation of climate policy, manipulation of standards, relocation of environmentally intensive production, and the use of trade instruments to redistribute the environmental burden. The institutional framework of international climate agreements creates conditions under which countries can vary the basis for assessing emission reductions, thereby maintaining economic growth without significantly reducing productive activity. Non-compliance with environmental commitments by individual countries is used as an argument for introducing carbon tariffs, offsets, or other import restrictions.

In parallel, practices such as relocating environmental- and energy-intensive industries to jurisdictions with lower regulatory standards, transporting hazardous waste, and concentrating resource-intensive industries in peripheral regions are emerging. The establishment of high environmental standards and the application of sanitary and phytosanitary measures are increasingly used as a tool to restrict access to domestic markets. Manipulation of environmental efficiency indicators, subsidizing alternative energy, restricting the

export of strategic raw materials, and implementing programs to stimulate "green" demand form a multi-level system of environmentally motivated protectionism. In these conditions, the production, investment, and scientific and technical spheres of the world economy become a space for the implementation of new forms of structural influence, and regulatory instruments become mechanisms for shaping market conditions and redistributing competitive advantages between countries.

Environmental restrictions change not only the set of production requirements, but also the logic of the distribution of benefits and costs in the world economy. As environmental standards increase, the question of where environmental costs arise and where added value is concentrated becomes more important. In global value chains, environmentally intensive stages are more likely to be concentrated in the extraction, primary processing, and material-intensive production segments, while highly profitable functions of management, financing, design, and branding are concentrated in jurisdictions with the power to set rules and standards. This creates a structural asymmetry: environmental burdens and associated risks are tied to some territories, while economic benefits and control over markets are tied to others, making environmental parameters an element of the hierarchization of the international division of labor [17].

On this basis, environmental neo-protectionism becomes a mechanism for redistributing competitive advantages. High standards, sanitary and phytosanitary regimes, certification and traceability requirements, as well as asymmetrical combinations of regulation and deregulation, taxes and tax exemptions, sanctions and incentives, translate environmental criteria into the format of trade barriers and selective advantages. In sectors where costs grow faster than productivity due to modernization costs, state support and access to subsidies become crucial for maintaining producers' positions, while for external suppliers, environmental requirements serve as a filter for market access. As a result, a "green comparative advantage" is formed as the ability to withstand environmental rigor without losing efficiency, and at the same time a gap appears between "sustainable competitiveness" and "green competitiveness": an economy can demonstrate sustainability in a macroeconomic sense without being environmentally sound, or meet "green" criteria while remaining vulnerable in terms of costs, access to resources or technologies. This allows us to distinguish at least three models of the international

division of labor — traditional, "sustainable", and "green", which set different criteria for specialization, different trajectories of structural adjustment, and different contours of economic power in the world economy.

The green international division of labor is not a simple continuation of traditional specialization but is shaped by a combination of resource constraints, technological requirements, and regulatory regimes. If, in the classical model, countries specialize according to the relative availability of labor, capital, or natural resources, then in the "green" configuration, the key issues are the environmental intensity of production and the ability to meet established standards. Specialization is increasingly determined not only by cost structure but also by product environmental profiles. In this logic, countries that control clean energy technologies, energy storage infrastructure, waste recycling systems, and digital resource management platforms form the core of the new division of labor. At the same time, states that maintain an orientation towards the export of fossil resources or material-intensive products with high carbon intensity risk becoming entrenched in the peripheral segments of the global economy. This does not mean the automatic decline of such economies but indicates their increasing dependence on external standards and market decisions made beyond their control [18]. Green comparative advantage in this context acquires strategic importance. It is determined not only by the availability of natural resources, but also by the institutional capacity to transform them into the basis of technological modernization. For example, access to lithium or rare earth metals creates the potential for integration into the production chains of batteries and electronics, but a real advantage is formed only if processing, engineering competencies, and financial infrastructure are developed. Thus, green comparative advantage is the result of a combination of resource, technological and regulatory factors.

Environmental neoprotectionism in this system performs a dual function. On the one hand, it stimulates the modernization of domestic production through subsidizing alternative energy, supporting environmental innovations, and introducing stricter standards. On the other hand, it restricts producers who do not meet the new requirements from accessing markets, thereby strengthening global stratification. The use of sanitary and phytosanitary measures, environmental certification, carbon adjustments to imports, and restrictions on the export of strategic raw materials turns environmental criteria into a

tool for shaping market conditions. As a result, a situation is formed in which environmental restrictions simultaneously affect the production structure, investment flows, and trade policy. Countries that can integrate environmental standards into their own development strategies receive additional opportunities to set the rules of the game. Those who are forced to adapt to external requirements without sufficient technological and financial resources find themselves in a position of structural dependence. That is why environmental constraints should not be considered as a peripheral element of economic policy, but as a central factor in the formation of a new hierarchy of the world economy.

The coexistence of different dimensions of competitiveness enables us to clearly distinguish between sustainable and green competitiveness. Sustainable competitiveness is associated with the ability of an economy to maintain long-term productivity, macroeconomic stability, and adaptability to external shocks. It can be based on a diversified production structure, developed infrastructure, and institutional quality, but does not necessarily imply a decrease in the environmental intensity of production. The economy can demonstrate stable growth rates and high positions in global markets even under conditions of significant resource consumption or the transfer of environmental costs to external jurisdictions. In such a situation, sustainability is achieved through the redistribution of environmental burdens rather than their reduction.

Green competitiveness is shaped by a different logic. It is determined by producers' and economies' ability to integrate environmental standards into production processes, reduce the carbon and resource intensity of products, and meet the requirements of markets where environmental criteria are key conditions of access. Such competitiveness is based on technological modernization, the use of cleaner energy sources, the development of circular production models, and the implementation of environmental management systems. At the same time, it can be accompanied by increased costs and the need for significant investments, suggesting that there is no direct relationship between green and sustainable competitiveness. An economy can be environmentally efficient but financially or structurally vulnerable, just as it can be sustainable in the macroeconomic dimension while remaining environmentally intensive. In this context, green comparative advantage is defined as a country's ability to specialize in the production of goods and services with relatively lower environmental intensity or greater compliance

with international environmental standards. Such an advantage is not derived only from natural conditions or the level of technology. It arises from a combination of institutional policies, access to financing for environmental modernization, integration into technological networks, and the ability to adapt to regulatory changes. The presence of a green comparative advantage determines whether an economy can occupy positions in segments of global production with high added value and low environmental intensity, or whether it will remain a supplier of resources and material-intensive products to other growth centers.

The distinction between sustainable competitiveness, green competitiveness, and green comparative advantage allows for a new interpretation of the international division of labor. In modern conditions, at least three of its models coexist simultaneously. The first is the traditional one, formed based on the relative provision of production factors and technological capabilities. The second is the division of labor focused on macroeconomic stability and risk diversification. The third is the green international division of labor, shaped by environmental standards, resource constraints, and decarbonization technologies. Each of these models sets its own criteria for efficiency and its own hierarchy of competitive positions. Ecological neo-protectionism in this system acts as a mechanism for redistributing positions between the above models. The introduction of high standards, certification requirements, carbon adjustments to imports, and support for "green" industries alters the structure of comparative advantage and determines the direction of investment flows. States that shape and control environmental market access rules gain the ability to consolidate their own competitive positions and influence the trajectories of structural transformation in other economies. As a result, environmental restrictions become a tool for shaping a new configuration of international competitiveness, within which the distribution of benefits from global exchange increasingly depends on the ability to adapt to a "green" regulatory and technological reality.

CONCLUSIONS

In the process of achieving the set goal, we developed a theoretical understanding of environmental constraints as a factor in international competitiveness and as an element in the formation of structural power in the world economy. It was established that integrating environmental standards, resource requirements, and decarbonization technologies into trade, investment, and financial regimes alters the conditions for the functioning of national economies and the mechanisms for

distributing added value within global value chains. Environmental parameters of development do not appear as external limitations on economic activity, but rather as structural factors in shaping states' competitive positions and the redistribution of economic power in the world economy.

The study showed that economic, sustainable, and green competitiveness reflect distinct dimensions of economies' participation in the international division of labor and are not identical categories. Sustainable competitiveness is associated with the ability of the economy to ensure long-term macroeconomic stability and reproduction of production potential, while green competitiveness is determined by the ability to integrate environmental standards, resource constraints, and technological requirements into production processes. It has been established that sustainable competitiveness does not always imply environmental efficiency, and green competitiveness does not guarantee economic sustainability in the short term. This has allowed us to develop an innovative approach to interpreting the relationship between these concepts and to demonstrate their functional differences in the system of modern global competition.

The feasibility of introducing the category of green comparative advantage as the ability of an economy to form specialization in the production of goods and services with a relatively lower environmental intensity or with a higher level of compliance with international environmental standards is substantiated. It is established that such an advantage arises at the intersection of resource capabilities, technological development, and institutional capacity to implement environmental requirements and to provide access to financing for environmental modernization. Its presence determines the positions of states in segments of global production with high added value and low environmental intensity.

The analysis shows that environmental neo-protectionism serves as a mechanism for redistributing competitive positions between countries, transforming traditional comparative advantages, and shaping the direction of investment and technological flows. The introduction of environmental standards, certification requirements, carbon adjustments to imports, subsidies for "green" industries, and control over strategic resources is shaping a new configuration of international competition, in which access to markets and technologies increasingly depends on the ability of economies to adapt to environmental constraints. This allowed us to conclude that a green international division of labor is emerging as a distinct specialization model that coexists with traditional and macroeconomic-stability-oriented configurations. In the modern world economy, several logics of international

specialization operate simultaneously, each setting its own criteria for efficiency and competitive positions. Environmental constraints in this system are a determining factor in structural differentiation, in reformatting the global hierarchy, and in the formation of new mechanisms of economic dependence.

Література:

1. Brunel C., Levinson A. Measuring Environmental Regulatory Stringency. OECD Trade and Environment Working Papers. 2013. № 2013/05. OECD Publishing. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/5k41t69f6f6d-en>
2. Burkart K. How do You Define the "Green" Economy. MNN — Mother Nature Network. 2009. Available at: <https://www.mnn.com/green-tech/research-innovations/blogs/how-do-you-define-the-green-economy>
3. Clift R., Wright L. Relationships between Environmental Impacts and Added Value along the Supply Chain. Technological Forecasting and Social Change. 2000. № 65. Pp. 281—295.
4. Chala V., Orlovska Yu. Green economy development: Methodological approach. Baltic Journal of Economic Studies. 2021. № 7 (3). Pp. 203—208. Available at: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1203/1242>
5. Панченко В. Г., Резнікова Н.В. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навч. Посібник. Київ: АграрМедіа, 2025. 471 с.
6. Русак Д., Резнікова Н., Іващенко О. Виклики управлінню ризиками і стратегічному плануванню виробничих процесів у глобальних ланцюжках створення вартості в умовах кризи в сфері охорони здоров'я і кліматичних змін. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 21. С.5—12.
7. Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Нова норма світової економіки: зміст та ключові ознаки глобальних ризиків у контексті незалежності. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 9. С. 5—10.
8. Панченко В. Г., Резнікова Н.В. Неопрофекціонізм як інструмент усунення внутрішньої суперечності лібералізму. Ефективна економіка. 2016. № 1. С. 1—6.
9. Резнікова Н., Тарасенко Л. Сучасні тренди в міжнародній торгівлі та міжнародному русі капіталів в умовах нових викликів глобальному співробітництву. Ефективна економіка. 2024. №4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.31>
10. Reznikova N. V., Ivashchenko O. A. The problem of economic development and growth in the context of overcoming global asymmetries.

Odesa National University Herald. 2016. № 1. Pp. 55—59.

11. Reznikova N. Ecological imperatives for extension of globalization processes: Problem of economic security. Інвестиції: практика та досвід. 2016. №21. Pp. 23—26.

12. Reznikova N. Transnationalization as an aggravator of the nature use problem: Challenges on the way to sustainable development. Міжнародні відносини. Серія "Економічні науки", 7. Retrieved from http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/issue/view/163

13. Reznikova N., Ptashchenko O., Chugayev O., Ivashchenko O. Y Reality as a shift from "Great Moderation" to "Global Chaos": Assessment of global macroeconomic and crisis processes through the prism of generational dialogue and development issues. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2022. № 6 (11). Pp. 9—20. DOI: https://doi.org/10.30857/2786_5398. 2022. 6.6

14. Цибуляк А. Г. Генезис рушійних сил екологізації міжнародних торговельних відносин. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. № 3. С. 37—40.

15. Цибуляк А. Г. Наукові основи екологізації світового виробництва. Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). 2015. № 2. С. 124—127.

16. Цибуляк А. Екологічний імператив парадигми сталості vs право на розвиток: у пошуках інституційних механізмів досягнення системного компромісу. Ефективна економіка. 2025. № 4.

17. Панченко В., Птащенко О., Резнікова Н., Карп В. Багатовимірність проблем соціально-економічного розвитку в умовах глобальних викликів: інституційні рамки політики модернізації. Економічний простір. 2025. № 199. С. 86—98. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.86-98>

18. Птащенко О. В., Архипова Д. Є. Глобальні проблеми людства: стан і перспективи вирішення. Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 478—484.

19. Tsybuliak A. Evolution of theories of ecological modernization as a manifestation of the increasing risk of the international economy: actualization of sustainable business practices in the conditions of digital transition. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2025. № 201. С. 370—377.

References:

1. Brunel, C. and Levinson, A. (2013), "Measuring Environmental Regulatory Stringency", OECD Trade and Environment Working Papers,

vol. 2013/05, OECD Publishing. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/5k41t69f6f6d-en>

2. Burkart, K. (2009), "How do You Define the 'Green' Economy", MNN — Mother Nature Network. Available at: <https://www.mnn.com/green-tech/research-innovations/blogs/how-do-you-define-the-green-economy> (Accessed 22 March 2026).

3. Clift, R. and Wright, L. (2000), "Relationships between Environmental Impacts and Added Value along the Supply Chain", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 65, pp. 281—295.

4. Chala, V., and Orlovska, Yu. (2022), "Green economy development: Methodological approach", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 7 (3), pp. 203—208.

5. Panchenko, V. H. and Reznikova, N. V. (2025), *Mizhnarodni stratehii ekonomichnoho rozvytku [International Strategies of Economic Development]*, AhrarMedia, Kyiv, Ukraine.

6. Rusak, D., Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2022), "Challenges to risk management and strategic planning of production processes in global value chains in the conditions of the global health crisis and climate changes", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 21, pp. 5—12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.21.5>

7. Reznikova, N.V. and Ivashchenko, O.A. (2017), "New normal of the world economy: content and key features of global risks in the context of neodependence", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 9, pp. 5—10.

8. Panchenko, V.H. and Reznikova, N.V. (2016), "Neo-protectionism as an instrument of eliminating the internal contradiction of liberalism", *Efektivna ekonomika*, vol. 1. Available at: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7796> (Accessed 22 March 2026).

9. Reznikova, N. and Tarasenko, L. (2024), "Current trends in international trade and the international movement of capital in the conditions of new challenges to global cooperation", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.31>

10. Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2016), "The Problem of Economic Development and Growth in the Context of Overcoming Global Asymmetries", *Odesa National University Herald*, vol. 1, pp. 55—59.

11. Reznikova, N. (2016), "Ecological imperatives for extension of globalization processes: Problem of economic security". *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 21, pp. 23—26. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2016/6.pdf (Accessed 22 March 2026).

12. Reznikova, N. (2016), "Transnationalization as an aggravator of the nature use problem: Challenges on the way to sustainable development". *International Relations. Economic Sciences Series*, vol. 7. Available at: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/issue/view/163 (Accessed 22 March 2026).

13. Reznikova, N., Ptashchenko, O., Chugayev, O., and Ivashchenko, O. (2022), "Y-Reality as a Shift from 'Great Moderation' to 'Global Chaos': Assessment of Global Macroeconomic and Crisis Processes Through the Prism of Generational Dialogue and Development Issues", *Journal of Strategic Economic Studies*, vol. 6 (11), pp. 9—20. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.6>

14. Tsybuliak, A. H. (2016), "Genesis of driving forces of the greening of international trade relations". *Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 3, P. 37—40.

15. Tsybuliak, A. H. (2015), "Scientific foundations of the greening of global production", *Stratehiiia rozvytku Ukrainy (ekonomika, sotsiologhiia, pravo)*, vol. 2, pp. 124—127.

16. Tsybuliak, A. H. (2015), "The ecological imperative of the sustainability paradigm vs the right to development: in search of institutional mechanisms for achieving a systemic compromise", *Efektivna ekonomika*, vol. 4. Available at: DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.1> (Accessed 22 March 2026).

17. Panchenko, V., Ptashchenko, O., Reznikova, N. and Karp, V. (2025), "Multidimensionality of problems of socio-economic development in the context of global challenges: institutional framework of modernization policy", *Ekonomichniy prostir*, vol. 199, pp. 86—98. Available at: <https://doi.org/10.30838/EP.199.86-98> (Accessed 22 March 2026).

18. Ptashchenko, O. and Arkhypova, D. (2020), "Hlobalni problemy liudstva: stan i perspektyvy vyrishennia", *Biznes Inform*, vol. 10, pp. 478—484. Available at: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26026> (Accessed 20 March 2026).

19. Tsybuliak, A. (2025), "Evolution of theories of ecological modernization as a manifestation of the increasing risk of the international economy: actualization of sustainable business practices in the conditions of digital transition", *Ekonomichniy prostir*, vol. 201, pp. 370—377. Available at: <https://doi.org/10.30838/EP.201.370-377> (Accessed 22 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 08.04.26

Проце́нзовано / Revised: 21.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26



УДК 338.3

Т. В. Березянко,
д. е. н., професор, завідувачка кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій, м.Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9228-4239>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.35

ЄВРОПЕЙСЬКІ НАПРЯМИ КОНТРОЛЮ ВИРОБНИЦТВА ТА БЕЗПЕКИ ТОВАРНОЇ ГРУПИ ОЛІЄ-ЖИРОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

T. Berezianko,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Labour Economics and Management,
National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine

EUROPEAN DIRECTIONS OF PRODUCTION AND SAFETY CONTROL OF THE COMMODITY GROUP OF OIL AND FAT PRODUCTS

У статті досліджено політику євроспільноти до продуктів харчування як головного чинника забезпечення здоров'я нації. Визначено завдання галузевої та державної політики в провідному експортно орієнтованому секторі України, в аспекті коригування діяльності бізнес-операторів і відповідності стандартам безпеки та простежуваності. Адаптація експортного потенціалу олійно-жирової промисловості України до вимог Європейського Союзу (ЄС) є ключовим процесом для забезпечення стабільного експорту, враховуючи, що ЄС є одним із основних ринків збуту. Адаптація потребує системного підходу, включаючи інвестиції в модернізацію заводів та дотримання вимог сталого розвитку. Олійний комплекс України, незважаючи на військові виклики та зниження врожайності в окремі сезони (наприклад, у 2024/25 МР), залишається важливим гравцем, здатним покривати потреби ЄС у протеїні та енергозабезпеченні.

The article examines the European Community's policy on food products as the main factor in ensuring the nation's health. The tasks of sectoral and state policy in the leading export-oriented sector of Ukraine are identified, in terms of adjusting the activities of business operators and compliance with safety and traceability standards. Adapting the export potential of the oil and fat industry of Ukraine to the requirements of the European Union (EU) is a key process for ensuring stable exports, given that the EU is one of the main sales markets. The oil complex of Ukraine, despite military challenges and a decrease in yields in certain seasons (for example, in 2024/25 MY), remains an important player capable of covering the EU's needs for protein and energy supply. Food policy can only be effective if society achieves a balance between the divergent interests of the corporate sector as a producer, the requirements of the health system, and state and cross-border regulation. This approach has been adopted in the EU at the level of common policy. The oilseed processing industry in Ukraine is one of the best examples for implementing the strategic goals of implantation into the European and global market environment. Due to its infrastructure, availability of raw materials and significant export potential, this industry can quickly and effectively ensure a significant increase in added value, which will have a tangible impact on the economy of our country. As a result of the increasing complexity of the food chain and the increasing impact of food on life safety in the EU, mechanisms for the supervision and control of food, its processing and supply system are being strengthened. According to the conclusions of many experts in the oil market, for the first time in the history of Ukraine, domestic processing in the oil and fat industry (in the commodity group of rapeseed and soybeans) began to catch up with their exports, and in some periods to overtake them. In fact, there is a change in the strategic

direction of the Ukrainian food and beverage industry, namely, a transition from the export of raw materials to the export of products with high added value. This is the main approach to the further development of the Ukrainian food and beverage industry, in particular the oil and fat industry.

Ключові слова. Олійно-жирова промисловість, ЄС, простежуваність, експорт, стандарти безпеки.

Key words. Oil and fat industry, EU, traceability, export, safety standards.

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

Політика в області харчових продуктів може бути ефективною лише за умови, якщо суспільство досягне узгодження між різноветторними інтересами корпоративного сектору, як виробника, вимогам системи охорони здоров'я, державним та міжкордонним регулюванням. Означене ставлення було прийнято у ЄС на рівні спільної політики у 2000 р. (ЄК по безпеці харчових продуктів "Біла книга") [1].

Забезпечення добробуту усіх членів Євросоюзу значною мірою залежить від політик, направлених на загальний добробут. Головною складовою означеного курсу є забезпечення потреб населення в продуктах харчування належної якості. Особливо це набуває значення у зв'язку із наполяганням до активізації вступу України до ЄС. ЄС дотримується досить складної процедури постійного моніторингу, що відповідає Кодексу простежуваності, який претендент має прийняти у безумовному порядку.

Галузь переробки олійних культур в Україні є одним з найкращих прикладів для реалізації стратегічних цілей імплантації в європейське та світове ринкове середовище. Завдяки своїй інфраструктурі, наявності сировинної бази та значному експортному потенціалу, ця галузь може швидко та ефективно забезпечити суттєве зростання доданої вартості, що матиме відчутний вплив на економіку нашої держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проведений аналіз наукових публікацій за темою дослідження виявив значну прогалину у висвітленні питання європейських вимог до продукції харчової промисловості, що впливає на тенденції розвитку оліє-жирової галузі України. Практично переважна більшість наукових розробок за останні 6—7 років належить сфері технології та технічних регламентів і не розглядає управлінський контекст означеного напрямку [2—10].

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Завдання регуляції ринкових умов діяльності оліє-жирової галузі, що є лідером обсягів експорту національної харчової продукції, мають принциповий характер і потребують уваги фахівців, аналітиків та науковців. Розвиток українського виробництва харчової продукції є безумовним пріоритетом в рамках реалізації національної стратегії з переходу від сировинної моделі економіки до високотехнологічних галузей та збільшення доданої вартості готової продукції. Згідно з проведеними наприкінці минулого століття дослідженнями та оцінками, кожен рік 130 млн європейців страждають від хвороб харчового походження (харчових токсикоінфекцій) [11, С. 75]. Джерела зараження харчових продуктів хімічного та біологічного походження може бути виявлено улюбленій частині харчового ланцюжка. Встановлено, що основною причиною смертності у немовлят та затримка росту — це наслідки перенесених хвороб харчового походження. Інший наслідок цих хвороб — ниркова недостатність, порушення роботи головного мозку, нервової системи, артрити, параліч. Тому Європейський союз проводить регулярні інспекції для того, щоб діяльність бізнес-операторів відповідала стандартам безпеки та простежуваності і може ввести обмеження на ввезення / вивезення. Перед національними виробниками оліє-жирового сегменту харчової промисловості та урядом стоїть завдання прискорення адаптації нормативних документів та регламентів в секторі експорту продукції харчової галузі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У наслідок підвищення складності харчового ланцюжка та посилення впливу продуктів харчування на безпеку життя в ЄС посилюються механізми нагляду та контролю за продуктами харчування, їх обробкою та системою постачання. Спільна стратегія ЄС в сфері продуктів харчування (виробництва, забезпечення та споживання) складається з трьох частин:

оптимальне харчування, безпека харчових продуктів та продовольча безпека, які ґрунтуються на принципах політики "Здоров'я ХХІ" та "Програми на ХХІ століття".

Підхід до розробки стратегії щодо безпеки продуктів харчування ґрунтується на аналізі ризиків. Законодавчі акти ЄС мають здебільшого горизонтальний характер (харчові домішки, залишки ветеринарних препаратів, хімікати та забруднювачі, пестициди, маркування, вимоги гігієни тощо), але включають і вертикальне регулювання відносно окремих груп продуктів, наприклад, какао — вироби з нього — цукерки, мед, фруктові соки — фруктові джеми.

Законодавчі норми встановлюють лише норми безпечного вмісту речовин. Регулювання ґрунтується на принципах законодавства ЄС у сфері продуктів харчування: інтегральному підході "від лану до столу"; відстеженні якості кормів, тварин та продуктів харчування; застосуванні аналізу ризиків (оцінка, повідомлення та управління ризиками); використання принципу попередження у разі, якщо це виправдано; інтегрована система контролю (один державний орган, який відповідає за організацію контролю за дотриманням законодавства згідно із принципом "від лану до столу") [13].

У Білій книзі наголошено окремо щодо необхідності формування на зворотній основі діалогу із споживачами [14]. Із прийняттям нової концепції безпеки продуктів харчування принципи політики у цій сфері було дещо відкориговано:

- затверджено підхід нерозривності харчового ланцюга, що змінює усю систему контролю, нагляду, сертифікації, моніторингу між країнами;

- аналіз ризиків у плані впливу на здоров'я набув вирішального значення;

- затверджено та розширено систему операторів ринку, що використовують сировину неєвропейського походження;

- впроваджено систему контролю проходження продуктів харчування на усіх стадіях їх переробки та виготовлення;

- затверджено у програмах соціальних політик ЄС право громадян на отримання повної інформації щодо продуктів харчування [14].



Рис. 1. Система взаємозв'язку щодо продуктів харчування та здоров'я у ЄС

Джерело: [12].

В рамках ЄС створено систему постійного перегляду законодавчих норм щодо безпеки продуктів харчування, Регламентом Європарламенту та Ради (882/2004 від 29.04. 2004 р.) передбачено чіткі механізми транснаціональної системи контролю харчових продуктів, додаткових заходів контролю. Практично можна говорити, що якість продуктів харчування набула статусу національної ідеї у ЄС: у рамках ЄС діє Постанова про екологічне землеробство і відповідне маркування сільгосппродукції та продуктів харчування (позначка CE), без неї товар не допускається на спільний ринок; прийнято правові норми прямої дії стосовно продуктів харчування (Закон Про харчові продукти, Постанова Європейського парламенту і Ради ЄС № 178/2002/ЄС). У цілій низці законів містяться вимоги до харчових продуктів (Постанови Європейського парламенту і Ради 178/2002, 852/2004, 853/2004, 854/2004 і 882/2004), що регламентують визнання підприємств, вимоги до харчових продуктів, вимоги до складу окремих категорій продуктів, спеціальні вимоги до харчових добавок та домішок, дозволений рівень забруднення, мікробіологічні вимоги, матеріали та предмети, що знаходяться у контакті з продуктами харчування, вимоги до чистоти, дезінфекції, засобів боротьби із шкідниками, вимоги до працівників, що виготовляють або обробляють продукти харчування та сировину, вимоги до рівня чистоти води, маркування товару, належний контроль виробником, регламенти ввезення продуктів харчування до ЄС, державний нагляд, вимоги до лабораторій та інш.

Остання новація у макруванні продуктів харчування свідчить про посилення контролю за відповідністю продукції до норм вживання. Комісією ЄС (13.12.2014 р.) впроваджене нове маркування, яке покращить поінформованість споживачів щодо складових та добавок у продуктах харчування. Нові правила формують більш високий рівень вимогливості споживача за рахунок широкого та повного інформування, що дає змогу попереджувати маніпуляції з боку бізнесу. Вимогливість споживача, у свою чергу, стає керівництвом для бізнесу" [15].

Ми наводимо деякі найбільш суттєві зміни у маркуванні:

- покращено чіткість інформації (визначено мінімально допустимий розмір шрифту для обов'язкової інформації);

- досягнуто чіткості у переліку узгоджених до застосування алергенів (наприклад, соя, горіхи, глютен, лактоза) для упакованих харчових продуктів (курсив шрифту, стиль і колір фону) у списку інгредієнтів;

- визначено обов'язкову інформацію щодо алергенів для не расфасованих продуктів харчування, у тому числі у ресторанах і кафе;

- визначено вимоги щодо певної інформації для більшості розфасованих та оброблених продуктів харчування;

- узгоджено перелік обов'язкової інформації щодо походження свіжого м'яса свиней, овець, кіз та птиці;

- також розповсюджено означені вимоги до маркування продукції, що реалізується онлайн, визначено максимально допустиму відстань продажу або купівлі в магазині;

- узгоджено перелік та допустимі межі на-номатеріалів в харчових інгредієнтах;

- конкретизовано інформацію для рафінованих олії та жирів рослинного походження;

- прийнято більш суворі правила для запобігання поширенню неправдивої практики;

- розроблено індикацію на заміну інгредієнта для визначення "Імітацій" харчових продуктів;

- досягнуто більш чітких вказівки "перероблене м'ясо" або "перероблена риба";

- встановлено чіткі вказівки щодо розмороженої продукції [16].

Тим не менш, правила, що відносяться до обов'язкового харчування маркування для оброблених харчових продуктів будуть застосовуватися тільки з 13 грудня 2016 р. Виробникам харчової продукції надається 3 роки для переходу на нове маркування. Новий закон має поєднати у собі дві Директиви 2000/13 / ЄС — маркування, представлення та реклама харчо-

вих продуктів та 90/496 / ЄЕС — харчування маркування харчових продуктів. Вказаний закон пройшов попередні консультації з громадськістю щодо речовин, які викликають алергію або непереносимість [15].

Європейська система забезпечення безпечності продуктів харчування та дотримання відповідальності у процесі виробництва ґрунтується на принципах наскрізного контролю по всьому ланцюжку виробництва і розподілу, або з першого походження товару до доставки кінцевому споживачеві, так би мовити "від ферми до виделки" [17].

На кожному етапі діяльності продовольчого бізнес-оператора національні та європейські контролюючі органи повинні мати чітко визначені ролі та обов'язки щодо реагування на виявлені факти ризику. Наприклад, виробники харчової продукції несуть сувору відповідальність за виявлення факту забруднення продуктів харчування нафтопродуктами.

Процедура контролю та перевірки дотримання норм наявності мінеральних домішок у соняшниковій олії включає наступну послідовність дій:

- наявності та ідентифікація органів, які відповідають у сфері контролю за продуктами харчування взагалі і, зокрема, за контролем наявності мінерального масла в соняшниковій олії;

- розкриття повної організаційної структури та підпорядкування органів контролю;

- детальне описання завдань, прав та обов'язків органів контролю;

- розкриття функцій департаментів, що підзвітні органам контролю та які приймають участь процедурах контролю за дотриманням норм відповідності. Вимога включає необхідність висвітлення структури кожного з департаментів, повного переліку їх основних завдань та обов'язків, а також системи координації дій у разі виникнення прецеденту. Вимоги ЄС потребують повного переліку регіональних та місцевих служб контролю із зазначенням докладного переліку завдань та системи взаємодії на вертикальному рівні;

- надання переліку та структурних зв'язків органів влади, які мають відношення до означеної системи контролю;

- розкриття інформації щодо якісного та кількісного особистого складу органів контролю із наданням інформації щодо кваліфікаційної підготовленості по кожній категорії спеціалістів, фахової підготовки та періодичності перепідготовки по кожній категорії спеціалістів (основна підготовка — рівень отриманого диплому про освіту, постійна додаткова підготовка — періодичність проходження пе-

репідготовки, проходження навчання або стажування за кордоном);

— надання інформації про обстеження усього продуктового ланцюжка на наявність мінерального масла включає:

а) відомості про періодичність, програми та заходи по обстеженню земельних ділянок із наданням агрохімічного паспорту державного зразка;

б) представлення щорічних даних про зняття проб та їх результати, засвідчені відповідними органами контролю;

— розкриття інформації про наявність, масштаби та склад примусових дій

у разі виявлення факту забруднення продуктів харчування мінеральними маслами;

— надання інформації щодо ланцюжка передавання інформації та ініціатив іншим органам, роздрібним торговцям, місцевим органам влади, приватним та торгівельним організаціям щодо вимог стосовно покращення гігієнічних умов в процесі виробництва та переробки;

— розкриття інформації про законодавчу діяльність щодо контролю на наявність мінерального масла в соняшниковій олії. Вимога містить обов'язкове надання копій відповідних нормативно-правових актів, які регламентують максимально допустимий рівень мінерального масла, зняття проб, аналіз та примусові заходи;

— розкриття повноважень та системи субординації та підпорядкування державних та офіційних служб контролю. Наявність впровадження системи та служб НАССР або аналогічних систем забезпечення безпечності виробництва продуктів харчування;

— представлення інформації щодо впровадження законодавства: виконання регіональними і/або місцевими органами інструкцій щодо контролю на наявність мінерального масла в соняшниковій олії. Інформація повинна містити не тільки перелік нормативних актів, а і надавати дані щодо формування особливих умов експорту соняшникової олії з України до ЄС, опис санітарного сертифікату, наявність лабораторії, узгодженої з ЄС, підтвердження статусу підписанта протоколу, його посадової та кваліфікаційної відповідності. Інформація повинна містити свідчення виконання регіональними або/і місцевими органами інструкцій щодо контролю наявності мінерального масла в соняшниковій олії. Треба зазначити які дозволи надаються регіональними та місцевими службами контролю.

У разі виявлення в соняшниковій олії слідів сторонніх домішок, зокрема мінеральних олій, відбувається верифікаційний візит інспекторів ЄК з метою оцінки системи контролю на місцях. До наведеного вище переліку інформації прий-

маюча сторона повинна підготувати та заздалегідь надіслати додаткові дані.

Урядові організації країн-членів (наприклад, у Франції у префектурі Канталь, агенти DDCSPP діють під керівництвом префекта, оскільки в західноєвропейських країнах здійснення перевірок розглядається як прояв загальнополіцейської або адміністративно-поліцейської діяльності) мають контролювати виробництво і забезпечити, щоб оператори продуктів харчування впровадили систему відстеження. У разі відмови, вони повинні застосовувати санкції та коригувальні дії.

Введено нові поправки до процедури відстеження: розширено інформацію про походження. Зазначення походження потрібно тепер для фруктів і овочів, яловичини, морепродуктів, меду та оливкової та соняшникової олії. Цю вимогу буде продовжено для свинини, свійської птиці, овець та кіз по всій Європі.

В рамках ЄС Комітети Комісії Кодексу Аліментаріус займаються підготуванням та коригуванням проектів стандартів. Комітети поділено за групами продуктів та із загальних питань. Роботу останнього пов'язано із усіма Комітетами з груп продуктів. Комітет із загальних питань розробляє концепції і принципи, які згодом буде застосовано щодо груп продуктів. Територіально його розташовано у Франції.

Спільні зусилля з метою майбутнього забезпечення продуктами харчування було запущено урядом Франції в партнерстві з регіонами, цю угоду було підготовлено після проведення 140 регіональних нарад за участю 2000 професіоналів. На підставі 1000 пропозицій, зроблених протягом місяців діалогу, міністрами, представниками Асоціації регіонів Франції було підготовлено контракт харчового ланцюга, який віддзеркалює новий підхід в стимулюванні галузевого розвитку. Контракт дозволив поєднати взаємні зобов'язання і об'єднати 7 напрямків: зайнятість, фінанси, інновації, Green Challenge, експорт, якість і просування французької харчової моделі та відносини в галузі [13].

Останнім часом прийнято низку регулюючих документів в секторі оліє-жирової промисловості, зокрема: Commission Implementing Regulation (EU) 2022/2105 of 29 July 2022 laying down rules on conformity checks of olive oil characteristics and methods of analysis (методи аналізу та перевірка відповідності); Council Regulation (EEC) No 315/93 laying down Community procedures for contaminants in food (контроль забруднюючих речовин); Regulation (EU) 2018/848 on organic production and labelling of organic products (екологічне виробництво).

Саме тому, наведену інформацію слід вважати основою для формування загального підходу в рамках ЄС із перспективою перетворення у стандарт індустрії. Проект Угоди про асоціацію з ЄС у частині створення ЗВТ містить низку зобов'язань України.

Зависновками багатьох експертів олійного ринку, вперше в історії України внутрішня переробка в оліє-жировій галузі (по товарній групі ріпаку та сої) почала наздоганяти їх експорт, а у деякі періоди випереджати його. Спостерігається значне нарощування виробництва та експорту продукції з високою доданою вартістю (олія, шрот).

Фактично відбувається зміна стратегічного напрямку в ОЖК України, а саме перехід від експорту сировини до експорту продукції з високою доданою вартістю. Це основний підхід до подальшого розвитку ОЖК України, зокрема олійно-жирової галузі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В європейській спільноті проголошено початок нового підходу до харчової промисловості, як наслідок підписання Контракту харчового ланцюга. Роботу направлено на реалізацію Контракту харчового ланцюга і відповідне коригування планів промисловості. Бізнес-гравці, представники галузі та працівники мають об'єднати зусилля на користь харчового сектору.

Харчовій промисловості делеговано статус посередника для мобілізації фінансів для активізації промислових інструментів, стимулювання інновацій, розвитку Зеленої лінії виробництва, розширення експортних позицій французьких підприємств. Головним чинником Контракту харчового ланцюга є Угода (Пакт) про відповідальність, якої мають дотримуватись усі сторони, що підписали галузеву угоду стали: зобов'язання в плані забезпечення робочих місць і навчання, підтримка підприємств включених в продуктовий ланцюг по напрямкам — стабільність відношень, збереження робочих місць, навчання персоналу, зниження конкурентного та ринкового тиску, поліпшення умов праці, підтримка вразливих секторів виробництва, сприяння структуруванню та консолідації на умовах некомерційного об'єднання та спільної роботи (поглинання та приєднання буде розглядатись як загроза виконанню Контракту і підрив національної продуктової безпеки).

Таблиця 1. Актуальні напрямки експорту олії

Напрямок експорту	Частка експорту, %			
	Олія соняшникова	Олія ріпакова	Насіння соняшника	Насіння ріпака
ЄС	44,4	77,5	57,2	96,1
Азія	15,3	6,5	3,1	2,9
Близький Схід	11,1	-	19,2	1,0
Північна Африка	7,0	-	2,6	-

Джерело: сформовано на основі даних Асоціації "Укроліяпром".

Література:

1. Гребенюк М. Система забезпечення продовольчої безпеки в законодавстві Європейського Союзу. К.: Міністерство Юстиції України, 2012. — 301 с.

2. Ощипок І. М. Застосування загальних вимог до харчової продукції на основі єдиних підходів міжнародного стандарту. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Технічні науки. № 36, 2023. <chrome-extension://efaidnbnmnibprajpcglclefindmkaj/file.pdf>

3. Шубина Л. Ю., Янушкевич Д. А., Чорна Т. О., Истомина О. І. Аналіз сучасних тенденцій ринку харчових продуктів функціонального призначення. Стандартизація і сертифікація, якість. 2019. № 4. С. 36—43.

4. Секторальна експортна стратегія 2019—2023 рр. Харчова і переробна промисловість України. Дослідження Міністерство розвитку і торгівлі. 57 с.

5. Черкашин В., Дубровський В., Гетьман О. Аналітичний огляд: Міжнародний досвід застосування регуляцій у відносинах виробників харчової продукції та торговельних мереж. USAID. 19 с.

6. Горач, О. О., та О. П. Домбровська. Використання насіння льону олійного та конопель у харчовій промисловості. Herald of Lviv University of Trade and Economics Technical sciences, № 28 (10 січня 2022): 18—22. <http://dx.doi.org/10.36477/2522-1221-2021-28-03>.

7. Burliai, A. P., O. L. Burliai та R. O. Zhuravel. Оцінка пропозиції основних видів сільськогосподарської продукції в Україні. Actual problems of regional economy development 1, № 17 (2021): 84—94. <http://dx.doi.org/10.15330/apred.1.17.84-94>.

8. Lialiuik, Alla. Проблеми фальсифікації харчових продуктів та шляхи її подолання. Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University 1, № 21 (2020): 108-16. <http://dx.doi.org/10.29038/2411-4014-2020-01-108-116>.

9. Поварова, Наталя Миколаївна, та Люділа Анатоліївна Мельник. Розвиток системи простежуваності у м'ясній промисловості. Scientific Works 82, № 2 (2019): С. 17—23. <http://dx.doi.org/10.15673/swonaft.v82i2.1157>.

10. Європейські системи з якості та безпеки харчових продуктів. URL: <http://www.Euro-preserses.info/special/aether/>.

11. У світі прийняли нові міжнародні харчові стандарти. УНІАН, 2009, № 28 (111). С. 25—26.

12. New EU law on food information to consumers. URL: http://ec.europa.eu/food/food/labellingnutrition/foodlabelling/index_en.htm

13. Industries Agro Alimentaires. URL: http://agriculture.gouv.fr/industries_agroalimentaires

14. Біла книга "Інтегрована простежуваність харчових продуктів". URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2019/09/03/bila-kniga-integrovana-prostezhuvan/>

15. Європейська комісія. URL: http://ec.europa.eu/food/food/labellingnutrition/foodlabelling/index_en.htm — Перевірено 20.12.2025.

16. Paquet hygiene: reglementation. URL: <http://agriculture.gouv.fr/la-reglementation> Перевірено 20.12.2025.

17. Le guide methodologique pour la mobilisation des mesures du FEADER en faveur du projet agro-ecologique. URL: <http://agriculture.gouv.fr/Le-guide-methodologique-feader-projet-agro-ecologique> — Перевірено 23.08.2025

References:

1. Hrebeniuk, M. (2012), Systema zabezpechennia prodovol'choi bezpeky v zakonodavstvi Yevropejs'koho Soiuzu [Food safety system in European Union legislation], Ministerstvo Yustitsii Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

2. Oschypok, I. M. (2023), "Application of general requirements for food products based on unified approaches of the international standard", Visnyk L'vivs'koho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu. Tekhnichni nauky, vol. 36, available at: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcaj-pgclcfndmkaj/file.pdf> (Accessed 20.12.2025).

3. Shubyna, L. Yu., Yanushkevych, D. A., Chorna, T. O. and Ystomyna, O. I. (2019), "Analysis of current trends in the market of functional food products", Standartyzatsiia i sertyfikatsiia, iakist', vol.4, pp. 36—43.

4. Ministerstvo rozvytku i torhivli (2024), Sektoral'na eksportna stratehiia 2019—2023 rr. Kharchova i pererobna promyslovist' Ukrainy [Sectoral Export Strategy 2019-2023 Food and Processing Industry of Ukraine], Kyiv, Ukraine.

5. Cherkashyn, V., Dubrovs'kyj, V. and Het'man, O. (2023), Analitychnyj ohliad: Mizhnarodnyj dosvid zastosuvannia rehuljatsij u vidnosynakh vyrobnykiv kharchovoi produktsii ta torhivel'nykh merezh [Analytical review: International experience in applying regulations in the relations between food producers and retail chains], USAID, Kyiv, Ukraine.

6. Horach, O. O., and Dombrovs'ka, O. P. (2022), "Use of flaxseed and hemp in the food industry", Herald of Lviv University of Trade and Economics Technical sciences, vol. 28, pp. 18—22. <http://dx.doi.org/10.36477/2522-1221-2021-28-03>.

7. Burliai, A. P., Burliai, O. L. and Zhuravel, R. O. (2021), "Assessment of the supply of the main types of agricultural products in Ukraine", Actual problems of regional economy development, vol. 1, no. 17, pp. 84—94. <http://dx.doi.org/10.15330/apred.1.17.84-94>.

8. Lialiuik, A. (2020), "Problems of food adulteration and ways to overcome it", Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University, vol. 1, no. 21, pp. 108-16. <http://dx.doi.org/10.29038/2411-4014-2020-01-108-116>.

9. Povarova, N. M. and Mel'nyk, L. A. (2019), "Development of a traceability system in the meat industry", Scientific Works, vol. 82, no. 2, pp. 17—23. <http://dx.doi.org/10.15673/swonaft.v82i-2.1157>.

10. Europreserses (2005), "Європейські системи з якості та безпеки харчових продуктів", available at: <http://www.Europreserses.info/special/aether/> (Accessed 20.12.2025).

11. UNIAN (2009), "У світі прийняли нові міжнародні харчові стандарти", vol. 28 (111). С. 25—26.

12. EU (2025), "New EU law on food information to consumers", available at: http://ec.europa.eu/food/food/labellingnutrition/foodlabelling/index_en.htm (Accessed 20.12.2025).

13. Agriculture (2025), "Industries Agro Alimentaires", available at: http://agriculture.gouv.fr/industries_agroalimentaires (Accessed 20.12.2025).

14. Industry 4-0 Ukraine (2019), "White Paper "Integrated Food Traceability", available at: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2019/09/03/bila-kniga-integrovana-prostezhuvan/> (Accessed 20.12.2025).

15. EC (2025), available at: https://ec.europa.eu/food/food/labellingnutrition/foodlabelling/index_en.htm (Accessed 20.12.2025).

16. Agriculture (2025), "Paquet hygiene: reglementation", available at: <http://agriculture.gouv.fr/la-reglementation> (Accessed 20.12.2025).

17. Agriculture (2025), "Le guide methodologique pour la mobilisation des mesures du FEADER en faveur du projet agro-ecologique", available at: <http://agriculture.gouv.fr/Le-guide-methodologique-feader-projet-agro-ecologique> (Accessed 23.08.2025).

Отримано редакцією журналу / Received: 21.04.26

Прорецензовано / Revised: 01.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 332:630.6

І. М. Лицур,
д. е. н., професор, ДП "Ліси України", м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3867-0734>
Ю. Ю. Несторяк,
к. е. н., ДП "Ліси України", м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-4585-7234>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.42

ФІСКАЛЬНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЛІСОГОСПОДАРЮВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА БЮДЖЕТНИЙ ВИМІР

I. Lytsur,
Doctor of Economic Sciences, Professor, State Enterprise "Forests of Ukraine", Kyiv
Yu. Nestoriak,
PhD of Economics, State Enterprise "Forests of Ukraine", Kyiv

FISCAL REGULATION OF FORESTRY MANAGEMENT IN THE CURRENT ENVIRONMENT: INSTITUTIONAL FRAMEWORK AND BUDGETARY ASPECTS

Обґрунтовано, що фіскальне регулювання лісогосподарювання являє собою комплекс бюджетних, податкових та компенсаційних методів, інструментів та важелів, застосовуваних на різних таксономічних рівнях публічного управління і спрямованих на: 1) вилучення лісової ренти, котра утворюється у процесі господарського освоєння лісоресурсного потенціалу та комерціалізації екосистемних послуг лісових біогеоценозів; 2) оподаткування результатів виробничо-господарської діяльності та доданої вартості, котра формується у секторі постійних лісокористувачів; 3) створення цільових бюджетних та позабюджетних фондів розвитку лісового господарства; 4) публічне фінансування процесів лісовідновлення, лісорозведення, охорони та захисту лісів; 5) застосування преференцій стосовно комплексного використання лісоресурсного потенціалу та розширення площі лісових земель. Виявлено, що прикметною рисою фіскального регулювання лісогосподарювання в останні роки було надмірне фіскальне навантаження на сектор постійних лісокористувачів, що призвело до звуження внутрішніх джерел інвестиційного забезпечення модернізації та реконструкції основних лісогосподарських засобів, погіршення ситуації із застосуванням технологій комплексного використання у господарському обігу лісосировини та корисних властивостей лісів, а також до уповільнення темпів впровадження сучасних методів наближеного до природи лісівництва. Доведено, що прикметною рисою фіскального регулювання лісогосподарювання в Україні виступає наявність подвійного рентного регулювання розширеного відтворення та господарського освоєння лісоресурсного потенціалу через застосування двох рентних платежів: 1) рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів; 2) податку на лісові землі. Визначено, що у 2025 році порівняно з 2024 роком у структурі сплачених державним лісовим сектором податків і обов'язкових платежів до публічних бюджетних та позабюджетних фондів відбулися суттєві зрушення, які зумовлені, в першу чергу, значним зростанням суми сплачених дивідендів, певним збільшенням надходжень податку на додану вартість та скороченням частки єдиного соціального внеску. Обґрунтовано, що ключовим пріоритетом модернізації системи фіскального регулювання лісогосподарювання у найближчі роки має стати формування мережі бюджетних та позабюджетних фондів фінансування лісового господарства на основі акумуляції в них частини рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів та податку на лісові землі, що дасть можливість сформувати надійне джерело публічного фінансування лісовідновлення та лісорозведення на різних таксономічних рівнях (національний, регіональний та місцевий).

It has been established that fiscal regulation of forestry constitutes a set of budgetary, tax, and compensation methods, instruments, and levers applied at various taxonomic levels of public administration and aimed at 1) capturing forest rent generated through the economic development of forest resource potential and the commercialization of ecosystem services provided by forest biogeocenoses; 2) taxing the results of production and economic activities and the value added generated in the sector of permanent forest users; 3) the creation of targeted budgetary and extrabudgetary funds for forestry development; 4) public financing of forest restoration, afforestation, and forest conservation and protection; 5) the application of incentives for the comprehensive use of forest resource potential and the expansion of forest land area. It has been found that a distinctive feature of fiscal regulation of forestry in recent years has been an excessive fiscal burden on the sector of permanent forest users. It has led to a narrowing of domestic sources of investment for the modernization and reconstruction of key forestry assets, a deterioration in the application of technologies for the comprehensive use of forest raw materials and the beneficial properties of forests in economic circulation, as well as a slowdown in the adoption of modern methods of nature-friendly forestry. It has been demonstrated that a distinctive feature of fiscal regulation of forestry in Ukraine is the existence of a dual rent-based regulatory framework for the sustainable regeneration and economic development of forest resource potential through the application of two rent payments 1) a rent payment for the special use of forest resources; 2) a tax on forest land. It has been determined that in 2025, compared to 2024, there were significant shifts in the structure of taxes and mandatory payments made by the state forestry sector to public budgetary and extrabudgetary funds. They were caused, primarily by a significant increase in the amount of dividends paid, a certain increase in value-added tax revenues, and a reduction in the share of the unified social contribution. It is argued that the key priority for modernizing the fiscal regulation system of forestry in the coming years should be the formation of a network of budgetary and extrabudgetary funds for financing forestry based on the accumulation therein of a portion of the rent payment for the special use of forest resources and the tax on forestlands. It will make it possible to establish a reliable source of public funding for reforestation and afforestation at various taxonomic levels (national, regional, and local).

Ключові слова: лісогосподарювання, лісове господарство, державний лісовий сектор, фінансове регулювання, рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів, додана вартість, дивіденди.

Key words: forestry, forest management, public forestry sector, fiscal regulation, rent payments for the special use of forest resources, value added, dividends.

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

Рівень результативності залучення лісової складової природного багатства у відтворювальний процес великою мірою визначається системою фінансового регулювання лісогосподарювання, котра являє собою комплекс податкових та неподаткових інструментів впливу на сектор лісочористувачів в частині оподаткування доданої вартості та рентних доходів. Тривалий період спостерігалось надмірне фінансове навантаження на суб'єкти лісогосподарської діяльності, що призводило до звуження інвестиційних можливостей постійних лісочористувачів фінансувати проекти оновлення, модернізації та реконструкції основних лісогосподарських засобів. Прикметною рисою трансформації фінансового регулювання лісогосподарювання стало введення

у 2018 році податку на лісові землі, що призвело до виникнення прецедентів подвійного рентного регулювання процесів господарського освоєння лісоресурсного потенціалу. Водночас не повною мірою використовується передовий іноземний досвід диверсифікації інструментів податкового регулювання розширеного відтворення та господарського освоєння лісоресурсного потенціалу, що консервує проблеми підвищення результативності впливу процесів лісогосподарювання на темпи соціально-економічного піднесення територіальних громад, підзвітні території яких виступають основним ареалом концентрації лісоресурсних благ. Треба також враховувати факт того, що надходження рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів до бюджетів сільських та селищних територіальних громад виступає ключовим чинником бюджетної самодостатності означеної категорії територіальних громад.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Доцільність трансформації фіскального регулювання лісогосподарювання з огляду на виклики корпоратизації лісового сектора, євроінтеграційних устремлінь та завершення процесу формування укрупнених територіальних громад актуалізували дослідження вітчизняних вчених, які стосуються перегляду пріоритетів податкового впливу на сектор постійних лісокористувачів. В. Голян, Ю. Марчук, Ю. Погуляйко, Д. Матрунчик та О. Дзюбенко стверджують, що фіскальне регулювання лісогосподарювання являє собою комплекс методів та інструментів податкового й неподаткового впливу на діяльність лісокористувачів у частині вилучення частини доданої вартості й частини рентних доходів, що утворюються внаслідок дії комплексу природно-кліматичних і природно-ресурсних чинників, а також форм перерозподілу такого роду фіскальних вилучень на користь публічних бюджетних і позабюджетних фондів [2, с. 140]. Характерною рисою фіскального регулювання лісогосподарювання виступало регулювання вилучення частини чистого прибутку через інструмент сплати дивідендів, що призводило до звуження внутрішніх можливостей інвестування проєктів лісогосподарського та лісоохоронного спрямування. Додаткове фіскальне навантаження на постійних лісокористувачів також виникло у 2018 році у зв'язку із введенням податку на лісові землі, що фактично призвело до виникнення прецеденту подвійного рентного оподаткування, оскільки поряд зі сплатою рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів постійні лісокористувачі почали сплачувати податок на лісові землі.

Певним рівнем комплексності в частині удосконалення системи фіскального регулювання лісогосподарювання відзначається підхід А. Дейнеки та Б. Кисіль, які пропонують для зменшення фіскального навантаження на постійних лісокористувачів і водночас забезпечення еквівалентного вилучення лісової ренти замінити рентну плату за спеціальне використання лісових ресурсів і податок на лісові землі єдиним лісовим податком, котрий забезпечить стабільне надходження коштів до бюджетів усіх рівнів, ураховуватиме поточну ситуацію на ринку деревини та гнучко відображатиме тенденції на ньому. Також єдиний лісовий податок дасть змогу усунути надмірне фіскальне навантаження на лісокористувачів і покращити соціально-економічний стан лісогосподарських підприємств, які розташовані пере-

важно в сільській місцевості та перебувають на самофінансуванні [3, с. 131]. У той же час вчені не конкретизують пріоритетів зміни принципів вертикального та горизонтального розподілу єдиного лісового податку в частині його надходжень до спеціальних бюджетних фондів розвитку лісового господарства, особливо на рівні бюджетів сільських та селищних територіальних громад, на підзвітних територіях котрих концентрується основна частина лісоресурсних благ. Формування такого роду цільових бюджетних фондів також підвищить мотивацію органів місцевого самоврядування щодо розширення площі земель лісогосподарського призначення як за рахунок переведення у категорію лісових земель комунальних самозаліснених сільськогосподарських угідь та збільшення площі лісорозведення як за рахунок малопродуктивних сільськогосподарських угідь, так і за рахунок неугідь.

Передова іноземна практика фіскального регулювання лісогосподарювання засвідчує вагомість такого фіскального інструменту як плата за послуги лісових екосистем. На думку Г. Лесюк, плата за послуги лісових екосистем охоплює прямі державні чи приватні виплати лісовласникам за обмеження в лісокористуванні, податкові стимули, систему квот на викиди та їх торгівлю, добровільні ринки та програми сертифікації [4, с. 265]. Інституціоналізація перерахованих видів плати за послуги лісових екосистем, з однієї сторони, стимулює лісокористувачів забезпечувати нарощення сировинної складової лісоресурсного потенціалу та розширювати спектр екосистемних послуг, які продукуються лісовими біогеоценозами, що у підсумку дасть можливість збільшити масштаб залучення лісової складової природного багатства до господарського обігу.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є розроблення сучасного інституційного забезпечення та виявлення бюджетного виміру фіскального регулювання лісогосподарювання з врахуванням наслідків інституційних трансформацій у державному лісовому секторі, воєнних та децентралізаційних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Прискорення процесів децентралізації влади та реформи системи територіального управління, які супроводжувалися створенням мережі укрупнених територіальних громад базово-

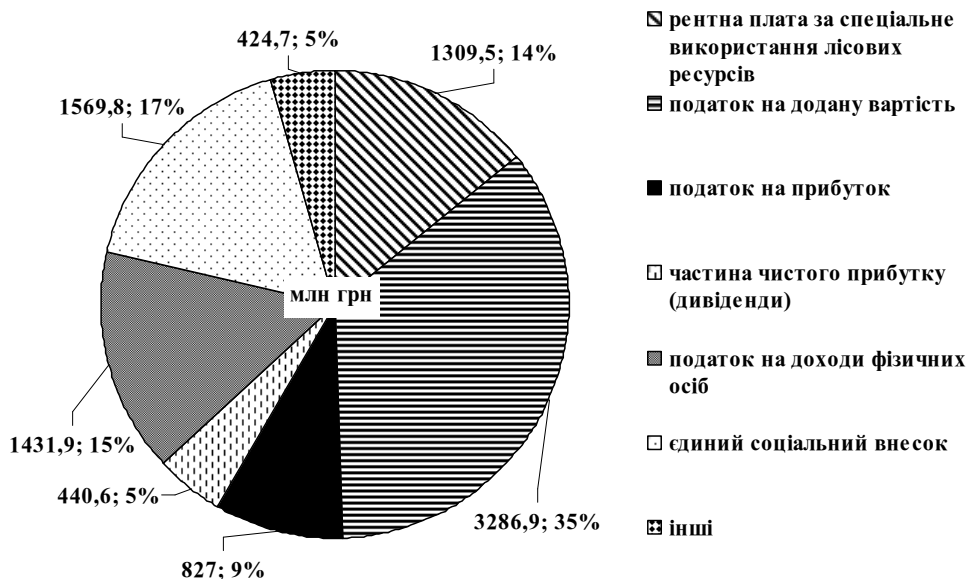


Рис. 1. Структурно-вартісна характеристика надходжень податків та обов'язкових платежів до публічних бюджетних та позабюджетних фондів у державному лісовому секторі України в 2024 році

Джерело: розраховано за даними Державного агентства лісових ресурсів України та ДП "Ліси України".

вого рівня, а також російська збройна агресія та поглиблення інституційних трансформацій у державному лісовому секторі (корпоратизація сектору державних лісових господарств) детермінують необхідність удосконалення системи фіскального регулювання лісгосподарювання. Таке удосконалення потребує диверсифікації інструментів фіскального впливу на сектор лісокористувачів як з метою підвищення рівня еквівалентності вилучення і розподілу лісової ренти, так і закладення дієвих сти-

мулів щодо розширеного відтворення всіх складових лісоресурсного потенціалу.

У 2024 та 2025 роках відбулися суттєві зрушення в системі фіскального регулювання лісгосподарювання як в частині абсолютних значень податків та обов'язкових платежів, сплачених державним лісовим сектором, так і в частині зміни структурного співвідношення між окремими інструментами у сукупній величині фіскальних платежів, що надійшли до публічних бюджетних та позабюджетних фондів (рис. 1 та 2).

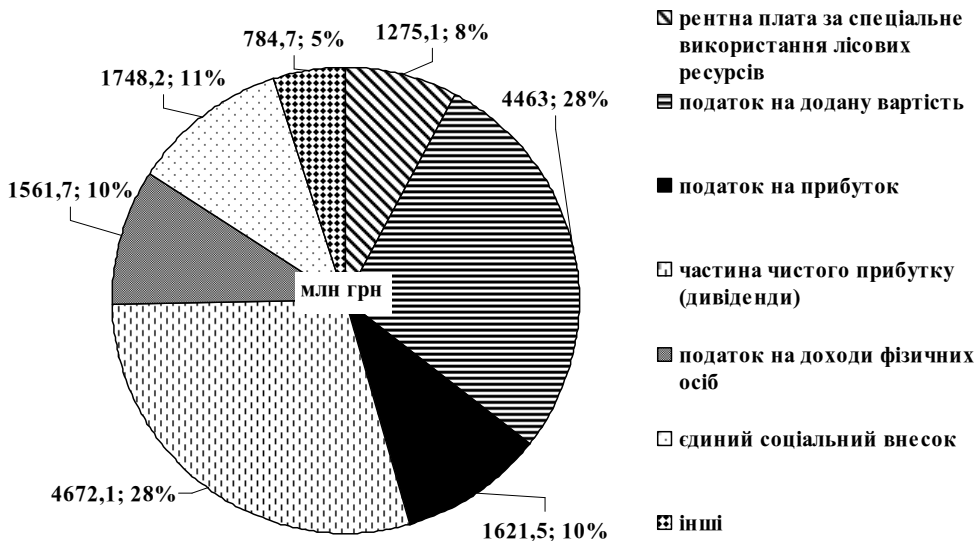


Рис. 2. Структурно-вартісна характеристика надходжень податків та обов'язкових платежів до публічних бюджетних та позабюджетних фондів у державному лісовому секторі України в 2025 році

Джерело: розраховано за даними Державного агентства лісових ресурсів України та ДП "Ліси України".

Зокрема, у 2024 році державним лісовим сектором до державного бюджету та місцевих бюджетів було сплачено 1309,5 млн рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів, що становило 14,1% сукупних надходжень податків та обов'язкових платежів до публічних бюджетів України. У 2025 році абсолютні надходження рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів до бюджетів різного таксономічного рівня порівняно з 2024 роком збільшилися і склали 1275,1 млн грн. Водночас частка рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів у сукупних надходженнях податків та обов'язкових платежів, сплачених державним лісовим сектором до публічних бюджетів України у 2025 році порівняно з 2024 роком зменшилася і склала 7,9%.

Зменшення питомої ваги рентних платежів у сукупній сумі сплачених податків і обов'язкових платежів до публічних бюджетних та позабюджетних фондів пояснюється тим, що у 2025 році центр тяжіння у фіскальному регулюванні лісогосподарювання був зміщений з рентних доходів на результати виробничо-господарської діяльності. Підтвердженням даного припущення виступає значне збільшення у 2025 році порівняно з 2024 роком суми сплаченої державним лісовим сектором частини чистого прибутку шляхом перерахунку дивідендів до держбюджету. Зокрема, у 2024 році до держбюджету було перераховано 440,6 млн грн дивідендів (4,7% сукупних надходжень фіскальних платежів до публічних бюджетних та позабюджетних фондів). Натомість у 2025 році державний лісовий сектор сплатив до держбюджету 4672,1 млн грн (29,0% сукупних надходжень фіскальних платежів до публічних бюджетних та позабюджетних фондів).

Тобто державний лісовий сектор у 2025 році сплатив до держбюджету дивідендів у 10 разів більше порівняно з 2024 роком. Це свідчить про різке посилення фіскального навантаження на державний лісовий сектор, що у підсумку призводить до звуження внутрішніх джерел інвестування проєктів оновлення, модернізації та реконструкції основних лісогосподарських засобів, а також застосування сучасних методів та технологій розширеного відтворення та господарського освоєння лісоресурсного потенціалу [5].

Прикметною рисою структури сплачених державним лісовим сектором податків та обов'язкових платежів до публічних бюджетних та позабюджетних фондів у 2024 та 2025 роках виступає збереження високої частки у сукупній величині сплачених фіскальних інструмен-

тів податку на додану вартість. Зокрема, у 2024 році до публічних бюджетних фондів було сплачено 3286,9 млн грн (35,4% сукупних платежів) податку на додану вартість. У 2025 році сума сплаченого державним лісовим сектором податку на додану вартість до публічних бюджетних фондів становила 4463 млн грн (27,7% сукупних платежів). Зростання абсолютного значення сплаченого податку на додану вартість у 2025 році порівняно з 2024 роком пояснюється збереженням тренду зростання ціни реалізації знеособленого куб.м деревини, яку було заготовлено у державному лісовому секторі.

Позитивним аспектом функціонування державного лісового сектора, зокрема його інноваційного ядра (ДП "Ліси України") виступає зростання прибутковості виробничо-господарської діяльності. Квінтесенцією чого виступає динаміка сплати податку на прибуток у 2024 та 2025 роках. Зокрема, у 2024 році сума податку на прибуток, яка була сплачена до держбюджету державним лісовим сектором, становила 827 млн грн (8,9% сукупної величини сплачених податків та обов'язкових платежів). Величина податку на прибуток у 2025 році складала 1621,5 млн грн (10,1% сукупної величини сплачених податків та обов'язкових платежів).

Треба також констатувати факт того, що державний лісовий сектор виступає вагомим бюджетоутворюючим суб'єктом і в частині зміцнення фінансової самодостатності місцевого самоврядування, оскільки у структурі сплати податків і обов'язкових платежів велику частку займає податок на доходи фізичних осіб, який в основному зорієнтований на місцеві бюджети. У 2024 році державним лісовим сектором було сплачено 1431,9 млн грн податку на доходи фізичних осіб, у 2025 році — 1561,7 млн грн. Зростання абсолютного значення сплаченого державним лісовим сектором податку на доходи фізичних осіб у 2025 році порівняно з 2024 роком відбулося навіть незважаючи на скорочення чисельності зайнятих працівників внаслідок поглиблення процесів корпоратизації та оптимізації системи управління лісогосподарською та лісоохоронною діяльністю.

Державний лісовий сектор виступає великим платником єдиного соціального внеску, що свідчить про його вагомий вплив на наповнення публічних позабюджетних фондів. Зокрема, у 2024 році до публічних позабюджетних фондів було сплачено 1569,8 млн грн єдиного соціального внеску (16,9% сукупної величини сплачених податків та обов'язкових платежів),

а у 2025 році — 1748,2 млн грн (10,8% сукупної величини сплачених податків та обов'язкових платежів). Тобто зростання абсолютної величини єдиного соціального внеску у 2025 році порівняно з 2024 роком прямо не корелювало з його питомою вагою у сукупній величині сплачених податків і обов'язкових платежів, що відбулося внаслідок надмірного збільшення суми сплачених дивідендів, певного зростання податку на додану вартість, податку на прибуток і податку на доходи фізичних осіб.

Оцінюючи перспективи удосконалення системи фіскального регулювання лісогосподарювання, треба виходити з того, що лісова галузь почала жити та працювати в нових умовах. Пострадянську систему лісгоспів замінила європейська модель шляхом створення ДП "Ліси України" [1]. Вибір пріоритетів удосконалення системи фіскального регулювання лісогосподарювання має базуватися на врахуванні того факту, що багатьма країнами з розвинутим лісовим господарством впроваджуються інструменти, які виконують стимулюючу функцію податків та інших добровільних фіскальних інструментів. Це допомагає ефективно досягнути цілей і завдань лісової політики. Тому врахувавши ситуацію, що склалася в Україні, необхідним є перегляд норм правового врегулювання прав власності на землі лісогосподарського призначення, а також методів податкових взаємовідносин лісокористувачів з бюджетною системою України з метою реалізації економічних (бюджетних і податкових) інтересів усіх суб'єктів лісогосподарських відносин [6, с. 54]. Завершення другого етапу земельної реформи, який забезпечив становлення повноцінного ринку сільськогосподарських земель та земельну дерегуляцію, створює додаткові можливості для збільшення площі лісових земель і відповідно підвищення рівня лісистості території країни, але за умови інституціоналізації додаткових фіскальних регуляторів, зокрема компенсаційних виплат землевласникам у разі переведення сільськогосподарських угідь у категорію земель лісогосподарського призначення. Такого роду виплати повинні бути профінансовані за рахунок коштів бюджетів різного таксономічного рівня, зокрема за рахунок коштів цільових бюджетних фондів розвитку лісового господарства.

Тому в контексті усунення надмірного фіскального навантаження на державний лісовий сектор як необхідної передумови нарощення внутрішніх джерел інвестиційного забезпе-

чення модернізації основних лісогосподарських засобів та розширеного відтворення лісоресурсного потенціалу доцільно забезпечити: 1) оптимізацію ставок та ліквідацію прецедентів подвійного рентного регулювання господарського освоєння лісоресурсного потенціалу у зв'язку наявністю двох видів рентних платежів: рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів та податку на лісові землі; 2) поступово переносити центр тяжіння в системі фіскальних вилучень з доданої вартості (прибуток, фонд оплати праці) суб'єктів лісогосподарської діяльності на використання корисних властивостей лісів через введення для споживачів плати за екосистемні послуги, які продукуються лісовими біогеоценозами; 3) перегляд принципів вертикального та горизонтального перерозподілу лісової ренти в напрямі збільшення частки її концентрації у цільових бюджетних фондах різного таксономічного рівня; 4) формування мережі публічних позабюджетних фондів розвитку лісового господарства на основі диверсифікації джерел їх наповнення, зокрема за рахунок впровадження технологій краудфандингу, внесення спонсорських, благодійних та філантропічних внесків; 5) інституціоналізацію інструментів економічного стимулювання процесів переведення самозаліснених сільськогосподарських угідь у категорію лісових земель, а також заліснення малопродуктивних сільськогосподарських угідь та неугідь.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідження показали, що в умовах поглиблення інституційних трансформацій у державному лісовому секторі (створення ДП "Ліси України") важливого значення набуває удосконалення системи фіскального регулювання лісогосподарювання через диверсифікацію методів, інструментів та важелів бюджетного, податкового, компенсаційного та стимулюючого спрямування. В першу чергу, необхідно зменшити фіскальне навантаження на державний лісовий сектор через зменшення фіскальних вилучень доданої вартості і перенесення центру тяжіння у фіскальному регулюванні на споживачів екосистемних послуг, що продукуються лісовими біогеоценозами. Для забезпечення дієвості застосування інструментів економічного стимулювання процесів розширення площі лісових земель доцільно сформувати мережу публічних бюджетних та позабюджетних фондів розвитку лісового господарства через концентрацію в них частини лісової рен-

ти, а також коштів, акумульованих на основі застосування технологій краудфандингу, спонсорських, благодійних та філантропічних внесків.

Література:

1. Болоховець Юрій. Лісова галузь: як реформа долає кризу. Економічна правда. 8 березня 2023. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/8/697775/>

2. Голян В., Марчук Ю., Погуляйко Ю., Матрунчик Д., Дзюбенко О. Формування сучасної моделі фіскального регулювання лісогосподарювання як важлива передумова інноваційної трансформації лісового сектора України. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. Том 3 (56). С. 139—155. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.56.2024.4406>

3. Дейнека А.М., Кисіль Б.В. Реформування системи оподаткування у лісовому господарстві України. Регіональна економіка. 2024. №2. С. 127—132.

4. Лесюк Г.М. Зарубіжний досвід імплементації схем плати за послуги лісових екосистем та перспективи його застосування в Україні. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Випуск 2 (19). С. 259—266.

5. Лицур І.М. Еколого-економічні проблеми просторової організації лісового комплексу України. К. РВПС України, 2010. 317 с.

6. Ткачів С.М. Оподаткування лісового господарства: проблеми і перспективи. Агросвіт. 2017. №14. С. 50—54.

References:

1. Bolokhovets', Y. (2023), "Forestry industry: how reform overcomes the crisis", Ekonomichna pravda available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/8/697775/> (Accessed 05 April 2026).

2. Holian, V. Marchuk, Yu. Pohulajko, Yu. Matrunchyk, D. and Dziubenko O. (2024), "Formation of a modern model of fiscal regulation of forestry as an important prerequisite for innovative transformation of the forest sector of Ukraine", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 3 (56), pp. 139—155. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.56.2024.4406>

3. Dejneka, A.M. and Kysil', B.V. (2024), "Reforming the taxation system in the forestry sector of Ukraine", Rehional'na ekonomika, vol. 2, pp. 127—132.

4. Lesiuk, H.M. (2019), "Foreign experience in implementing payment schemes for forest ecosystem services and prospects for its application

in Ukraine", Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia, vol. 2 (19), pp. 259—266.

5. Lytsur, I. M. (2010), Ekoloho-ekonomichni problemy prostorovoi orhanizatsii lisovoho kompleksu Ukrainy [Ecological and economic problems of spatial organization of the forest complex of Ukraine], RVPS Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

6. Tkachiv, S.M. (2017), "Forestry taxation: problems and prospects", Ahrosvit, vol. 14, pp. 50—54.

Отримано редакцією журналу / Received: 14.04.26

Процеженовано / Revised: 28.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26



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 332.64:355.018 (470:474)

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, провідний науковий співробітник науково-дослідної лабораторії

"Геоінформаційного аналізу", Сумський національний аграрний університет,

провідний науковий співробітник відділу інституціонального забезпечення

природокористування,

Інститут агроєкології і природокористування НААН

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

Н. О. Капінос,

к. е. н., доцент, старший науковий співробітник науково-дослідної лабораторії

"Геоінформаційного аналізу", Сумський національний аграрний університет

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

Р. А. Ярошук,

к. с.-г. н., доцент, старший науковий співробітник науково-дослідної лабораторії

"Геоінформаційного аналізу", Сумський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2591-5592>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.49

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗБИТКІВ ДЕГРАДАЦІЇ ЗЕМЕЛЬНО-РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗА НАСЛІДКАМИ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ 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, Leading Researcher of the Research Laboratory "Geoinformation Analysis", Sumy National Agrarian University,

Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

N. Kapinos,

PhD in Economics, Senior Researcher of the Research Laboratory "Geoinformation Analysis",

Sumy National Agrarian University

R. Yaroshchuk,

PhD in Agricultural Sciences, Senior Researcher of the Research Laboratory "Geoinformation Analysis",

Sumy National Agrarian University

FEATURES OF EVALUATING ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC DAMAGES OF LAND POTENTIAL DEGRADATION CAUSED BY THE MILITARY AGGRESSION OF THE RUSSIAN FEDERATION IN UKRAINE

У статті обґрунтовано ключові особливості оцінки екологічно-економічних збитків від деградації земельно-ресурсного потенціалу, які характеризують: 1) масштаб та труднощі доступу до окремих територій через наявність їх замінування тощо, що вимагає використання дистанційного зондування (супутникових знімків) для моніторин-

гу вив та забруднення; 2) збитки розраховуються за затвердженими методиками, що враховують засмічення (відходами в результаті бойових дій), забруднення (токсичними речовинами від вибухів) та руйнування ґрунтового покриву. Отже, необхідним є застосування спеціальних методик оцінювання. Проведення оцінки передбачає врахування не лише вартості втраченої сільськогосподарської продукції, а й витрат на рекультивуцію, очищення ґрунтів, відновлення вмісту гумусу та компенсацію порушених екосистемних послуг. Відповідно, доцільним є застосування еколого-економічного підходу. Збитки доцільно класифікувати на засмічення, хімічне забруднення (зокрема важкими металами) та фізичне руйнування структури ґрунту, що зумовлює їх диференціацію за типами впливу на земельні ресурси (ґрунти). Значна частина збитків має довгостроковий характер, оскільки відновлення потенціалу земельних ресурсів шляхом рекультивації порушених територій може тривати роками, а наслідки забруднення можуть проявлятися з часом. Це потребує формування інвестиційних планів відновлення та зумовлює прогнозний характер необхідних інвестицій.

The article substantiates the concept of land resource potential as a complex category that should be assessed not only for its level, but also the degree of its use in a specific territory, taking into account the direction of activity in agriculture or forestry. Land resource potential (LRP) is the aggregate productivity, qualitative and cost assessment and volume of all components of land resources (soil, land, biodiversity) that are used or can be used in economic activities (agriculture, forestry, development). Methodological approaches to assessing the ecological and economic damage caused to land resources in the process of Russian military operations in Ukraine are substantiated. Thus, it was stated that the differentiation of land resources with destroyed or damaged soil and vegetation cover as a result of the military aggression of the Russian Federation regarding possible potential restoration and further targeted use necessitates the determination of the integral value of economic damage (EShint) as the sum of specified (individual) economic losses. A model has been developed for determining economic losses 1, which manifest themselves in the form of direct losses of production as a result of the cultivation of agricultural crops on lands (soils) degraded as a result of armed aggression and hostilities, and economic losses 2, which manifest themselves in the form of compensatory costs aimed at restoring the disturbed natural balance and economic losses 3 as ecological and economic losses from the loss of ecosystem services of land use, based on exchange value, contribute to the comparison of the value of ecological assets (including ecosystems of land use). The key features of the assessment of ecological and economic losses from the degradation of land and resource potential characterize: 1) the scale and difficulties of access to individual territories due to the presence of mining, etc., which requires the use of remote sensing (satellite imagery) to monitor craters and pollution; 2) damages are calculated according to approved methods that take into account littering (by waste resulting from hostilities), pollution (by toxic substances from explosions) and soil damage. Therefore, special methods are required; 3) the assessment is carried out not only of the cost of lost agricultural products, but also of the costs of reclamation, soil cleaning, loss of humus and disruption of ecosystem services. Accordingly, an ecological and economic approach is used; 4) damages are divided into littering, chemical pollution (heavy metals) and physical destruction of the soil structure, which requires fixation by type of impact on land resources (soils); 5) a significant part of the damage is long-term, since the restoration of the potential of land resources by recultivation of craters can be carried out for years, and pollution can be detected after years, which requires the formation of investment plans for restoration. This determines the predictive nature of the necessary investments.

Ключові слова: оцінка шкоди, вартість відновлення, ґрунти, земля, земельні ресурси, землекористування, економічні активи, екологічні активи.

Key words: damage assessment, cost of restoration, soils, land, land resources, land use, economic assets, environmental assets.

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

Згідно з Концепцією Загальнодержавної цільової програми використання та охорони земель "земельні ресурси прискореними темпами деградує, забруднюються та виснажу-

ються, і при цьому не виробляється достатня кількість продовольства навіть для нинішнього покоління, ставляться під загрозу потреби майбутніх поколінь. Особливо загрозливою є прогресуюча деградація та спад родючості ґрунтів — основи біосфери і сільськогосподарського виробництва. Щорічні збитки від основних видів ґрунтової деградації станов-

лять близько 40—50 млрд гривень, у тому числі за рахунок незбалансованих втрат гумусу і поживних речовин — 23 — 28 млрд гривень; від недобору продукції та втрат ґрунту через ерозію — 17—22 млрд гривень" [1]. Разом з тим, за оприлюдненими даними Delo.ua з посиланням на Державну екологічну інспекцію України, екологічні збитки України від війни перевищили 5 трильйонів гривень [2]. Зокрема збитки від засмічення земель та знищених рослин оцінюються у 1,22 і 1,03 трлн гривень відповідно. Отже, шкода, яка завдана, земельним ресурсам внаслідок військових дій російської федерації в Україні у 45 разів перевищує щорічні збитки від основних видів ґрунтової деградації. Проте, за дослідженнями українських вчених існує "конфліктність нормативних актів щодо визначення шкоди від пошкодження і знищення родючого шару ґрунту" [3]. Ними обґрунтовується, два підходи визначення нанесеної шкоди земельним ресурсам (в тому числі ґрунтам) та визначення нормативів вартості їх відновлення: "1) згідно постанови Кабінету Міністрів України від 17.11.1997 р. № 1279 "Про розміри та Порядок визначення втрат сільськогосподарського і лісгосподарського виробництва, які підлягають відшкодуванню", проіндексованих по курсу долара станом на 30.12.2022 р.; 2) розрахунку капіталізованої відтворювальної вартості у сфері економіки землекористування з використанням середньої ринкової вартості відчужених земельних ділянок на земельному ринку" [3], які потребують додаткових досліджень. Таким чином, проблеми оцінки екологічно-економічних збитків від деградації земельно-ресурсного потенціалу, пов'язаної з військовою агресією російської федерації в Україні є дуже актуальними.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є оприлюднення проблем щодо методичних підходів оцінки нанесеної еколого-економічної шкоди земельним ресурсам в процесі військових дій російської федерації в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Перш ніж вести мову про оцінку екологічно-економічних збитків від деградації земельно-ресурсного потенціалу, пов'язаної із військовою агресією російської федерації, необхідно уточнити поняття термінів "земля", "земельні ресурси", "потенціал земельних ре-

сурсів", "деградація земель". Згідно статті 1 закону України "Про охорону земель" під приведеними термінами розуміється: "земля" це "поверхня суші з ґрунтами, корисними копалинами та іншими природними елементами, що органічно поєднані та функціонують разом з нею"; "земельні ресурси" це "сукупний природний ресурс поверхні суші як просторового базису розселення і господарської діяльності, основний засіб виробництва в сільському та лісовому господарстві"; "деградація земель" це "природне або антропогенне спрощення ландшафту, погіршення стану, складу, корисних властивостей і функцій земель та інших органічно пов'язаних із землею природних компонентів"; "забруднення ґрунтів" це "накопичення в ґрунтах речовин, які негативно впливають на їх родючість та інші корисні властивості" [4].

Земельно-ресурсний потенціал це "сукупна продуктивність усіх використовуваних або тих, що можуть бути використані, земельних ресурсів як засобів виробництва і предметів споживання, що виражається в їхній сукупній суспільній вартості; найважливіша складова природно-ресурсного потенціалу" [5]. Потенційна продуктивність земельних ресурсів характеризує максимально можливу ефективність використання їх з погляду господарювання в цілому, яка теоретично може бути досягнута вже на сучасному етапі розвитку продуктивних сил при забезпеченні оптимальної відповідності між фактичною структурою землекористування та історично сформованою специфікою місцевих природно-економічних, соціальних та інших умов [5]. Визначають земельний потенціал також і як "розрахункову максимально можливу продуктивність головного засобу виробництва в сільському господарстві на основі апробованої сукупності науково-технічних досягнень у природно-кліматичних умовах регіону, зони, підприємства" [6].

Одночасно, зазначимо, що за дослідженнями українських вчених, з точки зору соціально-економічних інтересів під терміном "земля" необхідно розуміти "унікальний природний актив, що є простором, в якому протікають економічна діяльність і природні процеси, і в межах якого зосереджені активи навколишнього середовища та економічні активи" [7]. Якщо розглядати земельні ресурси складовою екосистеми "земля" [8] то вони теж відносяться до унікального природного активу, який в процесі господарської діяльності є основним засобом виробництва в сільському і

лісовому господарстві та основа економічного розвитку. Отже, поняття земельно-ресурсного потенціалу необхідно розглядати як комплексну категорію та оцінювати не лише його рівень, а й ступінь його використання на конкретній території, враховуючи спрямованість діяльності у сільському господарстві. Відповідно, земельно-ресурсний потенціал (ЗРП) — це сукупна продуктивність, якісна і вартісна оцінка та обсяг усіх складових земельних ресурсів (ґрунтів, земельних угідь, біорізноманіття), які використовуються або можуть бути використані в господарській діяльності (сільське, лісове господарство, забудова).

Оцінка еколого-економічних збитків від деградації земельно-ресурсного потенціалу внаслідок військових дій російської федерації базується на фіксації забруднення ґрунтів, руйнуванні ландшафтів, втрати родючості і біорізноманіття та зниження обсягу екосистемних послуг землекористування. Основні існуючі особливості включають масштабність, довгостроковість наслідків, використання супутникових даних та застосування спеціальних методик Міністерства охорони навколишнього природного середовища [9, 10] і Міністерства аграрної політики та продовольства України [11].

Еколого-економічні збитки земельним ресурсам, що виникають унаслідок військових дій російської федерації в Україні, можуть визначатися за даними земельного та екологічного моніторингу. Проте на сьогодні ці системи перебувають на стадії становлення, а наявна інформаційна база не забезпечує можливості повного визначення еколого-економічних втрат природного середовища. Тому доцільно визначати збитки за вартістю недоотриманої продукції, втраченого обсягу ґрунту, поживних речовин, гумусу за приведеними витратами на усунення або зниження шкоди, втрати біорізноманіття, а також з урахуванням економічної оцінки земель, екосистемних послуг землекористування.

Економічні збитки (як показник еколого-економічної оцінки) земельним ресурсам передбачають оцінку в грошовій формі можливих і фактичних втрат врожаю, ґрунтової родючості, руйнування природних кормових угідь, забруднення ґрунтів та інших негативних наслідків сумарного антропогенного навантаження та стабілізації навколишнього середовища землі як унікального природного активу.

Екологічна шкода родючості ґрунтів характеризується натуральними та вартісними по-

казниками. До натуральних показників належать: площі деградованих ґрунтів, забруднених земель за видами забруднення; вага втраченої органічної речовини ґрунту, фосфору та калію, в т.ч. у перерахунку на органічні та мінеральні добрива, необхідні для їх відновлення; площа ріллі з несприятливою реакцією ґрунтового середовища (кислотність); площа земельних угідь, виведена із сільськогосподарського обороту.

Згідно Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок військових дій російської федерації "шкода, завдана земельним ресурсам, — напрям, що включає шкоду від пошкодження і знищення родючого шару ґрунту та шкоду, зумовлену забрудненням і засміченням земельних ресурсів" [12]. Основними показниками, які оцінюються порядком визначені: "витрати на рекультивацію земель, які були порушені внаслідок бойових дій, будівництво, облаштування та утримання інженерно-технічних і фортифікаційних споруд, огорож, прикордонних знаків, прикордонних просік, комунікацій для облаштування державного кордону; витрати на консервацію земельних ділянок, забруднених хімічними речовинами внаслідок надзвичайних ситуацій та/або збройної агресії та бойових дій під час воєнного стану, а також земельних ділянок, на яких розташовані військові інженерно-технічні та/або фортифікаційні споруди; збитки, завдані власникам (землекористувачам) земельних ділянок сільськогосподарського призначення; витрати на відновлення меліоративних систем; шкода, завдана ґрунтам та земельним ділянкам внаслідок забруднення ґрунтів речовинами, які негативно впливають на їх родючість та інші корисні властивості; шкода, завдана ґрунтам та земельним ділянкам внаслідок засмічення земельних ділянок сторонніми предметами, матеріалами, відходами та/або іншими речовинами" [12].

Методика визначення розміру шкоди, завданої землі, ґрунтам військових дій російської федерації [10, 11] передбачає визначення розмірів шкоди внаслідок забруднення та засмічення земель.

Така шкода проявляється у вартісній оцінці якісного погіршення стану землі, зниженні ґрунтової родючості та недоотриманні продукції [3]. Так, А. М. Третьяком, В. М. Третьак та Н. О. Капінос запропонована класифікація можливого потенційного відновлення та подальшого цільового використання земельних ресурсів із знищеним або пошкодженим ґрун-

Таблиця 1. Класифікація можливого потенційного відновлення та подальшого цільового використання земельних ресурсів із знищеним або пошкодженим ґрунтовим та рослинним покривом

№ п/п	Клас можливого потенційного відновлення	Заходи можливого потенційного відновлення	Можливе цільове використання
1	1-й без зміни цільового використання	Агромеліоративні в сільському господарстві протягом 1-3 роки	Існуюче
2	2-й без зміни цільового використання з певними обмеженнями	Агромеліоративні в сільському господарстві протягом 1-3 роки з обмеженням вирощування окремих культур, що використовуються для харчування людей	Існуюче з обмеженнями
3	3-й без зміни цільового використання	Рекультивативні та агромеліоративні в сільському господарстві протягом 1-3 роки	Існуюче
4	4-й без зміни цільового використання з певними обмеженнями	Рекультивативні та агромеліоративні в сільському господарстві протягом 1-3 роки з обмеженням вирощування окремих культур, що використовуються для харчування людей	Існуюче з обмеженнями
5	5-й із зміною цільового використання	Рекультивативні та меліоративні в лісовому господарстві протягом 1-3 роки	Для лісгосподарських потреб
6	6-й із зміною цільового використання	Рекультивативні та меліоративні в лісовому господарстві протягом 4-7 років	Для лісгосподарських потреб
7	7-й із зміною цільового використання	Рекультивативні та меліоративні в лісовому або водному господарстві чи житловому фонді протягом > 7 р.	Визначається в установленому законодавством порядку

Джерело: [3].

товим та рослинним покривом внаслідок військової агресії російської федерації (табл. 1).

Диференціація земельних ресурсів із знищеним або пошкодженим ґрунтовим та рослинним покривом військових дій російської федерації щодо можливого потенційного відновлення та подальшого цільового використання обумовлює здійснювати визначення інтегральної величини економічної шкоди (ЕШ_{інт}), як суму зокремлених (індивідуальних) економічних збитків:

$$EШ_{інт} = \sum_{i=1}^n EЗ_i \quad (1),$$

де — ЕЗ економічні збитки і-го виду, в грн або євро;

$\sum_{i=1}^n$ — кількість екологічних збитків, розрахованих за економічною оцінкою. Для розрахунку загальної економічної шкоди розглянемо такі зокремлені (індивідуальні) економічні збитки.

Економічні збитки 1 (ЕЗ₁), що проявляються у вигляді прямих втрат продукції на землях (ґрунтах) деградованих внаслідок збройної агресії та бойових дій, розраховуються за формулою:

$$EЗ_1 = ПвВ_1 \times П \quad (2),$$

$$П = П_i \times K_{ij} \quad (3),$$

де K_{ij} — навантаження в посівах j-ї культури,

$П_i$ — площа посівів j-ї культури, га;

$П$ — площа деградованих земель (ґрунтів) внаслідок збройної агресії та бойових дій (га);

$ПвВ_1$ — питомі збитки від прямих втрат продукції:

$$ПвВ_1 = ВНП_i \times (1 + p) \quad (4),$$

де p — норма дисконту;

t — період часу до відновлення деградованих ґрунтів та земель.

ВНП — вартість недоотриманої сільськогосподарської продукції, як наслідок падіння врожайності культур, внаслідок зниження ґрунтової родючості грн/га, визначається за формулою:

$$ВНП = Ус.б \times Кну \times Ц_i \quad (5),$$

де $Ус.б$ — середня багаторічна врожайність i-го виду сільськогосподарської продукції за період до зниження родючості, ц/га;

$Кну$ — коефіцієнт недобору врожаю;

$Ц_i$ — ціна реалізації або порівнянна ціна i-го виду сільськогосподарської продукції (основної та побічної), грн/ц.

Коефіцієнт недобору врожаю визначається із залученням результатів польових дослідів, які проводяться науково-дослідними установами зони виробництва, матеріалів спостереження за станом земельних ресурсів, моніторингу забруднення земель (грунтів) внаслідок збройної агресії та бойових дій. Слід пам'ятати, що значення коефіцієнта є постійною величиною. Він коригується із врахуванням інформації Методики визначення розмірів шкоди, зумовленої забрудненням і засміченням земельних ресурсів через порушення природоохоронного законодавства [10] та дослідних чи експериментальних, даних бонітування ґрунтів. Оцінку недобору врожаю внаслідок зниження родючості ґрунтів слід проводити за обсягом недоотриманої основної, та побічної продукції. Загальний недобір продукції визначається як сума недобору кожної сільськогосподарської культури.

Економічні збитки проявляються не тільки у вигляді прямих втрат продукції та зниження економічних результатів виробництва, але і у вигляді витрат компенсаційного характеру, що спрямовуються на відновлення порушеної природної рівноваги та характеризуються як економічні збитки 2 (E32) (еколого-економічні збитки від втрат ґрунтової родючості, внаслідок збройної агресії та бойових дій) та економічні збитки 3 (E33) (еколого-економічні збитки від втрат екосистемних послуг землекористування).

Економічні збитки 2 (E32) розраховуються за формулою:

$$E32 = P_{VB2} \times \Pi \quad (6),$$

$$\Pi = \Pi_i \times K_{ij} \quad (7),$$

де E32 — еколого-економічні збитки від втрат ґрунтової родючості, внаслідок збройної агресії та бойових дій.

P_{VB2} — розмір питомої еколого-економічної шкоди від зниження ґрунтової родючості, грн/га;

Π_i — площа i -го виду сільськогосподарських угідь зі зниженою родючістю, га;

K_{ij} — навантаження в посівах j -ї культури.

Розмір питомої еколого-економічної шкоди від втраченої родючості ґрунту визначається сумою витрат, необхідною для відновлення 1 га цих земель за формулою:

$$P_{VB2} = K_e \times K_{с.д} \times 3B \quad (8),$$

$$3B = V_{д.м} + V_{орг.д} + V_{м} \quad (9),$$

де 3B — сума витрат, необхідна для відновлення 1 га цих земель;

$V_{д.м}$ — вартість добрив, необхідних для відновлення втраченої ґрунтової родючості, грн;

$V_{орг.д}$ — вартість органічних (перегною) добрив, необхідних для відновлення втраченої ґрунтової родючості, грн;

$V_{м}$ — вартість меліорантів (у тому числі рослинного походження), необхідних для відновлення втраченої ґрунтової родючості, грн;

K_e — коефіцієнт екологічної стабільності території (розраховується з використанням джерела: [13]);

$K_{с.д}$ — коефіцієнт перерахунку залежно від зміни ступеня деградації ґрунтів приведений в табл. 2 і 3.

Деградація екосистеми землекористування — це зниження вартості активу екосистеми землекористування внаслідок збройної агресії та бойових дій, пов'язане з погіршенням стану активу. Зниження вартості демонструється за рахунок зменшення чистої приведеної вартості очікуваних майбутніх доходів від екосистемних послуг, що надаються цим активом. Чиста приведена вартість (NPV) — це вартість активу, яка визначається шляхом оцінки потоку доходів, які, як очікується, будуть отримані в майбутньому, а потім дисконтування майбутніх доходів до поточного періоду.

Економічні збитки 3 (E33) як еколого-економічні збитки від втрат екосистемних послуг землекористування, що базуються на міновій вартості, сприяють порівнянню вартості екологічних активів (включаючи екосистеми землекористування) з іншими типами активів (наприклад, виробленими активами) у рамках розширених показників національного добробуту; акцентування уваги на актуальності неринкових екосистем-

Таблиця 2. Рекомендовані когнітивні коефіцієнти перерахунку залежно від зміни ступеня деградації ґрунтів, $K_{с.д}$

Ступінь деградації за даними попередніх обстежень	Ступінь деградації ґрунтів за даними сучасних або контрольних обстежень				
	0	1	2	3	4
0	0	0,2	0,5	0,8	1,0
1		0	0,3	0,6	0,8
2			0	0,3	0,5
3				0	0,2
4					0

Таблиця 3. Рекомендовані когнітивні коефіцієнти перерахунку окремих випадків деградації ґрунтів, $K_{с.д}$

Тип деградації	Коефіцієнт перерахунку
Утворення солончаків	1,5
Підняття рівня мінералізованих (> 3 г/л) ґрунтових вод вище 2 м	2,0
Утворення вирв, ярів в результаті бойових дій	3,0

них послуг (наприклад, викиди/поглинання CO_2); оцінка вкладу ресурсів екосистеми землекористування у виробництво у конкретних галузях та їх ланцюжках поставок; порівняння балансу оцінки переваг та недоліків між різними екосистемними послугами землекористування з урахуванням відносних цін; отримання додаткових агрегованих даних, таких як показники національного доходу із поправкою на деградацію земельних ресурсів; підвищення підвітності та прозорості щодо державних витрат на охорону земель і навколишнього середовища шляхом визнання витрат не витратами, а інвестиціями; надання вихідних даних для підтримки моделювання сценаріїв та ширшого економічного моделювання; оцінка фінансових ризиків, пов'язаних із екосистемами землекористування; а також калібрування застосування монетарних інструментів екологічної політики, таких як екологічні ринки та екологічні податки та субсидії.

У загальному плані при проведенні еколого-економічної оцінки екосистемних послуг землекористування, основна увага приділяється виміру впливу змін у екосистемних активах на економічний добробут і добробут людини. Наприклад, оцінка може бути зосереджена на оцінці впливу зниження родючості ґрунту на доходи фермерських господарств. Оцінка впливу як позитивного, так і негативного є важливою вимогою в контексті розробки конкретних варіантів політики та параметрів політики, оцінки проектів та розробки стимулів. Це також включає оцінку вимог щодо компенсації та відшкодування збитків.

Відповідно, збитки мають оцінюватися з використанням цін, які узгоджуються з концепцією мінової вартості. Застосування методів оцінки вартості шкоди внаслідок збройної агресії та бойових, залежить від умов, аналогічних щодо методу оцінки вартості, що відшкодовується. Метод оцінки вартості збитків, особливо корисний для регулювання, серед іншого, таких послуг: боротьба з ерозією ґрунту, боротьба з повеннями, фільтрація повітря та глобальне регулювання клімату.

Разом з тим, українськими вченими обґрунтовується, що "економічну цінність нових (екологічних) ресурсів землекористування виражає альтернативна вартість збереження (відтворення) земельних та інших природних ресурсів, обумовлена адекватним (еколого-орієнтованим) напрямом економічного зростання" [14]. За їх дослідженнями у праці "Відтворювальна вартість землекористування: еколого-економічні та соціальні засади формування" [14] розрахунок щорічної інтегральної вартісної оцінки екосистемних послуг землекористування ($B_{екз.i}$) рекомен-

дується проводити за основними типами земельних угідь як складових екологічної системи: сільськогосподарських угідь, лісових земель, зелених насаджень, забудованих земель, заболочених та земель під водою за формулою:

$$B_{екз.i} = \frac{R_{д.i} \times K_{ек}}{K_{екол.i} \times R_{д.i}} = R_{д.i} \times \frac{K_{ек}}{K_{екол.i} - 1} \quad (10),$$

де $R_{д.i}$ — питома поточна (щорічна) оцінка (диференціальна земельна рента) для i -го типу земельних угідь як складових екологічних системи, грн/га;

$K_{ек}$ — капіталізатор економічної сфери для i -го типу земельних угідь;

$K_{екол.i}$ — капіталізатор, значення якого обернено пропорційне терміну відтворення споживаної природної речовини, що складає основу екосистеми земельних угідь i -го типу.

Оцінка вартості первинної продукції (екологічної системи землекористування) визначається через вартісне вираження експлуатаційної цінності екологічної системи землекористування, розрахованої на базі капіталізованої величини диференціальної ренти [14]:

$$B_{ек} = \sum i \left(\frac{R_{д.i}}{K_{ек.i}} \right) \times P_i \quad (11),$$

де $B_{ек}$ — оцінка вартості первинної продукції (екологічної системи землекористування), грн;

$R_{д.i}$ — питома поточна (щорічна) оцінка (диференціальна земельна рента) для i -го типу земельних угідь як складових екологічних системи, грн/га;

$K_{ек.i}$ — капіталізатор, значення якого обернено пропорційне терміну відтворення споживаної природної речовини, що складає основу екосистеми землекористування i -го типу (рекомендується на рівні 0,01 (100 років відтворення ґрунтів сільськогосподарських угідь в природних умовах);

P_i — площа i -го типу земельних угідь як складових екологічних системи, га.

Відповідно, економічні збитки З (ЕЗЗ), що проявляються у еколого-економічних збитках від втрат екосистемних послуг землекористування розраховуватимуться за формулою:

$$ЕЗЗ = B_{ек} - B_{ек.дегр} \quad (12),$$

де $B_{ек.дегр}$ — оцінка вартості первинної продукції (екологічної системи землекористування) за наслідками деградації внаслідок збройної агресії та бойових, яка визначається за формулою:

$$B_{ек.дегр} = B_{ек} - ВНП \quad (13),$$

де $ВНП$ — вартість недоотриманої сільськогосподарської продукції, як наслідок падіння

врожайності культур внаслідок зниження ґрунтової родючості розрахована за формулою (5), грн/га;

Таким чином, необхідно констатувати, що ключовими особливостями оцінки екологічно-економічних збитків від деградації земельно-ресурсного потенціалу є:

1) масштаб та труднощі доступу до окремих територій через наявність їх замінування тощо, що вимагає використання дистанційного зондування (спутникових знімків) для моніторингу вивів та забруднення;

2) збитки розраховуються за затвердженими методиками, що враховують засмічення (відходами в результаті бойових дій), забруднення (токсичними речовинами від вибухів) та псування ґрунтового покриття. Отже, необхідні спеціальні методики;

3) оцінка здійснюється не лише вартості втраченої сільськогосподарської продукції, а й витрати на рекультивацію, очищення ґрунтів, втрату гумусу та порушення екосистемних послуг. Відповідно, застосовується еколого-економічний підхід;

4) збитки поділяються на засмічення, хімічне забруднення (важкі метали) та фізичне руйнування структури ґрунту, що обумовлює фіксацію за типом впливу на земельні ресурси (ґрунти);

5) значна частина збитків є довгостроковою, оскільки відновлення потенціалу земельних ресурсів шляхом рекультивації вивів може здійснюватися роками а забруднення може виявлятися через роки, що потребує формування інвестиційних планів відновлення. Це обумовлює прогнозний характер необхідних інвестицій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розроблена модель визначення економічних збитків 1 (Е31), що проявляються у вигляді прямих втрат продукції внаслідок обробітку сільськогосподарських культур на землях (ґрунтах) деградованих внаслідок збройної агресії та бойових дій, економічних збитків 2 (Е32), що проявляються у вигляді витрат компенсаційного характеру, які спрямовуються на відновлення порушеної природної рівноваги та економічних збитків 3 (Е33) як еколого-економічних збитків від втрат екосистемних послуг землекористування, що базуються на міновій вартості, сприяють порівнянню вартості екологічних активів (включаючи екосистеми землекористування). Ключові особливості оцінки

екологічно-економічних збитків від деградації земельно-ресурсного потенціалу характеризують: 1) масштаб та труднощі доступу; 2) спеціальні методики; 3) еколого-економічний підхід; 4) фіксацію за типом впливу на земельні ресурси (ґрунти); 5) прогнозний характер необхідних інвестицій.

Література:

1. Концепція Загальнодержавної цільової програми використання та охорони земель. Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 19 січня 2022 р. № 70-р. Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/70-2022-%D1%80#Text> (дата доступу 11.04. 2026 р.).

2. Екологічні збитки України від війни перевищили 5 трильйонів гривень. Електронний ресурс: <https://borgexpert.com/news/ekolohichni-zbytky-ukrainy-vid-vijny-perevyschily-5-tryljoniv-hryven> (дата доступу 11.04. 2026 р.).

3. Третяк А. М., Третяк В. М., Капінос Н. О. Проблеми інвентаризації земель та оцінки нанесеної шкоди землекористуванню на територіях, що зазнали військових дій росії в Україні. Агросвіт. № 4. 2026. с. 16—26.

4. Закон України "Про охорону земель". Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-15#Text> (дата доступу 10.04.2026 р.).

5. Енциклопедія сучасної України. Електронний ресурс: <https://esu.com.ua/article-15952>.

6. Parmakli D.M., Todorich L.P., Dudoglo T.D., Yanioglo, A.I. (2015), Effektivnost zemlepolzo-vaniya: teoriya, metodika, praktika. Monograph, Komrat, Moldova, 274 p.

7. 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.

8. Третяк А.М. Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Гетманьчик І. П. Інституційні проблеми визначення земельних рент І, ІІ і ІІІ як критеріїв ефективності новацій та інвестицій в сільськогосподарське землекористування. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 8.

9. Методика визначення розмірів шкоди, зумовленої забрудненням і засміченням земельних ресурсів через порушення природоохоронного законодавства. Наказ Міністерства охорони навколишнього природного середовища 27.10.1997 № 171 (у редакції наказу Мінприроди 04.04.2007 № 149. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0285-98#Text>.

10. Методика визначення розміру шкоди, завданої землі, ґрунтам внаслідок надзвичайних ситуацій та/або збройної агресії та бойо-

вих дій під час дії воєнного стану. Наказ Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України 04 квітня 2022 року № 167. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0406-22#Text>.

11. Методика визначення шкоди та збитків, завданих земельному фонду України внаслідок збройної агресії Російської Федерації. Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України 18 травня 2022 року № 295. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0586-22#Text>

12. Порядок визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 20 березня 2022 р. № 326. Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF?find=1&text=%D0%B7%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BB%D1%8C#Text> (дата доступу 13.04.2026 р.)

13. Стандартизація та нормування у землеустрої: навч. посіб. / Третяк А.М. III-є доповнене видання. за заг. ред. А.М. Третяка. Біла Церква: 2023. 284 с.

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

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Order "Concept of the National Target Program of land Use and Protection", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/70-2022-%D1%80#Text> (Accessed 11.04. 2026).

2. borg.expert (2025), "Ukraine's environmental damage from the war exceeded 5 trillion hryvnias", available at: <https://borgexpert.com/news/ekolohichni-zbytky-ukrainy-vid-vijny-perevyshchyly-5-tryljoniv-hryven> (Accessed 11.04. 2026).

3. Tretiak, A. M., Tretiak, V. M. and Kapinos, N. O. (2026), "Land inventories problems and assessment of damage to land use in territories experienced by russian military actions in Ukraine", Ahrosvit, vol. 4, pp. 16—26.

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), Law of Ukraine "On Land Protection", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-15#Text> (Accessed 10.04.2026).

5. Encyclopedia of modern Ukraine (2025), available at: <https://esu.com.ua/article-15952> (Accessed 11.04. 2026).

6. Parmakli, D.M., Todorich, L.P., Dudoglo, T.D. and Yanioglo, A.I. (2015), Effektivnost

zemlepolzovaniya: teoriya, metodika, praktika [Land use efficiency: theory, methodology, practice], Komrat, Moldova.

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

8. Tretiak, A.M. Tretiak, V. M., Priadka, T. M., Kapinos, N. O. and Hetman'chyk, I. P. (2026), "Institutional problems of determining land rents I, II and III as criteria for the effectiveness of innovations and investments in agricultural land use", Investysii: praktyka ta dosvid, vol. 8.

9. Ministry of Environmental Protection of Ukraine. (1997), Order "Methodology for determining the amount of damage caused by pollution and contamination of land resources due to violations of environmental legislation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0285-98#Text> (Accessed 11.04. 2026).

10. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine. (2022), Order "Methodology for determining the amount of damage caused to land and soil as a result of emergency situations and/or armed aggression and hostilities during martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0406-22#Text> (Accessed 11.04. 2026).

11. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. (2022), Order "Methodology for determining damage and losses caused to the land fund of Ukraine as a result of the armed aggression of the Russian Federation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0586-22#Text> (Accessed 11.04. 2026).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022), "Procedure for determining harm and losses caused to Ukraine as a result of the armed aggression of the Russian Federation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF?find=1&text=%D0%B7%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BB%D1%8C#Text> (Accessed 13.04.2026)

13. Tretiak, A.M. (2023), Standartyzatsiya ta normuvannya u zemleustroyi: navch. posib. [Standardization and rationing in land management: a textbook], 3rd supplemented edition, Bila Tserkva, Ukraine.

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

Отримано редакцією журналу / Received: 23.04.26

Прорецензовано / Revised: 02.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 005.21/.52-043.7:338.436

Ю. С. Гринчук,

д. е. н., професор, завідувачка кафедри менеджменту,
Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6525-463X>

М. В. Вихор,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9799-4678>

О. І. Шемігон,

к. с-г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4920-6427>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.58

МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗМІН АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Y. Grynchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management,
Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva

M. Vykhov,

PhD in Economics, Associate Professor,
Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva

O. Shemigun,

PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor,
Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva

METHODS OF STRATEGIC ANALYSIS IN THE CHANGE MANAGEMENT SYSTEM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті зазначено, що в умовах мінливого, динамічного зовнішнього середовища для забезпечення достатнього рівня стратегічної стійкості та конкурентоспроможності аграрні підприємства мають розробляти і реалізовувати відповідні стратегії, здійснюючи необхідні технічні, технологічні, організаційні та інші зміни із врахуванням специфічних галузевих особливостей аграрного виробництва. Обґрунтовано, що вибір оптимальних стратегічних рішень та напрямку здійснення змін у великій мірі залежить від застосовуваних менеджерами методів стратегічного аналізу.

Виявлено, що найбільш поширеними методами стратегічного аналізу, є такі як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, матриці БКМ, "Дж. Електрік "Мак Кінсі", Shell-DPM. Досліджено методологічний та методичний апарат, розкриті переваги, недоліки та особливості застосування кожного із зазначених методів. Вказано, що вибір того або іншого методу залежить від масштабів діяльності підприємства, рівня його диверсифікації, інформаційного забезпечення та професіоналізму управлінських кадрів.

The article states that in a changing, dynamic external environment, in order to ensure a sufficient level of strategic stability and competitiveness, agricultural enterprises must develop and implement appropriate strategies, making the necessary technical, technological, organizational and other changes, taking into account the specific industry features of agricultural production. Such features include the influence of natural and climatic conditions on the results of agricultural production, seasonality of production, the time gap between the costs incurred for production and the receipt of income, different storage and marketing conditions, the use of biological organisms as means of production and objects of labor, the use of land as the main means of production.

It is substantiated that the choice of optimal strategic decisions and the direction of changes largely depends on the methods of strategic analysis used by enterprise managers. It is found that the most common methods of strategic analysis are such as SWOT analysis, PESTLE analysis, BKM matrices, "J. Electric "McKinsey", Shell-DRM. The methodological and methodological apparatus is studied, the advantages, disadvantages and features of the application of each of the above methods are revealed.

In particular, it is indicated that SWOT analysis makes it possible to systematically identify the strengths and weaknesses of the enterprise, as well as opportunities and threats, and, on this basis, identify optimal strategic solutions. PESTLE analysis makes it possible to assess the direction and dynamics of the impact on the prospects for the development of the enterprise of the most significant factors of the enterprise's external environment. Matrix methods of strategic analysis make it possible to assess the strategic positions of the enterprise or a separate strategic business unit in a certain market segment and, on this basis, to make a decision on the type of basic strategy that can be adopted.

It is indicated that the choice of one or another method of strategic analysis depends on the scale of the enterprise's activities, the level of its diversification, information support and professionalism of management personnel.

Ключові слова: аграрні підприємства, менеджмент змін, стратегічний аналіз, методи.
Key words: agricultural enterprises, change management, strategic analysis, methods.

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

В умовах мінливого і динамічного зовнішнього середовища, у якому функціонують сучасні організації, зміни є невід'ємною складовою частиною їх діяльності. Лише здійснюючи необхідні зміни, організації мають змогу у довготривалому періоді забезпечити належний рівень власної стратегічної стійкості та конкурентоспроможності. У цьому зв'язку показовою є думка П. Друкера, яку наводять О. Г. Мельник та Р. С. Косчик з приводу того, що центральним завданням менеджменту ХХІ століття є перетворення організацій на лідерів змін. Лідер змін розглядає кожну зміну, як нову сприятливу змогу; цілеспрямовано шукає корисні для себе зміни та знає, як зробити їх максимально ефективними для зовнішньої і внутрішньої діяльності організації. Для цього потрібні: політика, спрямована на створення майбутнього; методика пошуку та прогнозування змін; стратегія впровадження змін як у внутрішній, так і в зовнішній діяльності організації; політика, що дає змогу зрівноважити зміни та стабільність [1, с. 232].

Розроблення та реалізація стратегії аграрних підприємств має на меті адаптацію до впливу факторів зовнішнього середовища через формулювання або уточнення місії, стратегічних цілей та розроблення плану їх досягнення,

а також визначення пріоритетів у використанні обмежених ресурсів таким чином, які у найбільшій мірі відповідають тенденціям, які складаються у зовнішньому середовищі. Така адаптація неминує передбачає здійснення у підприємствах необхідних технічних, технологічних і організаційних змін та ефективне управління ними.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням окремих аспектів стратегічного розвитку та менеджменту стратегічних змін у аграрних підприємствах займалися такі науковці як О. І. Гарафонова, А. С. Донських, І. Г. Кадирус, О. І. Мельничук, С. І. Міненко, І. В. Фурман та інші. Методам стратегічного аналізу у підприємствах аграрного сектору приділяли увагу у своїх дослідженнях М. О. Багорка, Т. В. Ільченко, Н. Б. Кещена, В. М. Колесник, Ю. Б. Костенюк, В. М. Якубів та ряд інших. У той же час нові виклики, які постають перед підприємствами аграрного сектору, потребують розширення і поглиблення досліджень методів стратегічного аналізу як основи вибору обґрунтованих напрямків необхідних змін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ)

Метою статті є обґрунтування можливостей та обмежень у застосуванні окремих ме-

тодів стратегічного аналізу як основи для розроблення стратегії та здійснення стратегічних змін в аграрних підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У науковій літературі зміни розглядаються як процес реалізації нововведень, що стосується майже всіх аспектів діяльності організації, внаслідок яких має підвищуватися її конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємства. [2, с. 223]. Відповідно, управління змінами можна трактувати як вид професійної діяльності, що передбачає вплив управляючої системи на організацію, у зв'язку зі змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Завдання управління змінами полягає в тому, щоб правильно оцінити сутність процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, відібрати та впровадити нововведення, які дозволять звести всі зовнішні та внутрішні види впливу до єдиної лінії поведінки, зберегти або підвищити ефективність діяльності [3].

Це, у свою чергу, вимагає обґрунтування та практичне застосування відповідних методичних підходів до розроблення стратегії аграрних підприємств із застосуванням відповідних методів стратегічного аналізу. При цьому, як зазначає Л. М. Могильна, необхідно враховувати ряд об'єктивних та суб'єктивних галузевих особливостей, які впливають на функціонування сільськогосподарських підприємств [4, с. 419].

Серед об'єктивних особливостей аграрного виробництва фахівці називають вплив природно-кліматичних умов на результати сільськогосподарського виробництва, сезонність виробництва, тривалий період часу між понесеними витратами на виробництво і отриманням доходів, різні умови зберігання та збуту, використання в якості засобів виробництва та предметів праці біологічних організмів, використання землі, як головного засобу виробництва.

До суб'єктивних особливостей аграрного виробництва відносять низький рівень концентрації та монополізації, субсидювання окремих напрямків діяльності, низький, у порівнянні із іншими галузями, рівень рентабельності, необхідність постійного визначення ринкової вартості біологічних активів, різне географічне розміщення підприємств, різна площа в сільськогосподарських угідь, які використовуються підприємствами, різна їх організаційно правова форма та інші [5, с. 323].

Саме відмінності у суб'єктивних особливо-

стях аграрного виробництва є причиною того, що кожне аграрне підприємство є унікальним і, відповідно, потребує розроблення унікальних стратегічних рішень, які б підходили лише для конкретного підприємства. Це, у свою чергу, вимагає застосування сучасних стратегічних підходів і методик стратегічного аналізу, планування та розроблення стратегій.

Одним із найбільш відомих і поширених методів стратегічного аналізу та формування стратегічного плану підприємства є SWOT-аналіз, розроблений науковцями Гарвардського університету на початку 60-х років XX століття. Назву метод отримав від початкових літер англійських слів Strengths — переваги або сильні сторони підприємства; Weaknesses — недоліки, або слабкі його сторони; Opportunities — можливості, які відкриваються перед підприємством у зовнішньому середовищі; Threats — загрози, які можуть з'явитися для нього у зовнішньому середовищі [6, с. 54].

Сильні сторони (S) — це ті внутрішні фактори та характеристики підприємства, які йому притаманні і які вигідно відрізняють його від конкурентів. Для аграрних підприємств це можуть бути такі фактори як вища родючість землі, більш вигідне географічне розташування, більш кваліфікований персонал, вищий техніко-технологічний потенціал та інше.

Слабкі сторони (W) — це ті внутрішні фактори, які мають гірші характеристики у порівнянні із конкурентами. Це може бути низько кваліфікований персонал, нижчий рівень родючості землі, що вимагає додаткових витрат для отримання запланованого рівня урожайності, менш вигідне географічне розташування і т. д.

Можливості (O) — це ті зовнішні фактори, які є сприятливими для підприємства і які можуть бути використані для підвищення рівня його конкурентоспроможності. Для прикладу, це можливість впровадження нових технологічних рішень, позитивні тенденції на ринку, можливість виходу на нові сегменти ринку чи отримання фінансових ресурсів в рамках державних програм підтримки сільськогосподарських виробників.

Загрози (T) — це ті зовнішні фактори, які є несприятливими для підприємства і можуть негативно вплинути на його конкурентоспроможність.

Це може бути загроза появи сильних конкурентів чи несприятлива ринкова кон'юнктура, поява нових законодавчих актів, які можуть негативно вплинути на аграрних виробників, загальний економічний спад в країні та інше.

Таблиця 1. Приклад SWOT-аналізу сільськогосподарського підприємства

Сильні сторони 1	Слабкі сторони 2
1. Наявність кваліфікованих спеціалістів із новими поглядами на сучасні умови ринку. 2. Виготовлення та реалізація якісної продукції. 3. Ефективна реклама 3. Можливості нарощення виробництва сільськогосподарської продукції. 4. Раціональні ідеї працівників. 5. Задовільний стан матеріально-технічної бази. 6. Міцна матеріально-технічна база. 7. Застосування ресурсозберігаючих технологій	1. Низький рівень організації маркетингової діяльності. 2. Велика енерго- та матеріаломісткість виробництва. 2. Швидке старіння обладнання. 3. Нестача обігових коштів. 4. Відсутність спеціаліста зі стратегічного планування, розроблення чітких цілей та застосування стратегії розвитку. 5. Відсутність належного приміщення для зберігання продукції рослинництва. 6. Застосування у виробництві високовитратних технологій.
Можливості 3	Загрози 4
1. Можливість зайняти нішу на ринку органічної продукції. 2. Наявність державних програм підтримки сільськогосподарських підприємств. 3. Розроблення правової бази для аграрного сектору. 4. Ймовірний вихід із ринку найближчих конкурентів. 5. Можливість додаткової оренди значних обсягів сільськогосподарських угідь. 6. Можливість технологічного переоснащення виробництва.	1. Слабкий розвиток ринкової інфраструктури внутрішніх продовольчих ринків. 2. Відсутність системи ефективного контролю над використанням коштів. 3. Домінування посередників на аграрному ринку. 4. Низький рівень правової захищеності сільськогосподарських підприємств порівняно із зарубіжними країнами. 5. Недосконала податкова система. 6. Професійна, культурна та духовна деградація сільського населення. 7. Низький рівень соціальних умов життя в сільській місцевості.

Джерело: узагальнено на основі: [6, с. 56; 7, с. 517].

Результати аналізу перерахованих факторів можуть бути згруповані у вигляді таблиці SWOT-аналізу (табл. 1).

Наступним кроком SWOT-аналізу є побудова матриці, на якій позиціонуються сильні і слабкі сторони, можливості і загрози (рис. 1).

Комбінація факторів формує чотири поля, для кожного з яких є свої рекомендації щодо змісту стратегій.

Наприклад, перше поле "С і М" формує комбінацію сильних сторін і можливостей підприємства. У цьому випадку рекомендується розробляти стратегію, яка б передбачала використання своїх сильних сторін для реалізації можливостей, що відкриваються. Друге поле "С і З" формує комбінацію сильних сторін підприємства та загроз у зовнішньому середовищі. Рекомендацією для цього випадку є розроблення стратегії, яка б передбачала використання власних сильних сторін для нейтралізації загроз.

Поле "Сл і М" формує комбінацію слабких сторін підприємства та можливостей, що відкриваються у зовнішньому середовищі. Рекомендацією для цього випадку є розроблення стратегії, що передбачає використання можливостей з метою посилення слабких сторін

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище		
Сильні сторони	С і М	С і З
Слабкі сторони	Сл і М	Сл і З

Рис. 1. Матриця SWOT-аналізу

Джерело: узагальнено автором.

підприємства. І, нарешті, поле "Сл і З" ілюструє поєднання слабких сторін організації і зовнішніх загроз. Це найбільш проблемне поле і рекомендацією для цього випадку є посилення слабких сторін для протидії загрозам.

Конкурентоспроможність підприємства, зокрема і аграрного, визначається його вмінням пристосовуватися до впливу факторів зовнішнього середовища, визначати тенденції їх розвитку, передбачувати напрям та характер впливу на підприємство. Одним із дієвих аналітичних методів фахівці називають PEST-аналіз. Як зазначає Д. Берницька PEST-аналіз — це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) і технологічних (T — technological) аспектів зов-

нішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу) [8, с. 42].

Більш сучасна версія згаданого аналітичного методу є метод PESTLE, оскільки до нього додані ще дві групи факторів впливу: Legal — юридичні фактори та Environmental factors — фактори (інші) навколишнього середовища [6]. Таким чином, PESTLE-аналіз дає можливість оцінити нинішній і майбутній вплив шести груп факторів не прямого впливу на підприємство і прийняти рішення щодо стратегії розвитку.

Прикладом впливу політичних факторів можуть бути зміни в оподаткуванні, такі як ставки корпоративного податку, ПДВ та інші податкові пільги або вимоги; державна стабільність, що впливає на політику в галузі зайнятості; державна політика у сфері зайнятості, ініціативи щодо зниження безробіття, підтримка конкретних секторів, заохочення різноманітності та інклюзивності [9].

Серед економічних факторів впливу можуть бути такі як економічне зростання або рецесія, інфляційні процеси, рівень безробіття, доходи потенційних покупців та інше. Прикладом соціальних, або соціально-культурних факторів можуть бути демографічні зміни, що впливають на склад робочої сили, очікування щодо балансу між роботою та особистим життям, що виз-

начають політику компанії, культурні тенденції, що впливають на стратегії залучення співробітників, зростання рівня соціальних вимог населення [8, с. 43].

Вплив технологічних факторів може здійснюватися у вигляді появи нових технологічних рішень, обладнання, матеріалів, можливості застосування автоматизованих систем на основі штучного інтелекту і т. д. Юридичні фактори можуть впливати через зміни у законодавстві, які стосуються сфери діяльності підприємства, зокрема, в частині адаптації вітчизняного законодавства до вимог ЄС. Серед інших зовнішніх сил, які можуть впливати на підприємство, називають ініціативи у сфері сталого розвитку, реалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності, екологічні та безпекові вимоги суспільства та інше.

Для систематизації отриманої інформації може бути побудована матриця оцінки впливу зазначених груп факторів (табл. 2).

У матриці локалічно описується стан кожного фактору на момент аналізу, тенденції його змін, очікуваний характер впливу. Потім експертним методом здійснюється бальна оцінка позитивного (+), чи негативного (-) впливу кожного фактору, групи факторів та їх середній узагальнений вплив.

Для оцінки стратегічних позицій підприємства у конкурентному середовищі застосовується значна кількість різних методів. Достатньо поширеними і ефективними, у цьому

Таблиця 2. Матриця оцінки впливу PESTLE-факторів на підприємство

Групи факторів	Стан фактору	Тенденції змін	Передбачуваний характер впливу	Оцінка, балів
I. Економічний				
1.1. Динаміка економічного росту	Стабілізація 12-15 % на рік	Очікується ріст 3-4% на рік Тенденція зберігається	1. Пожвавлення ділової активності	+2
1.2. Інфляція			1. Знецінення коштів	-2
...			2. Ріст цін ...	-3
В середньому по групі				-3
II. Політичні				
2.1. Рівень політичної стабільності	Не стабільність	Очікується стабілізація політичного життя	1. Зниження рівня інвестиційних ризиків	+1
...				
В середньому по групі				
III. Соціальні				
...				
В середньому по групі				
IV. Технологічні				
...				
В середньому по групі				
V. Юридичні				
.....				
В середньому по групі				
VI. Інші сили				
...				
В середньому по групі				
Всього				

Джерело: узагальнено автором на основі [8, 9].

зв'язку є матричні методи. Як зазначають науковці, матричний підхід міцно завоював популярність у західних дослідників менеджменту й уважається одним із найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємств [10, с. 283]. Методи матричного аналізу почали застосовуватися із середини 60-х років XX століття, коли на порядку денному підприємств постало питання розроблення стратегії їх функціонування.

Найбільш відомою із групи матричних методів стратегічного аналізу є матриця Бостонської консультативної групи (МБКГ). В основі її побудови покладені два критерії, які оцінюються за двома показниками: темп росту ринку чи попиту (високий чи низький) і доля ринку по відношенню до найближчих конкурентів (висока чи низька).

Згідно із цією моделлю, підприємство, або окремий його продукт може займати одну із чотирьох позицій на ринку, які іменуються відповідними псевдонімами (рис. 2).

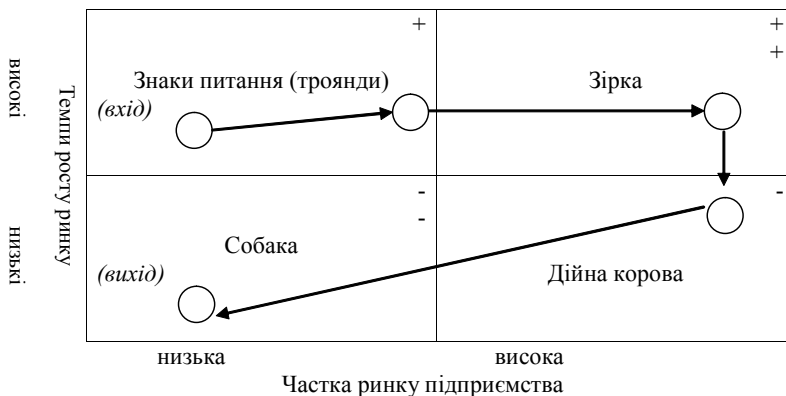


Рис. 2. Матриця ББКГ

Джерело: розроблено на основі [11].

— "знаки питання" (троянди, дикі коти) — характеризуються високими темпами росту ринку і низькою часткою ринку підприємства. Ця позиція найбільш характерна для початкових фаз життєвого циклу стратегічної зони господарювання підприємства. Стратегічним рішенням для цієї позиції є перехід у позицію "зірки" за умови можливості залучення необхідних інвестицій;

— "зірка" — характеризується високими темпами росту і високою часткою ринку підприємства. В цій позиції підприємство є лідером, тому стратегічним рішенням має бути розширення і зміцнення за рахунок реінвестицій;

— "дійна корова" — характеризується низькими темпами росту і високою часткою ринку підприємства. Ця позиція характерна для фази

зрілості життєвого циклу СЗГ. Тут фірма одержує максимальні прибутки, які можна використати для розвитку "знаків питання" та підтримки "зірок";

— "собака" — характеризується низьким темпом росту і низькою часткою ринку підприємства. В цій позиції фірма повинна реалізовувати стратегії скорочення і виходу з ринку [11].

У модифікованому варіанті МБКГ замість критерію "темпи росту ринку" може застосовуватися критерій "темпи продаж" відповідних видів (груп) продуктів в загальному обсязі продаж фірми. Замість критерію "частка ринку фірми" — критерій — питома вага відповідних видів (груп) продуктів у загальному обсязі продаж фірми.

Простота даної моделі породжує і певні її недоліки. Зокрема, це застосування лише двох критеріїв для оцінки позиції підприємства на ринку. Крім того, оціночні показники "низький-високий" не дає відповіді на питання, що робити підприємству коли воно займає середні позиції.

Більш досконалим методом стратегічного аналізу стратегічних позицій підприємства є матриця "Дж. Електрик "Мак Кінсі". Метод розроблений консультативною групою Мак Кінсі і вперше апробована у корпорації Дженерал Електрик.

Матриця, також, має двомірну форму, але відрізняється дещо іншим критеріальним апаратом. Зокрема, замість критерію "темпи росту ринку", застосовується синтетичний критерій "привабливість бізнесу чи стратегічної зони господарювання (СЗГ)", а замість критерію "доля ринку" застосовується критерій "конкурентоспроможність стратегічної одиниці бізнесу (СОБ)" [12, с. 196].

Привабливість бізнесу у матриці — це інтегральний критерій, який включає у себе три складові: перспективи росту ринку (Р); перспективи рентабельності чи прибутковості (П); а також очікуваний рівень стабільності, а отже і ризиковості (СТ), що визначається впливом факторів зовнішнього середовища.

У формалізованому вигляді привабливість бізнесу може бути представлена наступним чином:

$$ПР_6 = \text{£}Р + \beta П \pm \&СТ (1),$$

де, $\text{£} + \beta + \& = 1$ — вагові коефіцієнти, що характеризують важливість кожного фактору, визначені експертним методом [13, с. 115].

Таблиця 3. Приклад оцінки перспектив росту ринку

Фактори впливу	Шкала оцінювання:
	-5 – вплив дуже негативний 0 – відсутній вплив +5 – вплив дуже позитивний
1. Темп росту відповідного сектора економіки	+2
2. Приріст чисельності споживачів	-3
3. Приріст доходів споживачів	+1
4. Рівень насичення попиту	+2
...	
12. Інші фактори, що мають значення для СЗГ	-1
Загальна оцінка	1:5 = 0,2

Джерело: узагальнено автором на основі [14].

Перспективи росту ринку можна оцінити на основі оцінки факторів, які на це впливають (таблиця 3).

Кількість факторів, які включаються в аналіз, може бути різною, що залежить від сфери дії фірми та суб'єктивних оцінок аналітика. В нашому прикладі сукупний вплив факторів матиме слабо позитивний характер, а отже перспективи росту ринку не високі.

Аналогічно може бути оцінені перспективи прибутковості СЗГ в майбутньому (табл. 4).

Для цього прикладу сукупний вплив факторів є більше позитивним щодо майбутніх перспектив прибутковості СЗГ.

Перспективи ризиковості чи стабільності стратегічної зони господарювання, що визначаються впливом факторів зовнішнього середовища, можуть бути оцінені з використанням аналітичних методів SWOT та PESTLE.

Конкурентоспроможність СОБ є також інтегральним показником, який включає в себе такі показники:

- 1) інвестиційні можливості;
- 2) темпи росту СОБ;
- 3) частка ринку за сегментами;
- 4) техніко-технологічний потенціал;
- 5) прибутковість СОБ;
- 6) потенціал менеджменту;
- 7) інноваційні можливості;
- 8) гнучкість.

Кожен із показників оцінюється в порівнянні з найближчими конкурентами, потім приймається остаточне рішення щодо конкурентоспроможності СОБ.

Ще однією особливістю матриці "Мак Кінсі" є критеріальні показники привабливості бізнесу чи СЗГ, та конкурентоспроможності СОБ, які оцінюються за шкалою "низька-середня-висока". Після оцінки параметрів привабливості та конкурентоспроможності будується матриця Мак Кінзі (рис. 3).

Відповідно, підприємство чи його окрема стратегічна одиниця бізнесу може займати одну із дев'яти позицій на матриці. Крайні позиції (1, 3, 7, 9) мають достатньо чітку інтерпретацію щодо можливих стратегічних рішень. Наприклад, перша позиція "селективне зростання", для якої характерна висока привабливість і низька конкурентоспроможність за своєю трактовкою близька до позиції "дикої кішки" у МБКГ. Для неї рекомендується стратегія селективного або вибіркового зростання, якщо інвестування у бізнес має перспективи.

Третя позиція "агресивне зростання", яка є найкращою із дев'яти, представлених на мат-

Таблиця 4. Приклад оцінки перспектив прибутковості СЗГ

Фактори впливу	Шкала оцінювання:
1. Коливання рентабельності	+3
2. Коливання обсягів продаж	+1
3. Коливання цін	-1
4. Витрати, які необхідні для доступу на ринок (виходу з нього)	+2
...	
12. Інші фактори	-1
Загальна оцінка	4:5 = 0,8

Джерело: узагальнено автором на основі [14].

Привабливість	висока	1 Селективне зростання	2 Інвестування у розвиток	3 Агресивне зростання
	середня	4 Незначне розширення	5 Отримання доходів	6 Селективний розвиток
	низька	7 Деінвестування	8 Отримання доходів	9 Низька активність
		низька	середня	висока
		Конкурентоспроможність		

Рис. 3. Матриця Дж. Електрик, Мак Кінзі

Джерело: [14].

риці, характерна як високою привабливістю так і високою конкурентоспроможністю. За своєю трактовкою вона близька до позиції "зірки" у МБКГ. Для цієї позиції рекомендується стратегія агресивного зростання, що передбачає інвестування і реінвестування бізнесу.

Дев'ята позиція "низька активність" характеризується високим рівнем конкурентоспроможності, але низьким рівнем привабливості. За своєю трактовкою вона близька до позиції "дійної корови" у МБКГ. Для неї рекомендується стратегія низької активності, тобто отримання максимального можливого прибутку без інвестування, але із фінансуванням поточних витрат. Після того, як ця позиція переставати давати прибуток, підприємство має повільно з неї виходити.

Сьома позиція є найгіршою, оскільки для неї характерна як низька привабливість так і низька конкурентоспроможність. За своєю трактовкою вона близька до позиції "собаки" у МБКГ. Для неї рекомендується стратегія виходу із ринку.

Проміжні позиції, які може займати підприємство на матриці Мак Кінсі, мають більш обережну трактовку, щодо можливих стратегій, оскільки потрібний більш детальний аналіз факторів впливу у кожній із цих позицій.

Ще одним поширеним методом стратегічного аналізу є матриця Shell/DPM, або матриця спрямованої політики. Вона була розроблена компанією "Shell" в середині 70-х років у зв'язку з динамічними змінами в зовнішньому середовищі, які не давали змогу застосовувати відомі методи прогнозування стратегічних позицій СОБ організації [15, с. 15].

Це, також, домірна матриця і за методологією побудови вона нагадує матрицю Мак Кінсі, але має дещо інший критеріальний апарат. Зокрема стан зовнішнього середовища відповідної СЗГ характеризується за критерієм "перспективи розвитку бізнесу", а стан внутрішнього середовища відповідної СОБ оцінюється за критерієм "конкурентоспроможність бізнесу". Подібно до матриці "Мак Кінсі" зазначені критеріальні показники також оцінюються за шкалою "низька-середня-висока".

Оцінка перспектив розвитку бізнесу здійснюється за 10-бальною шкалою з використанням наступних показників:

— зростання ринку;

— якість ринку, що включає такі характеристики як стабільність прибутковості, при-

хильність покупців до торгової марки, стосунки виробників і покупців, рівень заміни товарами-субститутами, обмеження, розвиток бізнесу після продажного обслуговування;

— пропозиція на ринку.

Аналогічно оцінюється конкурентоспроможність бізнесу за такими інтегрованими показниками як:

— ринкова позиція, що включає у себе частку на ринку, рівень розвитку збутової мережі та мережі після продажного обслуговування;

— виробничі можливості, що включають у себе економічні показники виробництва, доступність сировинних ресурсів, можливості вносити зміни в продукти;

— інжиніринг і підтримуючі послуги, можливості ринкової позиції, здатність до виробничих інновацій, якість продукції (табл. 5).

По кожному із критеріїв побудови матриці розраховується середня бальна оцінка. Низьким вважається рівень від 0 до 3, середнім — від 3 до 7 і високим — від 7 до 10. У нашому прикладі перспективи розвитку бізнесу оцінені у 4,67 балів, а конкурентоспроможність бізнесу — у 5,77 балів. Подібним чином оцінюються позиції кожної стратегічної одиниці бізнесу організації у відповідній стратегічній зоні господарювання.

Наступним етапом є побудова матриці Shell-DPM та визначення стратегічних позицій організації.

Таблиця 5. Оцінка перспектив розвитку та конкурентоспроможності бізнесу

Показники	Кількість балів
<i>Показники перспективи розвитку бізнесу</i>	
1. Зростання ринку	3
2. Якість ринку, в середньому із показників:	5
- стабільність прибутковості;	4
- прихильність покупців до торгової марки;	8
- відношення покупців і виробників;	6
- рівень заміни товарами-субститутами;	3
- технологічні обмеження;	5
- розвиток бізнесу післяпродажного обслуговування.	4
3. Пропозиція на ринку	6
в середньому по групі	4,67
<i>Показники конкурентоспроможності бізнесу</i>	
1. Ринкова позиція:	5,0
частка на ринку;	4
збутова мережа;	5
мережа післяпродажного обслуговування.	6
2. Виробничі можливості:	7,0
економічні показники виробництва;	8
доступність сировинних ресурсів;	7
можливості вносити зміни в продукти.	6
3. Інжиніринг і підтримуючі послуги:	5,3
- можливості ринкової позиції;	8
здатність до виробничих інновацій;	3
якість продукції.	5
в середньому по групі	5,77

Джерело: розроблено на основі [16, с. 93].

зації чи відповідної СОБ (рис. 4). СОБ чи організація, відповідно до методології матриці Shell-DPM, також може займати одну із дев'яти можливих позицій, для кожної із яких рекомендується відповідна стратегія. Наприклад, для СОБ, які перебувають у позиції 1 і 2, з хорошими перспективами розвитку бізнесу, але низькою чи середньою конкурентоспроможністю рекомендується суттєво підсилити їх конкурентоспроможність, перерозподіляючи інвестиції із СОБ, які перебувають у менш перспективних позиціях, таких як 4, 8, 9.

СОБ у позиції 3 є одним із лідерів ринку із хорошими перспективами, тому її рекомендується зміцнювати, інвестуючи і реінвестуючи. Найгіршою на матриці є позиція 7 з низькими перспективами розвитку бізнесу та низькою конкурентоспроможністю. Із такої позиції рекомендується негайно виходити.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сільськогосподарські підприємства функціонують в умовах складного і динамічного зовнішнього середовища, перебуваючи під впливом множини різних факторів. Це спонукає менеджерів до пошуку обґрунтованих стратегічних рішень та впровадження необхідних змін з метою адаптації підприємств до цього впливу та забезпечення необхідного рівня їх конкурентоспроможності.

Основою для розроблення стратегії та здійснення стратегічних змін є відповідні методи стратегічного аналізу, які забезпечують менеджерів необхідною інформацією щодо стратегічних позицій підприємства чи окремої сфери бізнесу на ринку та вибору оптимальної стратегії розвитку. Найбільш поширеними із них є SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, матриці БКМ, "Дж. Електрик "Мак Кінсі", Shell-DPM (спрямованої політики). Кожен із цих методів має свої переваги, недоліки та особливості застосування. Вибір того чи іншого методу стратегічного аналізу або їх комбінації залежить від багатьох факторів, зокрема, масштабів діяльності підприємства, рівня його диверсифікації, інформаційного забезпечення та професіоналізму управлінських кадрів.

Література:

1. Мельник О. Г., Косчик Р. С. Організаційні зміни: сутність та види. Науковий вісник НАТУ, 2009. Вип. 19.3. С. 231—235.

1	2	3
Посилення позицій або вихід	Посилення активності	Лідер
4	5	6
Повільне згорання операцій	Обережне поведіння	Зростання, Лідер
7	8	9
Вихід з ринку	Повільне згорання бізнесу	Акумуляція прибутку
низька	середня	висока
Конкурентоспроможність бізнесу		

Рис. 4. Матриця Shell-DPM

Джерело: [16].

2. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами. БізнесІнформ, 2022. № 10. С. 219—224.

3. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Економічна сутність та етапи управління змінами на підприємствах. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/monography/17_Grynko.htm.

4. Могиляна Л. М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. Економіка і суспільство, 2018. Вип. 15. С. 418—424.

5. Мискін Ю. І. Галузеві особливості діяльності сільськогосподарських підприємств та їх вплив на аналітичне забезпечення менеджменту. Зб. наук. праць НУДПСУ, 2011. № 1. С. 316—327.

6. Писаренко В. В., Дем'яненко Н. В., Назаренко Є. О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. Економіка і суспільство, 2018. Вип. 18. С. 515—521.

7. Смирнова С. М., Бірюкова О. О. Стратегії розвитку сільськогосподарського землекористування на основі SWOT-аналізу. Інвестиції, практика та досвід, 2021. № 1. С. 53—58.

8. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP-аналізу. Економічний аналіз, 2012. Вип. 11. Ч 2. С. 41—45.

9. PESTLE-аналіз: керівництво до дії. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/ndgkmafc81-pestle-analz-kervnitstvo-do-d-shablon>.

10. Лазоренко А. В. Матричні методи стратегічного планування діяльності підприємств зв'язку. Економіка і суспільство, 2017. Вип. 8. С. 282—285.

11. Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) "зростання-частина ринку". URL: <https://buklib.net/books/24933/>.

12. Рудченко Н. В. Багатофакторна матриця "Мак-Кінсі": переваги та недоліки. Стра-

тегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання: зб. тез доп. VII Всеукр. наук.-практ. заоч. Конф.; м. Черкаси, 17 квітня 2020 р. / за м. Н. Г. Мехеди. С. 196—198.

13. Балан В. Г. Оцінювання привабливості стратегічних зон господарювання підприємства засобами нечітко-множинної теорії. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 2020. Т. 31 (70). № 3. С. 114—120.

14. Багатофакторна портфельна матриця "Мак-Кінсі" "привабливість-конкурентоспроможність". URL: <https://buklib.net/books/25022/>.

15. Методи портфельного аналізу в стратегічному управлінні. URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/39154/mod_resource/content/1/%D0%A1%D0%A3_%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%208_%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf.

16. Єпіфанова І. Ю., Бондарчук А. В. Використання методик стратегічного аналізу для визначення напрямків розвитку підприємства. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/31326>.

17. Сак Т. В. Стратегія підприємства: курс лекцій. Луцьк: СНУ ім. Л. Українки, 2017. 132 с.

References:

1. Mel'nyk, O.H. and Kostsyk, R.S. (2009), "Organizational changes: essence and prospects", *Naukovyj visnyk NLTU*, vol. 19.3, pp. 231—235.

2. Novikova, M. M., Borovyk, M. V. and Bubyrov, Ye. A. (2022), "Theoretical aspects of organizational change management", *Biznes-Inform*, vol. 10, pp. 219—224.

3. Hryn'ko, T. V. and Hviniashevili, T. Z. (2014), "Economic essence and stages of change management at enterprises", available at: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/monography/17_Grynko.htm (Accessed 10 April 2026).

4. Mohyl'na, L. M. (2018), "Improvement of strategic management of an agricultural enterprise", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 15, pp. 418—424.

5. Myskin, Yu. I. (2011), "Industrial features of the activities of agricultural enterprises and their impact on analytical support of management", *Zb. nauk. prats' NUDPSU*, vol. 1, pp. 316—327.

6. Pysarenko, V. V., Dem'ianenko, N. V. and Nazarenko, Ye. O. (2018), "Formation of a development strategy for an agricultural enterprise", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 18, pp. 515—521.

7. Smyrnova, S. and Biriukova, O. (2021), "The strategies of development of agricultural landscaping

is on the basis on swot-analysis", *Investytsiiv: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 53—58.

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

9. Mike Pritula Academy (2024), "PESTLE analysis: a guide to action", available at: <https://ukr.pritula.academy/tpost/ndgkmafc81-pestle-analz-kervnitstvo-do-d-shablon> (Accessed 10 April 2026).

10. Lazorenko, L. V. (2017), "Matrix methods for strategic planning of communications enterprises", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 8, pp. 282—285.

11. Buklib (2026), "Matrix of the Boston Consulting Group (BCG) "growth-market share", available at: <https://buklib.net/books/24933/> (Accessed 10 April 2026).

12. Rudchenko, N. V. (2020), "Multifactor matrix "McKinsey": advantages and disadvantages", *Stratehichni napriamy pidvyschennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia: zb. tez dop. VII Vseukr. nauk.-prakt. zaoch. Konf. [Strategic directions for increasing the competitiveness of enterprises in modern business conditions: collection of abstracts of the VII All-Ukrainian scientific-practical correspondence conference]*; Cherkasy, Ukraine, pp. 196—198.

13. Balan, V. H. (2020), "Assessment of the attractiveness of strategic business areas of an enterprise using fuzzy set theory", *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 31 (70), no. 3, pp. 114—120.

14. Buklib (2026), "McKinsey's multifactor portfolio matrix "attractiveness-competitiveness", available at: <https://buklib.net/books/25022/> (Accessed 10 April 2026).

15. Moodle (2026), "Portfolio analysis methods in strategic management", available at: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/39154/mod_resource/content/1/%D0%A1%D0%A3_%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%208_%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf (Accessed 10 April 2026).

16. Yepifanova, I. Yu. and Bondarchuk, A. V., "Using strategic analysis methods to determine the directions of enterprise development", available at: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/31326> (Accessed 10 April 2026).

17. Sak, T. V. (2017), *Stratehiia pidpriemstva [Enterprise strategy]*; SNU im. L. Ukrainky, Luts'k. Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 20.04.26

Прорецензовано / Revised: 01.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 657.1:338.33

Р. А. Абдрахімов,

д. мед. н., професор кафедри психології та соціального захисту,

Академія праці, соціальних відносин і туризму

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5504-3468>

В. Б. Сухомлин,

к. держ. упр., ректор, Академія праці, соціальних відносин і туризму

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7817-5316>

Р. Р. Марков,

к. е. н., докторант, Академія праці, соціальних відносин і туризму

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9421-8083>

В. П. Кириченко,

доктор філософії у галузі "публічне управління та адміністрування",

директор, ТОВ "Лайф Скан"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5411-4315>

М. В. Літвіненко,

к. мед. н., директор, державне підприємство "МНПО Медбуд"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3035-7265>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.68

РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В МЕРЕЖІ ОПТИК

R. Abdriakhimov,

Doctor of Medical Sciences, Professor of the Department of Psychology and Social Protection,
Academy of Labour, Social Relations, and Tourism

V. Sukhomlin,

PhD in Public Administration, Rector, Academy of Labor, Social Relations and Tourism

R. Markov,

PhD in Economics, Doctoral Student, Department of Psychology and Social Work,
Academy of Labor, Social Relations and Tourism

V. Kyrychenko,

PhD in Public Management and Administration, Director, Life Scan LCC

M. Lytvynenko,

PhD in Medical Sciences, Director, State Enterprise "MNPO Medbud"

DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE OPTICAL NETWORK

У статті досліджено теоретико-методологічні засади розвитку стратегічного управлінського обліку в мережі оптик, що спеціалізуються на реалізації окулярів, з урахуванням сучасних викликів економічної нестабільності, спричинених глобальною фінансовою кризою, пандемічними обмеженнями та наслідками повномасштабної війни в Україні. Розкрито сутнісні характеристики управлінського обліку як системи збору, обробки та аналізу інформації для прийняття управлінських рішень, та визначено ключові вимоги до його побудови в роздрібних торговельних мережах: оптимальність кількості показників, змістовність з урахуванням специфіки оптичного ритейлу, стабільність у часі та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що стратегічний управлінський облік, на відміну від традиційного, дає змогу розглядати довгострокові варіанти розвитку компанії, оцінювати альтернативні сценарії асортиментної політики та обирати найбільш прийнятний з них для досягнення стратегічних цілей в умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності.

Проведено порівняльний аналіз існуючих підходів до управлінського обліку в торговельних мережах, зокрема обліку за центрами відповідальності, обліку за видами діяльності (ABC) та збалансованої системи показників (BSC). Виявлено їхні основні недоліки стосовно специфіки оптичного ритейлу, а саме: недостатню адаптованість до управління товарними запасами з різною сезонністю та термінами придатності, складність впровадження в багатофілійних мережах, а також низьку оперативність отримання аналітичної інформації для прийняття тактичних рішень. Аргументовано необхідність розробки нових підходів до стратегічного управлінського обліку, вільних від цих обмежень і здатних забезпечити інтегроване моделювання стратегічних та тактичних аспектів діяльності оптичної мережі.

Запропоновано дві авторські методики в рамках стратегічного управлінського обліку для мережі оптик: матрицю оптимізації товарних запасів (матриця ОТЗ) та рейтингову матрицю асортиментних стратегій (матриця РМАС). Матриця ОТЗ базується на показниках оборотності товарних запасів, рівня запасів у днях, коефіцієнта затовареності та балансу складського фінансування, що дозволяє класифікувати асортиментні групи за трьома зонами: оптимального рівня, критичного рівня та збалансованого фінансування. Рейтингова матриця асортиментних стратегій є тривимірною системою, що включає показник рейтингової оцінки асортименту (ПРОА) та вектор асортиментних стратегій. Розроблено класифікатор значень ПРОА із п'ятьма рівнями: від неефективного управління асортиментом (ПРОА 1) до максимальної ефективності реалізації стратегічних цілей (ПРОА 5).

Розвинуто методологію комплексного оцінювання ефективності діяльності мережі оптик на основі спільного застосування матриці ОТЗ та матриці РМАС, що дає змогу поєднати стратегічний і тактичний аспекти управління товарними запасами та асортиментом. Запропоновано систему взаємозв'язку цих матриць на основі показника ПРОА, що дозволяє здійснювати інтегроване моделювання асортиментної стратегії та тактики. Здійснено апробацію запропонованих методик. На основі Python-розрахунків проведено аналіз ключових показників управління запасами за період 2022—2026 рр. (фактичні та оціночні дані) та побудовано прогноз до 2031 року із використанням трендових моделей. Результати апробації підтвердили, що запропоновані матричні методи є практично придатними для оптимізації управління товарними запасами та вибору найбільш реалістичного сценарію асортиментного розвитку. Розроблено програму оптимізації управління товарними запасами, яка включає диференціацію нормативів запасів за регіонами, автоматизацію замовлень та перегляд асортиментної політики щодо низькооборотних груп.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання фінансовими та управлінськими службами підприємств для підвищення ефективності стратегічного управлінського обліку в роздрібній торгівлі оптикою в умовах економічної нестабільності та повоєнної відбудови України. Перспективи подальших досліджень пов'язані з автоматизацією розрахунків за запропонованими матричними методиками, розробкою програмного забезпечення для оперативного моніторингу показників ОТЗ та ПРОА, а також адаптацією матричних методів для управління іншими категоріями товарів у роздрібній торгівлі.

The article examines the theoretical and methodological foundations of the development of strategic management accounting in optical networks specializing in eyeglass sales, taking into account modern challenges of economic instability caused by the global financial crisis, pandemic restrictions, and the consequences of full-scale war in Ukraine. The essential characteristics of management accounting as a system for collecting, processing, and analyzing information for management decision-making are revealed. The key requirements for its construction in retail trade networks are defined: optimality of the number of indicators, meaningfulness taking into account the specifics of optical retail, stability over time, and adaptability to changes in the external environment. It is substantiated that strategic management accounting, unlike traditional accounting, allows considering long-term development options for a company, evaluating alternative scenarios of assortment policy, and choosing the most suitable one to achieve strategic goals under conditions of limited resources and high uncertainty.

A comparative analysis of existing approaches to management accounting in retail networks is conducted, including responsibility center accounting, activity-based costing (ABC), and the balanced scorecard (BSC). Their main disadvantages concerning the specifics of optical retail are identified, namely: insufficient adaptability to inventory management of goods with different seasonality and shelf life, difficulty of implementation in multi-branch networks, and low efficiency of obtaining analytical information for tactical decision-making. The necessity of developing new approaches to strategic management accounting free from these limitations and capable of providing integrated modeling of strategic and tactical aspects of optical network operations is argued.

Two original author's methods within the framework of strategic management accounting for optical networks are proposed: the matrix for optimizing inventory (OIZ matrix) and the rating matrix of assortment strategies (RAS matrix). The OIZ matrix is based on indicators of inventory turnover, stock level in days, overstocking ratio, and warehouse financing balance, which allows classifying assortment groups into three zones: optimal level, critical level, and balanced financing. The RAS matrix is a three-dimensional system that includes a product range rating assessment indicator (PRAI) and a vector of assortment strategies. A classifier of PRAI values with five levels is developed: from inefficient assortment management (PRAI 1) to maximum efficiency in achieving strategic goals (PRAI 5).

The methodology for comprehensive assessment of the efficiency of an optical network based on the joint application of the OIZ matrix and the RAS matrix is developed, which allows combining strategic and tactical aspects of inventory and assortment management. A system for the interconnection of these matrices based on the PRAI indicator is proposed, enabling integrated modeling of assortment strategy and tactics. The proposed methods are tested on the example of optical network. Based on Python calculations, an analysis of key inventory management indicators for the period 2022—2026 (actual and estimated data) is conducted, and a forecast up to 2031 is built using trend models. The results of the approbation confirmed that the proposed matrix methods are practically suitable for optimizing inventory management

and selecting the most realistic scenario of assortment development. A program for optimizing inventory management is developed, which includes differentiation of inventory standards by region, automation of orders, and revision of assortment policy regarding low-turnover groups.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use by financial and management services of enterprises to improve the efficiency of strategic management accounting in optical retail under conditions of economic instability and post-war reconstruction of Ukraine. Prospects for further research are related to the automation of calculations using the proposed matrix methods, the development of software for operational monitoring of OIZ and PRAI indicators, as well as the adaptation of matrix methods for managing other categories of goods in retail trade.

Ключові слова: стратегічний управлінський облік, мережа оптик, реалізація окулярів, матричні методи, оптимізація товарних запасів, рейтингова оцінка асортименту, роздрібна торгівля, показник ПРОА.

Key words: strategic management accounting, optical network, eyeglass sales, matrix methods, inventory optimization, assortment rating assessment, retail trade, PRAI indicator.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний етап розвитку роздрібної торгівлі в Україні, позначений наслідками глобальної фінансової кризи, пандемічними обмеженнями та повномасштабною війною, засвідчив критичну вразливість більшості традиційних систем управлінського обліку. Особливо гостро ця проблема стоїть перед мережами оптик, які здійснюють реалізацію окулярів, оскільки специфіка цього бізнесу поєднує як роздрібну торгівлю готовою продукцією, так і надання медичних послуг з підбору корекції зору, а також індивідуальне виготовлення лінз за рецептами.

Традиційні системи управлінського обліку, орієнтовані на відносно стабільне зовнішнє середовище, виявилися неефективними в умовах різких коливань попиту, логістичних проблем та зміни купівельної спроможності населення. Проблеми оптимізації товарних запасів, ускладнення прогнозування попиту на різні категорії товарів (медичні лінзи, сонцезахисні окуляри, аксесуари), вимушені коливання цін стали характерними ознаками цього періоду.

Водночас криза стимулювала перегляд чинних стратегій управління бізнесом та активний пошук найбільш ефективних методів стратегічного управлінського обліку. Ключовою тенденцією сучасності є розвиток матричних методів управлінського обліку, які дають змогу швидко прораховувати багатоваріантні сценарії розвитку мережі, отримувати вичерпну аналітичну інформацію про хід реалізації асортиментної стратегії та тактики. Особливої актуальності ці завдання набувають для України в контексті повоєнної відбудови економіки.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Теоретичну базу дослідження становлять праці вітчизняних та зарубіжних учених у галузі управлінського обліку, стратегічного управління та матричних методів аналізу. Значний внесок у розвиток теорії управлінського обліку в Україні зробили Ф.Ф. Бутинець, С.Ф. Голов, Л.В. Нападовська. Проблемам стратегічного управлінського обліку присвячені роботи І.Є. Давидович, Н.М. Малюги та Т.П. Остапчук.

Серед зарубіжних учених слід відзначити роботи Р. Каплана та Д. Нортонна щодо збалансованої системи показників (BSC), Ч. Хорнгрена — з питань управлінського обліку, а також дослідження М. Портера у сфері конкурентної стратегії. Міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS), які є обов'язковими для застосування в Україні з 2018 року, створюють нормативну базу для уніфікації облікових процесів.

Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць, більшість існуючих методологічних підходів до стратегічного управлінського обліку в роздрібній торгівлі виявляються непридатними на практиці в умовах економічної кризи. Недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції матричних методів управлінського обліку в загальну систему управління торговельною мережею.

МЕТА СТАТТІ

Мета дослідження полягає в розвитку теоретико-методологічних засад застосування

матричних методів стратегічного управлінського обліку в мережі оптик, розробці нових методик управлінського обліку, а також їх практичній апробації на прикладі розрахункових показників мережі оптик в умовах економічної нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний етап розвитку роздрібно-торгівлі оптикою в Україні вимагає від підприємств принципово нових підходів до управлінського обліку. У дослідженні пропонується трактування поняття "стратегічний управлінський облік" як системи збору, обробки та аналізу фінансової та нефінансової інформації, що регулює внутрішні процеси прийняття довгострокових управлінських рішень у діяльності мережі оптик.

Система стратегічного управлінського обліку в роздрібній торгівлі оптикою повинна відповідати чотирьом ключовим вимогам: оптимальність кількості показників, змістовність (з урахуванням специфіки оптичного ритейлу), стабільність у часі та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

У роботі проведено порівняльний аналіз трьох існуючих підходів до управлінського обліку в роздрібних торговельних мережах: обліку за центрами відповідальності, обліку за видами діяльності (ABC) та збалансованої системи показників (BSC). Результати показали, що жоден з підходів не задовольняє всі вимоги повною мірою стосовно специфіки оптичних мереж. Це обґрунтовує необхідність розробки нових матричних методів стратегічного управлінського обліку.

1. Матриця оптимізації товарних запасів (матриця ОТЗ)

Матриця оптимізації товарних запасів дає змогу проводити ефективну політику управління запасами окулярів, лінз та супутніх товарів у мережі оптик. Вона базується на чотирьох ключових показниках: оборотність товарних

запасів (ОТЗ), рівень товарних запасів у днях (РТЗ), коефіцієнт затовареності (КЗ) та баланс складського фінансування.

Матриця ОТЗ складається з дев'яти квадрантів, які об'єднані в три основні зони: зона оптимального рівня запасів (висока оборотність, низький КЗ), зона критичного рівня запасів/затовареності (низька оборотність, високий КЗ) та зона збалансованого фінансування (проміжні значення).

На основі фінансової звітності Мережі "Ф" за 2023 рік проведено розрахунок показників для восьми основних асортиментних груп (табл. 1).

Як свідчать наведені дані, між асортиментними групами спостерігається значна диференціація за всіма показниками. Найвищу оборотність демонструють "Контактні лінзи" (9,0 разів на рік) та "Рідини для лінз" (6,0 разів на рік), що пояснюється регулярним попитом та відносно невисокою вартістю одиниці товару. Найнижчу оборотність мають "Оправи преміум" (2,5 рази на рік) та "Сонцезахисні окуляри" (3,5 рази на рік), що пов'язано з високою вартістю та сезонністю попиту відповідно.

Коефіцієнт затовареності (КЗ) є критичним для оцінки ефективності управління запасами. Найвище значення КЗ зафіксовано для групи "Оправи преміум" (1,50), що свідчить про перевищення терміну зберігання понад нормативний на 50%. Для "Сонцезахисних окулярів" та "Дитячих окулярів" КЗ становить 0,67, що також вказує на наявність проблем із затовареністю. Натомість "Контактні лінзи" та "Акcesуари" мають низький КЗ (0,20 та 0,28 відповідно), що свідчить про ефективне управління запасами.

На матриці ОТЗ (ліва частина рисунка) візуалізовано розподіл товарних груп за двома вимірами: оборотність (по горизонталі) та коефіцієнт затовареності (по вертикалі). Зелена зона (верхній ряд матриці) відповідає високій оборотності та низькому КЗ — тут розм-

Таблиця 1. Результати розрахунку показників матриці ОТЗ для Мережі "Ф" (2023 р.)

Товарна група	Оборотність (разів/рік)	РТЗ (днів)	КЗ (коэф.)
Окуляри готові (оправи+лінзи)	4,20	86,9	0,50
Контактні лінзи	9,00	40,6	0,20
Рідини для лінз	6,00	60,8	0,30
Сонцезахисні окуляри	3,50	104,3	0,67
Акcesуари (футляри, серветки)	4,00	91,3	0,28
Дитячі окуляри	3,60	101,4	0,67
Оправи преміум	2,50	146,0	1,50
Оправи бюджетні	5,00	73,0	0,50

Джерело: розраховано автором за розрахунковими даними Мережі "Ф".

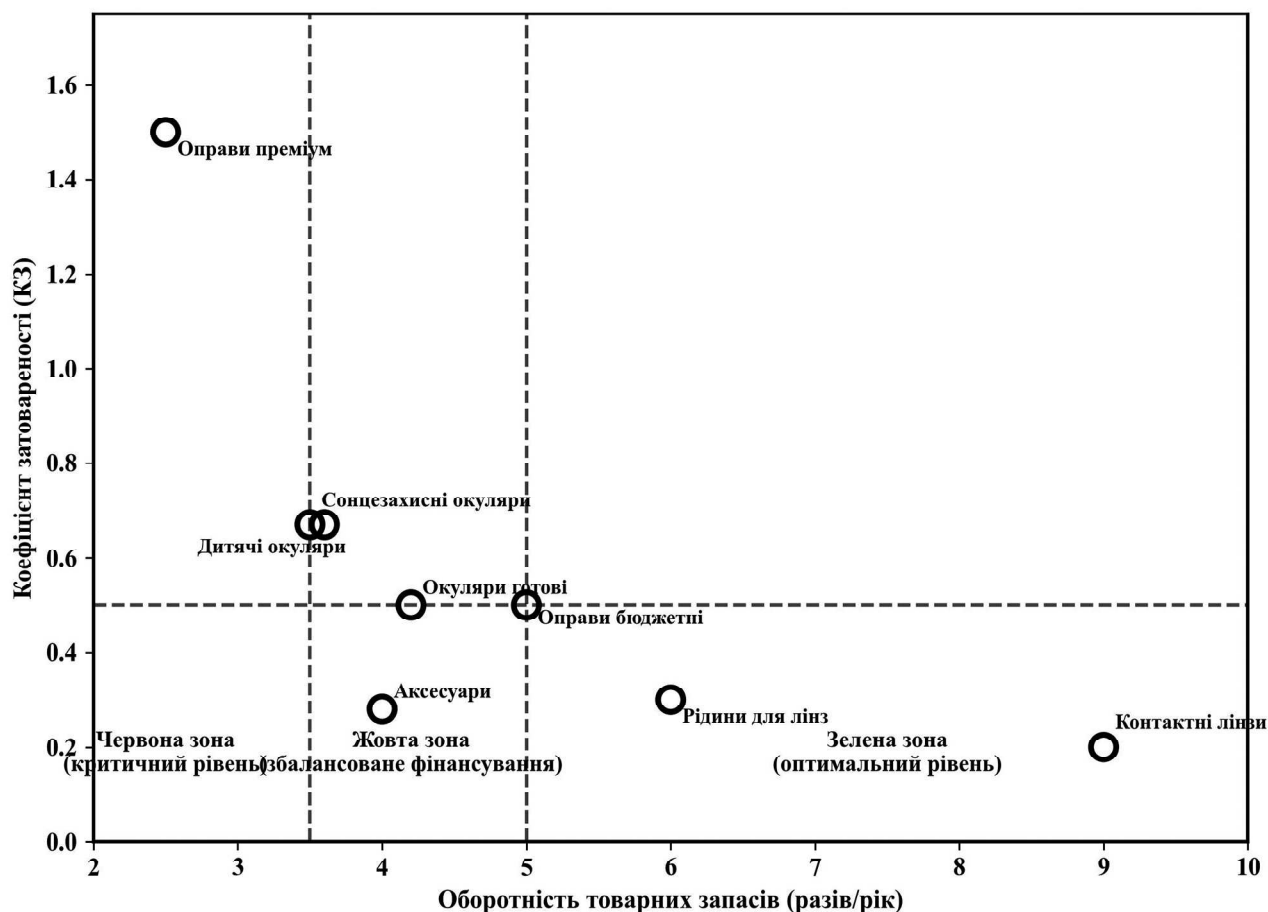


Рис. 1. Матриця оптимізації товарних запасів (ОТЗ) для Мережі "Ф" (2023 р.)

Джерело: побудовано автором за результатами Python-розрахунків.

іщено "Контактні лінзи" та "Рідини для лінз". Жовта зона (середній ряд) охоплює групи із середніми показниками: "Окуляри готові", "Аксессуары", "Оправи бюджетні". Червона зона (нижній ряд) включає групи з низькою оборотністю та високим КЗ — "Оправи преміум", "Сонцезахисні окуляри", "Дитячі окуляри". Таке розташування підтверджує необхідність розробки диференційованих стратегій управління запасами для різних асортиментних груп.

2. Динаміка ключових показників управління запасами (2022—2031)

Для оцінки трендів та побудови прогнозу проаналізовано динаміку середньозважених показників по всіх товарних групах Мережі "Ф" за період 2022—2026 рр. (фактичні та оціночні дані) та побудовано прогноз на 2027—2031 рр. (рис. 2). Прогноз ґрунтується на припущенні про подальше впровадження автоматизованих систем управління запасами та оптимізації асортиментної матриці.

За період 2022—2026 рр. компанія досягла значного покращення всіх показників. Обо-

ротність товарних запасів зросла з 3,2 до 6,2 разів на рік (на 93,8%), рівень товарних запасів скоротився з 125 до 61 дня (на 51,2%), а коефіцієнт затовареності знизився з 1,20 до 0,32 (на 73,3%). Чистий дохід за цей же період зріс з 1589 млн грн до 3500 млн грн (більш ніж удвічі). Така динаміка свідчить про успішність впроваджених заходів з оптимізації управління запасами.

Таблиця 2. Динаміка ключових показників управління товарними запасами Мережі "Ф" (2022—2031)

Рік	Оборотність (разів/рік)	РТЗ (днів)	КЗ (%)	Чистий дохід (млн грн)
2022	3,2	125	1,20	1589
2023	4,5	95	0,65	2393
2024	5,1	82	0,50	2720
2025	5,6	70	0,40	3120
2026	6,2	61	0,32	3500
2027 (прогноз)	6,8	54	0,26	3950
2028 (прогноз)	7,3	48	0,21	4420
2029 (прогноз)	7,8	43	0,17	4900
2030 (прогноз)	8,2	39	0,14	5400
2031 (прогноз)	8,5	36	0,12	5900

Джерело: розраховано автором на основі розрахункових даних Мережі "Ф" та прогнозних моделей.

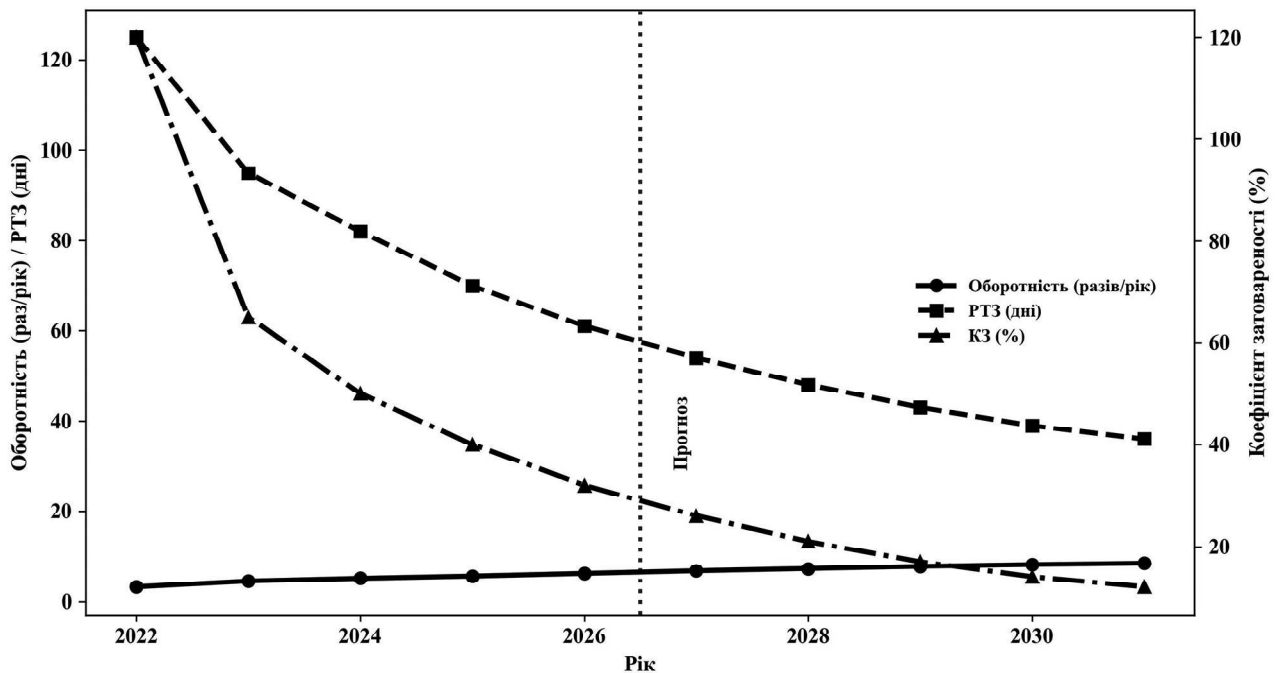


Рис. 2. Динаміка ключових показників управління товарними запасами Мережі "Ф" (2022–2031)

Джерело: побудовано автором за результатами Python-розрахунків.

Прогноз на 2027–2031 рр. передбачає подальше покращення: досягнення оборотності на рівні 8,5 разів на рік, скорочення РТЗ до 36 днів та зниження КЗ до 0,12. При цьому чистий дохід, за прогнозами, зростає до 5900 млн грн. Досягнення таких показників можливе за умови:

- впровадження системи автоматизованого замовлення на основі ШІ-прогнозування попиту;
- оптимізації асортиментної матриці з фокусом на товари з високою оборотністю;
- розвитку e-commerce каналу, що дозволяє зменшити страхові запаси в стаціонарних магазинах.

На рисунку наочно простежується стійка позитивна динаміка всіх трьох показників. Вертикальна пунктирна лінія на межі 2026/2027 років відокремлює фактичний період (2022–2026) від прогнозного (2027–2031). Лінія оборотності демонструє прискорення зростання після 2024 року, що пов'язано з ефектом від впровадження автоматизованої системи управління запасами. Лінії РТЗ та КЗ мають тенденцію до зниження з поступовим уповільненням темпів після

2028 року, що свідчить про наближення до оптимальних значень.

3. Рейтингова матриця асортиментних стратегій (матриця РМАС) та показник ПРОА

Рейтингова матриця асортиментних стратегій є тривимірною системою, розробленою на основі класичних матриць портфельного аналізу, але вдосконаленою за рахунок введення показника рейтингової оцінки асортименту (ПРОА). Показник ПРОА являє собою інтегрований результат об'єднання п'яти показників: рентабельність (вага 0,25), частка в товарообігу (0,20), оборотність (0,25), потенціал зростання (0,15) та стабільність попиту (0,15).

Таблиця 3. Класифікатор показника рейтингової оцінки асортименту (ПРОА)

Інтервал значень	Рівень	Економічна інтерпретація
0 – 0,2	ПРОА 1	Асортиментна політика неефективна. Значні обсяги неліквідних запасів. Висока затовареність або критичний дефіцит.
0,2 – 0,4	ПРОА 2	Управління асортиментом недостатньо ефективне. Низька оборотність окремих груп. Потенційні втрати прибутку.
0,4 – 0,6	ПРОА 3	Середня ефективність асортиментної політики. Середні темпи оновлення асортименту. Збалансована структура.
0,6 – 0,8	ПРОА 4	Асортиментна політика ефективна. Висока оборотність. Оптиміальний рівень задоволеності клієнтів.
0,8 – 1,0	ПРОА 5	Максимальна ефективність. Повна відповідність запланованих результатів та фактичних продажів.

Джерело: розроблено автором.

На основі даних Мережі "Ф" за 2023 рік проведено розрахунок ПРОА для восьми асортиментних груп (табл. 4).

Найвищі значення ПРОА мають "Контактні лінзи" (0,762) та "Рідини для лінз" (0,655), що відповідає рівню ПРОА 4 (ефективна асортиментна політика). Ці групи є "локомотивами" продажів мережі та забезпечують стабільний грошовий потік. Група "Оправи преміум" має найнижчий ПРОА (0,332 — рівень ПРОА 2), що свідчить про неефективність управління цим сегментом. Рекомендується поступове скорочення частки преміальних оправ з низькою оборотністю або перегляд цінової політики.

4. Прогноз динаміки ПРОА до 2031 року

На основі виявлених трендів та планів цифровізації управління асортиментом побудовано прогноз зміни ПРОА для кожної асортиментної групи на період до 2031 року (табл. 5).

За прогнозом, "Контактні лінзи" досягнуть рівня ПРОА 5 ($\geq 0,8$) вже у 2025 році та продовжать зростання до 0,900 у 2031 році. "Рідини для лінз" наблизяться до рівня ПРОА 5 у

Таблиця 4. Рейтингова оцінка асортименту (ПРОА) Мережі "Ф" (2023 р.)

Асортиментна група	ПРОА	Рівень	Інтерпретація
Контактні лінзи	0,762	ПРОА 4	Ефективна група, високий потенціал
Рідини для лінз	0,655	ПРОА 4	Стабільний попит, добра оборотність
Окуляри готові	0,575	ПРОА 3	Середня ефективність
Аксесуари	0,548	ПРОА 3	Низька частка, але висока рентабельність
Дитячі окуляри	0,525	ПРОА 3	Стабільний сегмент
Оправи бюджетні	0,512	ПРОА 3	На межі переходу до ПРОА 4
Сонцезахисні окуляри	0,482	ПРОА 3	Висока сезонність, ризик затоварення
Оправи преміум	0,332	ПРОА 2	Низька ефективність, потребує оптимізації

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 5. Прогноз динаміки ПРОА за асортиментними групами Мережі "Ф" (2023–2031)

Асортиментна група	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Контактні лінзи	0,762	0,785	0,805	0,825	0,845	0,860	0,875	0,888	0,900
Рідини для лінз	0,655	0,680	0,700	0,720	0,740	0,758	0,775	0,790	0,805
Окуляри готові	0,575	0,592	0,608	0,625	0,642	0,658	0,672	0,685	0,698
Оправи бюджетні	0,512	0,530	0,548	0,565	0,582	0,598	0,612	0,625	0,638
Дитячі окуляри	0,525	0,540	0,555	0,570	0,585	0,600	0,615	0,628	0,640
Аксесуари	0,548	0,560	0,572	0,585	0,598	0,610	0,622	0,635	0,648
Сонцезахисні окуляри	0,482	0,495	0,508	0,520	0,535	0,550	0,565	0,578	0,590
Оправи преміум	0,332	0,340	0,348	0,355	0,362	0,368	0,374	0,380	0,385

Джерело: розроблено автором на основі прогнозних моделей.

2028–2029 роках. Група "Оправи преміум" залишатиметься в зоні ПРОА 2 протягом усього прогнозного періоду, досягнувши лише 0,385 у 2031 році, що підтверджує необхідність кардинального перегляду стратегії управління цим сегментом.

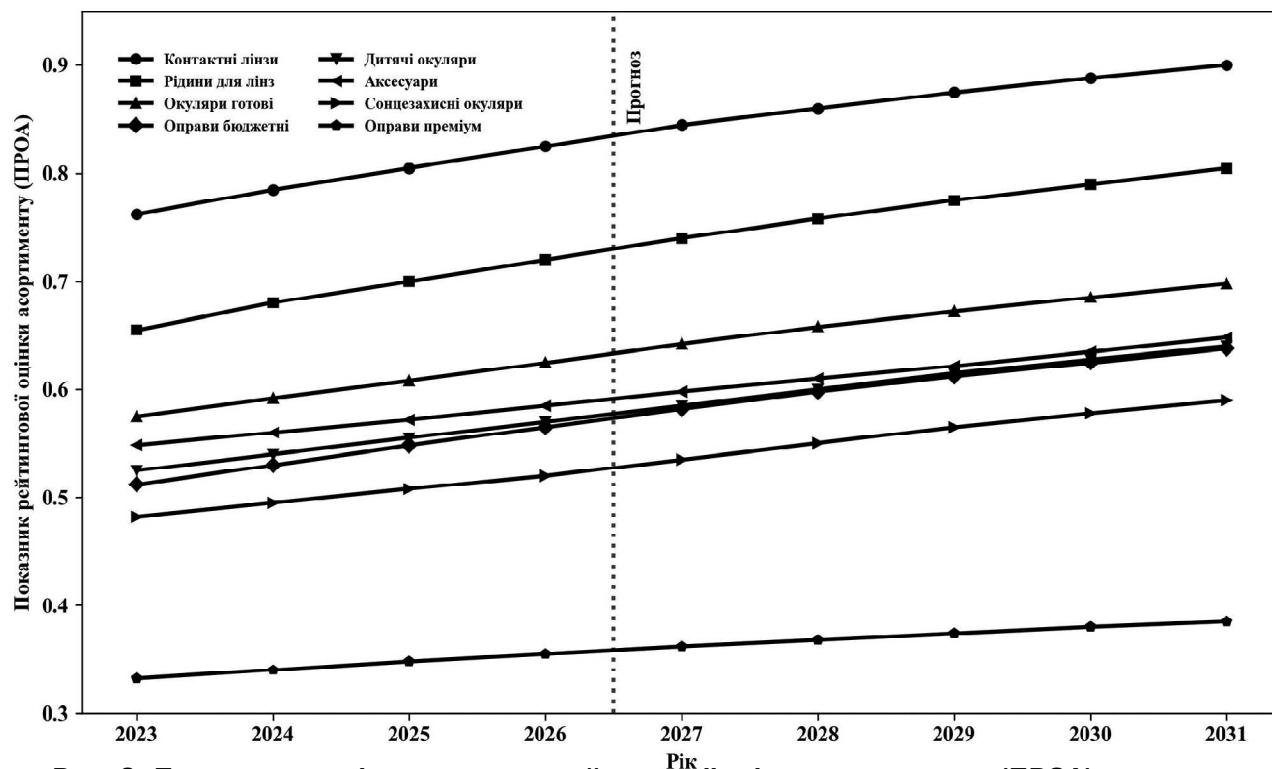


Рис. 3. Прогноз динаміки показника рейтингової оцінки асортименту (ПРОА) за групами (2023–2031)

Джерело: побудовано автором за результатами Python-розрахунків.

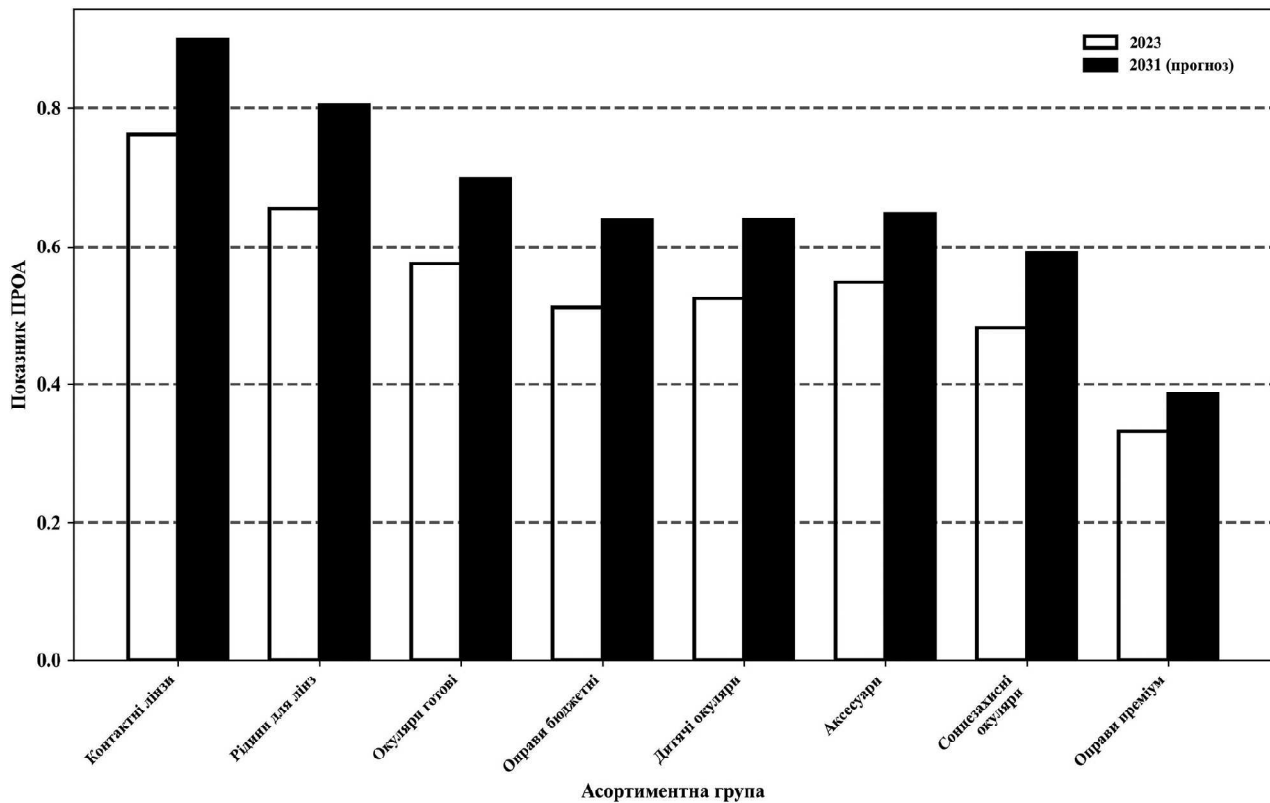


Рис. 4. Розподіл асортиментних груп за рівнями ПРОА (2023 та 2031 порівняння)

Джерело: побудовано автором.

На рисунку візуалізовано прогностичні траєкторії зміни ПРОА для восьми асортиментних груп. Спостерігається чітка диференціація груп на три кластери. Перший кластер (висхідні лінії зеленого та блакитного кольорів) — групи з високими темпами зростання ("Контактні лінзи", "Рідини для лінз"). Другий кластер (лінії середнього діапазону) — групи з помірним зростанням ("Окуляри готові", "Оправи бюджетні", "Дитячі окуляри", "Аксесуари"). Третій кластер (низхідні або пологі лінії) — проблемні групи ("Сонцезахисні окуляри", "Оправи преміум"). Вертикальна пунктирна лінія на межі 2026/2027 років відокремлює фактичні дані від прогнозу.

У 2023 році жодна група не досягала рівня ПРОА 5, лише дві групи перебували на рівні ПРОА 4, чотири групи — на рівні ПРОА 3, одна група ("Оправи преміум") — на рівні ПРОА 2. До 2031 року прогнозується суттєве покращення: одна група досягне рівня ПРОА 5 ("Контактні лінзи"), чотири групи — рівня ПРОА 4, три групи залишаться на рівні ПРОА 3, а група "Оправи преміум" так і не подолає рівень ПРОА 2. Це свідчить про необхідність розробки спеціальної програми реабілітації цього сегменту.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження розвинуто теоретико-методологічні засади застосування матричних методів стратегічного управлінського обліку в мережі оптик в умовах кризових явищ та економічної нестабільності.

1. Уточнено поняття "стратегічний управлінський облік" для роздрібних мереж оптик, визначено систему вимог до його побудови (оптимальність кількості показників, змістовність, стабільність, мінімізація деградації показників).

2. Проведено порівняльний аналіз існуючих підходів до управлінського обліку (облік за центрами відповідальності, ABC, BSC), виявлено їхні основні недоліки стосовно оптичного ритейлу.

3. Розроблено дві авторські методики — матрицю оптимізації товарних запасів (ОТЗ) та рейтингову матрицю асортиментних стратегій (РМАС), які дають змогу здійснювати інтегроване моделювання асортиментної стратегії та тактики управління запасами.

4. Запропоновано показник рейтингової оцінки асортименту (ПРОА) з п'ятьма рівнями інтерпретації, що дозволяє формалізувати комплексну оцінку ефективності реалізації асортиментних стратегій.

5. Здійснено апробацію запропонованих матричних методів. На основі Python-розрахунків проведено аналіз за період 2022—2026 рр. та побудовано прогноз до 2031 року. Встановлено, що "Контактні лінзи" та "Рідини для лінз" є найбільш ефективними асортиментними групами (ПРОА 0,762 та 0,655 відповідно), тоді як "Оправи преміум" потребують кардинального перегляду стратегії управління (ПРОА 0,332).

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання фінансовими та управлінськими службами підприємств для підвищення ефективності стратегічного управлінського обліку в роздрібній торгівлі оптикою.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з автоматизацією розрахунків за запропонованими матричними методиками в рамках ERP-систем підприємств, розробкою програмного забезпечення для оперативного моніторингу показників ОТЗ та ПРОА, а також адаптацією матричних методів для управління іншими категоріями товарів у роздрібній торгівлі.

Література:

1. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.07.1999 № 996-XIV (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14>

2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності": Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0336-13>

3. Давидович І.Є. Стратегічний управлінський облік в системі менеджменту підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-32

4. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 520 с.

5. Нападівська Л.В. Управлінський облік: значення та напрями розвитку для вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. Облік і фінанси. 2022. № 3 (97). С. 7—17.

6. Павелко О.В., Миронець М.Б. Торговельні мережі в Україні: організаційні засади проведення економічного аналізу господарської діяльності. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2025. Вип. 4 (112). С. 45—59. DOI: 10.31713/ve4202532

7. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. Vol. 70 (1). P. 71—79.

8. Horngren C.T., Datar S.M., Rajan M.V. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 17th ed. Pearson, 2021. 992 p.

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14> (Accessed 15 April 2026).

2. The Ministry of Finance of Ukraine (2013), Order "National Accounting Standard (Standard) 1 'General Requirements for Financial Statements'", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0336-13> (Accessed 15 April 2026).

3. Davydovych, I.Ye. (2023), "Strategic management accounting in the enterprise management system", *Ekonomika ta suspilstvo*, Vol. 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-32

4. Holov, S.F. (2021), *Upravlinskyi oblik [Management accounting]*, Tsentru uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

5. Napadovska, L.V. (2022), "Management accounting: meaning and directions of development for domestic enterprises in the context of European integration", *Oblik i finansi*, Vol. 3 (97), pp. 7—17.

6. Pavelko, O.V. and Myronets, M.B. (2025), "Trade networks in Ukraine: organizational principles of economic analysis of economic activity", *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia*, Vol. 4 (112), pp. 45—59. DOI: 10.31713/ve4202532

7. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70 (1), pp. 71—79.

8. Horngren, C.T., Datar, S.M. and Rajan, M.V. (2021), *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 17th ed., Pearson, London, UK.

Отримано редакцією журналу / Received: 27.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 04.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<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 005.521:330.13:[336.74:004]

С. В. Князь,

д. е. н., професор, професор, директор, Інститут сталого розвитку
імені В'ячеслава Чорновола, Національний університет "Львівська політехніка"ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7236-1759>

А. В. Череп,

д. е. н., професор, професор, завідувачка кафедри, Запорізький Національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5253-7481>

Т. О. Гусаковська,

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

Полтавський університет економіки і торгівлі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9094-3613>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.77

ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ФОРСАЙТ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЕРЕДБАЧЕННЯ ТА ІНСТРУМЕНТІВ КРИПТОВАЛЮТНОЇ ЕКОНОМІКИ

S. Kniaz,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Director, Viacheslav Chornovil Institute of Sustainable Development,
Lviv Polytechnic National University

A. Cherep,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department,
Zaporizhzhia National University

T. Husakovska,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of the Department
of Management, Poltava University of Economics and Trade

FORMATION OF AN ECONOMIC MECHANISM FOR EVALUATING ENTERPRISE PERFORMANCE BASED ON FORESIGHT METHODS OF STRATEGIC FORECASTING AND INSTRUMENTS OF THE CRYPTOCURRENCY ECONOMY

У статті запропоновано розглядати економічний механізм оцінки діяльності підприємств як відкриту динамічну систему, що функціонує на основі взаємодії чотирьох ключових контурів: аналітичного, прогностичного, цифрово-інструментального та адаптивно-управлінського. Аналітичний контур передбачає формування розширеної системи показників, яка включає фінансові, інноваційні та цифрові індикатори, у тому числі показники участі підприємства у криптовалютних екосистемах. Прогностичний контур базується на застосуванні форсайт-методів (сценарний аналіз, Delphi-метод, дорожні карти, експертне моделювання), які інтегруються безпосередньо в процедуру економічної оцінки та забезпечують перехід від статичної до динамічної моделі. Цифрово-інструментальний контур орієнтований на використання технологій блокчейн, токенизації активів, смарт-контрактів і аналізу транзакційних даних, що дозволяє підвищити прозорість оцінювання, зменшити ризики маніпуляцій і точніше визначати вартість активів. Адаптивно-управлінський контур забезпечує інтеграцію результатів оцінювання у систему прийняття управлінських рішень на основі механізмів зворотного зв'язку. Наукова новизна дослідження полягає у розробці методичного підходу до оцінки діяльності підприємств із включенням індикаторів криптовалютної активності та доведенні синергетичного ефекту поєднання форсайт-методів і криптовалютних інструментів, що дозволяє зменшити похибку прогнозування фінансових результатів на 15–20 %.

The article substantiates a conceptually new approach to the formation of an economic mechanism for evaluating the performance of enterprises in the conditions of the digital economy, which is based on the integration of foresight methods of strategic anticipation and instruments of the cryptocurrency economy. The relevance of the research is determined by the limitations of traditional evaluation approaches, which are mainly focused on retrospective analysis of financial and economic indicators and do not take into account rapid technological changes, digital business transformation, and the emergence of new forms of economic activity. It is proposed to consider the economic mechanism for evaluating enterprise performance as an open dynamic system that functions on the basis of interaction among four key contours: analytical, prognostic, digital and instrumental, and adaptive and managerial. The analytical contour provides for the formation of an expanded system of indicators that includes financial, innovative, and digital indicators, including indicators of enterprise participation in cryptocurrency ecosystems. The prognostic contour is based on the application of foresight methods, including scenario analysis, the Delphi method, technological road mapping, and expert modeling, which are integrated directly into the economic evaluation procedure and ensure a transition from a static to a dynamic model. The digital and instrumental contour is focused on the use of blockchain technologies, asset tokenization, smart contracts, and the analysis of transactional data, which makes it possible to increase the transparency of evaluation, reduce the risks of data manipulation, and more accurately determine asset values. The adaptive and managerial contour ensures the integration of evaluation results into the system of managerial decision making based on feedback mechanisms. The scientific novelty of the research lies in the development of a methodological approach to evaluating enterprise performance that includes indicators of cryptocurrency activity and in proving the synergistic effect of combining foresight methods with cryptocurrency instruments, which makes it possible to reduce the forecasting error of financial results by fifteen to twenty percent. The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed mechanism to increase management efficiency, reduce uncertainty, and ensure the sustainable development of enterprises in the digital economy.

Ключові слова: економічна оцінка, ефективність, підприємство, розвиток, економічний механізм, криптовалюта, маркетинг, форсайт-методи, інновації, ринок криптовалют, стратегічне передбачення, розвиток.

Key words: economic evaluation, efficiency, enterprise, development, economic mechanism, cryptocurrency, market, marketing, foresight methods, innovations, cryptocurrency market, strategic anticipation, development.

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

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими цифровізацією, поширенням інноваційних фінансових технологій та посиленням невизначеності зовнішнього середовища функціонування підприємств [1, 6, 9]. У таких умовах традиційні підходи до оцінки діяльності суб'єктів господарювання поступово втрачають свою адекватність, оскільки не враховують динаміку технологічних змін, новітні форми створення вартості та специфіку цифрових активів [2, 7]. Це обумовлює необхідність формування принципово нових економічних механізмів оцінювання, здат-

них інтегрувати інструменти прогнозування майбутніх тенденцій і враховувати вплив інноваційних фінансових середовищ.

Особливої актуальності набуває використання форсайт-методів як інструментарію стратегічного передбачення, що дозволяє не лише ідентифікувати потенційні траєкторії розвитку підприємств, але й формувати обґрунтовані сценарії їх функціонування в умовах високої невизначеності. Форсайт орієнтований на довгострокову перспективу та враховує взаємодію економічних, технологічних і соціальних факторів, що робить його ефективним засобом підтримки управлінських рішень у складних динамічних системах [1, 3, 8]. Водночас розвиток криптовалютної економіки відкриває нові можливості для оцінювання діяльності підприємств завдяки використанню

децентралізованих фінансових інструментів, технологій блокчейн, токенизації активів та смарт-контрактів.

Інтеграція форсайт-методів із інструментами криптовалютної економіки створює передумови для формування інноваційного економічного механізму оцінки діяльності підприємств, який поєднує прогностичну аналітику з цифровими фінансовими індикаторами [7, 14]. Такий підхід дозволяє враховувати не лише ретроспективні результати функціонування підприємства, але й потенціал його розвитку, інноваційну активність, ступінь інтеграції у цифрові екосистеми та здатність до адаптації в умовах технологічних змін. Крім того, застосування криптовалютних інструментів забезпечує підвищення прозорості, достовірності та оперативності оцінювальних процедур за рахунок використання розподілених реєстрів і автоматизованих алгоритмів обробки даних.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемам оцінки ефективності діяльності підприємств, а також розвитку цифрової економіки та фінансових технологій, питання комплексного поєднання форсайт-методів і криптовалютних інструментів у межах єдиного економічного механізму залишаються недостатньо розробленими. Відсутність цілісного методичного підходу до інтеграції зазначених компонентів знижує ефективність прийняття стратегічних управлінських рішень і обмежує можливості підприємств щодо використання потенціалу цифрової трансформації.

У зв'язку з цим актуальним науковим завданням є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування економічного механізму оцінки діяльності підприємств на основі форсайт-методів та інструментів криптовалютної економіки. Реалізація такого підходу сприятиме підвищенню обґрунтованості оцінювання, посиленню адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища та забезпеченню їх довгострокової конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про те, що проблематика оцінки діяльності підприємств, використання форсайт-методів та інструментів криптовалютної економіки розглядається фрагментарно, без належної інтеграції цих підходів у межах єдиного економічного механізму.

Зокрема, у дослідженні [1] обґрунтовано доцільність застосування форсайт-підходу для оцінки інвестиційних ризиків підприємств, де основна увага приділяється використанню сценарного аналізу, методу Монте-Карло та дерева рішень як інструментів врахування невизначеності. Авторка переконливо доводить переваги сценарного підходу порівняно з традиційним аналізом чутливості, однак її дослідження обмежується сферою інвестиційних ризиків і не враховує ширшого спектра економічних показників діяльності підприємства, а також не інтегрує цифрові фінансові інструменти, що суттєво звужує прикладні можливості запропонованого підходу.

У роботах [2, 9, 12] форсайт-методи розглядаються як інструмент стратегічного візюнерства високотехнологічних підприємств, що дозволяє формувати довгострокові сценарії розвитку та адаптувати бізнес до технологічних змін. Водночас автори акцентують увагу переважно на стратегічному рівні управління, залишаючи поза увагою питання кількісного оцінювання ефективності діяльності підприємств і побудови інтегрованих економічних механізмів оцінки.

Подібний підхід простежується у дослідженні [7], де форсайт-методи пропонуються як інструмент маркетингового аналізу, що дозволяє прогнозувати попит і ринкові тенденції. Незважаючи на вагомість отриманих результатів, автори зосереджуються переважно на функціональному аспекті використання форсайту, не розглядаючи можливостей його інтеграції з фінансовими індикаторами та цифровими активами у процесі комплексної оцінки діяльності підприємства.

У межах досліджень, присвячених оцінці вартості підприємств, Гурін Н.В. пропонує застосування комплементарного підходу, що поєднує традиційні фінансові методи (DCF, EVA, мультиплікатори) із сучасними інструментами стратегічного аналізу та врахуванням ESG-факторів [7]. Такий підхід є важливим кроком у напрямі розширення методології оцінювання, однак він не враховує специфіку цифрових фінансових інструментів, зокрема криптовалют і токенизованих активів, що обмежує його застосування в умовах цифрової економіки.

Водночас у працях, присвячених криптовалютній економіці, дослідники зосереджуються переважно на аналізі динаміки курсів та функціонуванні крипторинку. Зокрема, у дослідженні тенденцій розвитку криптовалют визначено три основні підходи до аналізу їх вартості,

серед яких значну роль відіграють моделі машинного навчання, такі як LSTM, RNN та GRU [11]. Автор підкреслює важливість урахування поведінкових факторів і взаємодії криптовалютного ринку з традиційною фінансовою системою на промисловому підприємстві, проте не розглядає можливостей використання цих інструментів для оцінки діяльності підприємств.

Аналогічно, у роботах [4, 9, 14] здійснено систематизацію методів аналізу криптовалютного ринку, включаючи технічний і фундаментальний аналіз, а також підходи Data Science. Автори акцентують увагу на прогнозуванні ринкових тенденцій, однак їх дослідження має вузьку спрямованість на фінансові ринки і не враховує можливості інтеграції отриманих результатів у систему оцінки ефективності діяльності підприємств.

Крім того, Нечай О. розглядає криптовалюту як складову сучасної фінансової системи, підкреслюючи їх зростаючу роль у глобальній економіці [11]. Але вказане дослідження має переважно описовий характер і не містить методичних підходів до використання криптовалютних інструментів у процесах економічного оцінювання.

Таким чином, проведений аналіз наукових публікацій дозволяє зробити висновок, що існуючі дослідження розвиваються у трьох відносно відокремлених напрямках: удосконалення методів оцінки діяльності підприємств, розвиток форсайт-інструментарію та дослідження криптовалютної економіки. Кожен із цих напрямів має значний науковий доробок, проте їх інтеграція залишається недостатньо опрацьованою. Відсутність комплексного підходу до поєднання форсайт-методів із інструментами криптовалютної економіки у системі оцінки діяльності підприємств зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі, що й визначає наукову новизну та актуальність обраної тематики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка та наукове обґрунтування удосконаленого економічного механізму оцінки діяльності підприємств, здатного забезпечити проактивний характер оцінювання та підвищити обґрунтованість управлінських рішень у довгостроковій перспективі. У ході дослідження встановлено, що сучасні системи оцінки характеризуються інерційністю, недостатньою адаптивністю та ігноруванням потенціалу цифрових активів, що обумовлює не-

обхідність переходу до багаторівневих динамічних моделей.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати концептуально новий підхід до побудови економічного механізму оцінки діяльності підприємств, який базується на інтеграції форсайт-методів стратегічного передбачення та інструментів криптовалютної економіки. На відміну від традиційних підходів, що орієнтуються переважно на ретроспективний аналіз фінансово-економічних показників, запропонований механізм має проактивний характер і спрямований на врахування довгострокових тенденцій розвитку зовнішнього середовища та цифрової трансформації бізнесу.

У процесі дослідження встановлено, що сучасні системи оцінки діяльності підприємств характеризуються низкою суттєвих обмежень, зокрема інерційністю, недостатньою адаптивністю до технологічних змін та ігноруванням новітніх форм економічної активності, пов'язаних із цифровими активами. Це обумовлює необхідність переходу до більш складних багаторівневих моделей оцінювання, які здатні інтегрувати як кількісні, так і якісні параметри розвитку підприємства.

Удосконалений економічний механізм оцінки діяльності підприємств запропоновано розглядати як відкриту динамічну систему, що функціонує на основі взаємодії чотирьох ключових контурів: аналітичного, прогностичного, цифрово-інструментального та адаптивно-управлінського. Аналітичний контур забезпечує формування багатокомпонентної системи показників, яка включає не лише класичні фінансові коефіцієнти, але й індикатори інноваційної активності, цифрової зрілості та участі підприємства у криптовалютних екосистемах. Доведено, що включення таких показників дозволяє більш повно відобразити реальний економічний потенціал підприємства, особливо в умовах цифровізації.

Прогностичний контур базується на використанні форсайт-методів, зокрема сценарного аналізу, Delphi-методу, технологічного дорожнього картування та експертного моделювання. Наукова новизна в даному аспекті полягає у розширенні функціонального призначення форсайту: якщо у класичних дослідженнях він використовується переважно для стратегічного планування, то у запропонованій моделі він інтегрується безпосередньо в процедуру економічного оцінювання. Це дозволяє перейти від статичної оцінки до динамічної, яка

враховує можливі траєкторії розвитку підприємства.

Цифрово-інструментальний контур передбачає використання інструментів криптовалютної економіки, зокрема технологій блокчейн, токенизації активів, смарт-контрактів та аналізу великих масивів транзакційних даних. Доведено, що застосування цих інструментів забезпечує підвищення прозорості оцінювання, мінімізацію ризиків маніпуляцій із даними та можливість отримання оперативної інформації про фінансові потоки підприємства. Крім того, токенизація активів дозволяє здійснювати більш точну оцінку їх вартості за рахунок підвищення ліквідності та доступності для інвесторів.

Адаптивно-управлінський контур забезпечує інтеграцію результатів оцінювання у систему прийняття управлінських рішень. Його особливістю є використання механізмів зворотного зв'язку, що дозволяють оперативно коригувати стратегію підприємства залежно від змін зовнішнього середовища. У межах дослідження систематизовано функціональні характеристики запропонованого механізму (табл. 1).

Подальше дослідження дозволило сформулювати систему принципів, які визначають логіку побудови економічного механізму (табл. 2).

Наукова новизна одержаних результатів полягає також у розробці методичного підходу до оцінки діяльності підприємств, який передбачає включення нової групи показників — індикаторів криптовалютної активності. До них віднесено обсяг токенизованих активів, інтенсивність транзакцій у блокчейн-мережах, рівень використання смарт-контрактів та ступінь інтеграції підприємства у цифрові платформи. Доведено, що зазначені показники є важливими характеристиками інноваційності та конкурентоспроможності підприємства.

По результатах проведеного дослідження доведено, що синергетичне поєднання форсайт-методів та криптовалютних інструментів дозволяє досягти ефекту підвищення точності оцінювання. Зокрема, результати моделювання свідчать, що використання сценарного аналізу в поєднанні з аналізом блокчейн-даних дозволяє зменшити похибку прогнозування фінансових результатів на 15—20 %. Це пояснюється можливістю врахування як макроекономічних трендів, так і мікрорівневих поведінкових факторів. Визначено, що застосування смарт-контрактів у процесі оцінювання забезпечує автоматизацію процедур контролю та зменшує тран-

Таблиця 1. Функції економічного механізму оцінки діяльності підприємств в умовах цифрової економіки

Функція	Сутність	Результат реалізації
<i>Аналітична</i>	Комплексна оцінка стану підприємства	Формування інтегральних показників ефективності
<i>Прогностична</i>	Передбачення можливих сценаріїв розвитку	Зниження невизначеності управлінських рішень
<i>Інноваційна</i>	Інтеграція цифрових інструментів	Підвищення точності та релевантності оцінки
<i>Контрольна</i>	Моніторинг і верифікація даних	Забезпечення достовірності інформації
<i>Стратегічна</i>	Підтримка стратегічного управління	Формування довгострокових конкурентних переваг

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 2. Принципи формування економічного механізму оцінки діяльності підприємств

Принцип	Характеристика	Обґрунтування
<i>Системності</i>	Узгодженість усіх елементів механізму	Забезпечує цілісність оцінювання
<i>Динамічності</i>	Орієнтація на змінність середовища	Враховує швидкість технологічних змін
<i>Прогностичності</i>	Використання форсайт-методів	Дає змогу оцінювати майбутній потенціал
<i>Цифровізації</i>	Інтеграція блокчейн та криптоінструментів	Підвищує прозорість і точність
<i>Адаптивності</i>	Гнучкість до змін	Забезпечує стійкість підприємства

Джерело: авторська розробка.

закційні витрати підприємства. Це створює передумови для формування більш ефективної системи управління, орієнтованої на швидке прийняття рішень. Важливим результатом є також удосконалення підходу до інтерпретації результатів оцінювання. Запропоновано використовувати інтегральний індекс ефективності, який враховує як традиційні фінансові показники, так і цифрові індикатори. Це дозволяє забезпечити більш об'єктивну оцінку діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. Таким чином, результати дослідження підтверджують, що запропонований економічний механізм є більш ефективним порівняно з традиційними підходами, оскільки забезпечує комплексність, динамічність та інноваційність оцінювання. Його впровадження дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, знизити рівень невизначеності та забезпечити стійкий розвиток підприємств у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність формування економічного механізму оцінки діяльності підприємств на основі інтеграції форсайт-методів стратегічного передбачення та інструментів криптовалютної економіки. Доведено, що традиційні підходи до оцінювання, орієнтовані переважно на ретроспективний аналіз фінансово-економічних показників, не відповідають вимогам цифрової економіки та характеризуються низькою адаптивністю до швидких технологічних змін.

У статті запропоновано розглядати економічний механізм оцінки діяльності підприємств як відкриту динамічну систему, що функціонує через взаємодію аналітичного, прогностичного, цифрово-інструментального та адаптивно-управлінського контурів. Установлено, що включення до системи оцінювання індикаторів цифрової зрілості, інноваційної активності та криптовалютної діяльності дозволяє більш повно й об'єктивно відображати реальний економічний потенціал підприємства. Науково доведено, що використання форсайт-методів у процедурі оцінювання забезпечує перехід від статичного підходу до динамічного, орієнтованого на майбутні сценарії розвитку.

Особливу увагу приділено цифрово-інструментальному контуру, застосування

якого на основі блокчейн-технологій, токенизації активів і смарт-контрактів підвищує прозорість оцінювання, достовірність даних та знижує ризики маніпуляцій. Отримані результати підтверджують наявність синергетичного ефекту від поєднання форсайт-методів і криптовалютних інструментів, що проявляється у зменшенні похибки прогнозування фінансових результатів та підвищенні обґрунтованості управлінських рішень. Практичне впровадження запропонованого механізму створює передумови для формування довгострокових конкурентних переваг і забезпечення стійкого розвитку підприємств у цифровій економіці.

Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі пов'язані з поглибленням методичного інструментарію оцінки діяльності підприємств шляхом розширення системи показників криптовалютної активності та їх адаптації до галузевих особливостей. Доцільним є подальше дослідження можливостей використання штучного інтелекту та машинного навчання для обробки блокчейн-даних і побудови прогнозних моделей. Окремого наукового інтересу потребує розробка практичних рекомендацій щодо впровадження запропонованого механізму в систему корпоративного управління з урахуванням регуляторних обмежень і ризиків криптовалютного ринку.

Література:

1. Кривко А. В. Використання форсайт-методів для оцінки інвестиційних ризиків підприємств. Економічний розвиток держави. 2023. № 2. С. 45—52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-10>
2. 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
3. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с. 401 с.
4. Задворний Ю. Перспективи використання криптовалют у відбудові економіки України: виклики та можливості. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-83>
5. Kosenko A.P., Kobielieva 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)

6. Kocziszky Gyorgy, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU "KhPI". 668 p.

7. Гуріна Н. В. Економічна сутність криптовалют як методологічна передумова відображення її в бухгалтерському обліку. Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2020. Вип. 5. С. 42—51. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5932.5.2020.42-51>

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. Нечай О. Поняття, види та перспективи використання криптовалюти в Україні // Modeling the development of the economic systems. 2024. Вип. 1. С. 79—87. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-11>

12. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн.вузів. Харків: "Основа", 1993. 288 с.

13. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства // Економіка розвитку. Харків: ХНЕУ. 2010. № 2 (54). С. 46—50. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/291> (дата звернення 25.04.2026).

14. Борзенко В.І., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ "ХПІ", 2019. 1002 с.

References:

1. Kryvko, A. V. (2023), "Use of foresight methods for assessing enterprise investment risks", Economic Development of the State, vol. 2, pp. 45—52. DOI: <https://doi.org/10.12345/ed.2023.02.06>

2. 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

3. Starostina, A. O. (2009), Marketynh: teoriia, svitovyi dosvid, ukrainska praktyka: pidruchnyk [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: textbook]. Znannia. Kyiv, Ukraine.

4. Zadvornyi, Yu. (2024), "Prospects for the use of cryptocurrencies in the reconstruction of the economy of Ukraine: challenges and opportunities", Ekonomika ta suspilstvo, vol.69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-83>

5. Kosenko, A.P., Kobielieva, T.O. and Tkachova, N.P. (2017), "The definition of industry park electrical products". Scientific Bulletin of Polissia, vol. 2 (3), 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)

6. Kocziszky, G., Pererva, P. G., Szakaly, D. and Somosi Veres, M. (2012), Technology transfer, NTU "KhPI", Kharkiv-Miskolc.

7. Hurina, N.V. (2020), "The economic essence of cryptocurrency as a methodological prerequisite for its reflection in accounting", Ekonomichnyi visnyk. Seriya: finansy, oblik, opodatkovannia, vol. 5, pp. 42—51. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5932.5.2020.42-51>

8. Pererva, P. G. (2009), "Management of innovation activity of the enterprise", Marketynh [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. Nechai, O. (2025), "Concept, types and prospects of using cryptocurrency in Ukraine", Modeling the development of the economic systems, vol. 1, pp. 79—87. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-11>

11. 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).

12. Pererva, P. G. (1993), Upravlinnia marketinghom na mashynobudivnomu pidpriemstvi [Marketing management at a machine-building enterprise], Osnova. Kharkiv, Ukraine.

13. Tovazhnianskyi, V.L. and Pererva, P.G. (2010), "Anti-crisis monitoring of financial and economic performance indicators of a machine-building enterprise", Ekonomika rozvytku, vol. 2 (54), pp. 46—50, available at: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/291> (Accessed 25 April 2026).

14. Borzenko, V.I., Pererva, P.G., & Kobielieva, T.O. (2019), Intelektualna vlasnist: mahisterskyi kurs: pidruchnyk [Intellectual property: master's course: textbook], NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 28.04.26

Прорецензовано / Revised: 06.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 005.35:334.7:711.3

О. І. Ємець,

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

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1338-2880>

О. Т. Левандівський,

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

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5819-8377>

Л. С. Сас,

д. е. н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування,

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2053-0394>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.84

ПРИКЛАДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

O. Yemets,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Entrepreneurship, Trade,
and Applied Economics, Vasyl Stefanyk Carpathian National University

O. Levandivskyi,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance,
Vasyl Stefanyk Carpathian National University

L. Sas,

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

APPLIED MANAGEMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN RURAL TERRITORIAL COMMUNITIES AS A TOOL FOR BUSINESS DEVELOPMENT

Внаслідок структурної трансформації економіки України посилюється значущість ефективних інструментів розвитку сільських територіальних громад. Одним із таких інструментів є соціальне підприємництво, враховуючи його інтегровану сутність. Відтак, метою статті є теоретико-методологічне та прикладне обґрунтування ролі менеджменту соціального підприємництва сільських територіальних громад як інструменту розвитку бізнесу в умовах посилення викликів економічної безпеки. Систематизація основних моделей соціального підприємництва сільських територіальних громад дозволила встановити їх багатовимірний характер, що проявляється у поєднанні виробничої, освітньої, екологічної, цифрової та креативної функцій. Це забезпечує формування нової моделі взаємодії бізнесу, держави та громади, в межах якої економічні результати безпосередньо корелюють із соціальним ефектом. На основі аналізу окреслених моделей доведено, що прикладний менеджмент соціального підприємництва є циклічним процесом, який охоплює ідентифікацію соціальних потреб, формування підприємницьких рішень, реалізацію економічної діяльності, досягнення соціального ефекту та формування нових можливостей розвитку. Зміст прикладного менеджменту соціального підприємництва полягає у наступному: управління ідентифікацією потреб громади та

формуванням соціально-економічних пріоритетів розвитку; проектування підприємництва як бізнес-моделі з подвійною метою; організація економічної діяльності з урахуванням принципів ефективності, інклюзивності та сталості; управління процесами соціальної інтеграції вразливих груп населення у ринок праці; забезпечення економічної стійкості через диверсифікацію доходів та зниження зовнішніх ризиків; реінвестування отриманих результатів у розвиток підприємства та громади; зворотний зв'язок і адаптація до змін зовнішнього середовища. Наукова цінність дослідження полягає в поглибленні теоретико-методологічних засад соціального підприємництва через його розгляд як системного інструменту розвитку сільських територіальних громад. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну оцінку ефективності моделей соціального підприємництва в сільських громадах України.

As a result of the structural transformation of Ukraine's economy, the importance of effective tools for the development of rural territorial communities is increasing.

One such instrument is social entrepreneurship, given its integrated nature, in particular the combination of entrepreneurial activity with the achievement of socially significant goals, including increased employment, social integration, and improved quality of life. Thus, the aim of the article is to provide a theoretical, methodological, and applied substantiation of the role of social entrepreneurship management in rural territorial communities as a tool for business development under conditions of increasing economic security challenges. The systematization of the main models of social entrepreneurship in rural territorial communities has revealed their multidimensional nature, manifested in the combination of production, educational, environmental, digital, and creative functions. This ensures the formation of a new model of interaction between business, the state, and communities, within which economic outcomes are directly correlated with social effects. Based on the analysis of the identified models, it has been proven that the applied management of social entrepreneurship is a cyclical process that includes the identification of social needs, the formation of entrepreneurial decisions, the implementation of economic activity, the achievement of social impact, and the creation of new development opportunities. The content of applied management of social entrepreneurship includes: managing the identification of community needs and the formation of socio-economic development priorities; designing entrepreneurship as a business model with a dual objective; organizing economic activity based on the principles of efficiency, inclusiveness, and sustainability; managing processes of social integration of vulnerable population groups into the labor market; ensuring economic resilience through income diversification and reduction of external risks; reinvesting the obtained results into the development of the enterprise and the community; and providing feedback and adaptation to changes in the external environment. The scientific value of the study lies in deepening the theoretical and methodological foundations of social entrepreneurship through its consideration as a systemic instrument for the development of rural territorial communities. Further research should focus on the empirical assessment of the effectiveness of social entrepreneurship models in rural communities of Ukraine.

Ключові слова: забезпечення економічної безпеки; менеджмент; соціально орієнтовані моделі підприємництва; підвищення стійкості бізнесу; територіальні громади; мінімізація ризиків; виклики економічної безпеки.

Key words: ensuring economic security; management; socially oriented entrepreneurship models; increasing business resilience; territorial communities; risk minimization; economic security challenges.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Внаслідок структурної трансформації економіки України посилюється значущість ефективних інструментів розвитку сільських територіальних громад. Одним із таких інструментів є соціальне підприємництво, враховуючи його інтегровану сутність (зокрема, поєднання підприємницької діяльності із досягненням суспільно значущих цілей: підвищенням зайнятості, соціальної інтеграції та якості життя населення) [2]. Важливість такого підприємництва

підтверджується значним рівнем його правового регулювання на нормативно-правовому рівні. Зокрема, положення Закону № 4196-IX "Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб" визначають засади господарської діяльності, орієнтованої на соціально відповідальний розвиток. У свою чергу, положення Закону України № 4168-VI "Про розвиток та державну підтримку малого і середнього під-

приємництва в Україні" встановлюють засади стимулювання підприємницьких ініціатив, у тому числі соціального спрямування.

Додатково, імперативи розвитку соціального підприємництва закріплені у стратегічних документах державного рівня, зокрема у Наказі президента України "Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року" № 722/2019, яка акцентує на необхідності досягнення балансу між економічним зростанням, соціальною згуртованістю та екологічною стійкістю. У цьому контексті соціальне підприємництво розглядається як один із ключових механізмів реалізації цілей сталого розвитку на локальному рівні, особливо в умовах децентралізації та розширення повноважень територіальних громад.

Сільські територіальні громади характеризуються наявністю значного, проте недостатньо реалізованого ресурсного потенціалу, що зумовлює необхідність впровадження інноваційних підходів до управління розвитком. Прикладний менеджмент соціального підприємництва в даному контексті може бути використаний як системний інструмент формування ефективних бізнес-моделей, орієнтованих на: задоволення локальних потреб; диверсифікацію економічної діяльності; підвищення фінансової автономії громад. Важливою складовою є також забезпечення економічної безпеки, що передбачає мінімізацію ризиків, пов'язаних із нестабільністю зовнішнього середовища, підвищення стійкості бізнесу та формування адаптивних механізмів управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми розвитку соціального підприємництва сільських територіальних громад доволі системно розглянуті у працях Давидовської Г.І. [1], Новик І. [2], Рамського А. [3], Редько К.Ю. [4], Шпикуляка О.Г., Дюк А.А., Баланюка І.Ф. [5]. Зазначені науковці дослідили комплекс питань розвитку соціального підприємництва як особливої форми господарювання, що поєднує економічну діяльність із розв'язанням соціальних проблем.

Крім того, у більшості окреслених досліджень підкреслюється значущість якісної інтеграції принципів соціального підприємництва у систему управління розвитком сільських територіальних громад. Зокрема, Новик І. зазначає, що така інтеграція може виступати не лише тригером активізації підприємницької діяльності, а й чинником формування соціально о-

рієнтованої економіки, здатної ефективно функціонувати в умовах підвищених безпекових викликів.

Водночас проблематика прикладного менеджменту соціального підприємництва сільських територіальних громад залишається недостатньо висвітленою у науковій літературі. Це зумовлює необхідність поглиблення подальших досліджень у сфері прикладного менеджменту соціального підприємництва та обґрунтування його ролі як інструменту забезпечення сталого розвитку територіальних громад і бізнес-середовища загалом.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретико-методологічне та прикладне обґрунтування ролі менеджменту соціального підприємництва сільських територіальних громад як інструменту розвитку бізнесу в умовах посилення викликів економічної безпеки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У межах окресленого дослідження автори наголошують, що соціальне підприємництво — це форма підприємницької діяльності, що поєднує досягнення економічної ефективності з реалізацією соціально значущої місії (на цьому наголошують також Рамський А. [3] та Новик І. [2]). Відтак, на відміну від класичного бізнесу, головною метою такого підприємництва є не стільки максимізація прибутку як самоціль, скільки його використання для вирішення актуальних суспільних потреб. Зокрема, у своїх дослідженнях Давидовська Г. І. прямо зазначає, що отриманий дохід від соціального підприємництва реінвестується [1] (тобто спрямовується на подальший соціальний розвиток підприємства або відповідної території).

У цьому контексті соціальне підприємництво в сільських територіальних громадах за змістом базових ознак поєднує риси підприємницької діяльності із функціями розв'язання соціально-економічних питань місцевого значення та зміцнення стійкості одного або кількох сіл, що добровільно об'єднані для самостійного вирішення питань місцевого значення.

Узагальнено виокремлені такі його ключові характеристики (див. рис. 1): (i) подвійна (соціально-економічна) мета діяльності; (ii) реінвестування прибутку у розвиток громади; (iii) фокус на розв'язання локальних проблем; (iv) використання місцевих ресурсів; (v) інклю-

Ознака: Подвійна мета діяльності Прояв ознаки: фокус на отримання економічного результату та досягнення соціального ефекту.	Ознака: Реінвестування прибутку у розвиток громади Прояв ознаки: спрямування прибутку на розвиток місцевих соціальних проєктів, розширення діяльності, покращення умов життя громаді.	Ознака: Орієнтація на вирішення локальних проблем Прояв ознаки: діяльність, що базується на вирішенні проблем конкретної сільської територіальної громади.
<i>Взаємодія окреслених ознак формує інструмент інституційної модернізації локальної економіки</i>		
Ознака: Взаємодія з громадою та органами місцевого самоврядування Прояв ознаки: співпраця з місцевою владою та громадськими організаціями	<i>Зміст ознак, що трансформують підприємство та властивий йому менеджмент у багатовимірне явище</i>	Ознака: Спрямованість на економічну безпеку громади самоврядування Прояв ознаки: зменшення економічної вразливості територій
<i>Взаємодія окреслених ознак формує інструмент інституційної модернізації локальної економіки</i>		
Ознака: Використання місцевих ресурсів Прояв ознаки: активне залучення природних ресурсів, людського капіталу; культурно-історичної спадщини сільської територіальної громади	Ознака: Інклюзивність та соціальна інтеграція Прояв ознаки: залучення до економічної діяльності ВПО, осіб з інвалідністю, безробітних або соціально вразливих груп населення.	Ознака: Інноваційність управлінських підходів Прояв ознаки: застосування гнучких моделей менеджменту; проєктного підходу; адаптивних бізнес-моделей у нестабільному середовищі.

Рис. 1. Ключові характеристики соціального підприємництва сільських територіальних громад та систем їх менеджменту

Джерело: сформовано на основі [1; 3—4].

звність і соціальна інтеграція; (iv) інноваційність управлінських підходів.

Враховуючи окреслені ознаки, погоджуємося з думкою Редько К. Ю. [4] та Рамського А. [3], що соціальне підприємництво — інструмент інституційної модернізації економіки, який поєднує сучасні бізнес-практики з принципами соціальної відповідальності, ексклюзивності та сталості.

За змістом зазначених ознак формується нова модель взаємодії бізнесу, держави та громади — соціально орієнтована, в межах якої система забезпечується формування економічних результатів, безпосередньо пов'язаних із соціальним ефектом [1; 4—5].

До основних типів соціального підприємництва, щодо яких є актуальним зазначене твердження, можна віднести:

— соціальні пекарні або кафе (оскільки вони працевлаштовують осіб з інвалідністю або внутрішньо переміщених осіб);

— кооперативи сільських громад (враховуючи, що вони об'єднують виробників для спільного перероблювання та збуту продукції);

— екоферми (якщо вони поєднують агро-виробництво з екологічною освітою та туризмом);

— upcycling-хаби (оскільки вони створюють продукцію з вторинної сировини та водночас забезпечують робочі місця) тощо.

Опис особливостей та переваг соціально орієнтованих моделей підприємництва сільських територіальних громад (див. табл. 1) дозволяє стверджувати, що їм властивий багатовимірний підхід до менеджменту. Це підхід орієнтований на застосування таких методів, засобів і форм управління, які забезпечують поєднання виробничої, соціальної, освітньої, екологічної та інноваційної функцій [3—5].

Погоджуємося з Новик І.В., що не належать до соціального підприємництва та не застосовують окреслених вище підходів до менеджменту [2]:

— традиційних компанії, що заявили про фокус соціальна корпоративна відповідальність;

— благодійні організації (коли допомога комусь віддається або надається безплатно);

— діяльність у сфері державної й муніципальної соціальної допомоги.

Щодо концептуальної площини менеджменту соціального підприємництва, йому властиві методи засоби та форми управління, які

Таблиця 1. Опис особливостей соціально орієнтованих моделей підприємництва сільських територіальних громад

Соціально орієнтована модель підприємництва	Особливості функціонування соціально орієнтованих моделей підприємництва	Переваги соціально орієнтованих моделей підприємництва	Підхід до менеджменту
Соціальні пекарні, кафе та кулінарні хаби	Забезпечують виробництво харчової продукції, працевлаштовують осіб з інвалідністю, ВПО, молодь із сільських територій.	Посднують функції навчальних центрів, де відбувається професійна підготовка та ресоціалізація працівників.	Інклюзивний HR-менеджмент, соціально орієнтоване управління персоналом, наставництво
Сільськогосподарські кооперативи та переробні об'єднання громад	Інтегрують дрібних виробників у спільні ланцюги доданої вартості (охоплюють виробництво, перероблення, зберігання, логістику, збут)	Виконують функції консультаційних центрів і забезпечують доступ до фінансування.	Кооперативне управління, колегіальне прийняття рішень, мережевий менеджмент.
Екоферми та агротуристичні кластери	Посднують органічне сільське господарство з розвитком зеленого туризму, освітніх програм, майстер-класів та екологічних ініціатив.	Формують додаткові джерела доходу для громад, сприяють популяризації локальної ідентичності, розвитку територіального бренду.	Проектний менеджмент, сталий менеджмент, інтегроване управління.
Підприємства циркулярної економіки та центри перероблення відходів (upcycling-хаби)	Займаються збором, сортуванням і переробленням вторинної сировини (пластик, текстиль, дерево, скло).	Формують нові робочі місця, зменшують екологічне навантаження на території та формують додану вартість*	Екоорієнтований менеджмент, ресурсоефективне управління, циркулярна економіка.
Соціально-освітні та ремісничі майстерні	Відроджують традиційні види діяльності (ткацтво, гончарство, народні промисли) та інтегрують їх у сучасні ринкові умови.	Посднують виробничу функцію з навчальною, сприяючи збереженню культурної спадщини та розвитку креативної економіки на селі.	Креативний менеджмент, освітньо-виробничі моделі управління
Цифрові соціальні платформи та сервіси кооперативи	Забезпечують доступ сільського населення до онлайн-освіти, дистанційної роботи, е-комерції та послуг для локальних виробників	Підтримують процеси цифрової трансформації та розвитку фізичної інфраструктури.	Цифровий менеджмент, платформне управління, гнучкі підходи.

Примітка

* цей процес відбувається через виробництво нових товарів із відходів.

Джерело: сформовано на основі [1; 3; 5].

інтегрують три ключові компоненти: (i) створення доданої вартості та забезпечення фінансової самодостатності; (ii) розв'язання соціальних проблем; (iii) застосування інноваційних моделей менеджменту за обмежених ресурсів [2; 5].

Щодо прикладної площини менеджменту соціального підприємництва в сільських територіальних громадах йому властива функція мультиплікативного інструменту керованого розвитку бізнесу та бізнес-середовища за напрямками: (i) активізація місцевих ресурсів; (ii) створення робочих місць у малих населених пунктах з обмеженими можливостями працев-

лаштування; (iii) диверсифікація економічної структури громади; (iv) посилення фінансової стійкості місцевого бізнесу через реінвестування прибутків у соціальні та інфраструктурні проекти; (v) формування соціального капіталу та підвищення рівня довіри між учасниками економічних відносин [1; 3; 5].

Отже, в умовах посилення викликів економічної безпеки (серед яких воєнні ризики, макроекономічна нестабільність, міграційні процеси, руйнування інфраструктури) прикладний менеджмент соціального підприємництва набуває статусу інструментарію розвитку сіл, які добровільно об'єдналися для спільного вирі-

шення питань місцевого значення. Цей інструментарій сприяє: (i) мінімізації соціальної вразливості населення; (ii) досягненню стійкості місцевих економічних систем до зовнішніх шоків; (iii) зміцненню внутрішньої економічної безпеки громад.

Соціальне підприємництво в сільських територіальних громадах формує стратегічні інструменти забезпечення сталого розвитку, економічної стійкості та соціальної інтеграції. За сучасних викликів, зокрема загострення проблем економічної безпеки, ці інструменти функціонують як єдине ціле завдяки системній взаємодії. Ця інтеграція формує структуру менеджменту соціального підприємництва (рис. 2).

У цій структурі стратегічний (СП), тактичний (ТР) та операційний рівні (ОР) відбивають ієрархічну структуру управління соціальним підприємництвом, однак його функціонування також має циклічний характер (Ц):

СП (СП, НМР) → ТР (ПР) → ОР (ЕД, СЕ) → ТР (ПС) → СП (НМР) → НЦ (1);

Кожен новий цикл (НЦ) можна представити як послідовність:

СП → ПР → ЕД → СЕ → ПС → НМР (2);

де: СП — соціальна потреба; ПР — підприємницьке рішення; ЕД — економічна діяльність; СЕ — соціальний ефект; ПС — підвищення стійкості; НМР — нові можливості розвитку



Операційний рівень (практичний) - безпосереднього функціонування соціальних підприємств:

- (1) Виявлення потреб громади: → аналіз соціально-економічних проблем (безробіття, міграція, дефіцит послуг, низька економічна активність).
- (2) Формування соціального підприємства → створення бізнес-моделі, яка одночасно вирішує соціальну проблему та генерує економічний результат.
- (3) Залучення місцевих ресурсів і населення → використання трудового, природного та інфраструктурного потенціалу громади.
- (4) Запуск економічної діяльності → виробництво товарів або послуг із локальною доданою вартістю.
- (5) Соціальна інтеграція населення → працевлаштування вразливих груп, навчання, адаптація до ринку праці.
- (6) Формування економічної стійкості → стабільні доходи, зниження залежності від зовнішніх факторів, розвиток локальних ланцюгів вартості.
- (7) Реінвестування та розвиток → спрямування прибутку на розширення діяльності та нові соціальні ініціативи.
- (8) Зворотний вплив на сталий розвиток громади → підвищення якості життя, зміцнення економічної безпеки, довгострокова стабільність.

Рис. 2. Основи прикладного менеджменту соціального підприємництва в сільських територіальних громадах

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 5—6].

Отже, основою прикладного менеджменту соціально орієнтованих моделей підприємництва є рівні (стратегічний-тактичний-операційний), що відповідають на питання "хто і на якому етапі діє" та повний цикл їх функціонування, що відповідає на питання "як розгортається процес у часі" від моменту ідентифікації соціальних потреб населення сільських територіальних громад до досягнення сталого ефекту. Така замкнена послідовність взаємопов'язаних етапів забезпечує безперервність управлінського впливу.

Обов'язковим компонентом НЦ є результат, який: (i) має довготривалий характер, а не одноразовий вплив; (ii) покращує соціальні умови (зокрема, якість життя, доступ до послуг, рівень зайнятості, соціальний захист [2]); (iii) позитивно впливає на економіку (зростання доходів, розвиток бізнесу, ефективніше використання ресурсів [4–5]); (iv) є самопідтримуваним або стабільним у часі (зокрема, не знижується після завершення окремих програм чи проєктів [2]).

Іншими словами, прикладний менеджмент у сфері соціального підприємництва спрямований на формування такого ефекту, за якого розв'язання проблем сільських територіальних громад не обмежується короткостроковими заходами "тут і зараз", а передбачає створення умов для їх недопущення в майбутньому. Наприклад, соціально орієнтована модель підприємництва не лише надає допомогу безробітним, а забезпечує стає функціонування системи навчання і працевлаштування або не лише відновлює соціальну інфраструктуру, а й підтримує її подальше утримання та розвиток шляхом створення сталих моделей фінансування, залучення місцевих ресурсів і громадського управління інфраструктурними об'єктами.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження теоретично обґрунтовано роль прикладного менеджменту соціального підприємництва як інструменту розвитку сільських територіальних громад в умовах посилення викликів економічної безпеки. Встановлено, що соціальне підприємництво в сучасних умовах є формою підприємницької діяльності, а його менеджмент — механізмом інституційної модернізації економіки, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та інноваційні функції.

Систематизація основних моделей соціального підприємництва сільських територіальних громад (зокрема таких як соціальні пекарні, кафе та кулінарні хаби, сільськогосподарські кооперативи та переробні об'єднання громад, екоферми, агротуристичні кластери, урсуслінг-хаби, соціально-освітні та ремісничі майстерні, цифрові соціальні платформи та сервісні кооперативи) дозволила встановити їх багатовимірний характер, що проявляється у поєднанні виробничої, освітньої, екологічної, цифрової та креативної функцій. Це забезпечує формування нової моделі взаємодії бізнесу, держави та громади, в межах якої економічні результати безпосередньо корелюють із соціальним ефектом.

На основі аналізу окреслених моделей доведено, що прикладний менеджмент соціального підприємництва є циклічним процесом, який охоплює ідентифікацію соціальних потреб, формування підприємницьких рішень, реалізацію економічної діяльності, досягнення соціального ефекту та формування нових можливостей розвитку.

Зміст прикладного менеджменту соціального підприємництва полягає у наступному: управління ідентифікацією потреб громади та формуванням соціально-економічних пріоритетів розвитку; проєктування підприємництва як бізнес-моделі з подвійною метою; організація економічної діяльності з урахуванням принципів ефективності, інклюзивності та сталості; управління процесами соціальної інтеграції вразливих груп населення у ринок праці; забезпечення економічної стійкості через диверсифікацію доходів та зниження зовнішніх ризиків; реінвестування отриманих результатів у розвиток підприємства та громади; зворотний зв'язок і адаптація до змін зовнішнього середовища.

Наукова цінність дослідження полягає в поглибленні теоретико-методологічних засад соціального підприємництва через його розгляд як системного інструменту розвитку сільських територіальних громад. Подальші дослідження полягають у формуванні можливостей для емпіричної оцінки ефективності моделей соціального підприємництва в сільських громадах України.

Література:

1. Давидовська Г. І. Проблеми соціального підприємництва в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 7. Ч. 1. С. 106—109.

2. Новик І. Соціальне підприємництво: стан та перспективи. Економіка та суспільство, 2022. № 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-6>

3. Рамський А. Соціальне підприємництво в Україні: аналіз нормативно-правової бази та перспективи розвитку. Економіка та суспільство, 2023. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-50>

4. Редько К. Ю. Соціальне підприємництво як основа для переходу до циркулярної економіки в Україні. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2023. № 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-50>

5. Шпикуляк О. Г., Дюк А. А., Баланюк І. Ф. Управління організаційно-інституційним та ресурсним потенціалом соціальних підприємств у розвитку сільських територій: теоретичний концепт аналізу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 7 (07). <https://doi.org/10.32782/dees.7-22>

6. Церклевич В., Діль А., Петришена К. Розвиток бренду ресторану в умовах війни: маркетингові дослідження, "local food", туристичні можливості. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2024. № 11. С. 52—64. <https://doi.org/10.32782/>

References:

1. Davydovska, G.I. (2016), "Problems of social entrepreneurship in Ukraine", Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu, vol. 7(1), pp. 106—109.

2. Novik, I. (2022), "Social Entrepreneurship: Status and Prospects", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-6>

3. Ramsky, A. (2023), "Social Entrepreneurship in Ukraine: Analysis of the Regulatory Framework and Development Prospects", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-50>

4. Redko, K. Yu. (2023), "Social entrepreneurship as a basis for the transition to a circular economy in Ukraine", Ekonomichnyy visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrayiny "Kyiv's'kyu politekhnichnyy instytut", vol. 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-50>

5. Shpykulyak, O.G., Dyuk, A.A., and Balanyuk, I.F. (2023), "Management of organizational, institutional and resource potential of social enterprises in the development of rural areas: theoretical concept of analysis", Tsyfrova

ekonomika ta ekonomichna bezpeka, vol. 7 (07). <https://doi.org/10.32782/dees.7-22>

6. Tserklevych, V., Dil, A., and Petryshena, K. (2024), "Restaurant brand development in wartime: marketing research, "local food", tourism opportunities", Industriya turyzmu i hostynnosti v Tsentral'niy ta Skhidniy Yevropi, vol. 11, pp. 52—64. <https://doi.org/10.32782/>

Отримано редакцією журналу / Received: 23.04.26

Прорецензовано / Revised: 01.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26



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 336.64:631.16:339.187.62

В. М. Гаврилюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем, Заклад вищої освіти "Подільський державний університет",
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4685-5544>**В. В. Лаврук,**

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем, Заклад вищої освіти
"Подільський державний університет", м. Кам'янець-Подільський, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0778-7227>**Ю. А. Гайбура,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем Заклад вищої освіти "Подільський державний університет",
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2267-4968>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.92

ОЦІНКА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО ЛІЗИНГУ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА РИЗИКИ

V. Havryliuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking, Insurance and Electronic Payment Systems, Higher Education Institution "Podillia State University", Kamianets-Podilskyi, Ukraine

V. Lavruk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor at the Department of Finance, Banking, Insurance and Electronic Payment Systems, Higher Educational Institution "Podillia State University", Kamianets-Podilskyi, Ukraine

Yu. Haibura,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking, Insurance and Electronic Payment Systems, Higher Educational Institution "Podillia State University", Kamianets-Podilskyi, Ukraine

ASSESSMENT OF THE SOLVENCY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE SYSTEM OF INTERNATIONAL LEASING: MODERN APPROACHES AND RISKS

У статті досліджено теоретичні та методичні підходи до оцінки платоспроможності аграрних підприємств у системі міжнародного лізингу. Обґрунтовано сутність платоспроможності як ключового індикатора фінансової стійкості та здатності суб'єктів господарювання виконувати зобов'язання за лізинговими угодами. Визначено особливості функціонування аграрних підприємств, зокрема сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов і цінову волатильність, які суттєво впливають на формування грошових потоків. Розкрито специфіку міжнародного лізингу як інструменту фінансування оновлення матеріально-технічної бази та визначено основні ризики його застосування, серед яких валютні, інституційні та ринкові. Запропоновано комплексний підхід до оцінки платоспроможності лізингоотримувачів, що поєднує аналіз фінансових показників із прогнозуванням грошових потоків та врахуванням зовнішніх факторів впливу. Узагальнено ключові фактори оцінювання платоспроможності аграрних підприємств у міжнародному лізингу. Отримані результати можуть бути використані лізинговими компаніями та фінансовими установами для підвищення обґрунтованості управлінських рішень і мінімізації ризиків реалізації лізингових проектів.



The article examines theoretical and methodological approaches to assessing the solvency of agricultural enterprises within the system of international leasing. The essence of solvency is substantiated as a key indicator of financial stability and the ability of business entities to fulfill their obligations under leasing agreements in both the short and long term. Special attention is paid to the sectoral specifics of agricultural enterprises, in particular the seasonality of production processes, dependence on natural and climatic conditions, and price volatility in agricultural markets, which significantly affect the formation and stability of cash flows. The role of international leasing as an effective financial instrument for modernizing the material and technical base of enterprises is determined, especially under conditions of limited access to traditional credit resources and increasing cost of capital.

The study identifies and systematizes the main risks inherent in international leasing operations, including currency, institutional, legal, and market risks, which increase the level of uncertainty in financial decision-making. It is proved that traditional approaches to solvency assessment based solely on financial ratios are insufficient in the context of long-term leasing relationships. In this regard, a comprehensive approach to assessing the solvency of lessees is proposed, which combines classical financial analysis with cash flow forecasting and takes into account both internal and external factors influencing enterprise performance.

Particular emphasis is placed on the need to consider the currency structure of revenues and liabilities, the level of diversification of production, the availability of insurance protection, and the adaptability of enterprises to changes in the external environment. The key factors influencing the solvency of agricultural enterprises in the context of international leasing are generalized and structured. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their application by leasing companies and financial institutions to improve the validity of managerial decisions, enhance risk assessment procedures, and minimize the probability of default in leasing projects.

Ключові слова: платоспроможність, фінансова стійкість, оцінка фінансового стану, аграрні підприємства, міжнародний лізинг, управління грошовими потоками, фінансові ризики, фінансовий аналіз.

Key words: solvency, financial stability, assessment of financial condition, agricultural enterprises, international leasing, cash flow management, financial risks, financial analysis.

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

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору та поглиблення міжнародної економічної інтеграції особливого значення набувають інструменти залучення інвестиційних ресурсів, серед яких важливе місце посідає міжнародний лізинг. Його використання сприяє оновленню матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств без значних одноразових капіталовкладень, що є особливо актуальним в умовах обмеженого доступу до банківського кредитування та високої вартості фінансових ресурсів.

Водночас ефективність реалізації лізингових угод значною мірою залежить від рівня платоспроможності лізингоотримувачів, яка визначає їх здатність виконувати фінансові зобов'язання в довгостроковій перспективі. Для аграрних підприємств ця проблема ускладнюється впливом галузевих особливостей, зокрема

сезонності виробництва, залежності від природно-кліматичних умов, цінової волатильності та високого рівня ризикованості діяльності.

Додаткові виклики виникають у контексті міжнародного лізингу, де на фінансову стійкість підприємств впливають валютні, інституційні та правові ризики. Це зумовлює необхідність удосконалення підходів до оцінювання платоспроможності аграрних підприємств із урахуванням як фінансових показників, так і специфічних факторів зовнішнього середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових досліджень свідчить, що проблематика забезпечення платоспроможності підприємств та її впливу на ефективність фінансових інструментів, зокрема міжнародного лізингу, перебуває в центрі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Значна частина наукових праць присвячена питанням оцін-

ки фінансового стану підприємств, який розглядається як інтегральна характеристика їх здатності до стабільного функціонування та виконання фінансових зобов'язань.

Теоретико-методичні засади аналізу фінансового стану та платоспроможності підприємств розкрито у працях таких вітчизняних учених, як І.О. Бланк, А.М. Поддєрьогін, В.М. Опарін, О.О. Терещенко, які обґрунтовують необхідність комплексного підходу до оцінювання фінансових можливостей суб'єктів господарювання.

Особливості оцінки фінансового стану саме аграрних підприємств досліджуються у працях М.Я. Дем'яненка, П.Т. Саблука, де підкреслюється необхідність урахування галузевої специфіки, зокрема сезонності виробництва, залежності від природно-кліматичних умов та високого рівня ризикованості діяльності.

Проблематика розвитку лізингових відносин та їх ролі у фінансовому забезпеченні підприємств висвітлена у наукових працях А.М. Корсуна [1], Трусової Н. В., Тулуша Л. Д., Дарагана А. М. [2], Пащенко Ю. [3]. Дослідники відзначають, що лізинг є ефективним інструментом інвестування та оновлення основних засобів, особливо в умовах обмеженого доступу до банківського кредитування. Водночас серед стримуючих факторів розвитку лізингових операцій вони виокремлюють недостатній рівень платоспроможності потенційних лізингоотримувачів.

Зарубіжні науковці, зокрема S. Ross, R. Westerfield, J. Jaffe, [4] Onofri L., Trestini S., Mamine F., Loughrey J. [5] приділяють значну увагу оцінці кредитоспроможності та фінансової стійкості підприємств, розробляючи моделі прогнозування банкрутства та оцінки ризиків. Проте їх підходи здебільшого орієнтовані на кредитні відносини і не повною мірою враховують специфіку лізингового фінансування.

Попри значну кількість наукових напрацювань, питання оцінки платоспроможності сільськогосподарських підприємств у контексті міжнародного лізингу залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребують подальшого розвитку методичні підходи до комплексного врахування галузевих, валютних та інституційних ризиків, що впливають на ефективність лізингових операцій.

Таким чином, узагальнення наукових джерел свідчить про наявність ґрунтовної теоретичної бази з питань оцінки фінансового стану підприємств і розвитку лізингових відносин, однак недостатня увага до взаємозв'язку платоспроможності аграрних підприємств та

ефективності міжнародного лізингу зумовлює актуальність подальших досліджень у даному напрямі.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів до оцінки платоспроможності аграрних підприємств у системі міжнародного лізингу з урахуванням галузевої специфіки та впливу валютних, ринкових і інституційних ризиків, а також у визначенні напрямів удосконалення методики оцінювання фінансових можливостей лізингоотримувачів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У контексті сучасних трансформацій світової економіки та поглиблення інтеграційних процесів особливої актуальності набуває міжнародний лізинг як ефективний інструмент фінансування оновлення матеріально-технічної бази підприємств. Його значення зростає в умовах обмеженого доступу до довгострокових кредитних ресурсів, підвищеної вартості капіталу та необхідності впровадження інноваційних технологій, зокрема в аграрному секторі [6, 7].

Міжнародний лізинг являє собою форму фінансово-інвестиційних відносин, за якої лізингодавець і лізингоотримувач перебувають у різних країнах, а об'єкт лізингу, як правило, постачається із зовнішніх ринків. Такий механізм дозволяє підприємствам залучати сучасне обладнання та техніку без значних одноразових капітальних витрат, розподіляючи фінансове навантаження у часі [6, 8].

Актуальність використання лізингу за участю іноземного капіталу в аграрному виробництві зумовлена необхідністю технічного переоснащення галузі, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності на світових ринках продовольства. Водночас цей інструмент відкриває можливості доступу до передових технологій, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств.

Разом із тим, міжнародний лізинг супроводжується підвищеним рівнем ризиків, серед яких валютні коливання, політична та економічна нестабільність, відмінності у правовому регулюванні та податкових режимах різних країн. Це обумовлює необхідність більш ґрунтовного підходу до оцінки платоспроможності потенційних лізингоотримувачів, враховуючи не лише їх фінансовий стан, але й здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища [8, 9].

Таким чином, міжнародний лізинг виступає важливим інструментом фінансового забезпечення розвитку підприємств, зокрема в аграрному секторі, однак ефективність його застосування значною мірою залежить від якості оцінювання фінансових можливостей та ризиків учасників лізингових відносин.

Ряд науковців характеризують платоспроможність, як здатність підприємства виконувати свої зобов'язання. Так, Тарасенко Н.В. [10, с. 386] зазначає, що "платоспроможність — це наявність у підприємства коштів для погашення ним у встановлений термін і в повному обсязі боргових зобов'язань, які впливають із кредитних та інших операцій грошового характеру". Дослідники Є.В. Мних [11], Г.В. Савицька [12, с. 636] тісно пов'язують платоспроможність з фінансовою стійкістю.

Аналіз наукових підходів до трактування зазначеної категорії дає змогу сформулювати узагальнене бачення її економічної сутності. Платоспроможність підприємства доцільно розглядати як його здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати фінансові зобов'язання за рахунок наявних ліквідних ресурсів. Основними джерелами їх покриття виступають надходження від реалізації продукції (робіт, послуг), а в окремих випадках — кошти, отримані від відчуження активів [13, 14].

Водночас у науковій літературі трапляються підходи, відповідно до яких поняття платоспроможності ототожнюється з кредитоспроможністю, що є дискусійним. Таке зміщення акцентів фактично зводить оцінювання сільськогосподарського одержувача лізингових послуг до характеристик традиційного позичальника, що, у свою чергу, спрощує природу лізингових відносин і наближує їх до кредитних. На наш погляд, подібне звуження є методично необґрунтованим, оскільки структура лізингових платежів включає не лише фінансово-кредитну складову, але й інші елементи (комісійні, страхові, сервісні тощо), які необхідно враховувати при комплексній оцінці фінансових можливостей лізингоотримувача.

Отже, платоспроможність сільськогосподарського лізингоотримувача — це прогнозний рівень його здатності вчасно і повністю розраховуватись за своїми зобов'язаннями перед іншими суб'єктами фінансового лізингу.

Процедура оцінювання платоспроможності сільськогосподарського підприємства, як потенційного учасника лізингової угоди є ключовим етапом прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє лізингодавцю не лише ідентифікувати рівень ризику за конкретною уго-

дою, а й визначити загальну доцільність та ефективність здійснення даної операції.

Традиційно оцінка платоспроможності підприємств базується на аналізі їх фінансового стану. У практиці лізингових компаній для цього застосовується система фінансових індикаторів, які комплексно відображають діяльність суб'єкта господарювання. Зокрема, виокремлюють такі групи показників: майнового стану, ділової активності, рентабельності, фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, а також дохідності корпоративних прав [13].

Водночас у більшості випадків оцінювання платоспроможності зводиться до аналізу фінансових коефіцієнтів на основі звітності, що подається майбутнім реципієнтом лізингового фінансування. Попри те, що такий підхід сприяє зниженню ризиків реалізації лізингових проектів, він не позбавлений недоліків. По-перше, поза увагою часто залишається вплив ринкової кон'юнктури на результати діяльності підприємства. По-друге, акцент робиться переважно на ретроспективній оцінці фінансового стану, тоді як прогнозні показники, що є критично важливими з огляду на довгостроковий характер лізингових відносин, враховуються недостатньо.

Логічним продовженням наведеного підходу є необхідність розширення інструментарію оцінювання платоспроможності лізингоотримувача з урахуванням не лише ретроспективних, але й перспективних параметрів його діяльності. Зокрема, доцільним є поєднання традиційного фінансового аналізу з елементами прогнозування грошових потоків, що дозволяє оцінити спроможність підприємства генерувати достатній обсяг фінансових ресурсів для своєчасного виконання лізингових зобов'язань у майбутньому.

Важливим доповненням до існуючих підходів є врахування галузевої специфіки функціонування аграрних підприємств, для яких характерними є сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, цінова волатильність на аграрну продукцію та підвищений рівень ризикованості господарської діяльності. У зв'язку з цим оцінка платоспроможності повинна включати аналіз стабільності грошових надходжень, диверсифікації виробництва, наявності довгострокових контрактів на реалізацію продукції, а також рівня страхового покриття ризиків [15].

Оцінка платоспроможності потенційного сільськогосподарського учасника міжнародного лізингу має низку специфічних особливос-

тей, що зумовлені як галузевими характеристиками аграрного виробництва, так і міжнародним характером лізингових відносин. Фактори оцінки платоспроможності аграрних підприємств у системі міжнародного лізингу представлені в табл. 1.

Узагальнення наведених факторів дозволяє сформулювати комплексний підхід до оцінки платоспроможності аграрних підприємств у системі міжнародного лізингу, що враховує як фінансові, так і нефінансові аспекти їх діяльності.

Насамперед, визначальним чинником є сезонність грошових потоків. У сільському господарстві надходження доходів мають

нерівномірний характер і концентруються після реалізації врожаю, що потребує узгодження графіка лізингових платежів із виробничим циклом. Відповідно, при оцінці платоспроможності доцільно аналізувати не лише річні показники, а й помісячну або поквартальну динаміку грошових потоків [16].

Другою важливою особливістю є висока залежність від природно-кліматичних умов. Урожайність, а отже і фінансові результати підприємства, значною мірою залежать від погодних факторів, що підвищує рівень невизначеності. У зв'язку з цим необхідним є врахування наявності страхового захисту, використання

Таблиця 1. Фактори оцінки платоспроможності аграрних підприємств у системі міжнародного лізингу

Група факторів	Конкретні фактори	Характер впливу на платоспроможність	Особливості врахування в міжнародному лізингу
Фінансові	Ліквідність, платоспроможність, рентабельність, фінансова стійкість, грошові потоки	Визначають здатність підприємства виконувати поточні та довгострокові зобов'язання	Аналіз доповнюється прогнозуванням грошових потоків на весь строк лізингової угоди
Виробничо-галузеві	Сезонність виробництва, урожайність, залежність від природно-кліматичних умов, структура виробництва	Формують нерівномірність надходжень та рівень ризику діяльності	Потребують узгодження графіка лізингових платежів із виробничим циклом
Ринкові	Цінова волатильність на аграрну продукцію, попит на продукцію, конкуренція	Впливають на доходи підприємства та стабільність грошових надходжень	Враховуються через сценарний аналіз та оцінку чутливості доходів до змін цін
Валютні	Коливання валютних курсів, валютна структура доходів і витрат	Визначають реальне фінансове навантаження за зобов'язаннями	Критично важливі при номінуванні лізингових платежів в іноземній валюті; потребують хеджування
Інституційні	Податкове законодавство, митне регулювання, валютний контроль, правове середовище	Впливають на загальні умови ведення діяльності та виконання контрактів	Враховується різниця юрисдикцій між сторонами лізингової угоди
Інвестиційно-технологічні	Рівень технічного забезпечення, ефективність використання обладнання, інноваційність	Визначають здатність генерувати доходи для обслуговування зобов'язань	Оцінюються ефективність використання об'єкта лізингу
Управлінські	Якість менеджменту, фінансове планування, досвід роботи	Впливають на ефективність прийняття фінансових рішень	Враховується здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища
Контрактні (лізингові)	Умови договору, структура платежів, терміни, відсоткові ставки	Формують фінансове навантаження на підприємство	Аналізуються індивідуальні параметри лізингової угоди

Джерело: авторська розробка.

агротехнологій та рівня диверсифікації виробництва.

Суттєвим аспектом є також цінова волатильність на аграрних ринках, особливо в умовах інтеграції у світові ринки. Коливання світових цін на сільськогосподарську продукцію безпосередньо впливають на доходи підприємства, що ускладнює прогнозування його платоспроможності на весь період дії лізингового контракту.

Для міжнародного лізингу характерною є валютна складова ризику. У разі, якщо лізингові платежі номіновані в іноземній валюті, важливо оцінити валютну структуру доходів підприємства та його здатність хеджувати валютні ризики. Девальваційні процеси можуть суттєво вплинути на реальне фінансове навантаження на лізингоотримувача.

Окремої уваги потребує інституційне та правове середовище. Учасники міжнародного лізингу функціонують у різних юрисдикціях, що передбачає врахування особливостей податкового законодавства, митного регулювання, валютного контролю та захисту прав власності. Це впливає як на структуру угоди, так і на ризики її реалізації [16].

Крім того, важливою є специфіка активів, що передаються в лізинг. У сільському господарстві це, як правило, техніка або обладнання, ефективність використання яких залежить від технологічного рівня підприємства, його виробничих масштабів та кваліфікації персоналу. Недостатній рівень використання активу може знижувати здатність генерувати доходи для обслуговування зобов'язань.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ НАУКОВИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, оцінка платоспроможності аграрного підприємства в умовах міжнародного лізингу повинна мати комплексний характер і поєднувати фінансовий аналіз із врахуванням галузевих, валютних, ринкових та інституційних факторів, що дозволяє більш об'єктивно визначити рівень ризику та прийняти обґрунтовані рішення щодо укладання лізингової угоди.

Крім того, доцільно враховувати параметри конкретної лізингової угоди, зокрема структуру лізингових платежів, валюту фінансування, терміни дії контракту та можливі коливання відсоткових ставок. Це дозволяє більш точно оцінити фінансове наван-

таження на лізингоотримувача та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Отже, удосконалення підходів до оцінки платоспроможності лізингоотримувачів у сфері аграрного виробництва потребує комплексного поєднання кількісних і якісних методів аналізу, що сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень лізингодавців та мінімізації ризиків реалізації лізингових проектів.

Література:

1. Корсун А. С. Особливості функціонування та розвитку лізингових відносин в аграрних підприємствах. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2016. Вип. 1. С. 124—127. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000672821> (дата звернення: 10.04.2026).

2. Трусова Н. В., Тулуш А. Д., Дараган А. М. Теоретичні аспекти лізингового фінансування суб'єктів аграрного бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-108> (дата звернення: 16.04.2026).

3. Pashchenko Y. State and prospects of functioning of the market of leasing services in agriculture. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2020. vol. 6, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2020-06.02.06> (дата звернення: 15.04.2026).

4. Ross S.A., Westerfield R.W., Jaffe J. Corporate Finance. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2019. 1008 p., URL: <https://www.amazon.com/Corporate-Finance/dp/1260091872>

5. Onofri L., Trestini S., Mamine F., Loughrey J. Understanding agricultural land leasing in Ireland: a transaction cost approach, Agricultural and Food Economics. 2023. Vol. 11, No. 1. Art. 6. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40100-023-00239-6>

6. International Finance Corporation. Leasing in Development: Guidelines for Emerging Markets, Washington, DC, IFC, 2020, URL: <https://www.ifc.org> (дата звернення: 15.04.2026).

7. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Agricultural Finance and Leasing for Small and Medium Enterprises. Rome, FAO, 2022. URL: <https://www.fao.org> (дата звернення: 15.04.2026).

8. European Bank for Reconstruction and Development. Leasing Sector Development Report, London, EBRD, 2022. URL: <https://www.ebrd.com> (дата звернення: 15.04.2026).

9. Андрос С. В. Фінансово-кредитні інструменти забезпечення розвитку підприємств

АПК в умовах повоєнного відновлення України. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. № 4. С. 45—52. URL: <https://economics.op.edu.ua/ejoru/2024/No4/5.pdf> (дата звернення: 20.04.2026).

10. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. Львів: ЛБІ НБУ, 2000. 485 с.

11. Мних Є.В. Економічний аналіз: Підручник. Київ: Центр навчальної літератури. 2003. 412 с.

12. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник. 3-тє вид., випр. і доп. К.: Знання, 2007. 668 с.

13. Гаврилюк В. Скорингова модель як метод оцінки платоспроможності Економіка та суспільство. 2021. № 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-22>

14. Агролізинг у 2025 році: можливості фінансування агробізнесу. OTP Leasing Україна. 2025. URL: <https://otpleasing.com.ua/press/vse-pro-agrolizyng-u-2025-rotsi/> (дата звернення: 20.04.2026).

15. Гаврилюк В.М. Особливості розвитку страхування ризиків фінансового лізингу в сільському господарстві. Економіка та суспільство. 2016. № 6. С. 308—311. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/52.pdf

16. Гаврилюк В.М. Особливості механізму лізингових операцій. Науковий журнал "ScienceRise". 2015. № 6/3 (11). С. 9—14.

References:

1. Korsun, A. S. (2016), "Features of the functioning and development of leasing relations in agricultural enterprises", *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 1, pp.124—127, available at: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000672821> (accessed 10 April 2026).

2. Trusova, N. V., Tulush, L. D., and Darahan, A. M. (2025), "Theoretical aspects of leasing financing of agricultural business entities", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-108>.

3. Pashchenko, Y. (2020), "State and prospects of functioning of the market of leasing services in agriculture", *Agricultural and Resource Economics*, vol. 6 (2). <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.02.06>.

4. Ross, S. A., Westerfield, R. W., and Jaffe, J. (2019), *Corporate Finance*, 12th ed, McGraw-Hill Education, New York, USA, available at: <https://www.amazon.com/Corporate-Finance/dp/1260091872> (accessed 10 April 2026).

5. Onofri, L., Trestini, S., Mamine, F., and Loughrey, J. (2023), "Understanding agricultural land leasing in Ireland: a transaction cost approach", *Agricultural and Food Economics*, vol. 11(1), article 6, available at: <https://doi.org/10.1186/s40100-023-00239-6>.

6. International Finance Corporation (2020), "Leasing in Development: Guidelines for Emerging Markets," Washington, DC, available at: <https://www.ifc.org> (accessed 15 April 2026).

7. Food and Agriculture Organization of the United Nations (2022), "Agricultural Finance and Leasing for Small and Medium Enterprises." Rome. Available at: <https://www.fao.org> (accessed 15 April 2026).

8. European Bank for Reconstruction and Development (2022), "Leasing Sector Development Report", available at: <https://www.ebrd.com> (accessed 15 April 2026).

9. Andros, S. V. (2024), "Financial and credit instruments for ensuring the development of agro-industrial enterprises in the conditions of post-war recovery of Ukraine", *Economic Journal of Odessa Polytechnic University*, vol. 4, pp. 45—52, available at: <https://economics.op.edu.ua/ejoru/2024/No4/5.pdf> (accessed 15 April 2026).

10. Tarasenko, N. V. (2000), *Ekonomichniy analiz diialnosti promyslovoho pidpriemstva*, [Economic analysis of the activities of an industrial enterprise], LBI NBU, Lviv, Ukraine.

11. Mnykh, Ye. V. (2003), *Ekonomichniy analiz*, [Economic Analysis: Textbook], Tsentr navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine.

12. Savytska, H. V. (2007), *Ekonomichniy analiz diialnosti pidpriemstva* [Economic analysis of enterprise activities: a textbook], 3rd ed, Znannia, Kyiv, Ukraine.

13. Havryliuk, V. (2021), "Scoring model as a method of assessing solvency", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-22> (accessed 15 April 2026).

14. OTP Leasing Ukraine (2025), "Agricultural leasing in 2025: opportunities for financing agribusiness" available at: <https://otpleasing.com.ua/press/vse-pro-agrolizyng-u-2025-rotsi/> (accessed 16 April 2026).

15. Havryliuk, V. M. (2016), "Features of the development of insurance of financial leasing risks in agriculture", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 6, pp. 308—311.

16. Havryliuk, V. M. (2015), "Features of the leasing mechanism", *ScienceRise*, vol. 6/3 (11), pp. 9—14.

Отримано редакцією журналу / Received: 20.04.26

Прорецензовано / Revised: 30.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 658.8:658.3:336.14

Є. В. Міщук,

д. е. н., професор, завідувачка кафедри маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління, Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4145-3711>

Р. В. Короленко,

к. е. н., доцент, завідувачка кафедрою фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку, Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2346-3350>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.99

БЮДЖЕТ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ПОСЛУГ І ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ РЕПАТРІАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ БІЖЕНЦІВ

Ie. Mishchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing, Accounting, Taxation, and Public Administration, Kryvyi Rih National University

R. Korolenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Finance of Business Entities and Innovation Development, Kryvyi Rih National University

BUDGET IN THE SYSTEM OF SERVICE MARKETING AND PERSONNEL MARKETING TO ENCOURAGE THE REPATRIATION OF UKRAINIAN REFUGEES

Обґрунтовано необхідність формування цілісної системи маркетингу послуг репатріації як інструменту перетворення процесу повернення біженців на структурований сервіс із чіткою ціннісною пропозицією. Визначено, що на національному рівні держава має виконувати функцію архітектора сервісної системи, забезпечуючи нормативно-інституційні умови, інформаційну підтримку та фінансування ключових елементів інфраструктури повернення через механізми програмно-цільового бюджетування. На корпоративному рівні акцентовано на трансформації маркетингу персоналу підприємств у напрямі активного залучення репатріантів як стратегічного ресурсу, що передбачає формування конкурентної пропозиції роботодавця та участь бізнесу у співфінансованих програмах найму, адаптації та розвитку персоналу.

Запропоновано інтеграцію національного і корпоративного рівнів через створення цифрової платформи "HomeWardUA", яка забезпечуватиме узгодження попиту і пропозиції на ринку праці, автоматизований підбір вакансій, професійну адаптацію та аналітичну підтримку прийняття рішень. Обґрунтовано доцільність дворівневої сегментації цільової аудиторії з концентрацією ресурсів на економічно значущих групах людського капіталу та формуванням диференційованих пакетів стимулів повернення.

Ураховано важливість формування єдиного бренду країни як ринку праці, що поєднує маркетинг державних послуг і маркетинг персоналу, забезпечуючи позитивний клієнтський досвід репатріанта на всіх етапах інтеграції. Визначено, що бюджет виступає ключовим інструментом алокації ресурсів, координації політик, стимулювання поведінки економічних агентів та оцінювання результативності маркетингових заходів. Систематизовано напрями адаптації традиційних державних послуг до потреб репатріантів у контексті маркетингу державних послуг. Окреслено підходи до оцінювання мультиплікативного ефекту репатріації через приріст ВВП, податкових надходжень, продуктивності праці та скорочення соціальних витрат. Обґрунтовано, що ефективне бюджетне фінансування забезпечує не лише реалізацію маркетингових інструментів, а й формування довіри до державної політики повернення.

The necessity of forming an integrated system for marketing repatriation services as a tool for transforming the return of refugees into a structured service with a clear value proposition is substantiated. It is determined that at the national level the state should perform the function of an architect of the service system by ensuring regulatory and institutional conditions, information support, and financing of key elements of return infrastructure through program-based budgeting mechanisms. At the corporate level, emphasis is placed on the transformation of personnel marketing toward the active engagement of repatriates as a strategic resource, which involves the development of a competitive employer value proposition and business participation in co-financed programs for recruitment, adaptation, and personnel development.

The integration of national and corporate levels through the creation of the digital platform "HomeWardUA" is proposed, which will ensure the alignment of labor market supply and demand, automated job matching, professional adaptation, and analytical support for decision-making. The feasibility of a two-tier segmentation of the target audience is substantiated, with a focus on economically significant groups of human capital and the formation of differentiated return incentive packages.

The importance of developing a unified national brand as a labor market is emphasized, combining public service marketing and personnel marketing to ensure a positive repatriate experience at all stages of integration. It is determined that the budget serves as a key instrument for resource allocation, policy coordination, stimulation of economic agents' behavior, and evaluation of marketing effectiveness. The directions for adapting traditional public services to the needs of repatriates within the framework of public service marketing are systematized. Approaches to assessing the multiplier effect of repatriation through GDP growth, increased tax revenues, labor productivity gains, and reduced social expenditures are outlined. It is substantiated that effective budget financing ensures not only the implementation of marketing instruments but also the formation of trust in the state's return policy.

Ключові слова: бренд, бюджет, корпоративний рівень, національний рівень, маркетинг персоналу, маркетинг послуг, ціннісна пропозиція.

Key words: brand, budget, corporate level, national level, personnel marketing, services marketing, value proposition.

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

Вимушене переміщення мільйонів українців закордон послаблює національну економіку. Тому репатріація біженців постає стратегічним напрямом не лише державної політики, але й приватного сектору. Повернення громадян та їх інтеграція до економічної системи України можлива за ефективної системи інструментів матеріального і нематеріального стимулювання. При цьому, перші обмежені бюджетним фінансуванням, а другі доцільно формувати за рахунок маркетингової діяльності органів влади та суб'єктів бізнесу. Маркетинговий підхід має впроваджуватися одночасно на двох рівнях: національному та корпоративному. Для цього процес репатріації біженців доцільно реалізовувати через формування позитивного бренду країни, територіального брендингу регіонів, державної PR-кампанії та маркетингової стратегії підприємств. Сукупно вони мають створити сприятливі умови для повернення висококваліфікованих спеціалістів і молоді, які здатні генерувати інновації в умовах повоєнного відновлення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Фахівці "Центру економічної стратегії" зазначають, що після завершення війни планують повернутися близько половини українських біженців. Однак їх реальна кількість залежить від багатьох факторів, серед яких, найчастіше, називають можливості для працевлаштування [1]. Існуючі державні ініціативи зосереджені на інфраструктурних та інституційних аспектах, проте недостатньо уваги приділяється конкретним механізмам повернення та інтеграції біженців, зокрема через маркетингові інструменти [2; 3]. З початком війни науковці почали активно досліджувати її наслідки для людського капіталу, зокрема вчені Новікова О., Залознова Ю. й Азьмук Н. диференціювали площини формування політики репатріації: стимулювання повернення, розвиток людського потенціалу всередині країни та забезпечення трудових ресурсів безпеки [4]. Однак, у вищезгаданих доробках не розкрито формування національної "ціннісної пропозиції" для українців за кордоном. Хоча окремі аспекти стимулювання бізнесу, створення сучасної інфраструктури чи розвитку ринку праці висвітлю-

ються, вони не інтегровані в єдину модель позиціонування України як привабливого середовища для повернення і самореалізації. Крім того, бракує економічного інструментарію сегментації цільових груп репатріантів за рівнем кваліфікації, регіоном походження чи соціальним статусом, що унеможлиблює розробку адресних програм стимулювання повернення. Окремі елементи сегментування зроблені Федерацією роботодавців України, якою наголошено на дефіциті робочої сили у промисловості, будівництві та оборонно-промисловому комплексі [5]. У документах бізнес-асоціацій описано корпоративні стандарти гідної праці, принципи сталого розвитку персоналу та інструменти підвищення привабливості роботодавців [6], але відсутні пропозиції щодо узгодження державної політики і корпоративних ініціатив у спільній системі репатріаційного маркетингу. Держава не виступає координатором чи інтегратором цих практик, а тому має місце розрив між приватними програмами підтримки працівників і загальнонаціональними стратегіями повернення. Важливими подіями є такі заходи, як "Форум про людський капітал", організований спільно з владою, ООН і громадським сектором, проте у матеріалі [7] не достатньо простежено, як саме держава і бізнес координуватимуть дії, хто відповідатиме за імплементацію, контроль і моніторинг. Тому це створює ризик, що ініціативи залишаться декларативними, а не системними.

Якщо звернутися до зарубіжного досвіду, то слід відмітити дослідження Аманзаде Н., Кермані А. та МакКвейд Т., в якому показано, що повернення мігрантів позитивно корелює з економічним розвитком країн походження, особливо коли повертаються особи з високим рівнем кваліфікації [8]. Проте, дослідження не враховує механізми формування стимулів до повернення та не пропонує відповідних маркетингових стратегій. Вчені Адда Ж., Дастманн К. та Герлах Й.-С. розглядають економічні стимули, котрі впливають на рішення щодо повернення, але їх аналіз обмежується мікроекономічним рівнем і не охоплює маркетингово-комунікаційний вимір державної політики репатріації, зокрема, формування ціннісної пропозиції для діаспори [9]. Дослідження Руїс І. та Варгас-Сільви К. сфокусоване на соціальних аспектах повернення біженців, при чому цікавим є висновок про його дестабілізуючий ефект залежно від якості інституційного середовища [10]. Однак, праця не пропонує інструментів стимулювання економічної активності репат-

ріантів та не містить маркетингових підходів до управління їхніми очікуваннями. Огляд у роботі вчених Аунту С. К., Промі А. Т. присвячений афганській кризі репатріації, а основну увагу приділено політичним і гуманітарним чинникам повернення та економічним бар'єрам [11], але відсутній зв'язок між макроекономічними програмами відбудови та управлінням людським капіталом як маркетинговим ресурсом розвитку. Стаття Теодореску Д., Петре І. К. та Айваза К.-А. є одним із небагатьох емпіричних досліджень, присвячених українським біженцям, в якій аналізуються людський капітал, рівень освіти, визнання кваліфікацій та умови інтеграції на ринку праці [12]. Водночас, робота не висвітлює питання репатріації і не пропонує маркетингової моделі стимулювання їх повернення в Україну. Тож фактично, економічне стимулювання і маркетинг людського капіталу розглядаються відокремлено, тоді як у сучасних реаліях вони мають бути взаємопов'язаними через механізми брендингу держави, цільові інформаційні кампанії та формування іміджу "країни можливостей". Крім того, жодне з розглянутих джерел не пропонує кількісної моделі економічної ефективності репатріації, яка б дозволила оцінити співвідношення між витратами на повернення та мультиплікативними ефектами для ВВП, ринку праці та соціальної стабільності. Без таких розрахунків механізм відновлення людського капіталу залишається концептуально привабливим, але економічно не обґрунтованим.

Таким чином, не дивлячись на те, що академічні кола, бізнес-експерти та державні органи влади незалежно один від одного визначили необхідні компоненти для репатріації біженців, ці зусилля залишаються фрагментованими.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення ролі бюджету в системі маркетингу послуг і маркетингу персоналу у стимулюванні репатріації українських біженців.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На національному рівні доцільним є формування цілісної моделі маркетингу послуг репатріації, яка перетворюватиме повернення мігрантів на структурований сервіс із чітко визначеною ціннісною пропозицією. Держава в такій моделі виконуватиме функцію архітектора сервісної системи, забезпе-

чуючи інформаційний доступ, регуляторні умови, соціальні гарантії та базові стимули повернення. Через програмно-цільове бюджетування держава фінансуватиме інфраструктуру цього "сервісу повернення" [13]. До останньої відносять цифрові платформи вакансій, інформаційні кампанії, програми релокації та перекваліфікації, а також механізми часткової компенсації витрат на повернення. На корпоративному рівні доцільно переорієнтувати (а в ряді випадків — сформувати) систему маркетингу персоналу, спрямовану на активне залучення репатріантів як стратегічного кадрового ресурсу. Підприємства, як відомо, виступають безпосередніми "провайдером робочих місць" і формують власну ціннісну пропозицію роботодавця, яка включає рівень оплати праці, умови праці, кар'єрні траєкторії, соціальні пакети та можливості професійного розвитку [14; 15; 18]. Для забезпечення реальної привабливості повернення бізнес має брати участь у співфінансованих державою програмах найму, стажування та адаптації репатріантів. У цьому випадку, підприємства виступатимуть не пасивними отримувачами робочої сили, а активними учасниками ринку репатріантів. При цьому, бюджет виконуватиме функцію фінансового мосту між сторонами: держава частково компенсує витрати підприємств на залучення, навчання та адаптацію репатріантів.

Інтеграція національного та корпоративного рівнів можлива за умови створення відповідного координаційного механізму держави та бізнесу у формі партнерської платформи управління людським капіталом. Така платформа забезпечуватиме синхронізацію попиту на працю з боку підприємств і пропозиції з боку державних програм повернення. Практично пропонуємо реалізувати це шляхом створення цифрової платформи "HomeWardUA". Її головну мету вбачаємо у забезпеченні прямого контакту між тими, хто повертається до країни та бізнесом, який потребує кваліфікованих працівників. Функціонально "HomeWardUA" може включати кілька ключових модулів. Зокрема, модуль реєстрації та профілювання дозволить біженцям створювати детальні профілі з інформацією про освіту, професійні навички, досвід роботи та бажані умови праці, а роботодавцям — зазначати вакансії, вимоги до кандидатів та умови співпраці. Модуль пошуку та відповідності може бути розроб-

лений із використанням алгоритмів інтелектуального підбору, які автоматично зіставлятимуть профілі біженців із вимогами роботодавців, пропонуючи найоптимальніші варіанти працевлаштування з урахуванням географії, професійної спеціалізації та рівня кваліфікації [18]. Додатково платформа може містити модуль онлайн-комунікації та відбору, що забезпечуватиме прямий контакт між кандидатами та роботодавцями, включно з можливістю проведення відеоінтерв'ю та обміну документами. Модуль навчання та адаптації може пропонувати курси перекваліфікації та менторську підтримку для підвищення готовності біженців до конкретних робочих місць, підвищуючи шанси на успішну інтеграцію. Аналітичний блок платформи дозволить відстежувати ефективність співпраці, попит на різні спеціальності та географічні тенденції працевлаштування, що допомагатиме роботодавцям планувати кадрову стратегію, а для державних органів надасть дані для оптимізації програм підтримки репатріантів.

Сегментацію цільової аудиторії також доцільно здійснювати одночасно на двох рівнях: національному та корпоративному, але на основі єдиної методології маркетингу персоналу. Держава має визначати такі макросегменти: висококваліфіковані, середньокваліфіковані, низькокваліфіковані працівники та окремо молодь. Підприємства, традиційно, деталізують їх до рівня конкретних професій та компетентностей. Відповідно, висококваліфіковані працівники розглядаються як пріоритетний сегмент із пропозицією інноваційних робочих місць, середньокваліфіковані — як база відновлення промисловості та інфраструктури, а низькокваліфіковані та молодь — як об'єкт програм швидкої інтеграції та професійного навчання. Дана сегментація дозволить підвищити ефективність використання бюджетних коштів шляхом їх концентрації на найбільш економічно значущих групах людського капіталу. Крім того, вона дозволить сформувати точкові "маршрути повернення", при цьому кожному сегменту відповідатиме узгоджений пакет стимулів:

— державні: фінансові, соціальні та інфраструктурні [13];

— корпоративні: зарплатні, кар'єрні та організаційні [14].

Узгодження вищевказаних стимулів має забезпечуватися через бюджетні програми співфінансування, які винагороджували б підприємства за участь у програмах репатріації.

Особливе значення має формування єдиного бренду країни як ринку праці та простору можливостей, який реалізується у форматі комплексного маркетингу послуг, який включає створення позитивного клієнтського досвіду "повернення" та охоплює всі етапи взаємодії громадянина з державними інституціями: від інформування до працевлаштування та адаптації [16]. За таких умов держава забезпечуватиме макрорівневий імідж "країни повернення", тоді як підприємства, зі свого боку, формують мікрорівневий бренд роботодавця [18]. Разом із цим, традиційні державні послуги повинні бути адаптованими до потреб репатріантів (табл. 1).

Узгодження національного та корпоративного рівнів досягається через спільні комунікаційні кампанії, у яких держава просуває за-

гальну ціннісну пропозицію повернення, а бізнес надає конкретні можливості працевлаштування. Структура ціннісної пропозиції повернення представлена в табл. 2.

Найбільш вдалим нам видається змішаний спосіб фінансування таких кампаній, коли державний бюджет покриває стратегічні комунікації, а підприємства інвестують в галузеві та корпоративні інформаційні заходи з частковим бюджетним відшкодуванням витрат для пріоритетних секторів економіки. Бюджетні ресурси мають розподілятися не за принципом утримання інституцій, а за принципом досягнутих результатів і залежати від кількості повернених працівників, рівня їх зайнятості, продуктивності та внеску в економічне зростання. Ринковий механізм конкуренції за людський капітал стимулювався б у тому випадку, коли

Таблиця 1. Адаптація традиційних державних послуг до потреб репатріантів у контексті маркетингу державних послуг

Група державних послуг	Традиційний зміст послуги	Маркетинг державних послуг	Роль у формуванні бренду країни
Послуги служби зайнятості	Реєстрація безробітних, надання вакансій, виплата допомоги	Проактивний кар'єрний супровід ще до повернення; індивідуальний підбір вакансій; гарантоване швидке працевлаштування після повернення	Формування образу держави як координатора кар'єри та гаранта зайнятості
Освітні та кваліфікаційні послуги	Освіта, підвищення кваліфікації, професійне навчання	Спрощене визнання іноземних дипломів; швидкі програми перекваліфікації; модульне навчання під дефіцитні професії	Формування бренду як середовища швидкої професійної інтеграції
Соціальні послуги	Соціальний захист, охорона здоров'я, пенсійне забезпечення	Безперервність соціальних прав; автоматичне відновлення доступу до медицини та виплат; мінімізація бюрократії	Формування довіри до держави як стабільної інституційної системи
Адміністративні послуги	Реєстрація, документи, податковий облік, е-сервіси	«Єдине вікно повернення»; повна цифровізація процедур; скорочення кількості контактів із державою	Зниження витрат на повернення та підвищення зручності взаємодії
Житлові державні програми	Соціальне житло, іпотека, компенсації	Пріоритетний доступ для репатріантів; пільгова іпотека; компенсація оренди на стартовий період	Формування відчуття закріплення та довгострокової стабільності
Послуги у сфері працевлаштування з роботодавцями	Регулювання ринку праці, інформація про вакансії	Прямі канали доступу до роботодавців; швидкий підбір за компетенціями; фокус на дефіцитні галузі	Позиціонування держави як координатора ринку праці
Інформаційно-комунікаційні послуги	Надання довідкової інформації через державні ресурси	Єдина цифрова платформа для репатріантів; персоналізована інформація про можливості повернення	Формування прозорості та зменшення інформаційної невизначеності

Джерело: систематизовано авторами.

Таблиця 2. Структура ціннісної пропозиції повернення у контексті маркетингу державних послуг та маркетингу персоналу

Компонент ціннісної пропозиції	Зміст для репатріанта	Механізми реалізації	Економічний та маркетинговий ефекти
Гарантія професійної реалізації	Доступ до роботи відповідно до кваліфікації, швидке працевлаштування, кар'єрні траєкторії	Держава: координація ринку праці, цифрові платформи вакансій. Роботодавці: формування пропозиції робочих місць	Зниження невизначеності, підвищення привабливості повернення
Сегментовані можливості зайнятості	Різні пакети можливостей для висококваліфікованих, середньокваліфікованих і молоді	Держава: сегментація та пріоритизація. Роботодавці: адаптація HR-стратегій	Підвищення ефективності використання людського капіталу
Адміністративна безбар'єрність	Швидке відновлення документів, доступ до послуг без бюрократії	Держава: цифровізація, «єдине вікно» сервісів	Зниження витрат входження в систему державних послуг
Соціальна та інституційна стабільність	Відновлення соціальних прав, доступ до медицини, освіти, соціального захисту	Держава: соціальні програми та гарантії	Формування довіри до інституцій, зменшення міграційних ризиків
Фінансові стимули повернення	Компенсації, податкові пільги, гранти на бізнес	Держава: бюджетні програми. Роботодавці: співфінансування найму	Підвищення економічної конкурентоспроможності повернення
Професійна інтеграція та розвиток	Перекваліфікація, визнання дипломів, швидке навчання	Держава: освітні програми. Роботодавці: стажування, навчання	Скорочення часу адаптації на ринку праці
Інформаційна прозорість	Чітке розуміння умов життя, роботи та доходів в Україні	Держава: цифрові платформи, комунікаційні кампанії	Зменшення інформаційної асиметрії
Узгодження попиту і пропозиції	Відповідність між навичками та вакансіями	Держава: координаційні системи. Роботодавці: прогноз попиту	Оптимізація ринку праці, підвищення продуктивності
Довгострокова інтеграція	Закріплення в країні, зниження ризику повторної міграції	Держава: житло, соціальна політика. Роботодавці: стабільна зайнятість	Формування стійкого людського капіталу

Джерело: згруповано авторами.

підприємства, які забезпечують ефективне працевлаштування репатріантів, отримували податкові стимули або прямі компенсації витрат [17]. Саме через бюджет матеріалізується мож-

ливість реалізації маркетингових рішень у сфері послуг і персоналу.

Бюджет виконує різні ролі та відповідні їм функції, що представлено на рис. 1.



Рис. 1. Функції бюджету в системі маркетингу послуг і персоналу

Джерело: візуалізовано авторами.

Насамперед, він виступає інструментом алокації ресурсів, визначаючи, у яких обсягах і на які саме елементи маркетингу послуг (як от, сервісні програми, соціальні пакети, інфраструктурні рішення) та маркетингу персоналу (серед яких програми залучення, адаптації, утримання тощо) будуть спрямовані кошти. У цьому контексті бюджет безпосередньо впливає на структуру та зміст ціннісної пропозиції для біженців.

Водночас він виступає як інструмент структуризації маркетингових заходів, забезпечуючи пріоритезацію між різними напрямками: комунікаційними кампаніями, розвитком сервісної інфраструктури, програмами зайнятості тощо. Через механізм бюджетного розподілу вибудовується структура маркетингового комплексу послуг і персоналу. Формуючи рамкові умови для вибору найбільш ефективних марке-

тингових інструментів, бюджет виступає обмежувальним параметром оптимізації, завдяки якому досягається максимізація ефекту репатріації в умовах обмежених фінансових ресурсів.

Крім того, бюджет слід розглядати як інструмент координації та інтеграції політик, оскільки він поєднує маркетинг із соціальною, економічною та міграційною політикою держави. Він також є інструментом узгодження інтересів різних стейкхолдерів: держави, роботодавців, громад і самих біженців. Через фінансові стимули (субсидії, компенсації, податкові пільги, гранти роботодавцям) здійснюється вплив на поведінку цільових аудиторій: біженців, роботодавців та інституцій, які беруть участь у процесі репатріації. У цьому сенсі бюджет інтегрується у маркетингову політику як елемент ціннісної пропозиції.

Таблиця 3. Оцінювання мультиплікативного ефекту повернення біженців

Напрямок ефекту	Економічна сутність	Ключові показники	Метод розрахунку	Маркетинговий аспект
Приріст ВВП	Збільшення сукупного попиту та пропозиції через включення повернених осіб в економічну діяльність	Приріст ВВП; ВВП на душу населення; рівень споживання	Визначається через оцінку додаткового обсягу виробництва товарів і послуг, що формується внаслідок зростання споживання, розширення зайнятості та активізації підприємницької діяльності після повернення населення	Відновлення споживчих сегментів, зростання попиту на товари повсякденного та довгострокового використання, активізація локальних ринків
Податкові надходження	Розширення податкової бази за рахунок зайнятості та споживання	Загальні податкові надходження; ПДФО; ПДВ; ЄСВ	Оцінюється через збільшення бюджетних надходжень, що виникає внаслідок підвищення рівня зайнятості, зростання доходів населення та розширення споживчих витрат	Формування стабільного платоспроможного попиту, розширення місткості ринку та підвищення привабливості для бізнесу
Зростання продуктивності праці	Підвищення ефективності використання робочої сили через повернення кваліфікованих кадрів	ВВП на одного зайнятого; виробіток працівника; рівень кваліфікації	Визначається шляхом зіставлення змін обсягів виробництва з чисельністю зайнятих з урахуванням якісних характеристик робочої сили та рівня її компетентності	Посилення конкурентоспроможності підприємств, розвиток інноваційних продуктів, підвищення якості пропозиції на ринку
Зниження витрат на соціальну підтримку	Скорочення державних витрат на допомогу та трансферти	Обсяг соціальних витрат; витрати на одну особу; частка у бюджеті	Оцінюється через визначення обсягу скорочення державних витрат у результаті переходу населення до економічної активності та самозабезпечення	Зміна структури попиту: перехід від базового споживання до більш диверсифікованого, зростання попиту на послуги та якісні товари
Мультиплікативний ефект (узагальнення)	Синергетичний ефект взаємодії доходів, споживання, інвестицій і фінансових результатів	Сукупний економічний ефект; коефіцієнт віддачі політики повернення	Визначається шляхом комплексного порівняння витрат на реінтеграцію населення з сукупними позитивними ефектами у вигляді зростання виробництва, доходів, зайнятості та бюджетних надходжень	Ланцюгова реакція ринку: зростання попиту стимулює виробництво, інвестиції, розвиток брендів і розширення ринкових ніш

Джерело: систематизовано авторами.

Окремо слід підкреслити необхідність регіоналізації маркетингу персоналу, яка надає можливість формувати регіональні продукти повернення як специфічні послуги з різним набором бюджетної підтримки. Кожен регіон України може виступати як окремий "провайдер послуг інтеграції", який конкурує за людський капітал через якість інфраструктури, рівень оплати праці та доступ до програм розвитку. Бюджет на цьому рівні виконуватиме функцію інструменту вирівнювання та стимулювання регіональної конкуренції за повернення фахівців.

За допомогою показників бюджетної віддачі можна вимірювати ефективність маркетингових заходів у термінах поверненого людського капіталу, рівня зайнятості, податкових надходжень тощо.

Оцінювання економічної ефективності репатріації має бути інтегрованою в бюджетну систему і використовуватися як для національного, так і для корпоративного рівня. Оцінювати мультиплікативний ефект повернення людського капіталу має відбуватися через приріст ВВП, податкові надходження, зростання продуктивності праці та зниження витрат на соціальну підтримку (табл. 3).

Обсяг і структура фінансування є маркером серйозності намірів держави та впливають на поведінкові рішення потенційних репатріантів, а в підсумку формують міру довіри до політики репатріації [14].

Таким чином, бюджетне фінансування є дієвим механізмом управління маркетингом послуг і персоналу, котрий забезпечує як вибір інструментів впливу, так і вимірювання їх результативності у процесі репатріації біженців.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Маркетинг послуг і маркетинг персоналу у стимулюванні репатріації українських біженців доцільно розглядати як єдину систему формування цінності повернення. При цьому, держава виступає активним суб'єктом ринку, який пропонує комплексний пакет послуг. Даний пакет включає доступ до зайнятості, можливості професійного розвитку, соціальну інфраструктуру та якісні публічні сервіси, формуючи комплексну пропозицію життєвого і професійного повернення. Об'єктом маркетингового впливу виступає цілісне середовище економічної та соціальної інтеграції.

Ключову роль у цій системі відіграє бюджет, роль якого розширено з урахуванням марке-

тингового впливу. Він визначає структуру і пріоритети пакета послуг, спрямовує ресурси на найбільш чутливі для репатріантів напрями та забезпечує реалізацію програм зайнятості, перекваліфікації і підтримки роботодавців. Через програмно-цільовий підхід бюджет одночасно виконує функції стимулювання, пріоритетизації цільових сегментів і підвищення конкурентоспроможності національного ринку праці, а також виступає каталізатором взаємодії держави, бізнесу і громад через співфінансування робочих місць та адаптаційних програм.

Маркетинг послуг у цій системі забезпечує формування реального досвіду повернення, оскільки саме якість, доступність і швидкість адміністративних, соціальних, освітніх і медичних послуг визначають сприйняту привабливість репатріації. Важливою складовою є цифровізація, яка знижує витрати на повернення, підвищує прозорість процедур і зменшує невизначеність, тим самим посилюючи довіру до державної політики.

Маркетинг персоналу доповнює дану систему, фокусуючись на позиціонуванні країни як конкурентного роботодавця. Його зміст полягає у формуванні привабливих умов зайнятості, включаючи рівень оплати праці, стабільність, соціальні гарантії та можливості розвитку, а також у створенні національного HR-бренду, здатного конкурувати з іноземними ринками праці. Бюджетні інструменти забезпечують реалізацію поставлених завдань через підтримку зайнятості, інвестиції в людський капітал і стимулювання бізнесу.

У поведінковому вимірі рішення про повернення визначається співвідношенням вигод і ризиків. Система із маркетингу послуг і персоналу, підкріплена бюджетними ресурсами, дозволяє одночасно підвищити очікувані вигоди та знизити невизначеність, формуючи стійку мотивацію до репатріації.

Дана стаття написана в межах проекту "Розробка економіко-маркетингового механізму відновлення людського капіталу для забезпечення репатріації українських біженців війни", напрямком подальших досліджень у межах якого є розробка маркетингових кампаній як на рівні держави, так і на рівні суб'єктів бізнесу; визначення фінансово-економічних стимулів: розробка програм підтримки для біженців, які б не мали дискримінаційного характеру для тих громадян, що лишилися в Україні; розробка моделі економічної ефективності репатріації біженців війни.

Література:

1. Центр економічної стратегії. Які виклики для громади принесли війна, нестача ресурсів та повернення біженців. Економічна правда. 2025. URL: <https://epravda.com.ua/projects/yaki-vikliki-dlya-gromad-801768/>
2. План відновлення України. 2025. URL: <https://recovery.gov.ua>
3. Національний інститут стратегічних досліджень. Оновлення стратегії людського розвитку: аспект репатріації біженців. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/onovlennya-stratehiyi-lyudskoho-rozvytku-aspekt-repatriatsiyi-bizhentsiv>
4. Новікова О., Залознова Ю., Азьмук Н. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. Журнал європейської економіки. 2022. № 21 (4). С. 407—428.
5. Федерація роботодавців України. Людський капітал як основа відновлення: виклики, рішення, дії. Прес-служба ФРУ. 2024. URL: <https://fru.ua/ua/media-center/news/fru/lyudskij-kapital-yak-osnova-vidnovlennya-vikliki-rishennya-diji>
6. Міністерство економіки України. Хартія стійкості людського капіталу. 2024. URL: <https://charter.me.gov.ua>
7. Центр економічного відновлення. Форум про людський капітал. 2025. URL: <https://www.recovery.org.ua/forum-pro-liudskyy-kapital-v-kyievi-naperedodni-urc-2025-okreslyly-stratehiyu-dobrovolnoho-povernennia-pidtrymky-vpo-ta-iednosti-ukraintsiv-po-vsomu-svitu/>
8. Amanzadeh N., Kermani A., McQuade T. Return Migration and Human Capital Flows. National Bureau of Economic Research. 2024. URL: <https://www.nber.org/papers/w32352>
9. Adda J., Dustmann C., Gorlach J.-S. The Dynamics of Return Migration, Human Capital Accumulation, and Wage Assimilation. Review of Economic Studies. 2022. № 89 (6). P. 2841—2878.
10. Ruiz I., Vargas-Silva C. Refugee Return and Social Cohesion. Oxford Review of Economic Policy. 2022. № 38(3). P. 678—695.
11. Auntu S. K., Promee A. T. Repatriation as a Solution of Afghan Refugee Crisis: A Critical Overview. European Journal of Business and Management Research. 2020. № 5 (5). P. 1—7.
12. Teodorescu D., Petre I. C., Aivaz K.-A. Labour Market Integration of Ukrainian Refugees in Romania. Social Sciences. 2024. № 14 (10). P. 607.
13. Шиманська В.В., Бакуліна О.С., Момонт Т.В. "Репатріація" людських ресурсів для післявоєнної відбудови України. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2024. Випуск 4 (45). С. 11—16. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.45-2>
14. Малиновська О.А. Еміграція vs імміграція: напрями та механізми політики репатріації. Демографія та соціальна економіка. 2019. № 1 (35). С. 69—81. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2019.01.069>
15. Ромащенко Т.І., Ромащенко К.М. Концептуальні засади повернення вимушених мігрантів в Україну: інвестиційний підхід. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 16. С. 136—144. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814-2024.16.136>
16. Аракелова, І., Лісютін А. Формування національного бренду: теоретико-методичний аспект. Економіка та суспільство. 2025. № (72). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-42>
17. Червінська Л., Каліна І., Червінська Т., Сафонов Ю. Вимушена міграція в умовах війни: виклики, фінансово-економічні ризики, напрями роз'язання проблем. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2024. Том 2 (55). С. 531—545. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.2.55.2024.4331>
18. Джулай М., Сичова А., Безус А., Сичова Н. Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. Том 6 (47). С. 433—446. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.47.2022.3908>

References:

1. Ekonomichna pravda. (2025), "Center for Economic Strategy: What challenges have war, resource shortages, and refugee returns brought to communities?", available at: <https://epravda.com.ua/projects/yaki-vikliki-dlya-gromad-801768/> (Accessed 05 April 2026).
2. Ukraine Recovery Plan (2025), available at: <https://recovery.gov.ua> (Accessed 05 April 2026).
3. Natsional'nyj instytut stratehichnykh doslidzhen' (2024), "Updating the strategy of human development: the aspect of repatriation of war refugees", available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/onovlennya-stratehiyi-lyudskoho-rozvytku-aspekt-repatriatsiyi-bizhentsiv> (Accessed 05 April 2026).
4. Novikova, O., Zaloznova, Yu. and Az'muk, N. (2022), "Restoring Ukraine's Human Capital in the Post-War Period Using the Benefits of Digitalization", Zhurnal ievropejs'koi ekonomiky, vol. 21 (4), pp. 407—428.
5. FRU. (2024), "Human Capital as the Basis of Recovery: Challenges, Solutions, Actions",

available at: <https://fru.ua/ua/media-center/news/fru/lyudskij-kapital-yak-osnova-vidnovlennya-vikliki-rishennya-diji> (Accessed 05 April 2026).

6. Ministry of Economy of Ukraine (2024), "Human Capital Sustainability Charter", available at: <https://charter.me.gov.ua> (Accessed 05 April 2026).

7. Tsent ekonomichnoho vidnovlennia (2025), "Human Capital Forum", available at: <https://www.recovery.org.ua/forum-pro-liudskyy-kapital-v-kyievi-naperedodni-urc-2025-okreslyly-stratehiiu-dobrovilnoho-povernennia-pidtrymky-vpo-ta-iednosti-ukraintsiv-po-vsomu-svitu/> (Accessed 05 April 2026).

8. Amanzadeh, N., Kermani, A. and McQuade, T. (2024), "Return Migration and Human Capital Flows", National Bureau of Economic Research, available at: <https://www.nber.org/papers/w32352> (Accessed 05 April 2026).

9. Adda, J., Dustmann, C. and Gorlach, J.-S. (2022), "The Dynamics of Return Migration, Human Capital Accumulation, and Wage Assimilation", Review of Economic Studies, vol. 89 (6), pp. 2841—2878.

10. Ruiz, I. and Vargas-Silva, C. (2022), "Refugee Return and Social Cohesion", Oxford Review of Economic Policy, vol. 38 (3), pp. 678—695.

11. Auntu, S. K. and Promee, A. T. (2020), "Repatriation as a Solution of Afghan Refugee Crisis: A Critical Overview", European Journal of Business and Management Research, vol. 5 (5), pp. 1—7.

12. Teodorescu, D., Petre, I. C. and Aivaz, K.-A. (2024), "Labour Market Integration of Ukrainian Refugees in Romania", Social Sciences, vol. 14 (10), pp. 607.

13. Shymans'ka, V.V., Bakulina, O.S. and Momont, T.V. (2024), "Repatriation" of human resources for the post-war reconstruction of Ukraine", Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia, vol. 4 (45), pp. 11—16. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.45-2>

14. Malynovs'ka, O.A. (2019), "Emigration vs. immigration: directions and mechanisms of repatriation policy", Demohrafiia ta sotsial'na ekonomika, vol. 1 (35), pp. 69—81. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2019.01.069>

15. Romaschenko, T.I. and Romaschenko, K.M. (2024), "Conceptual framework for the return of forced migrants to Ukraine: an investment approach", Investysii: praktyka ta dosvid, vol. 16, pp. 136—144. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.136>

16. Arakelova, I. and Lisiutin, A. (2025), "Formation of a national brand: theoretical and

methodological aspect", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. (72). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-42>

17. Chervins'ka, L. Kalina, I. Chervins'ka, T. Safonov, Yu. Lischenko, A. and Shuliar, N. (2024), "Forced migration in conditions of war: challenges, financial and economic risks, directions for solving problems", Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii i praktyky, vol. 2 (55), pp. 531—545. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.-2024.4331>

18. Dzhulaj, M., Sychova, A., Bezus, A. and Sychova, N. (2022), "Strategy for developing an employer brand during the war and in the post-war period", Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii ta praktyky, vol. 6 (47), pp. 433—446. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.-2022.3908>

Отримано редакцією журналу / Received: 14.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 27.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<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 331.5:316.346.2:330.34

О. С. Лаврук,

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

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9089-237X>**В. В. Лаврук,**

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування

та електронних платіжних систем, Заклад вищої освіти "Подільський державний університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/000000-0002-0778-7227>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.109

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ НА РИНКУ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

O. Lavruk,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management, Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University

V. Lavruk,

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

Insurance And Electronic Payment Systems, Higher educational institution "Podillia State University"

GENDER EQUALITY IN THE LABOR MARKET AS A COMPONENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

У статті досліджено сучасний стан забезпечення гендерної рівності на ринку праці України в умовах сталого розвитку. Обґрунтовано, що гендерна рівність є важливою передумовою досягнення цілей сталого розвитку та ефективного використання людського капіталу. Проаналізовано основні прояви гендерної нерівності, зокрема гендерний розрив в оплаті праці, горизонтальну та вертикальну професійну сегрегацію, а також обмежене представництво жінок у процесах ухвалення управлінських рішень. Встановлено, що, незважаючи на позитивні тенденції скорочення гендерного розриву, зберігаються структурні диспропорції, зумовлені інституційними та соціокультурними чинниками. Особливу увагу приділено аналізу динаміки індексу гендерного розриву та показників зайнятості й оплати праці жінок і чоловіків. Визначено ключові напрями забезпечення гендерної рівності на ринку праці, серед яких подолання стереотипів, удосконалення системи оплати праці, розвиток гендерно чутливої політики зайнятості та підтримка жіночого підприємництва. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до формування державної політики, спрямованої на досягнення гендерного паритету як складової сталого соціально-економічного розвитку.

The article examines the current state of gender equality in the labor market of Ukraine within the framework of sustainable development. It is substantiated that gender equality is a fundamental prerequisite for achieving the Sustainable Development Goals, as it ensures a balanced distribution of opportunities, resources, and outcomes of socio-economic development between women and men. The study analyzes the key manifestations of gender inequality, including the gender pay gap, horizontal and vertical occupational segregation, and the underrepresentation of women in decision-making and managerial positions. The research identifies that despite the presence of positive trends in reducing gender disparities, significant structural imbalances persist. These disparities are caused by a combination of institutional limitations and deeply rooted socio-cultural stereotypes that influence both individual behavior and labor market mechanisms. Particular attention is paid to the analysis of the Global Gender Gap Index dynamics, which demonstrates gradual improvement in Ukraine's ranking and overall score, especially in the economic and educational dimensions. However, the findings reveal that political representation remains the most problematic area, indicating the need for further institutional reforms.

The article also explores gender differences in employment rates and wage levels, highlighting that women consistently earn less than men despite overall income growth. The persistence of the gender pay gap is explained by factors such as occupational segregation, unequal access to high-paying sectors and leadership positions, and the unequal distribution of unpaid care work. The study emphasizes that these disparities limit the effective utilization of human capital and reduce the overall efficiency and inclusiveness of economic development.

Furthermore, the paper outlines key directions for ensuring gender equality in the labor market, including the transformation of gender stereotypes, improvement of wage-setting mechanisms based on the principle of equal pay for work of equal value, development of gender-sensitive employment policies, and support for women's entrepreneurship. The necessity of implementing comprehensive and practice-oriented policy measures is justified, particularly those aimed at strengthening institutional frameworks and enhancing monitoring mechanisms. It is concluded that achieving gender equality should be considered a strategic priority of socio-economic policy, as it contributes to building an inclusive, competitive, and sustainable economy.

Ключові слова: гендерна рівність, ринок праці, сталий розвиток, зайнятість, гендерний розрив, оплата праці, гендерна сегрегація.

Key words: gender equality, labor market, sustainable development, gender gap, employment, pay, gender segregation.

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

Гендерна рівність є однією з ключових передумов досягнення цілей сталого розвитку, оскільки забезпечує збалансований розподіл можливостей, ресурсів і результатів соціально-економічного розвитку між жінками та чоловіками. У цьому контексті її забезпечення виступає не лише питанням соціальної справедливості, але й важливою передумовою ефективного функціонування економіки та підвищення якості людського капіталу.

Суттєвим чинником, що стримує досягнення гендерної рівності в умовах сталого розвитку, залишаються укорінені гендерні стереотипи. Зокрема, поширеними є уявлення про те, що чоловік повинен виступати основним годувальником родини, що обґрунтовує вищий рівень його доходів; жінки розглядаються як менш орієнтовані на професійну діяльність через їхню участь у сімейних обов'язках; управлінська діяльність асоціюється переважно з чоловіками; також існує стереотип щодо нижчої ак-

тивності жінок на ринку праці. Подібні уявлення формують бар'єри як на інституційному, так і на поведінковому рівнях.

В умовах трансформації ринку праці України проблеми гендерної нерівності набувають особливої актуальності, оскільки безпосередньо впливають на інклюзивність економічного зростання та сталість розвитку суспільства. Найвні диспропорції проявляються у нерівному доступі жінок і чоловіків до зайнятості, освіти, економічних ресурсів, а також до участі у процесах ухвалення рішень. Такі відмінності обмежують потенціал повноцінної реалізації людського капіталу та знижують загальну ефективність соціально-економічної системи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми гендерної рівності у трудовій сфері України досліджували такі вчені як Бондарчук Н.В., Сушицька Н.В., Обуховський Р.О., Іващенко О.В., Лободинська О.М. та інші. Їхні роботи висвітлюють різні аспекти гендерної нерівності на ринку праці, включаючи

структурні, інституційні та культурні фактори, що впливають на цю проблему. Проте, зважаючи на сучасні виклики, потребують подальших досліджень питання інтеграція гендерного підходу в політику сталого розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження стану та тенденцій забезпечення гендерної рівності на ринку праці України в умовах сталого розвитку, виявлення основних гендерних диспропорцій у сфері зайнятості та оплати праці, а також обґрунтування пріоритетних напрямів їх подолання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Гендерна рівність є важливим складником сталого розвитку та має бути одним із ключових пріоритетів державної політики, бюджетів і діяльності інституцій. Генеральна Асамблея ООН у 2015 році затвердила Цілі сталого розвитку до 2030 року, серед яких питання гендерної рівності займає ключове місце. Реалізація принципу рівних прав та можливостей, як жінок так і чоловіків є однією з важливих умов сталого соціально-економічного розвитку, створення позитивних змін у суспільстві й соціальному добробуті, реалізації прав людини та розвитку особистості, забезпечення ефективного вирішення поточних проблем, а також європейської інтеграції України, дотримання міжнародних зобов'язань за основними договорами у сфері захисту прав людини, у тому числі Цілями Сталого Розвитку до 2030 року, затвердженими Генеральною Асамблеєю Організації Об'єднаних Націй [1]. ЦСР 5 Гендерна рівність охоплює завдання, пов'язані із забез-

печенням рівних прав і можливостей жінок і чоловіків у різних сферах життя, а також викоріненню гендерно зумовленої дискримінації та насильства.

Гендерна рівність на ринку праці означає забезпечення однакових прав і гарантій для жінок і чоловіків у професійній діяльності, а також визнання їхньої рівноцінної ролі, потенціалу та внеску. Вона передбачає надання рівних можливостей для працевлаштування, оплати праці, кар'єрного зростання й участі в ухваленні рішень, а також справедливий розподіл відповідальності та обов'язків як у публічному, так і в приватному житті.

Проте проблема гендерної нерівності залишається гострою, як в світі, так і в Україні. Щороку Світовий економічний форум оцінює прогрес у сфері гендерної рівності приблизно в 150 країнах світу через індекс гендерного розриву (The Global Gender Gap Index). Глобальний індекс гендерного розриву призначений для вимірювання справжньої рівності між представництвом обох статей за чотирма критеріями: економічна участь і можливості; освітній рівень; здоров'я та виживання; розширення політичних прав і можливостей.

У 2025 році в Україні індекс гендерного розриву склав 0,73 бали, зайнявши 62 місце серед 148 країн у рейтингу (табл. 1).

Проведений аналіз дозволяє виявити стійку тенденцію до поступового скорочення гендерних диспропорцій, хоча темпи цього процесу залишаються неоднорідними за окремими сферами. Загальний індекс зріс із 0,707 до 0,73, що супроводжується покращенням позицій у глобальному рейтингу з 81 до 62 місця. Така динаміка свідчить про наявність системних зрушень у напрямі забезпечення гендерної рівності, однак водночас

Таблиця 1. Динаміка індексу гендерного розриву в Україні

Індекси	2022		2023		2024		2025	
	Місце у рейтингу	коефіцієнт	Місце у рейтингу	коефіцієнт	Місце у рейтингу	коефіцієнт	Місце у рейтингу	коефіцієнт
Індекс гендерного розриву, загальний	81	0,707	66	0,714	63	0,722	62	0,73
зокрема:								
у економічній сфері	62	0,71	55	0,714	40	0,737	39	0,744
у сфері освіти	53	0,995	56	0,996	1	1	1	1
у сфері здоров'я і тривалості життя	37	0,978	45	0,976	42	0,977	26	0,977
у політичній сфері	100	0,145	87	0,172	91	0,175	87	0,198

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [2].

вказує на збереження структурних обмежень, які стримують досягнення повного паритету.

У розрізі складових індексу найбільш суттєві позитивні зміни відбулися в економічній сфері. Зростання відповідного показника з 0,71 у 2022 р. до 0,744 у 2025 р. та покращення рейтингової позиції з 62 до 39 місця засвідчують підвищення рівня інтеграції жінок у ринок праці. Це може бути результатом як інституційних змін (посилення антидискримінаційної політики, розвиток програм зайнятості), так і трансформації структури економіки, що створює нові можливості для участі жінок. Водночас значення індексу, що не досягає 1,0, вказує на збереження гендерного розриву в оплаті праці, вертикальній і горизонтальній сегрегації зайнятості.

Сфера освіти характеризується фактично досягнутим гендерним паритетом, про що свідчить значення індексу на рівні 1,0 у 2024—2025 рр. та зайняття першого місця у рейтингу. Це означає, що бар'єри доступу до освітніх ресурсів за гендерною ознакою в Україні практично відсутні. Однак, з наукової точки зору, важливо враховувати можливу асиметрію у виборі спеціальностей та подальшій професійній реалізації, що може зумовлювати відкладений ефект гендерної нерівності на ринку праці.

Показники у сфері здоров'я і тривалості життя залишаються стабільно високими (близько 0,977), що свідчить про мінімальний гендерний розрив у базових медико-демографічних характеристиках. Покращення рейтингової позиції до 26 місця у 2025 р. може бути інтерпретоване як результат відносно-го вирівнювання показників очікуваної тривалості життя та доступу до медичних послуг між чоловіками і жінками. Водночас незначні коливання індексу вказують на чутливість цієї сфери до зовнішніх факторів, зокрема соціально-економічних і демографічних викликів.

Найбільш проблемною залишається політична сфера, де, попри певне зростання індексу (з 0,145 до 0,198), зберігається суттєвий гендерний дисбаланс. Низькі позиції у рейтингу (100 місце у 2022 р. та 87 місце у 2025 р.) свідчать про обмежене представництво жінок у вищих ешелонах влади та процесах ухвалення стратегічних рішень. Це дозволяє зробити висновок про наявність інституційних та соціокультурних бар'єрів, які перешкоджають політичній інклюзії жінок.

Системна діяльність щодо розширення політичного представництва жінок зумовила суттєве зростання їх частки серед депутатів Верховної Ради України — з 12% у 2017 р. до 21% у 2023 р. Прийняття нового Виборчого кодексу, який передбачає запровадження 40% гендерної квоти, створює передумови для подальшого прогресу [3]. Окрім того, Україна ратифікувала низку міжнародних документів, які містять стандарти забезпечення гендерної рівності, зокрема Конвенцію ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, Декларацію тисячоліття ООН, Пекінську декларацію та Платформу дій тощо. Ці документи також є частиною національного законодавства України та визначають стратегічні напрями державної політики у сфері гендерної рівності [4, с. 70].

Узагальнюючи, слід зазначити, що Україна демонструє поступальний, але нерівномірний прогрес у скороченні гендерного розриву. Досягнення високих результатів у сфері освіти та позитивна динаміка в економіці формують передумови для подальшого зміцнення гендерного паритету. Водночас ключовим обмежувальним чинником залишається політична сфера, де необхідні більш глибокі інституційні трансформації. Таким чином, забезпечення комплексного прогресу вимагає узгодження політик у різних сферах із акцентом на подолання структурних диспропорцій та підвищення рівня участі жінок у прийнятті рішень.

Згідно з даними Державної служби статистики, за 2021 р. частка жінок склала 47,4% зайнятого населення віком 15—70 років в Україні (7,4 млн з 15,6 млн зайнятих), а рівень зайнятості жінок працездатного віку склав 56,1%, чоловіків — 68,1% [5]. Зазначимо, що статистичні дані та аналітичні висновки ґрунтуються переважно на інформації, отриманій до початку повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України у лютому 2022 року. Останнє комплексне дослідження гендерної ситуації на ринку праці України, яке ми використовуємо, датується 2021 роком.

Аналіз рівня зайнятості в розрізі вікових груп показав певні відмінності щодо жінок і чоловіків (рис. 1). Дослідження свідчить, що протягом 2010—2021 рр. у кожній віковій групі працює більший відсоток чоловіків (по відношенню до всіх чоловіків у цій віковій групі), ніж жінок.

Найвищий рівень зайнятості 2021 року у жінок віком 40—49 років (82,6%) та чоловіків

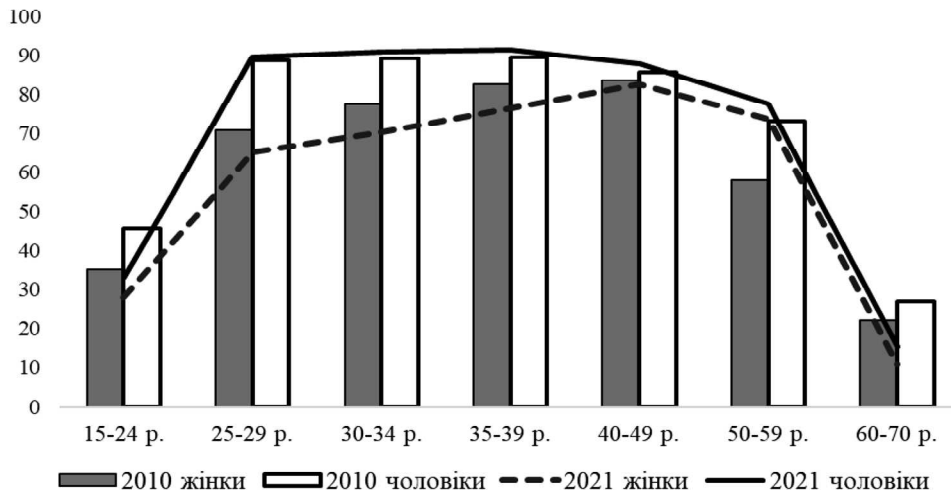


Рис. 1. Динаміка рівня зайнятості чоловіків і жінок за віковими групами (у відсотках до загальної кількості населення відповідної вікової групи)

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [5].

віком 35—39 років (91,4%), тоді як 2010 року рівень зайнятості цих вікових груп жінок і чоловіків відповідно 83,7% і 89,5%.

У розподілі рівня економічної активності за статтю перевагу за рівнем освіти мали чоловіки (рис. 2).

Найвищий рівень економічної активності мали жінки з повною вищою освітою (72,3%) та базовою вищою освітою (63,9%), найнижчий — з базовою, початковою загальною середньою освітою або ті, які не мали освіти (19,3%).

Однією із проблем у сфері працевлаштування жінок і чоловіків є присутність явища гендерної сегрегації. Гендерна сегрегація є виразом тенденції стійкого розподілу чоловіків і жінок між різними сферами трудової діяльності, коли представники кожної статі з різних

причин зайняті на різних видах занять, робіт, тим самим створюючи нерівномірність представництва жінок і чоловіків в різних галузях та професіях [6, с. 45].

Горизонтальна сегрегація проявляється у зосередженні жінок переважно в секторах економіки з нижчим рівнем оплати праці та обмеженими можливостями кар'єрного зростання. Водночас вертикальна сегрегація відображає ієрархічну нерівність, за якої жінки значно рідше займають керівні та управлінські посади, що обмежує їх доступ до прийняття стратегічних рішень і вищих рівнів доходу.

Дослідження програми ООН із відновлення та розбудови миру (2020) виявило, що майже 60% населення України вважають, що в нашому суспільстві існує розподіл професій за

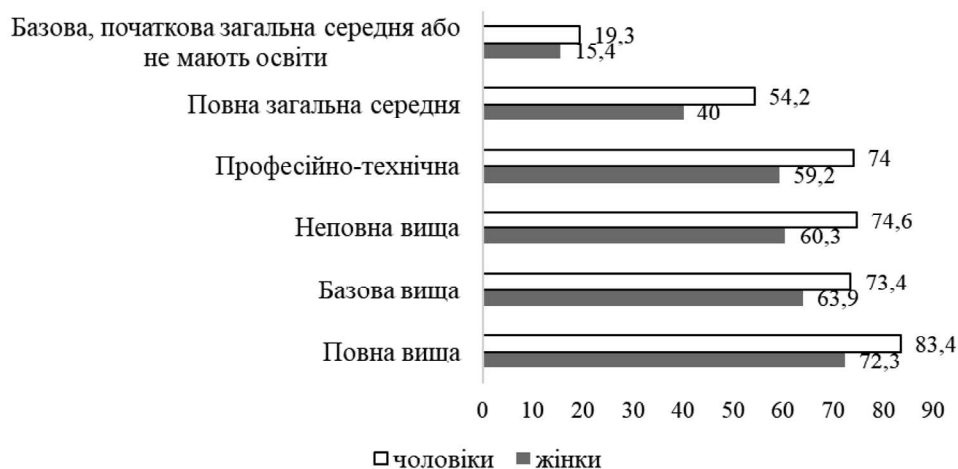


Рис. 2. Рівень економічної активності населення віком 15—70 років за статтю і рівнем освіти у 2021 році, % до населення відповідного рівня

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [5].

ознакою статі. Професії, які потребують навичок керування механізмами або фізичної сили, такі як машиніст, тракторист, будівельник, сталяр, більшість респондентів вважають "чоловічими", а професії бухгалтера, флориста, фітнес-тренера, дієтолога тощо — "жіночими". 38% опитаних вважають, що "жінки не мають прагнути опанувати типово "чоловічі" професії" (49% хлопців і 31% дівчат віком 13-23 роки повністю або частково погодилися із цим твердженням) [7].

Результати досліджень гендерного розподілу керівників підприємств та фізичних осіб-підприємців свідчать про наявність суттєвої галузевої асиметрії. Зокрема, переважання жінок серед керівників спостерігається у сферах освіти (73%) та діяльності домашніх господарств (82%), тоді як у транспортній галузі, будівництві та добувній промисловості домінують чоловіки, які очолюють у середньому близько 85% підприємств. Територіальний аналіз також виявляє нерівномірність: найвища частка жінок-керівниць характерна для малих міст (із населенням 15—70 тис. осіб), тоді як у великих мегаполісах (понад 900 тис. населення) їх представництво є найнижчим [8].

Наведені дані підтверджують наявність вертикальної гендерної сегрегації, що обмежує доступ жінок до керівних позицій у стратегічно важливих та високодохідних секторах економіки. У цьому контексті важливим індикатором гендерної нерівності виступає також рівень оплати праці

Зокрема, аналіз середньомісячної заробітної плати жінок і чоловіків засвідчує стійке існування гендерного розриву в оплаті праці (табл. 2), що додатково підтверджує нерівномірність економічних можливостей та результатів трудової діяльності за гендерною ознакою.

Представлені у таблиці показники дозволяють констатувати збереження стійких гендерних диспропорцій в оплаті праці в Україні, які не нівелюються навіть за умов загального зро-

Таблиця 2. Зміни рівня середньомісячної заробітної плати штатних працівників у середньому по економіці, грн

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
Жінки	7020	8525	9935	11558	12668
Чоловіки	8879	10966	12718	14203	15563
В середньому по економіці	7104	8865	10497	11591	14014
Співвідношення заробітної плати жінок до заробітної плати чоловіків, %	79,1	77,7	78,1	81,4	81,4

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [5].

стання середньомісячної заробітної плати протягом досліджуваного періоду. Простежується чітка висхідна динаміка доходів, однак темпи зростання заробітної плати залишаються нерівномірними з гендерної точки зору. Зокрема, упродовж усього досліджуваного періоду рівень оплати праці жінок стабільно поступається відповідному показнику чоловіків. Це свідчить про збереження гендерного розриву, який має системний характер і не нівелюється навіть за умов загального підвищення доходів.

Співвідношення заробітної плати жінок до заробітної плати чоловіків демонструє певні позитивні зрушення — у 2018 році гендерний розрив становив 22,3%, тоді як у 2021 році він знизився до 18,6%. Водночас досягнутий рівень свідчить про те, що жінки в середньому отримують лише близько 4/5 заробітку чоловіків, що є суттєвим відхиленням від принципу рівної оплати за працю рівної цінності.

Причини виявлених диспропорцій мають комплексний характер. Вони пов'язані з горизонтальною та вертикальною професійною сегрегацією, різною концентрацією жінок і чоловіків у секторах економіки з різним рівнем оплати праці, а також обмеженим доступом жінок до високооплачуваних і керівних посад. Додатково вплив мають фактори, пов'язані з перериванням трудової діяльності жінок через сімейні обов'язки та нерівномірним розподілом неоплачуваної праці.

Аналіз середньої заробітної плати за сферами діяльності свідчить, що заробітна плата жінок вища лише у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування і становила у 2021 році 11284 грн, а в усіх інших видах діяльності переважає вищий рівень заробітної плати чоловіків. Так, в середньому зарплати жінок становлять від зарплат чоловіків від 66,6% у поштовій і кур'єрській діяльності, 68,1 % у фінансовій і страховій діяльності до 89,9% у транспорті і 95,7% у сфері освіти.

Тобто саме в традиційно високодохідних або "престижних" секторах жіноча праця недооцінена найбільше. Попри це, є і позитивні зрушення: законодавство посилюється, а влада впроваджує ініціативи для економічного розширення прав жінок. У 2023 році уряд затвердив Національну стратегію подолання гендерного розриву в оплаті праці до 2030 року, яка має на меті зменшити різницю в заробітках з 18,6% до 13,6%. Стратегія передбачає зміни до трудового законодавства (закріплення принципу "рівна оплата за рівноцінну працю"), заохочення гнучких форм зайнятості, підтримку жіночого підприємництва грантами та про-

грами професійного навчання для жінок. Крім того, стартувала інформаційна кампанія "Звісно, зможеш!", покликана боротися зі стереотипами щодо "чоловічих" і "жіночих" професій. Таким чином, навіть у розпал воєнного часу гендерна рівність на ринку праці залишається одним із пріоритетів держави [9].

Інтеграція гендерного підходу в політику сталого розвитку сприятиме не лише розширенню прав і можливостей жінок, а й загальному підвищенню якості державного управління, соціальної справедливості та економічної ефективності. Україна, впроваджуючи національні індикатори гендерної рівності та адаптуючи кращі міжнародні практики, має потенціал стати прикладом цілісного та системного підходу до подолання гендерних дисбалансів у контексті цілей сталого розвитку [10, с. 33].

Тому до ключових пріоритетів забезпечення гендерної рівності на ринку праці як важливої складової сталого розвитку доцільно віднести формування гендерної культури в суспільстві, що передбачає освітні та інформаційні заходи, спрямовані на подолання дискримінаційних практик і стереотипів щодо ролей жінок і чоловіків у сфері зайнятості, подолання гендерного розриву в оплаті праці через підвищення прозорості систем винагороди, впровадження політик рівної оплати за працю рівної цінності та регулярний моніторинг відповідних показників, підтримку та популяризацію жіночого підприємництва, реалізацію комплексних заходів, спрямованих на скорочення горизонтальної та вертикальної гендерної сегрегації, розвиток гендерно чутливої політики зайнятості, що передбачає створення рівного доступу до працевлаштування, професійного навчання та перекваліфікації.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження сучасного стану ринку праці України засвідчує наявність системних диспропорцій у сфері гендерної рівності попри сформовану нормативно-правову базу. Ключовими проблемами залишаються стійкий гендерний розрив в оплаті праці, горизонтальна та вертикальна професійна сегрегація, обмежене представництво жінок на керівних і управлінських посадах, а також структурні труднощі у поєднанні професійної діяльності з сімейними обов'язками.

Зазначені виклики мають комплексний характер і зумовлені як інституційними недоліками (недостатня ефективність механізмів конт-

ролю та імплементації законодавства), так і глибинними соціокультурними чинниками, зокрема усталеними гендерними стереотипами щодо розподілу ролей у суспільстві. У цьому контексті постає необхідність переходу від декларативного забезпечення гендерної рівності до практико-орієнтованої політики, що передбачає вдосконалення інституційних механізмів реалізації відповідних норм, посилення моніторингу та відповідальності за їх недотримання, а також впровадження комплексних заходів, спрямованих на трансформацію суспільних установок. Особливої ваги набувають інструменти підтримки балансу між професійним і сімейним життям, розвиток гендерно чутливої політики зайнятості та стимулювання рівного доступу жінок і чоловіків до керівних позицій.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з поглибленим аналізом впливу сучасних викликів, зокрема цифровізації економіки та наслідків воєнних дій, на трансформацію гендерних відносин на ринку праці. Важливим є також дослідження ефективності реалізації державних стратегій у сфері забезпечення гендерної рівності, зокрема щодо скорочення гендерного розриву в оплаті праці, а також розробка нових підходів до інтеграції гендерного компоненту в політику сталого розвитку. Відповідно, досягнення гендерного паритету на ринку праці має розглядатися як стратегічний напрям соціально-економічної політики, що сприятиме формуванню інклюзивної, конкурентоспроможної та сталої економіки.

Література:

1. Організація Об'єднаних Націй. Україна. Цілі сталого розвитку. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Всесвітній економічний форум. Звіт про глобальний гендерний розрив. 2025. URL: https://ccu.gov.ua/sites/default/files/wef_gggr_2025.pdf (дата звернення: 12.04.2026).
3. Державна служба статистики України. Частка жінок серед депутатів Верховної Ради України. 2024. URL: <https://data.gov.ua/dataset/ffa2876c-7605-4180-a765-4310a0d37cb1> (дата звернення: 14.04.2026).
4. Сушицька Н. В., Обуховський Р. О. Гендерна рівність в трудовій сфері України. Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. 2024. Випуск 43. С. 69—74. URL: <https://enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c53b2a43-ba02-4852-bb0a-dd261bbb0cac/content> (дата звернення: 13.04.2026).

5. Державна служба статистики. Жінки і чоловіки в Україні. 2025. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zhinky-i-choloviky-v-ukrayini-2024> (дата звернення: 14.04.2026).

6. Іващенко О. В., Лободинська О. М. Гендерна сегрегація чи гендерна асиметрія на ринку праці: теоретичні засади та емпіричні прояви при працевлаштуванні в Україні. Український соціум. 2013. № 1 (44). С. 43—62.

7. Ткаченко Я. Гендерна рівність: жінки, які керують. Вокс Україна. 2021. URL: <https://voxukraine.org/genderna-rivnist-zhinky-yaki-keruyut> (дата звернення: 17.04.2026).

8. Горбаль А., Насрідінов Р., Процюк А., Сидорук О. Жінки та чоловіки на керівних посадах в Україні: 2017—2020. Статистичний аналіз відкритих даних ЄДР. 2021. URL: https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/edrpou_gender_2021_04_04-ukr.pdf (дата звернення: 18.04.2026).

9. Захаров О. Гендерна рівність в Україні. Сучасні виклики на ринку праці та в освіті. Humanitarian Media Hub. 2025. URL: <https://surl.li/iyxbnc> (дата звернення: 12.04.2026).

10. Бондарчук Н.В. Забезпечення гендерної рівності — шлях до сталого розвитку. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2025. Серія Право. Випуск 88: частина 4. С. 28—34. URL: <https://visnyk-pravo-uzhnu.edu.ua/article/view/330938/320267> (дата звернення: 19.04.2026).

References:

1. United Nations. Ukraine (2026), "Sustainable Development Goals", available at: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs> (Accessed 10 April 2026).

2. World Economic Forum (2025), "Global Gender Gap Report", available at: https://ccu.gov.ua/sites/default/files/wef_gggr_2025.pdf (Accessed 12 April 2026).

3. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Share of women among deputies of the Verkhovna Rada of Ukraine", available at: <https://data.gov.ua/dataset/ffa2876c-7605-4180-a765-4310a0d37cb1> (Accessed 14 April 2026).

4. Sukhytska, N.V. and Obukhovskyy, R.O. (2024), "Gender equality in the labor sphere of Ukraine", Scientific Journal of Drahomanov Ukrainian State University, vol. 43, pp. 69—74, available at: <https://enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c53b2a43-ba02-4852-bb0a-dd261bbb0cac/content> (Accessed 13 April 2026).

5. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Women and men in Ukraine", available at: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zhinky-i-choloviky-v-ukrayini-2024> (Accessed 14 April 2026).

6. Ivashchenko, O.V. and Lobodynska, O.M. (2013), "Gender segregation or gender asymmetry in the labor market: theoretical principles and empirical manifestations of employment in Ukraine", Ukrainian society, vol. 1 (44), pp. 43—62.

7. Tkachenko, Ya. (2021), "Gender equality: women who lead", VoxUkraine, available at: <https://voxukraine.org/genderna-rivnist-zhinky-yaki-keruyut> (Accessed 17 April 2026).

8. Horbal, A., Nasridinov, R., Protsyuk, A. and Sydoruk O. (2021), "Women and men in management positions in Ukraine: 2017—2020. Statistical analysis of open data of the Unified State Register", available at: https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/edrpou_gender_2021_04_04-ukr.pdf (Accessed 18 April 2026).

9. Zakharov, O. (2025), "Gender equality in Ukraine. Modern challenges in the labor market and in education", Humanitarian Media Hub, available at: <https://surl.li/iyxbnc> (Accessed 12 April 2026).

10. Bondarchuk, N.V. (2025), "Ensuring gender equality — the path to sustainable development", Uzhhorod National University Herald. Series: Law, vol. 88, no. 4, pp. 28—34, available at: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/330938/320267> (Accessed 19 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 24.04.26

Прорецензовано / Revised: 04.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<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 339.9:004:338.46

V. Karp,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of International Business, Educational and Scientific Institute of International Relations,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2231-8517>
N. Reznikova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of World Economy
and International Economic Relations, Educational and Scientific Institute
of International Relations, Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2570-869X>
L. Shvorak,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of World Economy and International Economic Relations, Educational and Scientific
Institute of International Relations, Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1728-601X>
D. Podolchuk,
PhD in International Economic Relations, Assistant Lecturer of the Department of World
Economy and International Economic Relations, Educational and Scientific Institute
of International Relations, Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5239-4987>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.117

NEW BUSINESS MODELS IN THE DIGITAL ECONOMY: MODERN ARCHITECTURES OF VALUE CREATION AND COMPETITIVE ADVANTAGES

В. С. Карп,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу,
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин, Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Н. В. Резнікова,
д. е. н., професор, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин,
ІНІ інститут міжнародних відносин, Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Л. О. Шворак,
к. е. н., доцент, доцент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, Навчально-науковий
інститут міжнародних відносин, Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
Д. В. Подольчук,
доктор філософії зі спеціальності "Міжнародні економічні відносини", асистент кафедри світового господарства
і міжнародних економічних відносин, Навчально-науковий інститут міжнародних відносин,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

НОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: СУЧАСНІ АРХІТЕКТУРИ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

The purpose of the article is to provide a theoretical interpretation of new business models as organizational responses of firms to the geoeconomic reconfiguration of world trade, to systematize their value-creation architectures, and to identify the transformation of sources of competitive advantage in contemporary international business. The emergence of new business models reflects not only the effects of digitalization but a deeper structural transformation of the global economy driven by shifts in trade routes, regionalization of markets, fragmentation of global value chains, and the growing role of industrial policy. Digital technologies operate primarily as a mechanism through which a new logic of international economic interaction is implemented. The decisive factor is the geoeconomic reconfiguration itself, which reshapes the spatial organization of production and trade, generating new constraints and opportunities for firms.

Goeconomic fragmentation shifts the sources of competitive advantage. In contrast to earlier stages of globalization, where competitiveness depended on scale, cost efficiency, and integration into global value chains, it is now increasingly determined by adaptability, the speed of business process reconfiguration, the ability to operate across multiple regulatory environments, integration into digital infrastructures, and control over data flows. Competitive positioning thus shifts from production efficiency to architectural flexibility.

New business models function as a form of institutional adaptation to the evolving configuration of world trade. Firms restructure not only their operations but also the logic of value creation by integrating production, communication, sales, analytics, and customer interaction within unified digital environments. The business model becomes a central mechanism of economic coordination that enables firms to operate under conditions of supply chain instability, regulatory asymmetry, and the growing influence of geopolitical and security considerations.

Contemporary business models take the form of hybrid architectures combining global digital scalability with regional and local embeddedness. Digitalization does not produce uniformity but increases differentiation, as firms must adapt to diverse regulatory regimes and market conditions while maintaining scalability through digital platforms and ecosystems. This reflects a new configuration of international business in which technological universality coexists with context-specific economic implementation.

The reconfiguration of world trade is accompanied by a transformation of the infrastructure of economic interaction. Goeconomic fragmentation reflects not the decline of international business but its transition to a new configuration. New business models represent the organizational manifestation of this shift, enabling firms to operate in an environment shaped by the interplay of technological, institutional, and geopolitical factors. Digital infrastructures, network effects, data, trust, and adaptive capacity emerge as the key determinants of competitiveness in the evolving global economy.

Метою статті є теоретичне осмислення нових бізнес-моделей як організаційної відповіді компаній на геоекономічну реконфігурацію світової торгівлі, систематизація їхніх архітектур створення вартості та виявлення трансформації джерел конкурентних переваг у сучасному міжнародному бізнесі. Поява нових бізнес-моделей відображає не лише наслідки цифровізації, а глибоку структурну перебудову світової економіки, зумовлену зміною торговельних маршрутів, регіоналізацією ринків, фрагментацією глобальних ланцюгів вартості та посиленням ролі індустріальної політики. Цифрові технології виступають не первинною причиною змін, а механізмом реалізації нової логіки міжнародної економічної взаємодії. Визначальним чинником стає саме геоекономічна реконфігурація, яка змінює просторову організацію виробництва і торгівлі та формує нові обмеження і можливості для бізнесу.

Установлено, що в умовах геоекономічної фрагментації відбувається зміщення джерел конкурентних переваг, і вирішального значення набувають адаптивність, швидкість перенаштування бізнес-процесів, здатність функціонувати у багаторівневому регуляторному середовищі, інтеграція у цифрові інфраструктури та контроль над потоками даних. Конкурентоспроможність дедалі більше визначається не виробничою ефективністю, а архітектурною гнучкістю бізнесу. Доведено, що нові бізнес-моделі слід розглядати як форму інституційного пристосування компаній до нової конфігурації світової торгівлі. Бізнес перебудовує не лише операційні процеси, а й саму логіку створення вартості, поєднуючи виробництво, комунікацію, продаж, аналітику та управління взаємодією зі споживачами у межах єдиних цифрових середовищ. У результаті бізнес-модель перетворюється на ключовий механізм координації економічної діяльності, що забезпечує здатність компаній функціонувати в умовах нестабільних ланцюгів постачання, множинності стандартів і зростання ролі політичних та безпекових чинників у міжнародній торгівлі. Сучасні бізнес-моделі формуються як гібридні архітектури, які поєднують глобальну цифрову масштабність із регіональною та локальною вбудованістю. Визначено, що реконфігурація світової торгівлі супроводжується трансформацією інфраструктури комерційної взаємодії: зміни відбуваються не лише на рівні окремих бізнес-процесів, а на рівні самої організації ринку, де платформи виконують роль ключових інституцій координації.

Установлено, що трансформація бізнес-моделей безпосередньо впливає на механізми міжнародної економічної взаємодії. Зовнішньоекономічні контракти зберігають свою правову функцію, однак процес їх формування дедалі більше інтегрується у цифрову інфраструктуру, при цьому контрактна координація поєднується з алгоритмічними механізмами підтримки прийняття рішень. Нові бізнес-моделі інтерпретуються як системний елемент геоекономічної реконфігурації світової торгівлі, який відображає зміну не лише способів створення вартості, а й базових принципів організації міжнародного бізнесу та глобальної економічної взаємодії.

Key words: international markets, international business, international commerce, e-commerce, foreign economic contract, fragmentation, regulation, competition, market conditions, marketing, business model, knowledge economy, digital economy, digital technologies, digital platform, value chains, ecosystem, AI, investment strategies, influencer, sales, brand.

Ключові слова: міжнародні ринки, міжнародний бізнес, міжнародна комерція, електронна комерція, зовнішньоекономічний контракт, фрагментація, регулювання, конкуренція, кон'юнктура, маркетинг, бізнес-модель, економіка знань, цифрова економіка, цифрові технології, цифрова платформа, ланцюги вартості, екосистема, ШІ, інвестиційні стратегії, інфлюенсер, продажі, бренд.

PROBLEM STATEMENT

The emergence of new business models is directly related to the goeconomic reconfiguration of world trade. The modern global economy is

undergoing a structural redistribution of trade flows, driven by geopolitical fragmentation, new industrial policies, and growing strategic competition among states. As a result, a new confi-

guration of trade corridors is emerging, reshaping the spatial organization of global production. This transformation creates new opportunities for business, as changes in trade routes open space for the emergence of new sectors and value-creation models. In the context of geoeconomic restructuring, companies are forced to adapt their production and investment strategies, which stimulates the search for new business architectures. The deepening of geoeconomic fragmentation is accompanied by a change in the very logic of organizing international business. In previous periods of globalization, companies' competitiveness was largely determined by production efficiency, access to resources, and scale of operations. In today's environment, the ability to integrate into digital infrastructures, use data as an economic resource, and form sustainable networks of interaction with consumers is becoming increasingly important. That is why new business models are increasingly emerging at the intersection of technological innovation, social communications, and platform ecosystems.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

In the current scientific literature, the transformation of business models in the digital economy is considered in several interrelated directions. McKinsey identified six archetypes of new business models that have emerged mainly in Asian economies and demonstrate growth rates that significantly exceed the average market [1]. The rapid growth of Asia's role in global trade and the formation of new trade corridors [2] create the environment in which these models emerge and spread. Deglobalization and geopolitical fragmentation [3], as well as the impact of conflicts on integration and polarization trends [4], form the structural context that forces companies to seek new business architectures. The instability of the global economy [5] and the challenges of digital transformation for different types of economies [6] reinforce the need to rethink traditional models of competitiveness. The digital economy as a tool of globalization and the mechanisms of its influence on international trade [7], as well as the development trends of the high-tech sector [8] constitute a significant area of scientific research. The authors analyse digital transformation as a driver of changes in companies' development strategies and business models, including in conditions of hyper-competition and the formation of platform structures [9, 10]. Platformization of the digital economy and the transformational potential of digitized ecosystems [11], the transition from

industrial to digital ecosystems [12], innovations as a driver of digital transformation in international trade [13], and new opportunities for international business in conditions of media digitization [14] are at the centre of scientific research. The practical dimensions of new business architectures are highlighted in works devoted to the reengineering of business operations [15], conceptual approaches to the analysis of the impact of digital transformations on the global business environment [16], digital transformation of enterprise management systems [17], and digitalization of corporate processes [18]. Aspects of financial security in the context of digital transformations [19] and digitalization as a factor of socio-economic inequality [20] outline the institutional challenges that accompany the spread of new business models. At the same time, the systemic interpretation of new business models as interconnected value-creation architectures remains underdeveloped, which is the purpose of the presented article.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The purpose of the article is to theoretically generalize new business models of the digital economy, systematize their value creation architectures, and identify the transformation of sources of competitive advantage in modern international business.

THE PAPER'S MAIN BODY

The digitalization of the economy is changing not only the technological conditions for market functioning, but also the institutional architecture of entrepreneurial activity. Companies increasingly operate in platform environments, where economic interactions are organized through data networks, algorithmic management systems, and digital communication channels. In such an environment, the business model serves as a coordination mechanism for economic activity, integrating production, marketing, sales, and customer service into a single digital system. In the digital economy, the business model ceases to be merely a way for an enterprise to generate income and becomes a key architecture for organizing market interaction. It determines how the product, consumer, digital infrastructure, data, algorithms, and platforms are combined. It is through the structure of the business model that new value-creation mechanisms, new channels of communication with customers, and new sources of competitive advantage are formed. The business model becomes a key tool for companies' strategic adaptation to the new

economic reality. It determines not only how to generate profit, but also the structure of interaction among the company, consumers, partners, and digital platforms. It is through the transformation of business models that companies rethink the mechanisms of value creation, the channels of market access, and the sources of competitive advantage. McKinsey describes six archetypes of new business models that have emerged mainly in Asian economies and exhibit growth rates that significantly exceed the average market growth rate. They are united by several characteristics: reliance on digital infrastructure, the use of trust and communities as an economic resource, deep personalization, and active integration of artificial intelligence [1]. These archetypes reflect the broader transformation of the modern economy, in which companies are moving from linear models of value creation to network architectures of interaction. If the traditional economy was based on a sequential chain of "production — distribution — sale", then the digital economy increasingly functions as a system of interconnected platforms, user communities, and data flows.

The first business model is emotion-first products [1]. This model is based on transforming the emotional connection with consumers into a key driver of economic value. In the traditional industrial economy, the emotional component was considered mainly as an auxiliary element of marketing strategy. It supported brand perception but did not determine the business's architecture. In the modern digital economy, this logic is changing. Emotional interaction with consumers serves as the basis for demand formation, while the product serves as a material carrier of cultural or symbolic experience. Within this model, companies deliberately construct emotional ecosystems around their products. They form communities of followers, create cultural narratives, and use elements of gamification and collectability. The product ceases to be an isolated good and becomes part of a broader symbolic system. Consumers acquire not only a material object but also the opportunity to identify with a particular group or lifestyle.

The key mechanism of this model is the formation of repeated cycles of emotional engagement. This is achieved through limited product lines, regular assortment updates, special events for consumer communities, and digital platforms for audience interaction. Such strategies create a constant expectation of new products and stimulate repeat purchases [11–13]. From an economic perspective, this model reflects a shift

from functional value to symbolic value. In the traditional model, consumers purchase goods based on functional characteristics. In the emotionally oriented model, the cultural meaning embedded in the product becomes decisive. Companies, therefore, invest heavily in creating stories, characters, symbols, and cultural codes associated with the brand.

An important consequence is the emergence of high barriers to competition. Symbolic value cannot be easily replicated, even if the physical product can. Competition shifts from price and technology toward cultural influence. More broadly, this model reflects the transformation of consumption itself. Rising incomes, the spread of social networks, and digital communication are fostering the development of an identity economy, in which consumption is increasingly linked to self-expression and social interaction. Digital communication platforms significantly strengthen the role of emotional interaction in demand formation. Social networks, streaming services, and online communities enable the rapid diffusion of symbolic meanings that shape brand perception. As a result, emotional value becomes as important as, or even more important than, functional characteristics. Social platforms are gradually transforming into a new infrastructure of trade, not only through audience concentration but also through new mechanisms of commercialization. The integration of communication, content, and digital payment instruments allows transactions to be embedded directly into social interaction. In this environment, several mechanisms of commercialization emerge. Integrated social commerce combines product demonstration, communication, and purchase on a single platform, reducing transaction costs and lowering purchase barriers. Trust-based commercialization transforms social capital into an economic resource, with influencers acting as intermediaries who convert audience trust into demand. Algorithmic commercialization relies on data-driven personalization, embedding commercial content into user-specific information flows. Real-time interaction commercialization uses streaming technologies to integrate communication and transactions into a single process. Finally, integrating payment systems and logistics enables the completion of transactions within platform environments, turning social networks into a fully fledged e-commerce infrastructure.

The second business model is network-driven commerce [1]. In this model, social networks and digital communities become the primary channels of economic interaction. In the traditional system, intermediaries such as retailers, distributors, and

marketplaces played a key role. In the new model, these functions are increasingly transferred to platforms and individual digital actors. The central feature of this model is the integration of content, communication, and sales within a single digital environment. Consumers can observe product use in real time, interact with other users, and communicate directly with sellers. This significantly reduces the distance between producers and consumers. Influencers play a crucial role, combining the functions of marketer, seller, and communicator. Trust becomes the main resource of economic interaction, determining the probability of purchase. From an economic perspective, this model is based on the use of social capital as a production factor. Sales become embedded in communication, creating the effect of organic commerce, where purchasing emerges naturally from interaction rather than aggressive marketing. The expansion of this model is closely linked to mobile technologies and video platforms, which provide the infrastructure for rapid global interaction. This leads to the emergence of a new distribution architecture in which economic activity is integrated into social networks.

The third model is microsegmentation and microproduction [1]. This model reflects the transformation of industrial production logic. In the classical industrial economy, competitive advantage was based on economies of scale. Large production volumes reduced costs and enabled mass markets. In the digital economy, this logic is complemented by a new paradigm. Firms increasingly focus on multiple narrow consumer segments rather than a single mass market. Using large datasets, companies identify the specific needs of different consumer groups and launch small-batch production to test demand. Successful products are scaled up, while unsuccessful ones are quickly discontinued. This approach creates an economy of rapid experimentation, reducing the risks of overproduction and increasing flexibility. Production systems become more adaptive, supported by digital platforms, automated supply chains, and fast logistics. From a theoretical perspective, this model represents a transition from economies of scale to economies of variety, where responsiveness to demand becomes a key source of competitive advantage.

The fourth model is knowledge-driven customer acquisition [1]. This model is based on the use of educational content as a strategic tool for demand formation. In traditional marketing, advertising was the primary instrument of influence. In the new model, emphasis shifts toward education. Companies develop educational platforms, ana-

lytical materials, courses, and webinars to explain complex products and markets. This reduces information asymmetry and enables consumers to make more informed decisions. From an economic perspective, this model creates a new source of competitive advantage. The firm becomes not only a provider of goods and services but also a source of knowledge, fostering long-term trust. This is particularly effective in sectors characterized by high complexity, such as finance, technology, and healthcare.

The fifth model is Conglomerates 3.0 (ecosystem conglomerates) [1]. This model represents a new stage in the evolution of corporate structures. Traditional conglomerates were integrated through financial control or management coordination. In the digital economy, integration is achieved through shared data platforms. Companies create digital ecosystems that combine multiple activities within a single infrastructure. Digital identity systems, payment platforms, and data management systems play a central role. This creates a reinforcing effect across services, increasing customer loyalty and creating high barriers to entry. Competitors face difficulties in replicating such ecosystems due to their reliance on large datasets and complex digital infrastructures.

The sixth model — AI-native platforms — represents a new business architecture in which artificial intelligence is a central element of value creation [1]. Unlike traditional digital companies, where algorithms serve a supporting role, in this model, it is algorithmic systems that form the basis of the product, service management, and consumer interaction. Artificial intelligence enables personalization of services, automation of customer service, content generation, analysis of user behaviour, and real-time optimization of business processes. This allows you to scale individualized services without a significant increase in costs. From an economic perspective, this model offers an opportunity to combine mass and personalization. In the traditional economy, these characteristics were mutually exclusive. Mass production implied standardized products, while personalization required higher costs. The use of artificial intelligence enables automating the process of tailoring a product to individual user needs. Algorithms analyse large datasets on consumer behaviour, generate individual recommendations, and predict future customer requests. As a result, a new model of the digital economy is emerging, in which algorithmic systems serve as a key production resource.

AI-native platforms are also changing the very structure of digital business models. While in

previous stages of digital transformation, technologies were mainly used to improve the efficiency of existing business processes, in modern conditions, they form fundamentally new architectures for value creation. Companies build their services around algorithmic models that autonomously process information, optimize operational processes, and support continuous user interaction. An important characteristic of such platforms is the ability to self-learn and continuously improve. The more data accumulates in the system, the more accurate the prediction and personalization algorithms become. As a result, the effect of cumulative competitive advantage arises: platforms that are the first to gain access to large data sets can improve their algorithmic models more quickly and strengthen their market positions. In a broader context, AI-native platforms form a new type of digital business models in which data, algorithms, and computing infrastructure become the main factors in creating economic value. Competition between companies is increasingly shifting to the development of algorithmic systems, access to data, and the ability to integrate artificial intelligence into various stages of customer interaction. That is why AI-native architectures are increasingly seen as a key direction in the evolution of the digital economy and the transformation of modern international business.

If in the early stages of digital transformation [9; 10], artificial intelligence was used mainly as an analytical tool for data processing or optimization of individual business processes, then in modern conditions, a fundamentally different shift is taking place. Algorithmic systems cease to be an auxiliary element of the information infrastructure and become a central component of the architecture of digital platforms [12]. In such a configuration, artificial intelligence, big data, machine learning, and cloud computing are integrated into a single technological system that forms new mechanisms for creating value in international business.

An important characteristic of AI-native platforms is their scalability. Unlike traditional information systems, AI-native platforms can dynamically adapt computing resources to changing load. In the modern digital economy, data volumes can change rapidly, requiring flexible resource allocation mechanisms [15; 16]. Cloud infrastructure allows you to automatically scale computing power up or down based on the system's current needs. Thanks to this, companies can experiment with new algorithms, test different data analysis models, and quickly scale successful solutions. An equally important characteristic of

AI-native platforms is their flexibility. Modern algorithmic systems handle diverse types of data, operate across various software environments, and require integration with numerous digital services. Therefore, platforms must provide the ability to use a range of machine learning, analytics, and information-processing tools [17; 18]. The flexibility of the infrastructure enables companies to quickly adapt to technological changes, experiment with new algorithms, and introduce innovations without radically restructuring the entire information system.

As a result, a new model of innovative development is emerging, in which digital platforms are becoming an environment of constant experimentation. Companies can test new business solutions based on data analysis, quickly assess their effectiveness, and scale successful models. This development logic significantly accelerates innovation processes by reducing the cost of experimentation and shortening the time between the emergence of a new idea and its commercial implementation.

Another important consequence of the development of AI-native platforms is the formation of cumulative competitive advantages. The effectiveness of algorithmic systems depends directly on the amount of data they can use for training. The more data a digital platform accumulates, the more accurate its prediction and personalization algorithms become. This creates a self-reinforcing effect: large platforms gain even greater advantages by processing huge amounts of information. As a result, market competition is increasingly shifting toward control over data, computing resources, and algorithmic technologies.

In a broader context, AI-native cloud platforms can be considered as the institutional basis of the new digital economy. They form the infrastructure that ensures interaction between companies, users, research centres, and technology startups. In such a system, digital platforms act not only as channels for providing services but also as an environment for creating innovations. It is within these platforms that data, algorithms, and technological solutions are combined, allowing the creation of new products, the formation of new markets, and the reshaping of international competition. At the same time, the development of AI-native platforms creates new challenges. Since such systems rely on large datasets and complex algorithms, questions arise about their transparency, the protection of personal information, and the ethical use of artificial intelligence. The growing role of algorithmic systems in

economic decision-making requires the development of new institutional regulatory mechanisms to balance innovation with the protection of public interests.

The business models considered demonstrate that the modern digital economy is changing the very logic of value creation. In the traditional industrial system, the key sources of competitive advantage were the scale of production, control over material resources, and the efficiency of production processes. In the digital economy, intangible resources — trust, user communities, data, content, and algorithmic personalization mechanisms — are becoming increasingly important. It is through the combination of these resources that new business architectures are formed, integrating product, communication, sales, and analytics into a single digital ecosystem.

Within the framework of new digital business models, the nature of concluding foreign economic contracts is changing, as digitalization transforms the mechanisms for coordinating economic interaction among participants in international markets. If, in the classical model of international trade, the contract served as a central tool for formalizing agreements reached through negotiations between the parties, then, in the conditions of the digital economy, the contracting process is increasingly integrated into digital trade infrastructure. This means that individual stages of contractual interaction, including finding a counterparty, communication between the parties, agreeing on the deal parameters, checking the partner's business reputation, making payments, and monitoring the fulfilment of obligations, are increasingly carried out within a single digital environment.

Digital platforms play a key role in this process, as they combine information mediation, commercial coordination, and transactional support. As a result, a foreign economic contract is increasingly structured within a platform infrastructure, where a significant portion of the agreement's terms is standardized in accordance with the platform's rules. Such rules can determine the format of commercial offers, the order confirmation procedure, payment mechanisms, logistical support procedures, and tools for resolving possible disputes between the parties. This leads to lower transaction costs and shorter time to conclude international commercial agreements.

An important consequence of the development of digital business models is also a change in the structure of pre-contractual interaction between the parties. In traditional international trade, finding partners and establishing trust often required lengthy negotiations, the involvement of

trade intermediaries, or the holding of specialized exhibitions and fairs. In the digital economy, these functions are increasingly performed by online platforms, social networks, and digital ecosystems. It is in these environments that initial contacts are established, products are presented, technical parameters of goods or services are discussed, and preliminary agreements are formed. As a result, the formation of commercial relations between the parties increasingly begins in the digital space, and the contract itself serves as a legal record of the interaction that has already begun in the network environment.

Within the framework of social and network-driven commerce models, foreign economic transactions increasingly arise from direct communication among producers, sellers, and consumers in digital social environments. Social platforms create conditions in which product demonstrations, discussions of its characteristics, influencer recommendations, and purchase decisions occur within the same information space. This significantly reduces the distance between the parties to an international transaction and accelerates the process of forming contractual relations. In such conditions, the conclusion of a contract increasingly relies on prior digital interactions between market participants, including transaction history, seller ratings, consumer reviews, and other reputation assessment mechanisms. Another characteristic trend is the strengthening of the role of standardized digital tools in the contracting process. Many digital platforms offer standard agreement templates, electronic order confirmation forms, automated invoicing systems, and integrated payment services. Such tools enable significant automation of contract conclusion, especially for recurring transactions or standard commercial operations. Electronic document flow, digital signatures, and the integration of logistics services into the platform infrastructure create the opportunity for rapid agreement on the deal terms and a prompt transition from negotiations to contract execution. In micro-segmentation and micro-production models, the flexibility of contractual arrangements is particularly important. As production increasingly focuses on small batches of products tailored to the specific needs of individual market segments, foreign economic contracts often have a shorter time horizon and are concluded more frequently. This means that companies are increasingly using digital tools to quickly agree on technical specifications, delivery volumes, and logistical parameters of the deal. As a result, the contractual system of international trade is becoming more

flexible and dynamic, in line with the pace of change in the digital environment.

Within the ecosystem business models of digital conglomerates, foreign economic contracts are also integrated into the platform's service structure. If companies and customers interact within a single digital ecosystem, a significant portion of the identification, solvency verification, and transaction confirmation procedures can be automated using already available user data. Digital identification, integrated payment systems, and transaction history create an environment of greater trust, enabling faster contracting and lower administrative costs.

Further transformation of contractual interaction is associated with the development of AI-native platforms, within which algorithmic systems can analyse the behaviour of market participants, assess transaction risks, and offer optimal terms for commercial agreements. Artificial intelligence can be used to automate verification of counterparties, forecast potential violations of contractual obligations, optimize pricing conditions, and select the most effective logistics routes. In such conditions, the process of concluding a foreign economic contract is increasingly supported by algorithmic tools that enhance the efficiency of international commercial operations.

CONCLUSIONS

The six models examined demonstrate a structural shift in the logic of value creation. The classic model of competition, based on scale of production or price advantages, is gradually giving way to architectures where trust, data, communities, and algorithmic personalization become key resources. Artificial intelligence serves as a universal accelerator for these models, reducing transaction costs and enabling the scalability of individualized services.

The development of new business models signals a new architecture of competition in the digital economy. Companies compete not only on product quality or price, but also on their ability to create sustainable ecosystems of interaction with consumers, communities, and digital platforms. In this environment, control over data flows, access to digital infrastructure, and the ability to use algorithmic tools to personalize services and predict user behaviour are of great importance. In the long term, the development of digital business models will further transform the global economy. Companies that can effectively integrate digital technologies, data, and social networks into their business architectures will gain strategic advantages in global competition. That is why the study of new value-

creation models is becoming an important direction in the analysis of modern transformations in international business. The development of digital business models changes not only the structure of value creation but also the institutional mechanisms of organizing international trade. Foreign economic contracts retain their role as the main legal instrument for regulating commercial relations, but the procedure for concluding them is increasingly integrated into digital platforms, algorithmic systems, and e-commerce infrastructures. As a result, a new model of international economic interaction is emerging, combining contractual coordination with the technological capabilities of the digital environment to accelerate and simplify the process of entering into and implementing international agreements.

Література:

1. Yakovlev S., Davis J. Six breakthrough business models reshaping global growth. McKinsey & Company. 2026. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/six-breakthrough-business-models-reshaping-global-growth>
2. Kumra G. The great trade realignment: Asia rising. McKinsey & Company. 2026. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20asia/insights/the%20great%20trade%20realignment%20asia%20rising/the-great-trade-realignment-asia-rising.pdf?shouldIndex=false>
3. Kim H.M., Li P., Lee Y.R. Observations of deglobalization against globalization and impacts on global business. *International Trade, Politics and Development*. 2020. Vol. 4 (2). Pp. 83—103. DOI: <https://doi.org/10.1108/ITPD-05-2020-0067>
4. Artemenko Y., Hovorov Y., Maksymova I., Kostiuk V., Zienkin M. The impact of conflict on contemporary global dynamics: integration, globalisation, and polarisation trends. *Multidisciplinary Reviews*. 2024. Vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe030>
5. Reznikova N., Ptashchenko O., Chugayev O., Ivashchenko O. Y-Reality as a Shift From "Great Moderation" to "Global Chaos": Assessment of Global Macroeconomic and Crisis Processes Through the Prism of Generational Dialogue and Development Issues. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 6 (11). С. 9—20. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.6>
6. Сіденко В.Р. Виклики і ризики цифрової трансформації: світовий та український контексти. *Економіка України*. 2021. № 5. С. 40—58. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.-2021.05.040>

7. Izmaylov Y., Yegorova I., Maksymova I., Znotina D. Digital economy as an instrument of globalization. *Scientific Journal of Polonia University*. 2018. Vol. 27 (2). Pp. 52—60. DOI: <https://doi.org/10.23856/2706>

8. Отенко І., Птащенко О. Тенденції розвитку високотехнологічної сфери в умовах глобалізації. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 4. С. 65—76. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.-04.065>

9. Олійник К. Цифрова трансформація як тригер модифікації стратегій розвитку і бізнес-моделей компаній в умовах становлення глобальних цифрових платформ і гіперконкуренції. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 26—31. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.26-31>

10. Олійник К. "Арени" майбутнього як середовище реалізації трансформаційних процесів: потенціал і обмеження цифровізації в умовах гіперконкуренції. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 336 (6). С. 328—334. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-53>

11. Резнікова Н.В., Булатова О.В., Шлапак А.В., Іващенко О.А. Платформізація цифрової економіки чи техноглобалізм цифрових платформ? Трансформаційний потенціал діджиталізованих екосистем для міжнародного бізнесу і торгівлі. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.1>

12. Резнікова Н.В., Шлапак А.В., Іващенко О.А. Від промислових екосистем до екосистем цифрової економіки: нові бізнес-моделі і моделі конкуренції в умовах діджиталізації міжнародної торгівлі товарами і послугами. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 2(316). С. 332—340. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-52>

13. Резнікова Н.В., Булатова О.В., Шлапак А.В., Іващенко О.А. Інновації як драйвер цифрової трансформації світової економіки в умовах техноглобалізму: вплив нових бізнес-моделей на розвиток міжнародної торгівлі товарами і послугами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 5—12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5>

14. Резнікова Н.В., Булатова О.В., Іващенко О.А. Медіаекономіка та медіаринок в умовах цифровізації інформаційних продуктів та послуг: нові можливості для міжнародного бізнесу. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 1. С. 146—153. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-21>

15. Karp V., Krysovaty I., Oliynyk K., Nazarova S., Semenenko Y. Reengineering business operations within the digital economy. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Vol. 14 (1), Special Issue XLII. Pp. 164-168. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11995558>

16. Panchenko V., Oliynyk K. Conceptual approaches to researching the impact of digital transformation processes on the global business environment. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 18. С. 66—72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.660>

17. Калач Г.М., Коржовник Ю.В. Цифрова трансформація системи менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 208. С. 134—140. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.134-140>

18. Муконін О.В. Діджиталізація процесів due diligence в умовах трансформації бізнес-середовища. *Економічний простір*. 2026. № 209. С. 502—509. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.52-59>

19. Desyatnyuk O., Ptashchenko O., Murenets I., Oliynyk K., Kyrylenko O. Ensuring Financial Security: Approaches to Risk Management and Protection in the Digital Economy. *Data and Metadata*. 2025. Vol. 4. URL: <https://dm.age-ditor.ar/index.php/dm/article/view/674>

20. Коровіна Н. Цифровізація як фактор соціально-економічної нерівності і розподілу доходів. *Економічний простір*. 2026. № 210. С. 333—340. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.210.332-340>

References:

1. Yakovlev, S. and Davis, J. (2026), "Six breakthrough business models reshaping global growth", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/six-breakthrough-business-models-reshaping-global-growth> (Accessed 1 March 2026).

2. Kumra, G. (2026), "The great trade realignment: Asia rising", McKinsey & Company, available at: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20asia/insights/the%20great%20trade%20realignment%20asia%20rising/the-great-trade-realignment-asia-rising.pdf?shouldIndex=false> (Accessed 1 March 2026).

3. Kim, H.M., Li, P. and Lee, Y.R. (2020), "Observations of deglobalization against globalization and impacts on global business", *International Trade, Politics and Development*, vol. 4, no. 2, pp. 83—103. DOI: <https://doi.org/10.1108/ITPD-05-2020-0067>

4. Artemenko, Y., Hovorov, Y., Maksymova, I., Kostiuk, V. and Zienkin, M. (2024), "The impact of conflict on contemporary global dynamics: integration, globalisation, and polarisation trends", *Multidisciplinary Reviews*, vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe030>
5. Reznikova, N., Ptashchenko, O., Chugayev, O. and Ivashchenko, O. (2022), "Y-Reality as a Shift From 'Great Moderation' to 'Global Chaos': Assessment of Global Macroeconomic and Crisis Processes Through the Prism of Generational Dialogue and Development Issues", *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 6, no. 11, pp. 9—20. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.6>
6. Sidenko, V.R. (2021), "Challenges and risks of digital transformation: world and Ukrainian contexts", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 5, pp. 40—58. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.05.040>
7. Izmaylov, Y., Yegorova, I., Maksymova, I. and Znotina, D. (2018), "Digital economy as an instrument of globalization", *Scientific Journal of Polonia University*, vol. 27, no. 2, pp. 52—60. DOI: <https://doi.org/10.23856/2706>
8. Otenko, I. and Ptashchenko, O. (2020), "Trends in the development of the high-tech sector under globalization", *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 4, pp. 65—76. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.04.065>
9. Oliinyk, K. (2024), "Digital transformation as a trigger for modifying development strategies and business models of companies in the context of the formation of global digital platforms and hypercompetition", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 193, pp. 26—31. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.26-31>
10. Oliinyk, K. (2024), "The 'arenas' of the future as an environment for the implementation of transformational processes: the potential and limitations of digitalization under hypercompetition", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 336 (6), pp. 328—334. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-53>
11. Reznikova, N.V., Bulatova, O.V., Shlapak, A.V. and Ivashchenko, O.A. (2023), "Platformization of the digital economy or technoglobalism of digital platforms? The transformational potential of digitalized ecosystems for international business and trade", *Efektivna ekonomika*, vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.1>
12. Reznikova, N.V., Shlapak, A.V. and Ivashchenko, O.A. (2023), "From industrial ecosystems to digital economy ecosystems: new business models and competition models in the context of digitalization of international trade in goods and services", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 2 (316), pp. 332—340. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-52>
13. Reznikova, N.V., Bulatova, O.V., Shlapak, A.V. and Ivashchenko, O.A. (2023), "Innovations as a driver of digital transformation of the world economy under technoglobalism: the impact of new business models on the development of international trade in goods and services", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 5—12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5>
14. Reznikova, N.V., Bulatova, O.V. and Ivashchenko, O.A. (2023), "Media economics and the media market in the context of digitalization of information products and services: new opportunities for international business", *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 1, pp. 146—153. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-21>
15. Karp, V., Krysovaty, I., Oliinyk, K., Nazarova, S. and Semenenko, Y. (2024), "Reengineering business operations within the digital economy", *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, vol. 14, no. 1, Special Issue XLII, pp. 164-168. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11995558>
16. Panchenko, V. and Oliinyk, K. (2025), "Conceptual approaches to researching the impact of digital transformation processes on the global business environment", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 18, pp. 66—72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.660>
17. Kalach, H.M. and Korzhovnyk, Yu.V. (2025), "Digital transformation of enterprise management system", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 208, pp. 134—140. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.134-140>
18. Mukonin, O.V. (2026), "Digitalization of due diligence processes in the context of business environment transformation", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 209, pp. 502—509. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.52-59>
19. Desyatnyuk, O., Ptashchenko, O., Murenets, I., Oliinyk, K. and Kyrylenko, O. (2025), "Ensuring Financial Security: Approaches to Risk Management and Protection in the Digital Economy", *Data and Metadata*, vol. 4, available at: <https://dm.ageditor.ar/index.php/dm/article/view/674> (Accessed 1 March 2026).
20. Korovina, N. (2026), "Digitalization as a factor of socio-economic inequality and income distribution", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 210, pp. 333—340. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.210.332-340>

Отримано редакцією журналу / Received: 30.03.26

Процеcеновано / Revised: 15.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26



УДК 005.95/.96:331.108:005.73:631.11:339.923:061.1

М. І. Копитко,
 д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
 Львівський державний університет внутрішніх справ
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>
 Т. В. Мойса,
 старший викладач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
 Львівський державний університет внутрішніх справ
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3200-7362>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.127

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО ТА БЕЗПЕКОВОГО РОЗВИТКУ АГРОПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

М. Копытко,
 Doctor of Economic Sciences, Professor,
 Head of the Department of Management and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs
 Т. Мойса,
 Senior Lecturer of the Department of Management and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs

PERSONNEL MANAGEMENT AND CORPORATE CULTURE IN THE SYSTEM OF CORPORATE AND SECURITY DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER THE INFLUENCE OF EUROPEAN INTEGRATION

У статті досліджено теоретико-прикладні засади управління персоналом та корпоративною культурою в системі корпоративного і безпекового розвитку агропідприємств під впливом євроінтеграційних процесів. Обґрунтовано, що сучасні трансформації зовнішнього середовища, посилення конкуренції, необхідність адаптації до стандартів Європейського Союзу, кадровий дефіцит, міграційні процеси та високий рівень ризиків формують нові вимоги до системи управління аграрними підприємствами. Визначено стратегічну роль людського капіталу як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стійкості суб'єктів аграрного бізнесу.

Доведено, що ефективне управління персоналом повинно базуватися на принципах стратегічного HR-менеджменту, розвитку професійних компетенцій, мотивації працівників, цифровізації кадрових процесів, формуванні кадрового резерву та забезпеченні безпечних умов праці. Розкрито значення корпоративної культури як нематеріального активу підприємства, що впливає на рівень довіри, дисципліни, внутрішніх комунікацій, командної взаємодії та готовності персоналу до змін.

Установлено, що корпоративна культура виступає важливим інструментом зміцнення економічної, кадрової, інформаційної та репутаційної безпеки агропідприємств. Акцентовано увагу на тому, що євроінтеграція відкриває нові можливості для аграрного бізнесу у сфері експорту, залучення інвестицій, модернізації управлінських практик та впровадження європейських стандартів діяльності. Водночас вона потребує адаптації кадрової політики, підвищення кваліфікації персоналу та трансформації організаційної культури відповідно до принципів прозорості, соціальної відповідальності й доброчесності.

Запропоновано практичні напрями удосконалення системи управління персоналом і корпоративної культури, зокрема впровадження стратегічного кадрового планування, програм навчання персоналу, цифрових HR-інструментів, корпоративного кодексу етики, механізмів внутрішніх комунікацій та системи моніторингу кадрових ризиків. Обґрунтовано, що комплексне поєднання управління персоналом, корпоративної культури та безпекового менеджменту сприятиме сталому розвитку агропідприємств, підвищенню їх інвестиційної привабливості та успішній інтеграції до європейського економічного простору.

The article examines the theoretical and applied foundations of personnel management and corporate culture in the system of corporate and security development of agricultural enterprises under the influence of European integration processes. It is substantiated that modern transformations of the external environment, intensified competition, the need to adapt to European Union standards, staff shortages, migration processes, and a high level of risks create new requirements for the management system of agricultural enterprises. The strategic role of human capital as a key factor in ensuring competitiveness, innovative development, and resilience of agribusiness entities has been determined.

It has been proved that effective personnel management should be based on the principles of strategic HR management, development of professional competencies, employee motivation, digitalization of personnel processes, formation of a talent pool, and provision of safe working conditions. The importance of corporate culture as an intangible asset of an enterprise, influencing the level of trust, discipline, internal communications, teamwork, and staff readiness for change, has been revealed.

It has been established that corporate culture serves as an important tool for strengthening the economic, personnel, informational, and reputational security of agricultural enterprises. Emphasis is placed on the fact that European integration opens new opportunities for agribusiness in the fields of export, investment attraction, modernization of management practices, and implementation of European business standards. At the same time, it requires adaptation of personnel policy, improvement of staff qualifications, and transformation of organizational culture in accordance with the principles of transparency, social responsibility, and integrity.

Practical directions for improving the personnel management system and corporate culture have been proposed, including the introduction of strategic workforce planning, staff training programs, digital HR tools, a corporate code of ethics, internal communication mechanisms, and a personnel risk monitoring system. It is substantiated that the comprehensive combination of personnel management, corporate culture, and security management will contribute to the sustainable development of agricultural enterprises, increase their investment attractiveness, and facilitate successful integration into the European economic area.

Ключові слова: управління персоналом, корпоративна культура, агропідприємства, корпоративний розвиток, безпековий розвиток, євроінтеграція, кадровий потенціал, HR-менеджмент, економічна безпека, конкурентоспроможність.

Key words: personnel management, corporate culture, agricultural enterprises, corporate development, security development, European integration, personnel potential, HR management, economic security, competitiveness.

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

Сучасний розвиток аграрного сектору економіки України відбувається в умовах глибоких структурних трансформацій, посилення глобальної конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та активізації євроінтеграційних процесів. Поглиблення співпраці з Європейським Союзом, імпле-

ментація європейських норм і стандартів, відкриття нових ринків збуту, зростання вимог до якості продукції та прозорості ведення бізнесу формують нові умови функціонування агропідприємств. За таких обставин особливого значення набуває необхідність модернізації систем корпоративного управління, підвищення ефективності використання людського капіталу та забезпечення стійкого безпекового розвитку суб'єктів аграрного бізнесу.

Однією з ключових проблем сучасних агропідприємств є недостатня адаптованість традиційних підходів до управління персоналом до нових викликів ринкового середовища. Дефіцит кваліфікованих кадрів, трудова міграція, старіння сільського населення, низький рівень цифрових компетентностей працівників, сезонність зайнятості та обмежені можливості професійного розвитку негативно впливають на продуктивність праці та інноваційний потенціал підприємств. У зв'язку з цим постає потреба у формуванні сучасної системи HR-менеджменту, орієнтованої на розвиток компетенцій, мотивацію персоналу, залучення молодих фахівців та утримання трудових ресурсів.

Не менш важливою проблемою є недостатній рівень розвитку корпоративної культури на значній частині агропідприємств. Відсутність чітко сформованих корпоративних цінностей, ефективних внутрішніх комунікацій, етичних стандартів поведінки та командної взаємодії знижує рівень організаційної згуртованості, породжує конфлікти, опір змінам і послаблює здатність підприємства реагувати на зовнішні ризики. За умов євроінтеграції корпоративна культура повинна трансформуватися відповідно до принципів доброчесності, прозорості, соціальної відповідальності, інноваційності та людиноцентризму.

Окремої актуальності проблема набуває у контексті забезпечення корпоративного та безпекового розвитку агропідприємств. Сучасні підприємства аграрної сфери функціонують під впливом численних ризиків. У таких умовах ефективно управління персоналом і сформована корпоративна культура виступають важливими інструментами підвищення стійкості підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та мінімізації внутрішніх і зовнішніх загроз.

З наукового погляду актуальність проблеми зумовлена необхідністю поглиблення теоретичних засад інтеграції кадрового менеджменту, корпоративної культури та безпекового управління в єдину систему корпоративного розвитку агропідприємств. Існуючі дослідження здебільшого розглядають зазначені компоненти фрагментарно, без урахування їх взаємозалежності та специфіки аграрного сектору в умовах євроінтеграційних змін.

Практичне значення порушеної проблематики полягає у потребі розроблення діє-

вих управлінських рішень щодо вдосконалення кадрової політики, розвитку корпоративної культури, впровадження сучасних стандартів управління персоналом та посилення безпекової стійкості агропідприємств. Реалізація таких підходів сприятиме зростанню ефективності діяльності аграрних підприємств, підвищенню їх інвестиційної привабливості та успішній інтеграції до європейського економічного простору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління персоналом, корпоративної культури, корпоративного та безпекового розвитку агропідприємств в умовах євроінтеграції набуває дедалі більшої актуальності у сучасній науковій літературі. Це зумовлено глибокими трансформаціями аграрного сектору України, впливом воєнних викликів, потребою адаптації до стандартів Європейського Союзу, посиленням конкуренції на зовнішніх ринках та необхідністю формування стійких моделей управління підприємствами.

Значний внесок у дослідження сучасного стану аграрного сектору України в умовах кризових явищ зробили Д. В. Людвенко та А. П. Матвієнко [1], які розглянули трансформацію аграрного сектору в умовах дії воєнного стану та окреслили перспективи його повоєнного відновлення. Автори акцентують увагу на структурних змінах у виробництві, проблемах ресурсного забезпечення, логістичних бар'єрах та необхідності державної підтримки аграрного бізнесу. Їхні висновки є важливими для розуміння зовнішнього середовища функціонування агропідприємств, однак питання ролі персоналу та корпоративної культури у процесах відновлення висвітлено недостатньо.

М. В. Негрей, А. А. Тараненко та І. С. Костенко [2] дослідили проблеми та перспективи розвитку аграрного сектору України в умовах війни. У роботі систематизовано ключові ризики для галузі, серед яких скорочення виробництва, втрати земельних ресурсів, дефіцит робочої сили та зниження інвестиційної активності. Водночас автори більше зосереджуються на макроекономічних аспектах функціонування агросектору, тоді як мікрорівневі питання розвитку систем управління персоналом і корпоративних механізмів залишаються недостатньо опрацьованими.

Вагомий внесок у дослідження безпекових аспектів розвитку аграрного бізнесу здійснили С. І. Урба та М. І. Копитко [3]. У їхній праці обґрунтовано значення зміцнення продовольчої безпеки як інструменту реалізації конкурентоспроможного розвитку аграрного бізнесу в системі забезпечення економічної безпеки України. Автори доводять, що аграрний сектор є стратегічним елементом національної безпеки держави. Разом з тим у роботі переважно розкрито макроекономічний і секторальний рівень безпеки, тоді як внутрішньо-корпоративні чинники безпеки, пов'язані з управлінням персоналом та організаційною культурою, потребують подальшого дослідження.

Питання економічного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції розглянуто у праці М. І. Копитко та О. І. Пацули [4], де досліджено тактичні інструменти економічного розвитку підприємств та акціонерних товариств у нових інтеграційних умовах. Автори підкреслюють важливість стратегічної гнучкості, інноваційності та адаптивного управління. Водночас кадрові аспекти розвитку підприємств і роль корпоративної культури як чинника реалізації тактичних інструментів розкрито лише частково.

Практичні аспекти антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах досліджував К. А. Пріб [5]. Автором визначено специфіку кризових явищ у сільському господарстві та запропоновано інструменти антикризового реагування. Значення цієї роботи полягає у формуванні підходів до підвищення стійкості агропідприємств. Проте в ній недостатньо уваги приділено нематеріальним чинникам стабілізації діяльності, зокрема корпоративній культурі, мотивації персоналу та управлінню людським капіталом.

В. Г. Балан та І. П. Тимченко [6] розглянули управління аграрними підприємствами України в умовах викликів воєнного стану та євроінтеграції. У дослідженні висвітлено необхідність модернізації систем управління, адаптації до нових економічних умов та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Водночас проблематика інтеграції HR-менеджменту, корпоративної культури та безпекового управління в єдину систему корпоративного розвитку залишилася недостатньо деталізованою.

Отже, аналіз сучасних наукових праць свідчить, що науковцями ґрунтовно досліджено окремі аспекти розвитку аграрного

сектору: економічну стійкість, антикризове управління, продовольчу безпеку, трансформаційні процеси та вплив євроінтеграції. Водночас недостатньо розробленими залишаються питання комплексного поєднання управління персоналом і корпоративної культури як стратегічних чинників корпоративного та безпекового розвитку агропідприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-прикладних засад управління персоналом та корпоративною культурою в системі корпоративного і безпекового розвитку агропідприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій. Особливу увагу приділено визначенню впливу європейських стандартів ведення бізнесу на кадрову політику, формування корпоративних цінностей, розвиток людського капіталу та підвищення рівня економічної й кадрової безпеки аграрних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний етап розвитку аграрного сектору економіки України характеризується глибокими трансформаційними змінами, зумовленими процесами євроінтеграції, посиленням глобальної конкуренції, необхідністю адаптації до вимог міжнародних ринків, а також високим рівнем зовнішніх і внутрішніх ризиків. У таких умовах особливого значення набувають питання ефективного управління персоналом та формування корпоративної культури як базових складових корпоративного і безпекового розвитку агропідприємств. Саме людський капітал, професійна компетентність працівників, їх мотивація, рівень лояльності та готовність до змін визначають здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування і довгострокову конкурентоспроможність.

Корпоративний розвиток агропідприємств є складним багаторівневим процесом удосконалення системи управління, виробничо-господарської діяльності, кадрового потенціалу, інноваційної активності та ринкових позицій підприємства з метою забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності й економічної безпеки. На відміну від підприємств інших галузей, аграрний сектор функціонує в умовах підвищеної залеж-

ності від природно-кліматичних факторів, сезонності виробництва, коливань кон'юнктури ринку та високого рівня ризиків, що визначає специфіку корпоративного розвитку таких суб'єктів господарювання, зокрема [1, 2, 6, 7]:

1. Залежність від природно-кліматичних умов, яка є однією з ключових особливостей корпоративного розвитку агропідприємств. Значна залежність результатів діяльності від погодних умов, стану ґрунтів, рівня вологості, біологічних циклів рослин і тварин є домінуючим фактором у процесі функціонування. Це зумовлює необхідність формування адаптивної системи корпоративного управління, здатної швидко реагувати на зовнішні зміни, прогнозувати ризики та диверсифікувати напрями діяльності.

2. Сезонність виробничих процесів, адже аграрне виробництво характеризується чітко вираженою сезонністю, що впливає на використання ресурсів, потребу в персоналі, фінансові потоки та організацію праці. У зв'язку з цим корпоративний розвиток агропідприємств передбачає впровадження гнучких моделей управління персоналом, залучення тимчасових працівників у пікові періоди та ефективне планування витрат у міжсезоння.

3. Земля як основний стратегічний ресурс — для агропідприємств земля виступає не лише засобом виробництва, а й ключовим активом, що формує економічний потенціал підприємства. Тому корпоративний розвиток значною мірою пов'язаний із раціональним землекористуванням, захистом земельного банку, дотриманням екологічних стандартів та інвестуванням у відновлення родючості ґрунтів.

4. Поєднання економічних та соціальних функцій, що проявляється в тому, що агропідприємства часто є важливими роботодавцями у сільських громадах і виконують соціально значущі функції: забезпечують зайнятість населення, підтримують місцеву інфраструктуру, беруть участь у розвитку територій. Відтак корпоративний розвиток у цій сфері охоплює не лише економічні результати, а й соціальну відповідальність бізнесу, партнерство з громадами та підтримку місцевого розвитку.

5. Високий рівень ризиків і потреба у безпековому управлінні, який обумовлений тим, що функціонування агропідприємств супроводжується виробничими, фінансовими, ло-

гістичними, кадровими, екологічними та воєнними ризиками. Саме тому корпоративний розвиток передбачає інтеграцію системи ризик-менеджменту, страхування, внутрішнього контролю, комплаєнсу та економічної безпеки в управлінську модель підприємства.

6. Значення людського капіталу, що проявляється в тому, що сучасне агровиробництво дедалі більше потребує кваліфікованих фахівців у сферах агрономії, інженерії, ІТ, логістики, фінансів і менеджменту. Це зумовлює необхідність стратегічного управління персоналом, розвитку компетенцій, формування кадрового резерву та мотивації працівників. Корпоративний розвиток безпосередньо залежить від рівня професійності та лояльності персоналу.

7. Інноваційна та технологічна трансформація, адже однією з сучасних тенденцій є активне впровадження точного землеробства, GPS-моніторингу, автоматизації виробничих процесів, цифрових платформ управління ресурсами, агродронів та аналітичних систем. Тому корпоративний розвиток агропідприємств передбачає інноваційну модернізацію, цифровізацію бізнес-процесів і готовність персоналу до технологічних змін.

8. Інтеграція у глобальні та європейські ринки, що відкриває для агропідприємств нові можливості експорту продукції, залучення інвестицій та участі у міжнародних ланцюгах постачання. Водночас це потребує відповідності стандартам якості, безпечності харчової продукції, екологічним вимогам, прозорості корпоративного управління та фінансової звітності.

9. Роль корпоративної культури, яка є важливою вимогою в управлінні з орієнтацією на відповідальність, командну роботу, інноваційність, дисципліну та дотримання етичних стандартів. Особливо це актуально для великих агрохолдингів і багатофільних структур, де культура виступає інструментом координації та єдності персоналу.

10. Диверсифікація діяльності — корпоративний розвиток часто передбачає розширення напрямів бізнесу: переробку сировини, логістику, трейдинг, виробництво біоенергетики, органічне землеробство, агротуризм тощо. Це дозволяє знижувати залежність від одного виду діяльності та підвищувати фінансову стійкість підприємства.

Узагальнюючи, можна сформулювати рекомендації щодо корпоративного розвитку аг-

Таблиця 1. Рекомендації щодо корпоративного розвитку агропідприємств в умовах євроінтеграції

Напрямок розвитку	Основні проблеми	Рекомендовані заходи	Очікуваний результат
Управління персоналом	Дефіцит кадрів, плинність персоналу, низька мотивація	Впровадження HR-стратегії, системи мотивації, навчання та розвитку персоналу	Підвищення продуктивності праці, стабілізація кадрового складу
Корпоративна культура	Низька залученість працівників, слабкі внутрішні комунікації	Формування корпоративних цінностей, кодексу етики, командних програм	Зростання лояльності персоналу, покращення організаційного клімату
Економічна безпека	Фінансові ризики, шахрайство, нестабільність ринку	Внутрішній контроль, аудит, ризик-менеджмент, комплаєнс-система	Зниження втрат, зміцнення фінансової стійкості
Інноваційний розвиток	Низький рівень технологізації, відставання від конкурентів	Інвестування в цифровізацію, автоматизацію, точне землеробство	Зростання ефективності виробництва, зниження витрат
Євроінтеграційна адаптація	Невідповідність стандартам ЄС	Сертифікація, впровадження стандартів якості та безпечності	Розширення експортних можливостей, вихід на ринки ЄС
Соціальна відповідальність	Недостатня взаємодія з громадами	Соціальні проекти, підтримка інфраструктури, екологічні ініціативи	Позитивна репутація, підтримка місцевого населення
Організаційне управління	Повільне прийняття рішень, бюрократія	Оптимізація структури управління, делегування повноважень	Гнучкість управління, швидка реакція на зміни
Інвестиційна привабливість	Низький рівень довіри інвесторів	Прозора звітність, ESG-політика, стратегічне планування	Залучення капіталу, довгостроковий розвиток

Джерело: авторська розробка.

ропідприємств в умовах євроінтеграції (табл. 1).

Отже, корпоративний розвиток агропідприємств має комплексний характер і визначається впливом природних, економічних, соціальних, технологічних та інституційних чинників. Його специфіка полягає у поєднанні стратегічного управління ресурсами, розвитку людського капіталу, інноваційної модернізації, соціальної відповідальності та безпекової стійкості. Ефективний корпоративний розвиток агропідприємств створює передумови для зростання конкурентоспроможності галузі та сталого розвитку сільських територій.

Управління персоналом в агропідприємствах доцільно розглядати як системний процес формування, розвитку, мотивації та раціонального використання трудового потенціалу з метою досягнення стратегічних цілей підприємства [7]. На відміну від традиційного кадрового адміністрування, сучасна система HR-менеджменту орієнтується на розвиток компетенцій, формування кадрового резерву, управління талантами, забезпечення соціальної

відповідальності та створення безпечного трудового середовища [8]. Для аграрної сфери така трансформація є особливо актуальною, оскільки вона стикається з дефіцитом кваліфікованих кадрів, трудовою міграцією, сезонністю зайнятості, демографічним скороченням сільського населення та зростанням вимог до цифрових навичок працівників.

Дослідження показує, що в умовах євроінтеграції управління персоналом повинно базуватися на принципах прозорості, недискримінації, дотримання трудових прав, гендерної рівності, розвитку професійної освіти та безперервного навчання. Імплементация цих принципів сприяє не лише підвищенню якості трудового життя, а й формує позитивний імідж підприємства як роботодавця, що є важливим чинником залучення та утримання працівників. Встановлено, що підприємства, які впроваджують сучасні HR-практики, мають вищий рівень продуктивності праці, нижчу плинність кадрів і кращу адаптивність до ринкових змін [8].

Важливою складовою корпоративного розвитку агропідприємств є корпоративна культу-

ра, яка визначає систему цінностей, норм поведінки, управлінських традицій, моделей взаємодії та внутрішніх комунікацій [9]. У сучасних умовах корпоративна культура перестає бути другорядним елементом управління і перетворюється на стратегічний ресурс розвитку. Вона формує організаційну єдність, підвищує довіру між працівниками та керівництвом, сприяє ефективному прийняттю рішень і знижує рівень внутрішніх конфліктів.

Для агропідприємств корпоративна культура має специфічні особливості, пов'язані з поєднанням традиційного виробничого укладу та необхідністю інноваційної модернізації. З одного боку, в аграрному секторі зберігається висока роль неформальних відносин, сімейних традицій, локальної ідентичності та міжособистісної довіри. З іншого боку, євроінтеграційні процеси вимагають впровадження сучасних стандартів менеджменту, комплаєнсу, цифровізації бізнес-процесів, екологічної відповідальності та клієнтоорієнтованості. Саме тому корпоративна культура агропідприємства повинна поєднувати сталі традиційні цінності з відкритістю до інновацій і змін.

Наукові результати дослідження підтверджують, що корпоративна культура безпосередньо впливає на рівень безпеки підприємства. Йдеться не лише про кадрову безпеку, а й про економічну, інформаційну, репутаційну та соціальну складові. Низький рівень корпоративної культури супроводжується зростанням конфліктності, опором змінам, поширенням недобросовісної поведінки, витоком інформації, порушенням трудової дисципліни та корупційними ризиками. Натомість сформована культура доброчесності, відповідальності та партнерства мінімізує зазначені загрози й створює передумови для сталого розвитку підприємства [9].

Особливу роль у сучасній системі корпоративного розвитку відіграє лідерство керівництва. Керівники агропідприємств формують культурний код організації через власну поведінку, стиль управління, комунікацію та ставлення до персоналу. Якщо менеджмент демонструє відкритість, послідовність і відповідальність, це позитивно впливає на організаційний клімат. Авторитарний стиль управління, навпаки, породжує недовіру, знижує ініціативність працівників та стримує інноваційний розвиток [8]. У зв'язку з цим рекомендовано переходити до моделей партнерського й сервісного лідерства, які широко використовуються у країнах ЄС.

Доведено, що важливим інструментом підвищення ефективності управління персоналом є система мотивації, яка повинна охоплювати матеріальні й нематеріальні стимули. Для працівників агросектору значення мають конкурентна заробітна плата, соціальні гарантії, гнучкі форми зайнятості, можливості професійного зростання, визнання досягнень та участь у прийнятті рішень. Формування комплексної мотиваційної системи сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та зміцненню лояльності персоналу.

Окремого значення набуває цифровізація HR-процесів [10]. Використання електронного документообігу, автоматизованого обліку кадрів, систем оцінювання результативності, онлайн-навчання та цифрових каналів внутрішньої комунікації дозволяє підвищити оперативність управлінських рішень і прозорість кадрових процедур. Для агропідприємств, які мають територіально розгалужену структуру, такі інструменти забезпечують ефективну координацію роботи персоналу.

У ході дослідження обґрунтовано, що система корпоративного та безпекового розвитку агропідприємств повинна включати взаємопов'язані елементи: стратегічне управління персоналом, розвиток корпоративної культури, ризик-менеджмент, комплаєнс-контроль, внутрішні комунікації, соціальну відповідальність та інноваційне навчання працівників. Синергія цих складових формує стійкість підприємства до кризових явищ і підвищує його інвестиційну привабливість [11].

На основі проведеного аналізу доцільно запропонувати такі практичні напрями вдосконалення діяльності агропідприємств:

- запровадження стратегічного HR-планування відповідно до довгострокових цілей розвитку;
- формування корпоративного кодексу етики та поведінки;
- створення програм професійного навчання й перекваліфікації персоналу;
- розвиток внутрішніх комунікацій і командної взаємодії;
- впровадження систем моніторингу кадрових ризиків;
- цифровізація кадрового менеджменту;
- адаптація організаційної культури до європейських стандартів управління.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що управління персоналом та корпоративна культура є ключовими чинниками корпоративного і безпекового розвитку агропідприємств в умовах євроінтеграції. Їх ефек-

тивне поєднання забезпечує не лише підвищення результативності праці та конкурентоспроможності, а й створює передумови для довгострокової стійкості, соціальної стабільності та інтеграції українських агропідприємств у європейський економічний простір.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах активізації євроінтеграційних процесів управління персоналом та корпоративна культура набувають стратегічного значення у забезпеченні корпоративного і безпекового розвитку агропідприємств. Сучасні трансформації зовнішнього середовища, зростання конкуренції, посилення вимог до якості продукції, дотримання міжнародних стандартів, кадровий дефіцит та високий рівень ризиків потребують переосмислення традиційних підходів до управління аграрним бізнесом.

Доведено, що ефективна система управління персоналом повинна ґрунтуватися на принципах стратегічного планування, розвитку людського капіталу, мотивації працівників, формування кадрового резерву, цифровізації HR-процесів та створення безпечних умов праці. Саме персонал виступає ключовим ресурсом забезпечення адаптивності підприємства до змін, впровадження інновацій та досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Обґрунтовано, що корпоративна культура є важливим нематеріальним активом агропідприємства, який визначає рівень організаційної згуртованості, довіри, дисципліни, відповідальності та готовності працівників до трансформаційних змін. Формування культури доброчесності, партнерства, відкритих комунікацій і командної взаємодії сприяє зміцненню кадрової, економічної, інформаційної та репутаційної безпеки підприємства.

Встановлено, що євроінтеграція створює для агропідприємств як нові можливості, так і додаткові виклики. До можливостей належать доступ до ринків ЄС, впровадження сучасних управлінських практик, залучення інвестицій та підвищення стандартів діяльності. Серед викликів — необхідність відповідності європейським нормам, модернізація систем управління, посилення конкуренції за трудові ресурси та потреба у висококваліфікованому персоналі.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення кадрової політики, розвитку корпоративної куль-

тури, підвищення стійкості агропідприємств до ризиків та забезпечення їх інтеграції до європейського економічного простору. Реалізація комплексного підходу до управління персоналом і корпоративною культурою сприятиме підвищенню ефективності діяльності, інвестиційної привабливості та соціальної відповідальності аграрного бізнесу.

Перспективи подальших наукових розвідок доцільно зосередити на дослідженні цифрових інструментів HR-менеджменту в аграрному секторі, механізмів формування кадрової безпеки підприємств, розвитку ESG-орієнтованої корпоративної культури, адаптації європейських моделей управління персоналом до українських реалій, а також оцінюванні впливу воєнних та післявоєнних трансформацій на кадровий потенціал і корпоративну стійкість агропідприємств. Окремої уваги потребує розроблення методичних підходів до вимірювання ефективності корпоративної культури як чинника безпекового розвитку підприємства.

Література:

1. Людвенко Д.В., Матвієнко А.П. Трансформація аграрного сектору України в умовах дії воєнного стану та перспективи його повоєнного відновлення. *Агросвіт*, 2025. № 22. С. 69—76
2. Негрей М. В., Тараненко А. А., Костенко І. С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474/1420> (дата звернення: 15.04.2026).
3. Урба С.І., Копитко М.І. Зміцнення продовольчої безпеки як інструмент реалізації конкурентоспроможного розвитку аграрного бізнесу в системі забезпечення економічної безпеки України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-07>
4. Копитко М.І., Пацула О.І. Тактичні інструменти економічного розвитку підприємств та акціонерних товариств в умовах євроінтеграції. *Успіхи і досягнення у науці*, 2025. № 11 (21). С. 769—780.
5. Пріб К.А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*, 2019. № 10. С. 51—59.
6. Балан В.Г., Тимченко І.П. Управління аграрними підприємствами України в умовах викликів воєнного стану та євроінтеграції. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 2024. (42). 548-557. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/2015>

7. Гаврильченко О.В. Управління внутрішніми ресурсами економічного зростання аграрних підприємств: механізми, інструментарій, стратегії: монографія. Харків: "Смугаста типографія", 2021. 302 с.

8. Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами підприємствах. Трансформаційна економіка, 2023. № 3 (03), С. 70—75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>

9. Коханюк Я. Корпоративна культура як інструмент трансформації аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. Вчені записки Університету "КРОК", 2025. № 1 (77). С. 388—397. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-388-397>

10. Овчарик С. Особливості формування корпоративної культури в аграрних підприємствах. Економіка та суспільство, 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-113>

11. Носань Н., Артеменко С. Управління кадровим потенціалом аграрної сфери. Економіка та суспільство, 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-38>

References:

1. Liudvenko, D. V., & Matviienko, A. P. (2025), "Transformation of the agricultural sector of Ukraine under martial law and prospects for its post-war recovery", *Ahrosvit*, vol. 22, pp. 69—76.

2. Nehrei, M. V., Taranenko, A. A., & Kostenko, I. S. (2022), "The agricultural sector of Ukraine under war conditions, problems and prospects", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 40, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474/1420> (Accessed 15 Apr 2026).

3. Urba, S. I., & Kopytko, M. I. (2022), "Strengthening food security as a tool for implementing the competitive development of agrarian business in the system of ensuring the economic security of Ukraine", *Problemy suchasnykh transformatsii, seriia ekonomika ta upravlinnia*, vol. 5. DOI <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-07>

4. Kopytko, M. I., & Patsula, O. I. (2025), "Tactical instruments of economic development of enterprises and joint-stock companies under European integration", *Uspikhy i dosiahnennia u naustsi*, vol. 11 (21), pp. 769—780.

5. Prib, K. A. (2019), "Practice of anti-crisis management in agricultural enterprises", *Ekonomika APK*, vol. 10, pp. 51—59.

6. Balan, V. H., & Tymchenko, I. P. (2024), "Management of agricultural enterprises of Ukraine under the challenges of martial law and European integration", *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, vol. 42, pp. 548—

557, available at: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/2015> (Accessed 15 Apr 2026).

7. Havrylchenko, O. V. (2021). *Upravlinnia vnutrishnimy resursamy ekonomichnoho zrostantia ahrarnykh pidpriemstv: mekhanizmy, instrumentarii, stratehii* [Management of internal resources of economic growth of agricultural enterprises, mechanisms, instruments, strategies], *monohrafiia, Smuhasta typohrafiia*, Kharkiv, Ukraine, 302 p.

8. Chernikova, N. M., Voronina, V. L., & Chebotarov, K. H. (2023), "Innovative approaches to managing HR processes in enterprises", *Transformatsiina ekonomika*, vol. 3 (03), pp. 70—75. DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>

9. Kokhaniuk, Ya. (2025), "Corporate culture as a tool for transformation of agricultural enterprises under European integration", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 1 (77), pp. 388—397. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-388-397>

10. Ovcharyk, S. (2026), "Peculiarities of forming corporate culture in agricultural enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 83. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-113>

11. Nosan, N., & Artemenko, S. (2021), "Management of personnel potential in the agrarian sphere", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 26. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-38>

Отримано редакцією журналу / Received: 15.04.26

Прорецензовано / Revised: 28.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<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 338.2:339.9:330.131.5

Б. Ю. Кишакевич,
д. е. н., професор, професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5721-8543>
О. В. Савка,
аспірант,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-6615-1969>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.136

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОНІТОРИНГУ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

В. Kyshakevych,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of External Economic and Foreign Affairs, National University "Lviv Polytechnic"
O. Savka,
Postgraduate student, Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

METHODOLOGICAL PRINCIPLES FOR FORMING A MECHANISM FOR MONITORING THE EFFECTIVENESS OF STRATEGIES FOR DEVELOPING FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS

У статті досліджено методологічні засади формування механізму моніторингу ефективності стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроінтеграції. Обґрунтовано актуальність проблеми в умовах посилення конкуренції на європейських ринках. Розкрито сутність категорії "моніторинг ефективності" як складової стратегічного управління. Визначено його роль у забезпеченні результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Показано необхідність переходу від фрагментарних підходів до комплексного моніторингу. Особливу увагу приділено інтеграції моніторингу у систему стратегічного управління підприємством. Проаналізовано сучасні методологічні підходи до оцінювання ефективності стратегій. Розглянуто системний підхід як основу комплексного аналізу. Охарактеризовано процесний підхід з позиції оптимізації бізнес-процесів. Визначено результативний підхід як інструмент оцінювання досягнення стратегічних цілей. Обґрунтовано доцільність їх інтеграції для підвищення об'єктивності оцінювання. Визначено ключові показники ефективності стратегій зовнішньоекономічної діяльності. Узагальнено їх економічний зміст та значення для підприємств. Показано роль інформаційного забезпечення у процесі моніторингу. Визначено значення цифрових технологій у підвищенні ефективності аналітичних процесів. Розкрито структуру механізму моніторингу ефективності стратегій. Обґрунтовано взаємозв'язок його основних елементів. Запропоновано алгоритм реалізації механізму моніторингу. Визначено його циклічний характер та адаптивність до змін середовища. Проаналізовано особливості функціонування механізму в умовах євроінтеграції. Показано необхідність врахування регуляторних та конкурентних факторів ЄС. Обґрунтовано важливість гармонізації системи показників із європейськими стандартами. Доведено значення економіко-математичних методів для підвищення точності оцінювання. Визначено практичне значення результатів для підприємств.

The article examines the methodological foundations for the formation of a mechanism for monitoring the effectiveness of strategies for the development of foreign economic activity of enterprises in the context of European integration. The relevance of the problem is substantiated under conditions of increasing competition in European markets. The essence of the category "efficiency monitoring" as a component of strategic management is revealed. Its role in ensuring the effectiveness of foreign economic activity of enterprises is determined. The necessity of transitioning from fragmented approaches to a comprehensive monitoring system is emphasized. Special attention is paid to the integration of monitoring into the overall management system of the enterprise. Modern methodological approaches to evaluating the effectiveness of development strategies are analyzed. The system approach is considered as a basis for comprehensive analysis. The process approach is characterized from the perspective of optimizing business processes. The result-oriented approach is defined as a tool for assessing the achievement of strategic goals. The expediency of integrating these approaches to enhance evaluation objectivity is substantiated. Key indicators of the effectiveness of foreign economic activity strategies are identified. Their economic content and significance for enterprises are generalized. The role of information support in the monitoring process is highlighted. The importance of digital technologies in improving analytical processes is emphasized. The structure of the monitoring mechanism is revealed. The interconnection of its main elements is substantiated. An algorithm for the implementation of the monitoring mechanism is proposed. Its cyclical nature and adaptability to environmental changes are determined. The specific features of the mechanism's functioning in the context of European integration are analyzed. The necessity of considering EU regulatory and competitive factors is emphasized. The importance of harmonizing indicators with European standards is substantiated. The role of economic and mathematical methods in improving evaluation accuracy is highlighted. The practical significance of the results for enterprises is determined. The obtained results can be used to improve strategic management and enhance the efficiency of foreign economic activity of enterprises.

Ключові слова: моніторинг ефективності, зовнішньоекономічна діяльність підприємства, стратегія розвитку, механізм моніторингу, євроінтеграція, показники ефективності, формування стратегії.

Key words: efficiency monitoring, foreign economic activity of the enterprise, development strategy, monitoring mechanism, European integration, efficiency indicators, strategy formation.

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

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств стає ключовим чинником їх розвитку та інтеграції у глобальні ринки. Водночас посилення конкуренції на європейських ринках актуалізує проблему ефективності реалізації стратегій розвитку ЗЕД. Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю та невизначеністю, що ускладнює процес стратегічного управління. У цих умовах особливого значення набуває своєчасний та об'єктивний моніторинг ефективності стратегічних рішень. Наявні підходи до оцінювання ефективності ЗЕД часто є фрагментарними та не забезпечують комплексного бачення результатів діяльності.

Відсутність цілісного механізму моніторингу ефективності стратегій розвитку обмежує можливості підприємств оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це знижує їх здатність адаптуватися до вимог європейського ринку. Євроінтеграційні процеси супроводжуються гармонізацією стандартів, посиленням регуляторних вимог та зростанням ролі інновацій. У зв'язку з цим підприємства змушені переглядати свої стратегії розвитку ЗЕД. Проте без ефективного інструментарію моніторингу оцінити результативність таких змін є складно. Виникає необхідність розроблення науково обґрунтованих методологічних підходів до формування відповідного механізму. Особливої уваги потребує інтеграція кількісних методів оцінювання ефективності у систему стратегічного управління. Використання економіко-мате-

матичних моделей дозволяє підвищити об'єктивність аналізу та прийняття управлінських рішень.

Водночас на практиці такі підходи застосовуються недостатньо, що зумовлює потребу у їх адаптації до специфіки зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Важливим аспектом є також забезпечення інформаційної підтримки процесу моніторингу. В умовах цифровізації економіки зростає роль аналітичних систем та обробки великих масивів даних. Їх використання відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління ЗЕД. Однак відсутність системного підходу до формування механізму моніторингу стримує реалізацію цих можливостей. Дослідження методологічних засад такого механізму дозволить підвищити якість стратегічного управління підприємствами, що сприятиме зміцненню їх позицій на європейських ринках. Крім того, ефективний моніторинг забезпечує своєчасне виявлення відхилень та коригування стратегій. У підсумку це підвищує загальну результативність зовнішньоекономічної діяльності. Таким чином, розроблення методологічних засад формування механізму моніторингу ефективності стратегій розвитку ЗЕД підприємств є важливим і актуальним науковим завданням в умовах євроінтеграції.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам формування та реалізації стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств, а також удосконалення методичних підходів до оцінювання їх результативності присвячено значну кількість наукових праць, серед яких доцільно виокремити дослідження Данилюк Т. І. [1], Доцюк С., Охота Ю., Чіков І., Тітов Д. [2], Зелінська О. [3], Кириченко О. С. [4], Кишакевич Б. Ю., Настьошин С. Є., Війчук О. Т., Котик Я. І. [5], Кишакевич Б. Ю., Демедюк Б. Т., Сисюк В. І. [6], Козуб В. О., Кот О. В., Каплін С. М. [7], Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. [8] та інших. Сучасні наукові публікації здебільшого зосереджені на дослідженні окремих аспектів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, зокрема міжнародного маркетингу в системі зовнішньоторговельного управління, формування конкурентоспроможності підприємств в умовах експортоорієнтованого розвитку, активізації зовнішньоекономічної діяльності регіонів, а також впливу валютного регулювання на показники ефективності зовнішнь-

оекономічної діяльності. Водночас потребують подальшого обґрунтування принципи побудови цілісної системи моніторингу, яка б поєднувала стратегічні цілі підприємства, систему кількісних і якісних індикаторів, аналітичні процедури оцінювання, механізми зворотного зв'язку та інструменти своєчасного коригування управлінських рішень.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування методологічних засад формування механізму моніторингу ефективності стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроінтеграції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сутність категорії "моніторинг ефективності" полягає у систематичному спостереженні, оцінюванні та аналізі результативності діяльності об'єкта управління. Моніторинг передбачає безперервний процес збору, обробки та інтерпретації інформації щодо досягнення поставлених цілей. Ефективність у цьому контексті розглядається як співвідношення отриманих результатів і витрачених ресурсів. Моніторинг ефективності дозволяє виявляти відхилення від запланованих показників та визначати причини їх виникнення. Він виступає важливим інструментом підтримки прийняття управлінських рішень [2]. У сучасних умовах моніторинг набуває стратегічного характеру та орієнтується на довгострокові результати. Його реалізація базується на використанні системи кількісних і якісних показників. Важливою складовою є також забезпечення своєчасності та достовірності інформації. Моніторинг ефективності інтегрується у загальну систему управління підприємством. Таким чином, він забезпечує підвищення адаптивності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Методологія оцінювання ефективності стратегій розвитку ґрунтується на застосуванні різних наукових підходів, серед яких ключове місце займають системний, процесний та результативний. Системний підхід передбачає розгляд стратегії як складної відкритої системи, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. У межах цього підходу ефективність оцінюється з урахуванням взаємозв'язків між елементами стратегії, ресурсами та результатами діяльності. Особлива увага приділяється узгодженості цілей, інструментів реалізації та отриманих результатів.

Таблиця 1. Методологічні підходи до оцінювання ефективності стратегій

Підхід	Сутність підходу	Об'єкт оцінювання	Основні показники	Переваги	Недоліки
Системний	Розгляд стратегії як цілісної системи з взаємопов'язаними елементами	Стратегія як система, ресурси, середовище	Узгодженість цілей, ефективність ресурсів, синергія	Комплексність, врахування взаємозв'язків	Складність реалізації, потреба у великому обсязі даних
Процесний	Аналіз процесів реалізації стратегії та управлінських дій	Бізнес-процеси, етапи реалізації	Час виконання, витрати процесів, гнучкість	Виявлення «вузьких місць», оптимізація процесів	Менше уваги до кінцевих результатів
Результативний	Оцінювання досягнутих результатів і рівня виконання стратегічних цілей	Кінцеві результати діяльності	Прибуток, експорт, рентабельність, частка ринку	Простота вимірювання, можливість порівняння	Ігнорування процесів і внутрішніх взаємозв'язків

Джерело: побудовано авторами.

Системний підхід дозволяє врахувати комплексний вплив факторів, що визначають успішність зовнішньоекономічної діяльності [3].

Процесний підхід орієнтується на аналіз послідовності управлінських дій та етапів реалізації стратегії. У цьому випадку ефективність визначається якістю організації процесів, швидкістю їх виконання та здатністю адаптуватися до змін (див. Табл. 1). Значення мають такі характеристики, як гнучкість, безперервність та керованість процесів. Процесний підхід дає змогу виявити "вузькі місця" у реалізації стратегічних рішень. Він також сприяє оптимізації бізнес-процесів підприємства.

Результативний підхід фокусується на досягнутих кінцевих результатах діяльності. Оцінювання ефективності у цьому випадку здійснюється через систему показників, що відображають рівень досягнення стратегічних цілей. До таких показників належать фінансові результати, обсяги експорту, частка ринку та рівень прибутковості. Результативний підхід забезпечує кількісне вимірювання ефективності стратегій. Він є зручним для порівняльного аналізу діяльності підприємств. Водночас його обмеженням є недостатнє врахування процесних аспектів [5]. Поєднання системного, процесного та результативного підходів дозволяє сформувати комплексну методологію оцінювання ефективності стратегій. Такий інтегрований підхід забезпечує більш об'єктивну та всебічну оцінку. Він створює основу для підви-

щення якості стратегічного управління. У підсумку це сприяє зростанню ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Показники ефективності стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємств є важливим інструментом оцінювання результативності їх функціонування на міжнародних ринках. Вони дозволяють визначити ступінь досягнення стратегічних цілей та рівень конкурентоспроможності підприємства. До ключових показників належать обсяги експорту, які відображають масштаб присутності підприємства на зовнішніх ринках [6].

Важливим є також темп зростання експорту, що характеризує динаміку розвитку ЗЕД. Значну роль відіграє показник прибутковості експортних операцій. Він дозволяє оцінити економічну доцільність виходу на зовнішні ринки. Рентабельність зовнішньоекономічної діяльності є узагальнюючим показником ефективності використання ресурсів. Частка підприємства на міжнародному ринку відображає його конкурентні позиції. Важливим індикатором є диверсифікація ринків збуту. Вона знижує ризики залежності від окремих країн або регіонів.

Показники витрат на зовнішньоекономічну діяльність дозволяють оцінити ефективність управління ресурсами (див. Табл. 2). До них належать транспортні, митні та маркетингові витрати. Окрему увагу слід приділяти показникам інноваційної активності у ЗЕД. Вони характеризують здатність підприємства адаптувати-

Таблиця 2. Показники ефективності стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Група показників	Показник	Економічний зміст	Одиниця виміру
Експортна результативність	Обсяг експорту	Відображає масштаби діяльності на зовнішніх ринках	тис. дол. США
	Темп зростання експорту	Характеризує динаміку розвитку ЗЕД	%
	Частка експорту в доході	Визначає залежність підприємства від зовнішніх ринків	%
Фінансова ефективність	Прибуток від ЗЕД	Відображає фінансовий результат зовнішньоекономічної діяльності	тис. грн / дол.
	Рентабельність ЗЕД	Характеризує ефективність використання ресурсів	%
	Валова маржа експортних операцій	Відображає прибутковість реалізації продукції на зовнішніх ринках	%
Ринкова ефективність	Частка на міжнародному ринку	Визначає конкурентні позиції підприємства	%
	Кількість зовнішніх ринків	Характеризує рівень географічної диверсифікації	од.
	Індекс диверсифікації експорту	Оцінює ступінь залежності від окремих ринків	коефіцієнт
Витратна ефективність	Витрати на ЗЕД	Відображає загальні витрати на експортну діяльність	тис. грн / дол.
	Логістичні витрати	Характеризує витрати на транспортування та зберігання	% до витрат
	Митні витрати	Відображає витрати, пов'язані з митним оформленням	% до витрат
Інноваційно-якісні	Рівень відповідності стандартам ЄС	Визначає відповідність продукції вимогам європейського ринку	%
	Частка інноваційної продукції в експорті	Характеризує інноваційну активність	%
	Рівень якості продукції	Відображає конкурентні переваги продукції	бали / %
Організаційна ефективність	Час виконання експортних операцій	Характеризує швидкість реалізації ЗЕД	дні
	Гнучкість управління	Відображає здатність адаптуватися до змін	експертна оцінка
	Рівень ризиків ЗЕД	Визначає ступінь невизначеності та загроз	коефіцієнт / індекс

Джерело: побудовано авторами.

ся до вимог міжнародних ринків. Важливим є рівень відповідності продукції міжнародним стандартам. Це впливає на доступ до ринків ЄС. Показники якості продукції також відіграють значну роль у забезпеченні конкурентоспроможності. Ефективність стратегій ЗЕД визначається і швидкістю реакції на зміни зовнішнього середовища [7].

Гнучкість управління є важливим нефінансовим показником. Сукупність кількісних і якісних індикаторів забезпечує комплексну оцінку ефективності стратегій. Використання системи таких показників дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Це сприяє сталому розвитку підприємств у міжнародному економічному середовищі.

Концептуальні засади побудови механізму моніторингу ефективності стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств базуються на системному підході до управління. Такий механізм розглядається як цілісна су-

купність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують оцінювання та коригування стратегічних рішень. Важливим принципом є комплексність, яка передбачає охоплення всіх аспектів зовнішньоекономічної діяльності. Механізм має враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу.

Принцип адаптивності забезпечує здатність механізму реагувати на зміни ринкового середовища, що особливо актуально в умовах євроінтеграційних процесів. Принцип безперервності передбачає регулярність здійснення моніторингу. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників. Важливе значення має принцип достовірності інформації. Він забезпечує обґрунтованість прийняття управлінських рішень. Принцип релевантності передбачає використання показників, що відповідають стратегічним цілям підприємства [8]. Механізм повинен бути інтегрованим у загальну систему управління під-

приємством, що сприяє узгодженості стратегічних і оперативних рішень.

Важливою складовою є інформаційне забезпечення механізму. Воно включає збір, обробку та аналіз даних. Концептуально механізм має базуватися на поєднанні якісних і кількісних методів оцінювання. Особливу роль відіграє використання економіко-математичних моделей. Вони підвищують точність оцінювання ефективності стратегій. Необхідною умовою є наявність чітко визначених критеріїв оцінювання. Механізм повинен забезпечувати зворотний зв'язок у системі управління, що дозволяє коригувати стратегії відповідно до отриманих результатів. Таким чином, концептуальні засади механізму спрямовані на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Таблиця 3 відображає логіку функціонування механізму моніторингу та демонструє взаємозв'язок його ключових елементів у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

Запропонований алгоритм реалізації механізму моніторингу ефективності стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності під-

приємств має послідовний та циклічний характер:

Етап 1. Визначення цілей та завдань моніторингу

— Формування стратегічних цілей зовнішньоекономічної діяльності

— Визначення критеріїв ефективності стратегій

— Узгодження цілей моніторингу із загальною стратегією підприємства

Етап 2. Формування системи показників

— Вибір ключових індикаторів ефективності (KPI)

— Розподіл показників за групами (фінансові, ринкові, процесні тощо)

— Встановлення цільових та граничних значень показників

Етап 3. Організація інформаційного забезпечення

— Визначення джерел даних (внутрішніх і зовнішніх)

— Налагодження процесу збору, обробки та зберігання інформації

— Забезпечення достовірності та своєчасності даних

Етап 4. Проведення оцінювання ефективності

Таблиця 3. Структура механізму моніторингу ефективності стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Елемент механізму	Зміст елементу	Основні інструменти	Результат функціонування
Цільовий блок	Визначення стратегічних цілей та завдань ЗЕД	Стратегічне планування, KPI	Чітко сформульовані цілі розвитку ЗЕД
Інформаційне забезпечення	Збір, обробка та зберігання даних щодо ЗЕД	ERP, CRM, статистичні бази, звітність	Достовірна та актуальна інформація
Система показників	Формування набору індикаторів ефективності	Фінансові, ринкові, інноваційні показники	Комплексна оцінка ефективності
Аналітичний блок	Оцінювання ефективності стратегій	DEA, SFA, економічний аналіз	Визначення рівня ефективності
Блок моніторингу	Безперервне спостереження та контроль	Порівняльний аналіз, бенчмаркінг	Виявлення відхилень
Управлінський блок	Прийняття рішень щодо коригування стратегій	SWOT-аналіз, сценарне планування	Оптимізація стратегій ЗЕД
Зворотний зв'язок	Передача результатів аналізу до системи управління	Звіти, аналітичні панелі (dashboard)	Актуалізація стратегічних рішень
Інституційне забезпечення	Організаційна підтримка реалізації механізму	Регламенти, стандарти, кадровий потенціал	Стабільність функціонування механізму
Цифрова підтримка	Використання сучасних інформаційних технологій	BI-системи, Big Data, аналітика	Підвищення оперативності та точності моніторингу

Джерело: побудовано авторами.

— Застосування методів аналізу (DEA, SFA, економічний аналіз)

— Розрахунок показників ефективності

— Порівняння фактичних і планових значень

Етап 5. Аналіз результатів моніторингу

— Виявлення відхилень від запланованих показників

— Ідентифікація причин відхилень

— Оцінювання впливу зовнішніх і внутрішніх факторів

Етап 6. Прийняття управлінських рішень

— Розробка заходів щодо підвищення ефективності

— Коригування стратегій розвитку ЗЕД

— Визначення альтернативних сценаріїв розвитку

Етап 7. Реалізація коригувальних заходів

— Впровадження управлінських рішень

— Оптимізація бізнес-процесів

— Перерозподіл ресурсів

Етап 8. Зворотний зв'язок і безперервний моніторинг

— Оцінка результатів впроваджених змін

— Оновлення системи показників за потреби

— Забезпечення циклічності процесу моніторингу

Реалізація цього алгоритму забезпечує системність процесу оцінювання, своєчасне виявлення відхилень та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Важливою перевагою алгоритму є можливість адаптації до змін зовнішнього середовища та специфіки діяльності підприємства. У підсумку це сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління та зміцненню конкурентних позицій підприємств на міжнародних ринках.

Особливості функціонування механізму моніторингу ефективності стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроінтеграції визначаються специфікою трансформаційного середовища. Передусім, механізм має враховувати процес гармонізації національних стандартів із вимогами ЄС, що зумовлює необхідність включення показників відповідності продукції технічним, екологічним та якісним нормам. Важливою особливістю є посилення ролі регуляторного середовища, яке впливає на доступ підприємств до європейських ринків [7].

У сучасних умовах зростає роль цифровізації процесів моніторингу. Використання аналітичних платформ дозволяє оперативно обробляти великі обсяги даних. Особливістю є також необхідність підвищення гнучкості управлінських рішень. Це дозволяє швидко реа-

гувати на зміни зовнішнього середовища. Механізм має забезпечувати безперервний зворотний зв'язок у системі управління. Важливим є врахування інтеграційних ефектів, пов'язаних із участю у спільному ринку ЄС.

Гармонізація показників із стандартами ЄС є важливою умовою забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств у процесі євроінтеграції. Вона передбачає узгодження системи оцінювання ефективності із вимогами європейського нормативного та статистичного середовища [1]. Насамперед це стосується адаптації показників до методології Евростату та інших міжнародних організацій. Використання уніфікованих підходів забезпечує порівнянність результатів діяльності підприємств на міжнародному рівні. Важливим аспектом є врахування технічних регламентів та стандартів якості ЄС, що зумовлює необхідність включення до системи показників індикаторів відповідності продукції європейським нормам.

Гармонізація показників сприяє покращенню доступу до європейських ринків. Вона також підвищує рівень довіри до українських підприємств. Важливим є узгодження підходів до оцінювання ефективності логістичних процесів. У підсумку вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Таким чином, гармонізація показників із стандартами ЄС є ключовим елементом удосконалення механізму моніторингу ефективності стратегій ЗЕД.

ВИСНОВКИ

У статті обґрунтовується теоретико-методологічна база формування механізму моніторингу ефективності стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроінтеграції. Визначається сутність категорії "моніторинг ефективності" та її місце у системі стратегічного управління підприємством.

Формування механізму моніторингу ґрунтується на принципах системності, адаптивності, безперервності та інтегрованості. Ефективний механізм передбачає наявність взаємопов'язаних блоків, зокрема цільового, інформаційного, аналітичного та управлінського. Ключовим елементом механізму виступає система показників, що комплексно відображає результати зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Доцільним є поєднання фінансових, ринкових, витратних та інноваційних індикаторів ефективності. Використання економіко-математичних методів сприяє підвищенню

об'єктивності оцінювання та обґрунтованості управлінських рішень.

Алгоритм реалізації механізму має циклічний характер, що забезпечує безперервність моніторингу та можливість оперативного коригування стратегій. Функціонування механізму в умовах євроінтеграції потребує адаптації до регуляторних, конкурентних та інституційних вимог ЄС. Гармонізація системи показників із європейськими стандартами виступає необхідною умовою підвищення порівнянності результатів і конкурентоспроможності підприємств. Таким чином, запропонований підхід формує основу для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та забезпечує адаптацію підприємств до сучасних умов інтеграційного розвитку.

Література:

1. Данилюк Т. І. Міжнародний маркетинг в системі управління зовнішньоторговельною діяльністю. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2024. № 2. С. 104—111. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-104-111>.

2. Доцюк С., Охота Ю., Чіков І., Тітов Д. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств АПК в умовах експортоорієнтованого розвитку. Development Service Industry Management. 2025. № 4. С. 309—319. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(46\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(46)).

3. Зелінська О. Механізм активізації зовнішньоекономічної діяльності регіону в умовах єврорегіонального співробітництва. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-32>.

4. Кириченко О. С. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. Вчені записки Університету "КРОК". 2022. № 2 (66). С. 107—115. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/510/539>.

5. Кишакевич Б. Ю., Настьошин С. Є., Війчук О. Т., Котик Я. І. Моделі фінансування проєктів відновлювальної енергетики: міжнародний досвід та рекомендації для України. Академічні візії. 2024. № 33. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12684686>.

6. Кишакевич Б. Ю., Демедюк Б. Т., Сисюк В. І. Цифровізація малого та середнього бізнесу: виклики та перспективи. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 2. С. 82—86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.82>.

7. Козуб В. О., Кот О. В., Каплін С. М. Аналіз впливу валютного регулювання на показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності

підприємств. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17092258>.

8. Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. Бізнес-інформ. 2021. № 2. С. 21—27.

References:

1. Danyliuk, T.I. (2024), "International marketing in the system of foreign trade management", Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University, vol. 2, pp. 104—111. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-104-111>

2. Dotsiuk, S., Okhota, Yu., Chikov, I. and Titov, D. (2025), "Mechanism of formation of competitiveness of agricultural enterprises under export-oriented development", Development Service Industry Management, vol. 4, pp. 309—319. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(46\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(46))

3. Zelinska, O. (2022), "Mechanism of activation of foreign economic activity of the region in the conditions of euroregional cooperation", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-32>

4. Kyrychenko, O.S. (2022), "Modern aspects and technologies of enterprise development management", Vcheni zapysky Universytetu "KROK", vol. 2 (66), pp. 107—115. Available at: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/510/539>

5. Kyshakevych, B., Nastoshyn, S., Viichuk, O. and Kotyk, Y. (2024), "Models of financing renewable energy projects: international experience and recommendations for Ukraine", Akademichni vizii, vol. 33. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12684686>

6. Kyshakevych, B., Demediuk, B. and Sysiuk, V. (2024), "Digitalisation of small and medium-sized enterprises: challenges and prospects", Investments: Practice and Experience, vol. 2, pp. 82—86. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.82>

7. Kozub, V., Kot, O. and Kaplin, S. (2025), "Analysis of the impact of currency regulation on the efficiency indicators of foreign economic activity of enterprises", Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, vol. 22. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17092258>

8. Kondratenko, N., Ternova, I. and Kolesnyk, T. (2021), "Theoretical and methodological aspects of foreign economic activity management of economic entities of Ukraine", Business Inform, vol. 2, pp. 21—27.

Отримано редакцією журналу / Received: 17.04.26

Прорецензовано / Revised: 30.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 657

М. В. Болдуєв,

д. держ. упр., професор, НУ "Запорізька політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8889-6555>

О. В. Болдуєва,

д. е. н., доцент, Запорізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5267-1816>

О. В. Артюх,

д. е. н., професор, Одеський національний економічний університет,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8845-8002>

О. Г. Лищенко,

к. е. н., доцент, НУ "Запорізька політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9211-9567>

К. С. Бреян,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Національний університет "Запорізька політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9938-1970>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.144

ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ Й АУДИТУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ: ЦИФРОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИМОГИ ДО ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ФАХІВЦІВ

М. Bolduiev,

Doctor of Public Administration, Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

О. Bolduieva,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Zaporizhzhia National University

О. Artyukh,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Odesa National University of Economics,

О. Lyshchenko,

PhD in Economics, Associate Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

К. Breian,

Applicant for the second (master's) level of higher education, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

TRANSFORMATION OF ACCOUNTING AND AUDITING IN THE CONTEXT OF INFORMATION SYSTEMS DEVELOPMENT: DIGITAL TRENDS AND REQUIREMENTS FOR PROFESSIONAL COMPETENCIES OF SPECIALISTS

У статті досліджено трансформацію бухгалтерського обліку й аудиту в умовах розвитку інформаційних систем і технологій. Узагальнено сучасні наукові підходи до осмислення змін у сфері обліково-аудиторської діяльності під впливом цифровізації, автоматизації, аналітичних платформ і технологій штучного інтелекту. Обґрунтовано, що цифрові зміни впливають не лише на технічний інструментарій, а й на функціональне призначення бухгалтерського обліку й аудиту в системі управління підприємством. Окрему увагу приділено ролі міжнародних професійних організацій у формуванні стратегічних орієнтирів розвитку професії та компетентнісних вимог до фахівців у глобальному цифровому середовищі.

Встановлено, що цифрова трансформація зумовлює формування нового професійного профілю фахівця, який поєднує фундаментальні знання у сфері обліку й аудиту з цифровими, аналітичними, комунікаційними та управлінськими компетентностями. Зроблено висновок про посилення ролі інформаційних систем і технологій у професійній діяльності та необхідність оновлення підходів до підготовки фахівців відповідно до вимог цифрової економіки.

The article examines the transformation of accounting and auditing in the context of the development of information systems and technologies, driven by the digitalization of the business environment, the widespread adoption of automated solutions, analytical platforms, artificial intelligence technologies, and the increasing role of data in enterprise management systems. The study generalizes contemporary scientific approaches to understanding the evolution of accounting and auditing activities under the influence of socio-economic and technological factors, and identifies key digital trends that are reshaping the content of professional activities in the field of accounting and auditing. It is substantiated that modern transformation processes are associated not only with the improvement of technical tools, but also with changes in the functional role of accounting and auditing within management systems, where they increasingly serve as an information and analytical basis for decision-making, control, and performance evaluation. Particular attention is paid to the role of international professional organizations in shaping strategic directions for the development of the profession and competency requirements for specialists in the global digital environment.

The study demonstrates that the digital transformation of accounting and auditing leads to the formation of a new professional profile, combining fundamental knowledge in accounting, auditing, taxation, control, and professional ethics with digital, analytical, communication, and managerial competencies. It is proven that effective professional activity in modern conditions requires proficiency in working with information systems, large datasets, analytical tools, and integrated digital solutions that enhance the quality of accounting and auditing procedures. The findings indicate a gradual shift from predominantly technical functions to analytical, advisory, and strategically oriented roles. The practical significance of the results lies in their applicability for improving educational programs, updating approaches to professional training, and advancing further research on the impact of digital technologies, artificial intelligence, and data analytics on accounting and auditing.

Ключові слова: бухгалтерський облік, аудит, цифрова трансформація, інформаційні системи, інформаційні технології, професійні компетентності, штучний інтелект, аналітика даних, автоматизація, цифровий аудит.

Key words: accounting, auditing, digital transformation, information systems, information technologies, professional competencies, artificial intelligence, data analytics, automation, digital auditing.

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

Сучасний розвиток економіки відбувається в умовах активної цифровізації бізнес-середовища, широкого впровадження інформаційних систем і технологій у господарську діяльність, а також посилення ролі даних у процесах управління підприємством. За таких умов бухгалтерський облік і аудит зазнають суттєвих трансформацій, пов'язаних із переходом від традиційних підходів до обробки та перевірки інформації до використання автоматизованих, інтегрованих і аналітично орієнтованих цифрових рішень.

Зазначені зміни актуалізують необхідність теоретичного осмислення трансформації бухгалтерського обліку й аудиту під впливом соціально-економічних і технологічних чинників. Йдеться не лише про вдосконалення інструмен-

тарію професійної діяльності, а й про зміну функціонального призначення обліку й аудиту в системі управління, де вони дедалі більше набувають значення інформаційно-аналітичної основи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, контролю та оцінювання результативності діяльності.

Поширення цифрових платформ, аналітичних систем, технологій штучного інтелекту та інтегрованих інформаційних рішень зумовлює формування нових вимог до професійних компетентностей фахівців у сфері бухгалтерського обліку й аудиту. У цьому контексті дослідження цифрових тенденцій трансформації обліково-аудиторської діяльності є важливим як для розвитку наукових підходів до осмислення еволюції професії, так і для вдосконалення освітніх програм, змісту підготовки фахівців та практики застосування інформаційних систем і технологій у сфері обліку й аудиту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові дослідження засвідчують зростання уваги до трансформації бухгалтерського обліку й аудиту під впливом цифрових технологій і розвитку інформаційних систем. Значна частина праць присвячена застосуванню штучного інтелекту, автоматизованих рішень, аналітики даних і цифрових платформ у сфері обліку, аудиту, звітності та управління. Зокрема, у працях українських учених Ю. Головачак, С. Короля, Ю. Костенко, Н. Правдюк, Г. Ляхович, У. Пелех, Т. Розіт розглядаються питання цифровізації облікових процесів і трансформації професійної діяльності у сфері обліку й аудиту.

У дослідженнях зарубіжних авторів M. Alles, M. Vasarhelyi, D. Appelbaum, T. Davenport увагу зосереджено на розвитку аналітики даних, використанні великих даних, штучного інтелекту та безперервного аудиту. Праці M. Granlund, T. Malmi, M. Rompeu присвячені трансформації інформаційних систем бухгалтерського обліку, розвитку ERP-рішень та їх впливу на управлінський облік і контрольні процедури. Важливе значення мають також аналітичні матеріали ACCA, IFAC, Deloitte, Gartner, PwC, McKinsey, у яких акцентовано увагу на цифровій трансформації професійної сфери та зміні ролі фахівців у сфері обліку й аудиту.

Водночас фундаментальні праці А. Пачолі, А. Літлтона, Ю. Ідзірі формують теоретичне підґрунтя для осмислення сучасних трансформацій. Попри значну кількість наукових напрацювань, недостатньо комплексно дослідженим залишається взаємозв'язок розвитку інформаційних систем і технологій із формуванням нових професійних компетентностей фахівців у сфері бухгалтерського обліку й аудиту.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретичних і прикладних засад трансформації бухгалтерського обліку й аудиту в умовах розвитку інфор-

маційних систем і технологій на основі узагальнення сучасних наукових підходів, аналізу впливу цифрових інструментів на зміну змісту облікових і аудиторських процесів, а також визначення нових вимог до професійних компетентностей фахівців.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Спираючись на необхідність теоретичного аналізу та усвідомлення еволюційної логіки розвитку бухгалтерського обліку, доцільно звернутися безпосередньо до історії становлення його методів і форм. Розгляд етапів еволюції дозволяє не лише відтворити поступальний рух від найпростіших способів фіксації господарських фактів до сучасних автоматизованих систем, але й зрозуміти внутрішні закономірності, які обумовлюють нинішні трансформації облікової функції. Саме це створює основу для адекватного прогнозування майбутніх змін у професії бухгалтера.

На ранніх етапах розвитку суспільно-економічних відносин облік мав переважно ручний характер і обмежувався фіксацією найпростіших господарських операцій у паперових регістрах. Важливим кроком у його становленні стало впровадження подвійного запису, що заклало методологічну базу для системного відображення фінансово-господарської діяльності. Протягом тривалого часу ручні методи залишалися домінуючими, хоча поступово вдосконалювалися під впливом розвитку торгівлі, промисловості та банківської справи.

З індустріалізацією та розширенням масштабів господарської діяльності виникла потреба у підвищенні продуктивності облікових операцій. Це сприяло використанню механізованих систем — від обчислювальних машин до табуляторів, які дозволяли частково автоматизувати процеси підрахунку та складання звітності [16]. Цей період можна охарактеризувати як проміжний етап між традиційними ручними методами й появою електронних облікових систем.

Таблиця 1. Еволюція бухгалтерського обліку: від ручних методів до цифровізації

Етап розвитку	Характерні риси	Інструменти та технології	Роль бухгалтера	Основні виклики
Ручні методи	Фіксація господарських операцій у паперових регістрах; домінування подвійного запису	Паперові книги, журнали, рахівниці	Реєстратор фактів господарського життя; контроль документів	Велика трудомісткість, високий ризик помилок, обмежена швидкість
Автоматизація	Перехід від механізації до комп'ютеризованих систем; формування автоматизованого обліку	Механічні калькулятори, табулятори; згодом – ПК і спеціалізоване ПЗ	Виконавець облікових операцій; користувач програмного забезпечення	Залежність від техніки, потреба у стандартизації, обмежена аналітичність
Цифровізація	Інтеграція бухгалтерського обліку в інформаційні системи управління; трансформація функції	ERP-системи, хмарні технології, AI/ML, RPA, BI-дашборди	Аналітик і бізнес-партнер; учасник стратегічного управління	Кібербезпека, якість даних, нові компетентності, етичні стандарти використання AI

Революційним зрушенням стала поява комп'ютеризованих систем у другій половині XX століття. Використання електронних обчислювальних машин та спеціалізованого програмного забезпечення дозволило значно підвищити точність, швидкість і масштабність облікових операцій [10]. Саме в цей час сформувалася концепція автоматизованого бухгалтерського обліку, що поступово витіснила паперові регістри та механічні обчислювальні засоби.

Таким чином, еволюція бухгалтерського обліку від ручних методів до автоматизації відображає послідовний розвиток його інструментарію під впливом соціально-економічних і технологічних змін. Ця історична спадщина створила підґрунтя для сучасного стану облікової практики, яка сьогодні базується на інформаційних системах та цифрових технологіях [4].

Логічним продовженням еволюції бухгалтерського обліку є характеристика сучасного стану його розвитку, що визначається широким використанням інформаційних систем. Якщо раніше автоматизація облікових операцій обмежувалася застосуванням комп'ютерних програм для виконання окремих завдань, то сьогодні вона охоплює практично всі аспекти облікової діяльності. Бухгалтерські інформаційні системи стали інтегрованою складовою корпоративних ERP-рішень, забезпечуючи комплексне управління фінансами, виробництвом, логістикою, персоналом та іншими функціями [18]. Це суттєво розширило можливості бухгалтерії, перетворивши її з підрозділу, орієнтованого на документування та звітність, на ключового учасника інформаційного циклу підприємства.

Сучасні інформаційні системи дозволяють автоматизувати широкий спектр операційних завдань: від обліку витрат і розрахунку заробітної плати до складання фінансової звітності та адміністрування податків [3]. Їхня функціональність передбачає не лише виконання облікових операцій, але й інтеграцію даних із різних джерел, їх перевірку на узгодженість, а також забезпечення відповідності регуляторним вимогам. Завдяки цьому бухгалтерський облік отримує нову якість — зростає його прозорість, достовірність та оперативність.

Особливої уваги заслуговує інтеграція бухгалтерських систем із суміжними бізнес-процесами. Сучасні ERP-платформи забезпечують наскрізний зв'язок між фінансами, закупівлями, продажами, виробництвом і управлінням персоналом. Це дозволяє не лише підвищувати

ефективність облікової функції, але й забезпечує доступ менеджменту до актуальної та достовірної інформації для прийняття стратегічних і оперативних рішень [2]. У результаті бухгалтерський облік перестає бути замкненою функцією і перетворюється на елемент інтегрованої системи управління підприємством.

Водночас сучасний етап розвитку бухгалтерських інформаційних систем супроводжується низкою викликів. Серед них — забезпечення високої якості даних, які збираються з багатьох джерел; уніфікація стандартів для коректного відображення господарських операцій; гарантії кібербезпеки та захисту комерційної інформації [7]. Додатково зростає потреба у фахівцях, які здатні поєднувати традиційні облікові знання з навичками роботи в інформаційних системах, володінням інструментами бізнес-аналітики та розумінням цифрових технологій.

Таким чином, сучасний стан бухгалтерського обліку визначається переходом від вузько автоматизованих функцій до комплексних інтегрованих інформаційних рішень. Це створює основу для подальшої трансформації облікової функції під впливом новітніх цифрових технологій, що поступово змінюють її зміст і стратегічне значення для бізнесу.

Визначений вище сучасний стан бухгалтерського обліку, що базується на використанні інтегрованих інформаційних систем, логічно підводить до аналізу наступного етапу його розвитку — зростаючої ролі цифрових технологій у трансформації облікової функції. Якщо автоматизація забезпечила швидкість та ефективність виконання операцій, то цифровізація відкриває якісно нові можливості для перетворення бухгалтерії з виконавчого підрозділу на стратегічного партнера бізнесу.

Одним із ключових напрямів цієї трансформації є застосування хмарних технологій, які дозволяють інтегрувати облікові дані у глобальні інформаційні екосистеми. Хмарні рішення забезпечують мобільність доступу, масштабованість і високу гнучкість у використанні ресурсів, що особливо актуально для компаній із розгалуженою структурою та міжнародною присутністю.

Не менш значущим є впровадження штучного інтелекту (AI), машинного навчання та технологій роботизованої автоматизації процесів (RPA). Вони дають змогу повністю усунути людське втручання у рутинні завдання: введення первинних документів, реконсиляцію рахунків, перевірку відповідності даних [1].

Натомість бухгалтери дедалі більше зосереджуються на аналітичних та контрольних функціях, таких як прогнозування грошових потоків, оцінка ризиків чи перевірка якості даних.

Важливу роль у трансформації облікової функції відіграють і ВІ-інструменти, що забезпечують розширені можливості аналізу та візуалізації даних. Використання інтерактивних дашбордів, драйвер-базованих моделей та прогнозованої аналітики дозволяє не лише констатувати минулі факти, але й моделювати майбутні сценарії розвитку бізнесу [9]. Таким чином, бухгалтерська інформація перетворюється з ретроспективної у прогностичну, набуваючи стратегічного значення.

Водночас цифровізація супроводжується певними викликами. Серед них — висока залежність від технологічної інфраструктури, потреба у безперервному підвищенні цифрових компетентностей бухгалтерів і аудиторів [13], ризики, пов'язані з кібербезпекою та захистом конфіденційної інформації [17]. Трансформація бухгалтерії потребує також перегляду регуляторних підходів, зокрема у сфері стандартів фінансової звітності та контролю якості даних.

Роль цифрових технологій у трансформації бухгалтерського обліку полягає не лише в автоматизації процесів, а й у зміні самої сутності облікової функції. Вона еволюціонує від технічної підтримки до стратегічного інструмента управління, що забезпечує інтеграцію фінансової та аналітичної інформації, підвищує прозорість бізнесу та сприяє його довгостроковій конкурентоспроможності.

Отже, цифрова трансформація бухгалтерського обліку змінює не лише технічні засоби обробки інформації, а й сам зміст професійної діяльності бухгалтера і аудитора. Автоматизація рутинних процедур, інтеграція облікових даних у корпоративні інформаційні системи, використання аналітичних платформ, хмарних сервісів і технологій штучного інтелекту поступово переорієнтують бухгалтерську професію з виконання переважно реєстраційно-контрольних функцій на участь у формуванні інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. За таких умов бухгалтер уже не розглядається виключно як виконавець операційних завдань, а дедалі більше виступає як фахівець, здатний працювати з даними, оцінювати ризики, інтерпретувати результати та підтримувати процес прийняття управлінських рішень.

Саме тому закономірним продовженням аналізу тенденцій розвитку бухгалтерського обліку є звернення до питань професійних компетентностей, яких потребує сучасне цифрове середовище. Зміна технологічної основи обліку, розширення функціоналу інформаційних систем і посилення ролі аналітики зумовлюють формування нової моделі професійної підготовки бухгалтера і аудитора, у межах якої поряд із фаховими обліковими знаннями зростає значення цифрової грамотності, навичок роботи з інформаційними системами, аналітичного мислення та здатності адаптуватися до технологічних змін.

Застосування штучного інтелекту та сучасних аналітичних технологій докорінно змінює зміст роботи бухгалтера. Якщо раніше основним завданням було документування й дотримання формальних вимог звітності, то сьогодні на перший план виходить здатність працювати з великими масивами даних, використовувати алгоритми для прогнозування й моделювання, а також здійснювати моніторинг ризиків і контроль якості інформації. Таким чином, бухгалтер поступово перетворюється на аналітика й бізнес-партнера, що забезпечує додану вартість через інтерпретацію фінансової інформації та її використання у стратегічних цілях.

Проте залишаються фундаментальні аспекти професії, які не втрачають своєї актуальності навіть за умов цифровізації. Насамперед це володіння Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ) та національними положеннями (П(С)БО), що забезпечують уніфікацію облікової практики та порівнянність даних. Важливими залишаються знання у сфері контролю та внутрішнього аудиту, оскільки саме вони гарантують достовірність та захищеність фінансової інформації. Компетенції в галузі оподаткування й регуляторних вимог дозволяють бухгалтерам забезпечувати відповідність діяльності підприємства законодавчим нормам. Нарешті, етичні принципи та професійна відповідальність продовжують виступати незмінним фундаментом професії, формуючи довіру суспільства й зацікавлених сторін до результатів бухгалтерської роботи.

Разом із тим, доповнення традиційних компетентностей новими навичками у сфері цифрових технологій є невідворотною вимогою сучасності. Якщо ядро професії забезпечує методологічну основу та відповідність регуляторним вимогам, то цифрові компетентності

формують здатність бухгалтера і аудитора працювати в умовах динамічного інформаційного середовища, що характеризується значним зростанням обсягів даних та їхньою різноманітністю. Саме вони дозволяють не лише ефективно інтегрувати облікову інформацію у ширші аналітичні системи, а й забезпечувати її використання для стратегічного управління підприємством. У цьому контексті дедалі більшого значення набуває розвиток так званих *data skills*, які міжнародні професійні організації, зокрема IFAC, визначають як "природне розширення" базових компетентностей бухгалтера і аудитора, оскільки вони органічно поєднують класичні знання у сфері обліку з новими цифровими підходами до обробки та аналізу інформації.

Насамперед ідеться про грамотність у сфері даних (*data literacy*), яка передбачає здатність правильно інтерпретувати, аналізувати та використовувати дані у професійній діяльності. Вона включає розуміння джерел формування інформації, її якісних характеристик та впливу на прийняття управлінських рішень [5]. Важливим складником цього є знання логіки бізнес-процесів, адже лише глибоке усвідомлення взаємозв'язків між операціями підприємства дозволяє забезпечити їх адекватне відображення у бухгалтерських системах і уникнути помилок при аналізі даних.

Необхідним є й базове володіння сучасними цифровими інструментами, що дають змогу працювати з даними на різних етапах їхнього життєвого циклу. Серед них особливе місце займають SQL, Power Query та DAX, які застосовуються для збору, трансформації й підготовки даних до подальшої аналітичної обробки [8]. Такі навички дозволяють бухгалтеру і аудитору не лише споживати готову інформацію, а й формувати власні запити, налаштовувати правила обробки даних і забезпечувати їх цілісність та актуальність. Це, у свою чергу, підвищує автономність бухгалтера і аудитора у роботі з інформаційними системами та скорочує залежність від IT-підрозділів.

Окремої уваги заслуговує розуміння принципів машинного навчання та генеративного штучного інтелекту. Хоча від бухгалтера і аудитора не вимагається глибока технічна експертиза, базові знання про можливості та обмеження цих технологій є необхідними для їх ефективного застосування у практиці обліку [11]. Машинне навчання може бути використане для прогнозування фінансових результатів, виявлення аномалій у даних чи автоматизації рутинних завдань, тоді як генеративний AI за-

безпечує швидку обробку текстової інформації, підготовку проектів документів чи аналітичних звітів [7]. Таким чином, ці технології розширюють аналітичний інструментарій бухгалтера і аудитора та підвищують їх ефективність.

Важливим напрямом цифрових компетентностей є робота з BI-платформами, такими як Power BI та Tableau, які забезпечують можливість інтерактивної візуалізації даних, створення інформаційних панелей (дашбордів) та їх адаптацію під потреби різних груп користувачів [6]. Оволодіння такими інструментами дозволяє бухгалтерам і аудиторам ефективно комунікувати аналітичні результати з менеджментом і трансформувати складні масиви даних у зрозумілі та наочні показники. Це підвищує якість управлінських рішень і сприяє зміцненню стратегічної ролі бухгалтера в організації [5].

Останнім, але не менш важливим аспектом є управління довідниками та метаданими, яке забезпечує якість, узгодженість та простежуваність інформації у бухгалтерських і аналітичних системах. Уміння працювати з метаданими дозволяє підтримувати єдині стандарти даних, уникати дублювання та помилок, а також забезпечувати прозорість інформаційних потоків. Це особливо важливо у великих організаціях із розгалуженою структурою, де якість даних безпосередньо впливає на достовірність фінансової звітності та аналітики.

Продовжуючи логіку розвитку компетентностей бухгалтера і аудитора нового покоління, слід зазначити, що цифрові навички самі по собі не можуть забезпечити повноцінну трансформацію професії без їх поєднання з аналітичними та комунікаційними здібностями. Якщо управління даними формує основу для якісного інформаційного забезпечення, то аналітичні та комунікаційні навички визначають здатність перетворювати масиви даних на корисні інсайти та доносити їх до користувачів у зрозумілій та практично орієнтованій формі. Саме цей синтез технічних та аналітично-комунікаційних умінь виводить бухгалтера і аудитора за межі виключно технічної ролі й підсилює їх позицію як стратегічного партнера в організації.

Ключовою передумовою ефективної роботи в умовах цифрової трансформації є критичне мислення у процесі аналізу фінансової інформації. Воно передбачає не лише перевірку достовірності даних, але й здатність ставити під сумнів їхню релевантність, виявляти причинно-

наслідкові зв'язки, розпізнавати приховані ризики й формулювати обґрунтовані висновки. Критичне мислення допомагає бухгалтерам і аудиторам уникати поверхневих оцінок і сприяє формуванню якісної аналітики, яка може слугувати основою для ухвалення управлінських рішень.

Не менш важливою є компетентність, пов'язана з модельним мисленням. Уміння будувати сценарні та драйвер-базовані моделі дозволяє бухгалтеру переходити від статичного аналізу до динамічного прогнозування. Це забезпечує можливість оцінювати різні варіанти розвитку подій, враховувати вплив ключових факторів (drivers) на фінансові результати та тестувати альтернативні стратегії розвитку бізнесу. Модельне мислення стає основою для інтеграції бухгалтерської інформації у систему стратегічного планування, дозволяючи організації більш гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У сучасних умовах особливого значення набуває також фасилітація процесу прийняття управлінських рішень. Бухгалтер більше не виступає пасивним постачальником даних, а стає активним учасником дискусій, здатним спрямовувати обговорення, аргументовано відстоювати позиції, пропонувати альтернативи та допомагати менеджменту обирати оптимальні шляхи дій. Ця компетентність вимагає поєднання професійних знань із навичками комунікації, умінням переконувати та вести конструктивний діалог.

Нарешті, важливим складником професійного профілю є використання фінансового сторітелінгу та візуалізацій для комунікації результатів. Уміння перетворювати складні фінансові дані на зрозумілі історії, підкріплені графіками, інтерактивними дашбордами чи інфографікою, дозволяє ефективно передавати інформацію різним категоріям користувачів — від топменеджменту до зовнішніх інвесторів. Такий підхід не лише підвищує прозорість фінансової інформації, а й сприяє формуванню довіри та залученості стейкхолдерів.

Можна стверджувати, що аналітичні та комунікаційні навички дозволяють поєднати технічні можливості цифрових технологій із потребами управлінської практики, забезпечуючи не просто обробку даних, а їх осмислення та ефективну інтеграцію в управлінські процеси. Таким чином, бухгалтер виступає не лише як хранитель фінансової інформації, а й як активний учасник стратегічного розвитку організації.

Узгоджене поєднання аналітичних і комунікаційних умінь закономірно створює передумови для розвитку ще однієї групи компетентностей, що набувають дедалі більшого значення у сучасній бухгалтерській професії, — лідерських навичок та здатності до бізнес-партнерства. Якщо цифрові та аналітичні вміння дозволяють обробляти й інтерпретувати дані, а комунікаційні — ефективно доносити їх до користувачів, то лідерські компетентності формують здатність бухгалтера впливати на стратегічні та операційні процеси підприємства, забезпечуючи його безперервний розвиток. Це відображає еволюцію професійної ролі бухгалтера від технічного виконавця до активного учасника управлінських процесів і члена управлінської команди.

Насамперед важливою складовою стає вплив бухгалтера на прийняття операційних рішень. Завдяки володінню повним обсягом фінансової інформації, а також здатності інтегрувати її у бізнес-контекст, бухгалтер може аргументовано впливати на визначення оптимальних підходів до ціноутворення, управління витратами чи розподілу ресурсів [7]. Його участь у щоденних операційних дискусіях забезпечує більш зважене ухвалення рішень, оскільки вони ґрунтуються не лише на інтуїтивних міркуваннях менеджменту, а й на об'єктивному фінансово-аналітичному підґрунті [12].

Крім того, сучасний бухгалтер дедалі частіше залучається до управління організаційними змінами та ризиками у фінансовій сфері. В умовах цифрової трансформації та зростання невизначеності ринкового середовища особливої ваги набувають компетентності у сфері оцінки та мінімізації ризиків, а також здатність до адаптації облікових систем під нові регуляторні й технологічні вимоги [15]. Бухгалтер бере участь у формуванні політик ризик-менеджменту, впровадженні механізмів внутрішнього контролю й у забезпеченні стійкості фінансової функції до зовнішніх викликів [7].

Не менш значущою є кросфункціональна взаємодія бухгалтера з іншими підрозділами підприємства. Сучасний облік дедалі рідше існує як ізольована сфера, натомість він стає інтеграційною платформою, що поєднує фінансові та нефінансові дані [12]. Це вимагає від бухгалтера активної співпраці з відділами маркетингу, логістики, виробництва, HR чи IT, оскільки саме в тісній міжфункціональній взаємодії формується цілісне бачення діяльності організації. Така кооперація підвищує ефек-

Таблиця 2. Компетентності "нового бухгалтера"

Блок компетентностей	Зміст	Значення для професії
Традиційне ядро	- Володіння МСФЗ та П(С)БО - Знання у сфері контролю та внутрішнього аудиту - Компетенції з оподаткування та регуляторних вимог - Дотримання етичних принципів і професійної відповідальності	Забезпечує фундамент професії, уніфікацію практики, відповідність законодавчим вимогам та довіру до результатів роботи бухгалтера
Дані та цифрові навички	- Data literacy та розуміння бізнес-процесів - Базові інструменти SQL, Power Query, DAX - Розуміння ML і генеративного AI як інструментів обліку - Робота з BI-платформами (Power BI, Tableau) - Управління довідниками та метаданими	Формують здатність працювати з великими масивами даних, підвищують якість та узгодженість інформації, забезпечують інтеграцію обліку у цифрове середовище
Аналітика й комунікація	- Критичне мислення - Модельне мислення (сценарії й драйвер-базовані моделі) - Фасилітація процесу прийняття рішень - Фінансовий сторітелінг і візуалізації	Дозволяють трансформувати дані в інсайти, забезпечувати зрозумілу комунікацію з менеджментом та стейкхолдерами, підсилюють аналітичну складову професії
Лідерство та бізнес-партнерство	- Вплив на операційні рішення - Управління організаційними змінами та ризиками - Кросфункціональна взаємодія з іншими підрозділами - Формування стратегічної ролі бухгалтера (ACCA, ICAEW)	Перетворюють бухгалтера на активного учасника управлінської команди, розширюють його роль до стратегічного партнера бізнесу
Міжнародні орієнтири	- Рекомендації IFAC щодо інтеграції цифрових і data-компетентностей - Позиції ACCA та ICAEW щодо стратегічної ролі бухгалтера - Програми підвищення кваліфікації (цифрові фінанси, ESG, ризики, AI)	Формують глобальну рамку розвитку професії, визначають стандарти компетентностей та підтримують адаптацію бухгалтера до вимог цифрової економіки

тивність управлінських процесів і зміцнює стратегічні позиції компанії [7].

Завершальним, але не менш важливим аспектом є формування стратегічної ролі бухгалтера, що відзначається у позиціях провідних міжнародних професійних організацій, зокрема ACCA та ICAEW. Вони підкреслюють, що сучасний бухгалтер має виходити за межі традиційного функціоналу, стаючи стратегічним партнером бізнесу, який здатний забезпечувати керівництво не лише фінансовою інформацією, а й комплексними інсайтами для прийняття довгострокових рішень [5]. Це означає інтеграцію бухгалтера у процес розробки корпоративної стратегії, оцінку інвестиційних проєктів, визначення напрямів інноваційного розвитку та формування політики сталого зростання підприємства [12].

Таким чином, лідерські компетентності та здатність до бізнес-партнерства перетворюють бухгалтера на ключового учасника управлінської команди, який не лише забезпечує контроль і звітність, але й активно впливає на стратегічний курс організації. У сукупності з цифровими, аналітичними та комунікаційними навичками ці компетентності формують нову професійну ідентичність бухгалтера, зорієнтовану на створення довгострокової цінності для бізнесу та його стейкхолдерів.

Нижче пропонуємо узагальнену зведену таблицю компетентностей "нового бухгалтера", що поєднує традиційні та нові навички, систематизовані за ключовими блоками.

Узагальнення ключових аспектів розвитку компетентностей фахівця нового покоління у сфері бухгалтерського обліку й аудиту законо-

мірно зумовлює звернення до міжнародних підходів, які визначають стратегічні орієнтири розвитку професії у глобальному середовищі. Якщо на національному рівні трансформаційні процеси переважно пов'язані з адаптацією до регуляторних вимог і впровадженням технологічних інновацій у практику діяльності, то міжнародні професійні організації формують довгострокове бачення професії та встановлюють базові стандарти розвитку компетентностей. Саме ці інституції задають рамкові орієнтири, на які спираються освітні програми, роботодавці та професійні об'єднання у процесі підготовки фахівців до викликів цифрової економіки. Водночас міжнародні організації не лише визначають зміст компетентнісних вимог, а й забезпечують інституційну основу для їх реалізації, стимулюючи безперервний професійний розвиток і розширення навичок відповідно до сучасних економічних і технологічних змін.

Важливу роль у цьому контексті відіграють рекомендації Міжнародної федерації бухгалтерів (IFAC), що наголошують на необхідності інтеграції цифрових і data-компетентностей у базові професійні навички бухгалтера. IFAC розглядає роботу з даними як природне продовження традиційних знань у сфері обліку, вважаючи, що сучасний бухгалтер має не лише вміти вести облік і формувати звітність, а й забезпечувати якість, узгодженість та аналітичну цінність даних. Цифрова грамотність, розуміння логіки бізнес-процесів, здатність працювати з аналітичними платформами та володіння принципами управління даними визначаються як ключові складові компетентнісної моделі, орієнтованої на майбутнє [14].

Не менш вагомими є погляди Асоціації присяжних сертифікованих бухгалтерів (ACCA) та Інституту присяжних бухгалтерів Англії та Уельсу (ICAEW), які акцентують увагу на зростанні стратегічної ролі бухгалтера. У їхніх аналітичних звітах підкреслюється, що професія поступово виходить за межі традиційного обліку і трансформується у функцію стратегічного партнерства [5]. Зокрема, бухгалтер розглядається як бізнес-партнер, здатний поєднувати фінансові та нефінансові дані, брати участь у розробці корпоративної стратегії, формуванні ESG-звітності та оцінюванні інноваційних проєктів [12]. Це відображає зміщення акцентів з вузькотехнічної діяльності на участь у процесах управління, стратегічного планування та комунікації зі стейкхолдерами.

Практичним підтвердженням таких підходів є програми підвищення кваліфікації, що реалізуються міжнародними професійними об'єднаннями та консалтинговими компаніями. Вони охоплюють тематику управління даними, використання ВІ-платформ, основи штучного інтелекту, управління ризиками, комунікаційні та лідерські навички. Наприклад, ACCA активно впроваджує курси з цифрових фінансів і data-аналітики, ICAEW розробляє тренінги з ESG-звітності та сталого розвитку, а IFAC підтримує глобальні ініціативи щодо інтеграції цифрових компетентностей у програми професійної підготовки. Такі практики дозволяють забезпечити відповідність підготовки бухгалтерів реальним потребам бізнесу і сприяють формуванню єдиного міжнародного підходу до професії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження встановлено, що цифрова трансформація бухгалтерського обліку й аудиту супроводжується зміною змісту професійної діяльності, розширенням функціональних можливостей інформаційних систем і посиленням ролі аналітичної складової в обробці та використанні обліково-аудиторської інформації. Це зумовлює необхідність поєднання фундаментальних знань у сфері обліку, аудиту, оподаткування, контролю та професійної етики з цифровими, аналітичними, комунікаційними й управлінськими компетентностями.

Обґрунтовано, що сучасний фахівець у сфері бухгалтерського обліку й аудиту повинен володіти не лише традиційним професійним інструментарієм, а й навичками роботи з інформаційними системами, аналітичними платформами, цифровими даними та автоматизованими рішеннями. За таких умов відбувається поступовий перехід від переважно технічного виконання облікових і кон-

трольних процедур до аналітичної, консультативної та стратегічно орієнтованої діяльності.

Перспективи подальших наукових розвідок пов'язані з дослідженням впливу штучного інтелекту, цифрового аудиту, аналітики даних та інтегрованих інформаційних систем на трансформацію професійних функцій фахівців, а також із розробленням підходів до оновлення освітніх програм і моделей професійної підготовки у сфері бухгалтерського обліку й аудиту відповідно до вимог цифрової економіки.

Література:

1. Ляхович Г. І., Вакун О. В. Використання штучного інтелекту для підвищення ефективності системи управлінського обліку. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу. 2023. Вип. 3. С. 28—33.
2. Маначинська Ю. А., Мельниченко Г. Бухгалтерський облік в умовах штучного інтелекту (ШІ). Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2021. Вип. 3. С. 123—139.
3. Правдюк Н. А., Правдюк М. В. Штучний інтелект як каталізатор трансформаційних процесів у бухгалтерському обліку. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2024. № 1. С. 69—83.
4. Шаповалова А., Кузьменко О., Прокопова О. Роль штучного інтелекту в оптимізації оподаткування та звітності в малому бізнесі. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 62. С. 540—548.
5. ACCA. Future Ready: Accountancy careers in the 2020s. London: Association of Chartered Certified Accountants, 2020. 52 p.
6. Deloitte. Analytics and AI in Finance: The Next Frontier. London: Deloitte, 2020. 28 p.
7. Deloitte. Finance 2025: Digital transformation in finance. London: Deloitte, 2020. 34 p.
8. Gartner. Top Skills for the Digital Finance Function. Stamford, CT: Gartner, 2021. 18 p.
9. Gartner. Top Trends in Data and Analytics. Stamford, CT: Gartner, 2021. 25 p.
10. Granlund M. Extending AIS research to management accounting and control issues: A research note. International Journal of Accounting Information Systems. 2011. Vol. 12, No. 1. P. 3—19.
11. ICAEW. Artificial Intelligence and the Future of Accountancy. London: Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 2019. 36 p.
12. ICAEW. The Finance Function of the Future. London: Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 2019. 28 p.
13. IFAC. Future-Ready Accountancy Profession: Preparing for 2030. New York: International Federation of Accountants, 2018. 40 p.

14. IFAC. The Accountancy Profession and the Digital Age. New York: International Federation of Accountants, 2019. 34 p.

15. IFAC. The Role of Accountants in Business Recovery and Resilience. New York: International Federation of Accountants, 2021. 30 p.

16. Previts G., Merino B. A History of Accountancy in the United States. Columbus, OH: Ohio State University Press, 1998. 704 p.

17. PwC. Trust in the age of digital transformation. London: PricewaterhouseCoopers, 2020. 30 p.

18. Scapens R. W., Jazayeri M. ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? European Accounting Review. 2003. Vol. 12, No. 1. P. 201—233.

References:

1. Liakhovych, H.I. and Vakun, O.V. (2023), "Use of artificial intelligence to improve the efficiency of the management accounting system", Problemy teorii ta metodolohii bukh-halterskoho obliku, kontroliu ta analizu, vol. 3, pp. 28—33.

2. Manachynska, Yu.A. and Melnychenko, H. (2021), "Accounting under conditions of artificial intelligence (AI)", Visnyk Chernivetskoho tor-hovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky, vol. 3, pp. 123—139.

3. Pravdiuk, N.L. and Pravdiuk, M.V. (2024), "Artificial intelligence as a catalyst for transformational processes in accounting", Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky, vol. 1, pp. 69—83.

4. Shapovalova, A. Kuzmenko, O. and Prokopova, O. (2024), "The role of artificial intelligence in optimizing taxation and reporting in small business", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 62, pp. 540—548.

5. ACCA (2020), "Future Ready: Accountancy careers in the 2020s", Association of Chartered Certified Accountants, London, UK.

6. Deloitte (2020), "Analytics and AI in Finance: The Next Frontier", Deloitte, London, UK.

7. Deloitte (2020), "Finance 2025: Digital transformation in finance", Deloitte, London, UK.

8. Gartner (2021), "Top Skills for the Digital Finance Function", Gartner, Stamford, CT, USA.

9. Gartner (2021), "Top Trends in Data and Analytics", Gartner, Stamford, CT, USA.

10. Granlund, M. (2011), "Extending AIS research to management accounting and control issues: A research note", International Journal of Accounting Information Systems, vol. 12, no. 1, pp. 3—19.

11. ICAEW (2019), "Artificial Intelligence and the Future of Accountancy", Institute of Chartered Accountants in England and Wales, London, UK.

12. ICAEW (2019), "The Finance Function of the Future", Institute of Chartered Accountants in England and Wales, London, UK.

13. IFAC (2018), "Future-Ready Accountancy Profession: Preparing for 2030", International Federation of Accountants, New York, NY, USA.

14. IFAC (2019), "The Accountancy Profession and the Digital Age", International Federation of Accountants, New York, NY, USA.

15. IFAC (2021), "The Role of Accountants in Business Recovery and Resilience", International Federation of Accountants, New York, NY, USA.

16. Previts, G. and Merino, B. (1998), A History of Accountancy in the United States, Ohio State University Press, Columbus, OH, USA.

17. PwC (2020), "Trust in the age of digital transformation", PricewaterhouseCoopers, London, UK.

18. Scapens, R.W. and Jazayeri, M. (2003), "ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts?", European Accounting Review, vol. 12, no. 1, pp. 201—233.

Отримано редакцією журналу / Received: 20.04.26

Процецензовано / Revised: 30.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<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 338.43:005.51:338.439

O. Zhemoyda,**Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Administrative Management and International Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3536-4317>****N. Kovalenko,****PhD in Economics, Associate Professor, Department of Administrative Management and International Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0621-8214>****V. Dyndyn,****Assistant of the Department of Management and Business Administration
Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1052-8699>****B. Zelenskyi,****Postgraduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5424-4881>**

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.154

A SYSTEMATIC APPROACH TO VALUE CREATION AND OPERATIONAL MANAGEMENT DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF FOOD SECURITY

О. В. Жемойда,**д. е. н., професор, професор кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України****Н. О. Коваленко,****к. е. н., доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України****В. А. Диндин,****асистент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького****Б. О. Зеленський,****здобувач ступеня доктор філософії,
Національний університет біоресурсів і природокористування України**

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ ТА РОЗВИТКУ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

The article substantiates a systematic approach to value creation and development of operational management of agricultural enterprises in the context of ensuring food security. It is determined that the modern conditions of the functioning of the agricultural sector are characterized by a high level of uncertainty, complexity of production processes, dependence on natural and climatic factors and increasing requirements for product quality, which necessitates the transition to integrated management of operational activities. It is proven that value creation in agricultural production is the result of coordinated interaction of resource provision, production processes, logistics operations and market sales of products. The essence of operational management is revealed as a system of transforming resources into a final product with maximum added value. It is proposed to consider an agricultural enterprise as an open dynamic system, within which the efficiency of functioning is determined by the level of synchronization of material, financial and information flows. Analytical dependencies of the assessment of the created value, the efficiency of operational activities and the level of food security are substantiated, which allows for a comprehensive assessment of management results. It has been established that the implementation of a systemic approach ensures increased resource efficiency, reduced



operating costs, improved product quality and increased competitiveness of agricultural enterprises. Particular attention is paid to the role of innovative technologies, digitalization and integration processes in the formation of a modern architecture of operational management. It has been proven that the development of partnership interactions, cooperation and cluster formations contributes to increasing the sustainability of agricultural production. Strategic directions for the transformation of operational management have been identified, in particular process integration, resource optimization, technological modernization, market adaptation and social orientation of activities. It is generalized that a systemic approach to value creation management is a key condition for ensuring food security, as it contributes to the stability of production, product availability and improving its quality. Prospects for further research are related to the development of applied models for assessing the effectiveness of operational management and the deepening of methodological approaches to managing value chains in the digital economy.

У статті обґрунтовано системний підхід до створення вартості та розвитку операційного менеджменту аграрних підприємств у контексті забезпечення продовольчої безпеки. Визначено, що сучасні умови функціонування аграрного сектору характеризуються високим рівнем невизначеності, складністю виробничих процесів, залежністю від природно-кліматичних факторів та зростанням вимог до якості продукції, що зумовлює необхідність переходу до інтегрованого управління операційною діяльністю. Доведено, що створення вартості в аграрному виробництві є результатом узгодженої взаємодії ресурсного забезпечення, виробничих процесів, логістичних операцій та ринкової реалізації продукції. Розкрито сутність операційного менеджменту як системи трансформації ресурсів у кінцевий продукт із максимальною доданою вартістю. Запропоновано розглядати аграрне підприємство як відкриту динамічну систему, у межах якої ефективність функціонування визначається рівнем синхронізації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Обґрунтовано аналітичні залежності оцінювання створеної вартості, ефективності операційної діяльності та рівня продовольчої безпеки, що дозволяє комплексно оцінювати результати господарювання. Встановлено, що впровадження системного підходу забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, зниження операційних витрат, покращення якості продукції та зростання конкурентоспроможності аграрних підприємств. Особливу увагу приділено ролі інноваційних технологій, цифровізації та інтеграційних процесів у формуванні сучасної архітектури операційного менеджменту. Доведено, що розвиток партнерських взаємодій, кооперації та кластерних формувань сприяє підвищенню стійкості аграрного виробництва. Визначено стратегічні напрями трансформації операційного менеджменту, зокрема інтеграцію процесів, оптимізацію ресурсів, технологічну модернізацію, ринкову адаптацію та соціальну орієнтацію діяльності. Узагальнено, що системний підхід до управління створенням вартості виступає ключовою умовою забезпечення продовольчої безпеки, оскільки сприяє стабільності виробництва, доступності продукції та підвищенню її якості. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням прикладних моделей оцінювання ефективності операційного менеджменту та поглибленням методичних підходів до управління ланцюгами створення вартості в умовах цифрової економіки.

Key words: agricultural enterprises, operational management, value creation, food security, efficiency, systems approach, resources.

Ключові слова: аграрні підприємства, операційний менеджмент, створення вартості, продовольча безпека, ефективність, системний підхід, ресурси.

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

Ensuring food security is one of the key tasks of the national economy, especially in the context of growing instability of global markets and internal socio-economic challenges. Agricultural enterprises are the basis for the formation of the country's food potential, but the effectiveness of their functioning largely depends on the quality of the organization of operational activities. Modern business conditions are characterized by increased complexity of production processes, dependence on natural and climatic factors, instability of resource supply and increased requirements for product quality. This necessitates the transition to systematic management of operational activities, focused on creating added value at each stage of the production cycle.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS, IN WHICH THE SOLUTION OF THIS PROBLEM WAS INITIATED AND ON WHICH THE AUTHOR RELIES, HIGHLIGHTING PREVIOUSLY UNRESOLVED PARTS OF THE GENERAL PROBLEM, TO WHICH THE SPECIFIED ARTICLE IS DEVOTED

In the scientific literature, the issues of operational management and value creation are considered in various aspects (Zos-Kior M.V., Hnatenko I.A., Tomashuk I.V., Tomashuk I.O., Burdyak M.I., Borbolyuk E.A., Zamlynsky V.A., Nayda A.V., Zamlynska, O.V., etc.) [1–10]. Some studies are devoted to the optimization of production processes and increasing the efficiency of resource use in agriculture [11–19]. Another direction is related to the study of value chains, where the emphasis is on the integration of production,

processing and marketing of products [20—28]. Also, considerable attention is paid to the problems of food security, which is considered as the result of the effective functioning of the agricultural sector [2—8; 11—18]. At the same time, the issue of forming a systematic approach to managing value creation in the operational activities of agricultural enterprises requires further development.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The aim of the study is to substantiate a systematic approach to value creation and development of operational management of agricultural enterprises in the context of ensuring food security. To achieve this goal, it is planned to determine the structure of operational activities, identify key factors of value creation and develop practical recommendations for improving management efficiency.

PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL OF THE STUDY WITH A FULL JUSTIFICATION OF THE OBTAINED SCIENTIFIC RESULTS

Operational management of agricultural enterprises should be considered as a complex of interrelated processes aimed at transforming resources into finished products with maximum added value. A feature of agricultural production is its dependence on natural factors, which necessitates flexible management of operational processes and rapid adaptation to changes in the external environment (Fig. 1).

The system approach involves coordinated management of all stages of value creation, which allows achieving maximum effect from the use of resources. The characteristics of the operational management tools of an agricultural enterprise are shown in Fig. 2.

The coordinated functioning of these components ensures effective management of operational activities and contributes to an increase in the level of food security. An important aspect is the integration of operational management with market mechanisms, which allows enterprises to quickly respond to changes in demand and form competitive advantages.

Further development of a systemic approach to value creation in the agricultural sector should be considered through the prism of deepening the relationships between operational processes, institutional conditions and market signals [2; 3—5]. In modern conditions, an agricultural enterprise functions not as an isolated production unit, but as an element of a complex economic ecosystem, where the result of activity is formed under the influence of the interaction of a large number of internal and external factors. That is why operational management should be based on

the principles of systemic coherence, which ensure the synchronization of production, logistics and marketing decisions [1—4; 6—9; 15; 21]. In this context, it is important to form a flexible architecture of operational management, capable of adapting to changes in the environment without losing efficiency. Such architecture involves not only the optimization of individual processes, but also a constant rethinking of their relationships. In particular, the efficiency of the production stage directly depends on the quality of resource provision, while the effectiveness of sales activities is determined by the timeliness of logistics

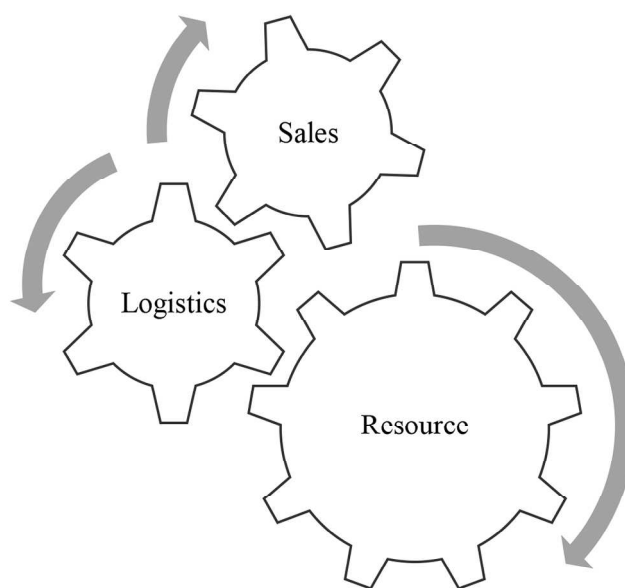


Figure 1. Stages of value creation in the operational activities of agricultural enterprises

Source: proposed by the authors.

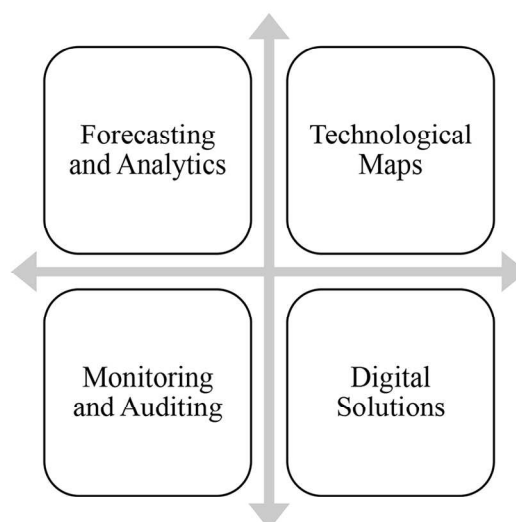


Fig.2 Characteristics of operational management tools of an agricultural enterprise

Source: proposed by the authors.

operations and the compliance of products with market requirements. A significant role in creating value is played by the management of flows that form the basis of operational activities. These are material, financial and information flows that ensure the continuity of the production cycle [3; 16-8; 24; 26]. Their balance allows you to minimize losses, reduce time costs and increase the level of process control. At the same time, an imbalance between these flows leads to a decrease in efficiency and an increase in operational risks.

From the standpoint of system analysis, value creation in an agricultural enterprise can be presented as an integrated function that reflects the interaction of key elements of operational activities:

$$V = f(R, P, L, M) \quad (1),$$

where

V — total value created;

R — level of resource provision;

P — efficiency of production processes;

L — quality of logistics operations;

M — market sales of products.

This dependence emphasizes that value creation is not the result of individual actions, but the coordinated functioning of the entire system. In turn, the effectiveness of operational management should be considered through the ratio of the result obtained to the resources spent, which allows assessing the rationality of management decisions:

$$E = \frac{Q}{C} \quad (2),$$

where

E — operational efficiency;

Q — volume of output or income received;

C — total operating expenses.

The use of this approach allows to identify reserves for increasing productivity and to justify directions for cost optimization. Of particular importance is the assessment of the impact of operational activities on the level of food security, which is formed not only through the volume of production, but also through the stability of supply and availability of products. In this context, it is advisable to consider a comprehensive indicator:

$$Fs = \alpha S + \beta A + \gamma Q \quad (3),$$

where

Fs — food security level;

S — production stability;

A — product availability for consumers;

Q — food quality;

α, β, γ — weighting factors of the relevant factors.

This approach allows us to consider food security as a result of the systemic interaction of operational

processes, and not only as a function of production volumes. Deepening the research, it is necessary to focus on the role of innovations in the development of operational management. The introduction of modern technologies, including precision agriculture, automation of production processes and digital management platforms, contributes to increasing the transparency of operational activities and provides more accurate forecasting of results. This, in turn, allows enterprises to reduce uncertainty and increase the level of controllability of production. An important direction is also the development of integration relations between participants in the agricultural market. The formation of cooperative structures, clusters and partner networks allows optimizing the use of resources, reducing costs and increasing the efficiency of the entire value creation system. In such conditions, operational management goes beyond the boundaries of a single enterprise and acquires an inter-organizational nature [1—9; 20; 28]. It is also necessary to take into account the social aspect of operational activities, which is directly related to ensuring employment, developing rural areas and improving the standard of living of the population. Thus, value creation in the agricultural sector should be considered not only from an economic, but also from a social point of view, which corresponds to modern concepts of sustainable development.

In general, it can be noted that a systemic approach to managing the operational activities of agricultural enterprises allows for the balanced development of all elements of the production and marketing cycle, to increase the efficiency of resource use and to strengthen food security. Its implementation requires a combination of analytical tools, innovative technologies and effective management decisions aimed at achieving long-term results.

Further deepening of the systemic approach to value creation in the agricultural sector requires a transition from a linear understanding of operations to a multi-level management model, in which each element not only performs its own function, but also affects the overall performance through a complex network of relationships. In such conditions, the concept of operational coherence acquires special importance, which involves the synchronization of decisions at the production, logistics, finance and market levels [9; 16—18; 23; 27]. It is this consistency that creates the prerequisites for sustainable value creation, as it minimizes losses associated with ineffective process coordination. An important direction of development is the implementation of the principles of adaptive operational management, which is based on constant monitoring of environmental changes and rapid adjustment of management

decisions. This is especially relevant for agricultural enterprises, where the production cycle depends on natural conditions, seasonality and fluctuations in demand. In such conditions, the effectiveness of activities is determined not only by the ability to plan, but also by the readiness to promptly respond to deviations from planned parameters. A significant factor in increasing the effectiveness of operational management is the development of an internal analytical system of the enterprise, which provides data processing on resource use, production productivity and sales performance. This creates an information basis for making informed management decisions, which allows not only to increase the efficiency of individual processes, but also to ensure their strategic consistency.

The issue of cost optimization in the context of value creation deserves special attention. In modern conditions, cost reduction should not be considered as an end in itself, but as an element of a comprehensive strategy for increasing efficiency. This means that cost management should be aimed not only at minimizing them, but also at ensuring the optimal ratio between costs and the results achieved.

In order to systematize the key areas of development of operational management, it is advisable to present them in the form of a general analytical model. Table 1 shows the strategic directions of transformation of operational management of agricultural enterprises in the context of value creation (Table 1).

The presented table 1 reflects the multi-vector nature of the transformation of operational management, covering both the internal processes of the enterprise and its interaction with the external environment. A feature of such a transformation is its complexity, since each of the directions cannot be considered in isolation from the others. For example, technological modernization without proper resource optimization will not provide the expected effect, while market adaptation without process integration can lead to increased costs. Developing these provisions, it should be noted that modern operational management of agricultural enterprises is increasingly focused on creating value not only for the owner, but also for a wide range of stakeholders. This includes consumers, employees, partners and society as a whole. This approach corresponds to the concept of sustainable development, which involves a balance between economic, social and environmental performance [8—11; 19—24; 28]. In addition, the importance of risk management in operational activities is increasing, since the agricultural sector is characterized by a high level of uncertainty. Effective risk management allows

Table 1. Strategic directions of transformation of operational management of agricultural enterprises in the context of value creation

Development direction	Essential characteristic	Management focus	Expected effect
Process integration	unification of production and logistics operations into a single system	flow coordination	reduction of time and resource losses
Resource optimization	rational use of material and labor resources	productivity improvement	reduction in cost
Technological modernization	implementation of innovative solutions in production	process automation	improvement of product quality
Market adaptation	focus on consumer needs	sales flexibility	increase in revenue
Institutional interaction	development of partnerships and cooperation	market integration	increase in sustainability
Social orientation	taking into account social aspects of activity	human capital development	long-term development

Source: proposed by the authors.

not only to reduce the negative consequences of adverse factors, but also to create additional opportunities for development. This is achieved through diversification of activities, the introduction of innovations and the development of partnerships. Summarizing the above, it can be stated that the development of operational management of agricultural enterprises in the context of creating value and ensuring food security requires a systemic vision that combines various aspects of activity into a single management logic. Such an approach allows not only to increase the efficiency of the functioning of enterprises, but also to ensure their sustainability in the long term, which is critically important in today's conditions of global challenges.

CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS DIRECTION

The study substantiated the feasibility of applying a systemic approach to value creation and the development of operational management of agricultural enterprises in the context of ensuring food security. It was established that the modern conditions of the functioning of the agricultural sector are characterized by a high level of complexity and uncertainty, which necessitates the integration of production, logistics, resource and market processes into a single managed system. It was proven that value creation in agricultural production is not formed in isolation at separate stages, but as a result of the coordinated interaction of all components of operational activity. It is the systemic coordination of processes that ensures the effective use of resources, reducing losses and increasing the effectiveness of management. It was determined that operational

management is a key tool for transforming resources into the final result, ensuring a balance between productivity, costs and product quality. Its development should be based on the principles of adaptability, integration and orientation towards the creation of long-term value, which allows enterprises to effectively respond to changes in the external environment. It is substantiated that the implementation of a systemic approach contributes to the formation of a new management paradigm, within which an agricultural enterprise is considered as a dynamic open system. This approach allows to ensure the consistency of management decisions, increase the transparency of operational processes and strengthen the competitive position of the enterprise. It is established that increasing the efficiency of operational management directly affects the level of food security, as it ensures the stability of production, the availability of products and their quality. Thus, the operational activities of agricultural enterprises are an important factor in the formation of national economic sustainability. Summarizing the results of the study, it can be stated that a systemic approach to value creation management is a strategic basis for the development of agricultural enterprises, which allows combining economic efficiency with the social significance of their activities. Its implementation ensures the formation of sustainable production systems capable of functioning in the face of global challenges and ensuring food security.

It is advisable to direct the prospects of further research towards the development of applied models for assessing the effectiveness of operational management, deepening methodological approaches to managing value chains, and analyzing the impact of innovative technologies on the transformation of agricultural production in the digital economy.

Література:

1. Томашук, І. В., Томашук, І. О., Бурдяк, М. І., & Борболюк, Є. А. Особливості використання цифрових технологій в аграрних підприємствах в контексті продовольчої безпеки. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2025. № 3 (73). С. 71—90.
2. Гнатенко, І. А. (2025). Соціально-економічні аспекти урбанізації цифрового суспільства в контексті розвитку торговельних кластерів. *Формування ринкових відносин в Україні*, (12 (295)), 264—268.
3. Замлинський, В. А., Найда, А. В., & Замлинська, О. В. (2024). Сучасні аналітичні інструменти відповідального ведення бізнесу та впровадження стандартів ЄС для сталого розвитку в агропродовольчому секторі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 9 (3), 160—168.
4. Зось-Кіор, М. В., & Мірошниченко, О. О. (2020). Розвиток інноваційного потенціалу аграрних суб'єктів підприємницької діяльності. *Агросвіт*, (5), 3—10.
5. Вдовенко, А. О., & Черненко, О. С. (2017). *Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в аграрній сфері*. монографія.-Вінниця: Нілан-ЛТД, 2017. — 252 с.
6. Гнатенко, І. А. (2026). Інноваційне підприємництво як детермінанта трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання у сфері торгівлі в умовах цифровізації та класифікації економіки України. *Формування ринкових відносин в Україні*, (1 (296)), 10—15.
7. Вдовенко, А. О., & Черненко, О. С. (2017). *Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в аграрній сфері*. монографія.-Вінниця: Нілан-ЛТД, 2017. 252 с.
8. Вдовенко, Н. М., Федірець, О. В., Зось-Кіор, М. В., & Гнатенко, І. А. (2020). Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*, 5 (4), 222—229.
9. Гапон, В. С. (2025). Адаптивна модель системи управління ризиками як інструмент зміцнення конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Галицький економічний вісник*, 97 (6), 176—187.
10. Зось-Кіор, М., & Шабельник, С. (2024). Адаптація системи управління закладу вищої освіти до змін в освітньому середовищі та суспільстві. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія "Економіка, управління та фінанси"*, (1), 52—57.
11. Гапон, В. С. (2025). Адаптивна модель системи управління ризиками як інструмент зміцнення конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Галицький економічний вісник*, 97 (6), 176—187.
12. Зось-Кіор, М. В. (2020). Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. *Економічний форум*, (3), 57—63.
13. Помаз, О. М. (2013). Уточнення трактування сутності категорії стратегічний розвиток операційного менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Фінанси і кредит*, (1), 139—142.
14. Гнатенко, І. А. (2025, September). Економічна оцінка руйнування біорізноманіття та природних ландшафтів під час воєнних дій. In *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжна-*

родної науково-практичної конференції. Полтава: ПДАУ.

15. Пономарьова, М. С., & Фесенко, А. С. (2017). Удосконалення операційного менеджменту в сільськогосподарському підприємстві в умовах зростання його конкурентостійкості. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки, (2), 99—109.

16. Зось-Кіор, М. В., & Радочин, Ю. Г. (2015). Управління інформаційними логістичними потоками на підприємстві. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент, (13), 247—250.

17. Михайлик, О., & Хоменко, А. (2025). Методологія мінімізації ризиків операційної діяльності підприємств харчової промисловості. *Via Economica*, (8), 71—77.

18. Гнатенко, І. А., & Гончаренко, І. М. (2025, October). Інноваційні стратегії в управлінні багаторівневими інтегрованими структурами. In *Інноваційна екосистема для відбудови України*. Київський національний університет технологій та дизайну.

19. Томашук, І. В., Томашук, І. О., Бурдяк, М. І., & Борболюк, Є. А. Особливості використання цифрових технологій в аграрних підприємствах в контексті продовольчої безпеки. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2025. № 3 (73). С. 71—90.

20. Гнатенко, І. А., Железнякова, Е. Ю., & Лазуренко, Ю. М. (2025). Вдосконалення організаційно-економічної політики щодо зменшення майнової нерівності в умовах діджиталізації та сталого розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*, (12 (295)), 195—202.

21. Карпенко, Ю. В., & Пєнова, А. І. (2020). Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. Вісник соціально-економічних досліджень, (3—4 (74—75)), 88—98.

22. Кирпа, Б. С., & Гнатенко, І. А. (2025, November). Екологічні стартапи: поєднання бізнесу та сталого розвитку в умовах війни. In *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості*. Київський національний університет технологій та дизайну.

23. Сумець, О. (2018). Ключові аспекти сучасної парадигми операційного менеджменту. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*, (4, № 3), 129—147.

24. Зось-Кіор, М. В., Дячков, Д. В., & Павлик, Р. В. (2019). Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (5), 103—109.

25. Луцик, Т. Р., & Ігнатенко, С. П. (2012). Управління персоналом в системі операційно-

го менеджменту. *Економіка і регіон*, (3), 189—193.

26. Маркіна, І. А., Зось-Кіор, М. В., & Сьомич, М. І. (2020). Менеджмент ресурсозбереження в агропродовольчій сфері: інноваційність виробництва, екологізація землекористування, сталий розвиток сільських територій. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (4), 54—59.

27. Білявський, В. (2013). Характеристика теоретико-методологічних засад управління системою операційного менеджменту. *Торгівля і ринок України*, (36), 16—24.

28. Шарий, В. І., Зось-Кіор, М. В., & Кирилюк, І. М. (2020). Інституційна модель земельних відносин в Україні. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки, (2), 107—116.

References:

1. Tomashuk, I.V., Tomashuk, I.O., Burdiak, M.I. and Borboliuk, Ye.A. (2025), "Features of the use of digital technologies in agricultural enterprises in the context of food security", *Economika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 3 (73), pp. 71—90.

2. Hnatenko, I.A. (2025), "Socio-economic aspects of urbanization of the digital society in the context of trade cluster development", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 12 (295), pp. 264—268.

3. Zamlynskyi, V.A., Naida, A.V. and Zamlynska, O.V. (2024), "Modern analytical tools for responsible business conduct and implementation of EU standards", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9 (3), pp. 160—168.

4. Zos-Kior, M.V. and Miroshnychenko, O.O. (2020), "Development of innovative potential of agrarian business entities", *Ahrosvit*, vol. 5, pp. 3—10.

5. Vdovenko, L.O. and Chernenko, O.S. (2017), *Finansova bezpeka subiektiv pidpriemnytstva v ahrarynii sferi* [Financial security of business entities in the agrarian sector], Nilan-LTD, Vinnytsia, Ukraine.

6. Hnatenko, I.A. (2026), "Innovative entrepreneurship as a determinant of business model transformation", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 1 (296), pp. 10—15.

7. Vdovenko, L.O. and Chernenko, O.S. (2017), *Finansova bezpeka subiektiv pidpriemnytstva v ahrarynii sferi* [Financial security of business entities in the agrarian sector], Nilan-LTD, Vinnytsia, Ukraine.

8. Vdovenko, N.M., Fedirets, O.V., Zos-Kior, M.V. and Hnatenko, I.A. (2020), "The role of the energy market in resource-saving management", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 5 (4), pp. 222—229.

9. Hapon, V.S. (2025), "Adaptive risk management model as a tool for strengthening competitiveness", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 97 (6), pp. 176—187.

10. Zos-Kior, M. and Shabelnyk, S. (2024), "Adaptation of the higher education institution management system to changes", *Visnyk Poltavskoho derzhavnogo ahrarnoho universytetu. Serii: Ekonomika, upravlinnia ta finansy*, vol. 1, pp. 52—57.

11. Hapon, V.S. (2025), "Adaptive risk management model as a tool for strengthening the competitive potential of agricultural enterprises", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 97 (6), pp. 176—187.

12. Zos-Kior, M.V. (2020), "Assessment of personnel of the organization in the system of corporate time management", *Ekonomichnyi forum*, vol. 3, pp. 57—63.

13. Pomaz, O.M. (2013), "Clarification of the category strategic development of operational management", *Visnyk Sumskoho natsionalnogo ahrarnoho universytetu. Finansy i kredyt*, vol. 1, pp. 139—142.

14. Hnatenko, I.A. (2025), "Economic assessment of biodiversity and natural landscape destruction during wartime", *Stratehichnyi menedzhment ahroprodovolchoi sfery v umovakh hlobalizatsii ekonomiky: bezpeka, innovatsii, liderstvo: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Strategic management of the agri-food sector in the context of economic globalization: security, innovation, leadership: materials of the III International Scientific and Practical Conference]*, Poltava, Ukraine, pp. 1—5.

15. Ponomarova, M.S. and Fesenko, A.S. (2017), "Improvement of operational management in agricultural enterprises", *Visnyk KhNAU. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 99—109.

16. Zos-Kior, M.V. and Radochyn, Yu.H. (2015), "Management of information logistics flows at the enterprise", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnogo humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*, vol. 13, pp. 247—250.

17. Mykhailyk, O. and Khomenko, A. (2025), "Methodology for minimizing operational risks of food industry enterprises", *Via Economica*, vol. 8, pp. 71—77.

18. Hnatenko, I.A. and Honcharenko, I.M. (2025), "Innovative strategies in managing multi-

level integrated structures", *Innovatsiina ekosystema dlia vidbudovy Ukrainy [An innovative ecosystem for the reconstruction of Ukraine]*, Kyiv, Ukraine, pp. 1—5.

19. Tomashuk, I.V., Tomashuk, I.O., Burdiak, M.I. and Borboliuk, Ye.A. (2025), "Features of the use of digital technologies in agricultural enterprises in the context of food security", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 3 (73), pp. 71—90.

20. Hnatenko, I.A., Zhelezniakova, E.Yu. and Lazurenko, Yu.M. (2025), "Improvement of organizational and economic policy to reduce property inequality", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 12 (295), pp. 195—202.

21. Karpenko, Yu.V. and Pienova, A.I. (2020), "Theoretical approaches to defining operational management", *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 3—4 (74—75), pp. 88—98.

22. Kyrpa, B.S. and Hnatenko, I.A. (2025), "Environmental startups: combining business and sustainable development in wartime", *Innovatyka v osviti, nautsi ta biznesi: vyklyky ta mozhlyvosti [Innovation in education, science and business: challenges and opportunities]*, Kyiv, Ukraine, pp. 1—5.

23. Sumets, O. (2018), "Key aspects of the modern paradigm of operational management", *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, vol. 4 (3), pp. 129—147.

24. Zos-Kior, M.V., Diachkov, D.V. and Pavlyk, R.V. (2019), "System of economic security of the enterprise: concepts, principles, essence", *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 5, pp. 103—109.

25. Lutsyk, T.R. and Ihnatenko, S.P. (2012), "Personnel management in the system of operational management", *Ekonomika i rehion*, vol. 3, pp. 189—193.

26. Markina, I.A., Zos-Kior, M.V. and Somych, M.I. (2020), "Resource-saving management in the agri-food sector", *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 4, pp. 54—59.

27. Biliavskyi, V. (2013), "Characteristics of theoretical and methodological foundations of operational management", *Torhivlia i rynek Ukrainy*, vol. 36, pp. 16—24.

28. Sharyi, V.I., Zos-Kior, M.V. and Kyryliuk, I.M. (2020), "Institutional model of land relations in Ukraine", *Visnyk Cherkaskoho natsionalnogo universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 107—116.

Отримано редакцією журналу / Received: 21.04.26

Прорецензовано / Revised: 01.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 330.8:304

А. В. Рибчук,

д. е. н., професор, професор кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0377-7881>

В. І. Зінкевич,

к. с.-г. н., доцент, завідувач відділення економічних та природничих наук,
КЗ ЛОР "Дрогобицький фаховий коледж нафти і газу"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1004-1685>

М. З. Грабовенська,

викладач першої категорії,
КЗ ЛОР "Дрогобицький фаховий коледж нафти і газу"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2663-7411>

О. С. Лехкар,

викладач вищої категорії,
КЗ ЛОР "Дрогобицький фаховий коледж нафти і газу"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1517-150X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.162

АЛГОРИТМ МОДЕЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

A. Rybchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Mathematics and Economics, Ivan Franko State Pedagogical University of Drohobych
V. Zinkevich,

PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Economic and Natural Sciences,
KZ LOR "Drohobych Professional College of Oil and Gas"

M. Grabovenska,

First Category Teacher, ENT College "Drohobych Professional College of Oil and Gas"

O. Lekhkar,

Highest Category Teacher, ENT College
"Drohobych Professional College of Oil and Gas"

ALGORITHM FOR MODELING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF THE FUNCTIONING OF THE AGRICULTURAL SECTOR IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES

У статті досліджується економічна ефективність аграрного сектору України в умовах євроінтеграційних процесів та глобальної конкуренції, оскільки аграрний сектор є ключовим елементом економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку, зайнятість населення та значну частку експортних надходжень. Запропоновано алгоритм моделювання економічної ефективності аграрного виробництва з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів, а також впливу інституційних і зовнішніх факторів. Проаналізовано сучасні методи оцінювання ефективності, включно з економіко-математичними, імітаційними, економетричними та багатокритеріальними моделями.

ми, та визначено їхнє застосування для прогнозування врожайності, оптимізації витрат, оцінки ризиків і підвищення конкурентоспроможності продукції. Встановлено, що інтеграція аграрного сектору у світові ринки, впровадження інновацій, цифровізація виробництва та розвиток кооперації між підприємствами формують передумови для підвищення ефективності та стійкості галузі. Розглянуто ключові фактори росту ефективності — технологічні, економічні, інституційні, екологічні та зовнішньоекономічні — та запропоновано комплекс заходів для їхнього впровадження: модернізація виробництва, розвиток цифрових платформ, підвищення кваліфікації кадрів, стимулювання екологічно чистого виробництва та розширення доступу до міжнародних ринків. Підкреслено, що моделювання формує надійну аналітичну основу для прийняття обґрунтованих і своєчасних управлінських рішень на різних рівнях господарювання, що дозволяє досягати інтегральної ефективності функціонування аграрного сектору, враховуючи економічні, технологічні та організаційні аспекти його розвитку. Доведено, що в сучасних умовах господарювання особливої актуальності набуває необхідність системного підвищення конкурентоспроможності агробізнесу України через впровадження інноваційних технологій, удосконалення управлінських підходів, розвиток інфраструктури, зміцнення інституційного середовища та позиціонування на європейському ринку.

The article studies the economic efficiency of the agricultural sector of Ukraine in the context of European integration processes and global competition, since the agricultural sector is a key element of the Ukrainian economy, ensuring food security, employment of the population and a significant share of export revenues. An algorithm for modeling the economic efficiency of agricultural production is proposed, taking into account economic, social and environmental aspects, as well as the influence of institutional and external factors. Modern methods of assessing efficiency are analyzed, including economic and mathematical, simulation, econometric and multi-criteria models, and their application for predicting yields, optimizing costs, assessing risks and increasing the competitiveness of products is determined. It is established that the integration of the agricultural sector into world markets, the introduction of innovations, the digitalization of production and the development of cooperation between enterprises form the prerequisites for increasing the efficiency and sustainability of the industry. The key factors of efficiency growth — technological, economic, institutional, environmental and foreign economic — are considered and a set of measures for their implementation is proposed: modernization of production, development of digital platforms, improvement of personnel qualifications, stimulation of environmentally friendly production and expansion of access to international markets. It is emphasized that modeling forms a reliable analytical basis for making informed and timely management decisions at different levels of management, which allows achieving integrated efficiency of the functioning of the agricultural sector, taking into account the economic, technological and organizational aspects of its development. It is proved that in modern economic conditions, the need for a systematic increase in the competitiveness of Ukrainian agribusiness through the introduction of innovative technologies, improvement of management approaches, development of infrastructure, strengthening of the institutional environment and positioning in the European market is of particular relevance.

Ключові слова: економічна ефективність, аграрний сектор України, моніторинг, євроінтеграція, глобальна конкуренція, моделювання ефективності, економіко-математичні методи, стійкий розвиток, інституційні та зовнішні фактори.

Key words: economic efficiency, agricultural sector of Ukraine, monitoring, European integration, global competition, efficiency modeling, economic and mathematical methods, sustainable development, institutional and external factors.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Аграрний сектор відіграє ключову роль у функціонуванні національної економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку, зайнятість населення та значну частку експортних надходжень. Він виступає не лише базовою складовою господарського комплексу, але й важливим фактором соціально-економічної стабільності, розвитку сільських територій та збереження демографічного потенціалу країни. Висока частка аграрної продукції в структурі зовнішньої торгівлі підкреслює стратегічне значення галузі для зміцнення позицій України на світових ринках. У сучасних умовах євроінтеграційних трансформацій, що супро-

воджуються адаптацією до стандартів Європейського Союзу, гармонізацією нормативно-правової бази та підвищенням вимог до якості й безпечності продукції, посилюється необхідність підвищення ефективності функціонування аграрного сектору. Це зумовлює актуальність дослідження методів і моделей оцінки економічної ефективності, здатних враховувати нові виклики та можливості. Особливого значення набуває розробка комплексних підходів до оцінювання, які поєднують економічні, екологічні та соціальні критерії, забезпечують об'єктивність управлінських рішень та сприяють підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Інструментарій моделювання економічної ефективності функціонування аграрного сектора в умовах євроінтеграційних процесів завжди був у полі зору дослідників, оскільки аграрний сектор традиційно відіграє стратегічну роль в економіці України, забезпечуючи продовольчу безпеку держави, формуючи значну частку експортного потенціалу та виступаючи важливим джерелом валютних надходжень. В умовах євроінтеграційних процесів актуальність такого інструментарію зумовлюється необхідністю адаптації національного агропродукування до стандартів Європейського Союзу, підвищення конкурентоспроможності продукції, оптимізації використання ресурсів і врахування ризиків, пов'язаних із трансформацією ринкового середовища. Тому, імперативи застосування сучасних підходів до моделювання економічної ефективності ґрунтовно досліджують відомі українські учені — Ю. Бездушна [6], С. Василішин [5], О. Волошина [6], В. Волощук [1], Я. Гадзоло [2], С. Газуда [3], В. Галан [4], В. Жук [5], В. Замлинський [7], І. Згара [8], Т. Зінчук [9], Н. Канцедал [12], О. Ковальчук [9], О. Коритний [10], М. Крутько [11], Ю. Лузан [2], М. Мартіянова [7], Ю. Неид [5], Нежид [6], С. Осик [7], М. Палій [12], А. Самойлова [4], Т. Усюк [9] та інші.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження теоретичних аспектів моделювання економічної ефективності аграрного сектору в умовах євроінтеграції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічна ефективність аграрного виробництва є складною, багатогранною та динамічною категорією, яка відображає співвідношення між отриманими результатами господарської діяльності та витратами матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Вона характеризує здатність агропідприємств забезпечувати максимальний обсяг виробництва продукції високої якості за мінімальних витрат, а також формувати стабільний фінансовий результат у довгостроковій перспективі. Оцінка економічної ефективності здійснюється через систему взаємопов'язаних показників, серед яких ключове місце займають продуктивність праці, рентабельність виробництва, фондівдача, собівартість і рівень витрат на одиницю продукції, оборотність капіталу та

інші індикатори, що надають змогу комплексно оцінити результативність діяльності аграрних підприємств [3].

Особливістю аграрного сектору є його значна залежність від природно-кліматичних умов, а виробництво в сільському господарстві має виражений сезонний характер, що впливає на нерівномірність використання ресурсів і надходження доходів протягом року. Високий рівень ризиків, пов'язаних із коливанням цін на продукцію, змінами ринкової кон'юнктури, політичною та економічною нестабільністю, додатково ускладнює процес забезпечення ефективності. У зв'язку з цим оцінка ефективності аграрного виробництва повинна враховувати не лише суто економічні показники, але й екологічні та соціальні аспекти функціонування галузі. Зокрема, екологічна складова передбачає раціональне використання природних ресурсів, збереження родючості ґрунтів, мінімізацію негативного впливу на довкілля, впровадження ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологій. Соціальний аспект ефективності полягає у забезпеченні зайнятості сільського населення, підвищенні рівня життя, розвитку соціальної інфраструктури сільських територій, формуванні безпечних умов праці та підтримці соціальної стабільності [5].

В умовах євроінтеграційних процесів особливої актуальності набуває впровадження принципів сталого розвитку, які передбачають досягнення гармонійного балансу між економічною вигодою, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю. Це вимагає від аграрних підприємств адаптації до сучасних стандартів якості продукції, екологічних норм, інноваційних технологій виробництва та управління. Тому, традиційне розуміння економічної ефективності трансформується у більш широке та комплексне поняття — інтегральну ефективність, що охоплює сукупність економічних, екологічних і соціальних результатів діяльності та відображає здатність аграрного сектору до сталого розвитку в довгостроковій перспективі [1, с. 26].

Євроінтеграційні процеси передбачають глибоку трансформацію економічної, правової та інституційної системи держави, зокрема через адаптацію національного законодавства до норм і вимог Європейського Союзу. Це включає імплементацію європейських директив і регламентів, гармонізацію стандартів у різних галузях, а також забезпечення прозорості та ефективності державного управління. Важливим аспектом є впровадження сучасних стандартів якості та безпеки продукції, що сприяє

підвищенню довіри споживачів і відкриває доступ до внутрішнього ринку ЄС. Одночасно відбувається реформування системи державної підтримки з орієнтацією на ринкові механізми, а також розвиток інституційного середовища, яке забезпечує стабільність, прогнозованість і конкурентність економіки.

Основними напрямками трансформацій є [8, с. 44]:

по-перше, гармонізація аграрної політики відповідно до принципів Спільної аграрної політики ЄС, що передбачає ефективний розподіл ресурсів, підтримку фермерів та розвиток сільських територій;

впровадження стандартів якості та сертифікації, включаючи системи контролю безпечності харчових продуктів, що відповідають міжнародним і європейським вимогам [9, с. 58];

по-друге, розвиток інфраструктури аграрного ринку, зокрема логістики, зберігання, транспортування та цифрових платформ торгівлі;

по-третє, підвищення конкурентоспроможності продукції через модернізацію виробництва, інновації та підвищення ефективності використання ресурсів;

по-четверте, екологізація виробництва, що передбачає впровадження сталих практик, зменшення негативного впливу на довкілля та дотримання екологічних стандартів.

У результаті такі зміни формують нові можливості для економічного розвитку, зокрема розширення ринків збуту, інтеграцію в європейські ланцюги доданої вартості та залучення іноземних інвестицій. Водночас вони супроводжуються певними викликами, серед яких — необхідність значних фінансових витрат на адаптацію виробництва, приведення стандартів

у відповідність до вимог ЄС, а також посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Ефективне подолання цих викликів потребує злагодженої взаємодії держави, бізнесу та суспільства, а також стратегічного бачення довгострокового розвитку [10, с. 53].

Необхідність моделювання економічної ефективності аграрного сектору зумовлена сукупністю взаємопов'язаних факторів (див. табл. 1), які визначають складність і динамічність сучасного сільського господарства [6, с. 52]:

а) аграрний сектор функціонує в умовах високої невизначеності, пов'язаної з природно-кліматичними чинниками, коливаннями врожайності, змінами цін на продукцію та ресурси. Моделювання дозволяє враховувати ці ризики та прогнозувати можливі сценарії розвитку, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

б) зростає потреба в раціональному використанні обмежених ресурсів — землі, води, трудових і фінансових ресурсів. Економічні моделі допомагають оптимізувати структуру виробництва, визначати найбільш ефективні напрями спеціалізації та мінімізувати витрати при збереженні або підвищенні рівня продуктивності;

в) інтеграція аграрного сектору у світові ринки підсилює конкуренцію та залежність від зовнішніх факторів. Моделювання економічної ефективності дає змогу оцінити конкурентоспроможність продукції, адаптуватися до змін кон'юнктури ринку та формувати стратегії розвитку, орієнтовані на експорт і підвищення доданої вартості.

Окрім того, впровадження інновацій і но-

Таблиця 1. Інструменти моделювання ефективності аграрного сектору України

№	Інструмент моделювання	Суть методу	Основне призначення	Конкретні моделі
1	Економіко-математичні моделі	Лінійне та нелінійне програмування	Оптимізація використання ресурсів і визначення ефективної структури виробництва	Модель лінійного програмування (LP); Модель цілочисельного програмування (ILP); Модель нелінійного програмування (NLP); Модель оптимального розміщення культур; Транспортна модель
2	Імітаційне моделювання	Створення сценаріїв розвитку з урахуванням невизначеності та ризиків	Аналіз впливу різних факторів і прогнозування результатів у нестабільних умовах	Монте-Карло моделювання; Системна динаміка (System Dynamics); Агент-орієнтовані моделі (Agent-Based Models, ABM); Дискретно-подієве моделювання (Discrete Event Simulation)
3	Економетричні моделі	Аналіз статистичних залежностей між економічними показниками	Прогнозування майбутніх результатів і оцінка впливу факторів	Регресійні моделі (лінійна, множинна); Моделі часових рядів (ARIMA, SARIMA); Панельні моделі (Fixed Effects, Random Effects); VAR/VECM моделі
4	Багатокритеріальні моделі	Врахування кількох критеріїв (економічних, екологічних, соціальних)	Комплексна оцінка ефективності з урахуванням різних аспектів розвитку	Метод аналізу ієрархій (AHP); Метод TOPSIS; ELECTRE; PROMETHEE; Data Envelopment Analysis (DEA)

Джерело: розроблено авторами на основі [5; 6; 7].

вітніх технологій (precision farming, цифровізація, автоматизація) потребує економічного обґрунтування. За допомогою моделей можна оцінити доцільність інвестицій, строки окупності та вплив технологічних змін на загальну ефективність виробництва. Не менш важливим є екологічний аспект: сучасне сільське господарство повинно забезпечувати не лише економічні результати, але й сталий розвиток. Моделювання дозволяє поєднати економічні та екологічні показники, оцінити вплив виробництва на довкілля та сформувати більш збалансовану аграрну політику [5].

Вибір конкретної моделі визначається сукупністю взаємопов'язаних чинників, серед яких ключову роль відіграють поставлені цілі — прогнозування врожайності, оптимізація витрат чи оцінка ризиків), рівень та якість доступних даних (їх повнота, достовірність, часовий горизонт і деталізація), а також специфічні особливості аграрного підприємства або регіону, включаючи природно-кліматичні умови, структуру виробництва, технологічний рівень, організаційні підходи до управління та економічне середовище функціонування (див. табл. 2). Окрім того, важливим є врахування наявних ресурсів для реалізації моделі (фінансових, технічних і кадрових), що в сукупності зумовлює доцільність застосування тієї чи іншої моделі в конкретних умовах.

У контексті євроінтеграції особливого значення набувають інституційні та зовнішні фактори [12, с. 232], які визначають здатність аграрного сектору адаптуватися до нових умов функціонування, зокрема до вимог єдиного ринку, регуляторних стандартів і конкурентного середовища Європейського Союзу. До інституційних чинників належать ефективність державного управління, стабільність нормативно-правової бази, рівень розвитку інфраструктури підтримки аграрного виробництва, а також прозорість і передбачуваність політики у сфері сільського господарства. Водночас зовнішні фактори охоплюють динаміку світових аграрних ринків, зміну торго-

вельних режимів, доступ до міжнародних фінансових ресурсів, вплив глобальних кліматичних викликів та інтеграцію у міжнародні виробничо-збутові ланцюги. Сукупна дія цих чинників формує передумови для модернізації аграрного сектору, підвищення його конкурентоспроможності, впровадження інноваційних технологій та забезпечення сталого розвитку в умовах поглиблення економічної інтеграції [11, с. 104].

Для підвищення економічної ефективності аграрного сектору в умовах євроінтеграції доцільно здійснювати комплекс заходів, спрямованих на модернізацію виробництва, підвищення конкурентоспроможності та інтеграцію в європейські ринки. Основні напрями можуть включати [4, с. 109]:

1. Впровадження інноваційних технологій. Сучасне аграрне виробництво потребує застосування високопродуктивних сортів та гібридів рослин, ефективних систем зрошення, автоматизованих технологій обробки ґрунту та збору врожаю. Інноваційні технології дозволяють зменшити втрати продукції, підвищити її якість і, як наслідок, економічну віддачу.

2. Розвиток цифровізації аграрного виробництва [7, с. 21]. Використання цифрових рішень, таких як системи точного землеробства, агрономічні дрони, платформи моніторингу ґрунту та кліматичних умов, дозволяє оптимізувати витрати на ресурси, підвищити ефективність планування посівів і прогнозування врожайності, а також своєчасно реагувати на ризики, пов'язані з погодними умовами та шкідниками.

3. Підвищення кваліфікації кадрів. У сучасних умовах конкуренції успіх агробізнесу багато в чому залежить від компетентності персоналу. Проведення тренінгів, освітніх програм та обміну досвідом з європейськими партнерами сприяє формуванню професійного підходу до управління виробництвом, впровадження інновацій та дотримання стандартів безпеки та якості продукції.

Таблиця 2. Фактори зростання ефективності функціонування аграрного сектору в умовах євроінтеграційних процесів

Група факторів	Складові факторів	Вплив на ефективність аграрного сектору
Виробничі	Технології, рівень механізації, якість ресурсів	Визначають продуктивність праці, обсяги виробництва та якість продукції
Економічні	Ціни, податки, доступ до фінансування	Впливають на прибутковість, інвестиційну активність і стабільність розвитку
Інституційні	Державна політика, правове середовище	Формують правила функціонування ринку та рівень підтримки сектору
Зовнішні	Міжнародна конкуренція, експортні можливості	Визначають конкурентоспроможність та доступ до зовнішніх ринків
Екологічні	Стан ґрунтів, кліматичні зміни	Впливають на довгострокову продуктивність і сталість виробництва

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 3; 11].

4. Удосконалення системи державної підтримки. Державні програми, спрямовані на субсидування, страхування врожаю, кредитування та податкові пільги для агровиробників, мають адаптуватися до умов європейського ринку. Важливо забезпечити прозорість механізмів підтримки та стимулювати інвестиції у модернізацію виробництва та розвиток інфраструктури.

5. Стимулювання екологічно чистого виробництва. Підвищення попиту на органічну продукцію на європейських ринках відкриває нові можливості для експорту. Для цього необхідно впроваджувати практики раціонального використання добрив і пестицидів, відновлювати родючість ґрунтів, застосовувати системи переробки відходів та енергоефективні технології.

6. Розширення доступу до міжнародних ринків. Інтеграція у європейський та світовий ринок передбачає відповідність продукції міжнародним стандартам якості та безпеки, налагодження логістичних ланцюгів, активну участь у виставках та ярмарках, а також укладання прямих контрактів із закордонними партнерами.

Особливу роль у підвищенні ефективності аграрного сектору відіграє розвиток кооперації та інтеграції між виробниками [2, с. 13]. Спільна діяльність дозволяє зменшувати виробничі та логістичні витрати, оптимізувати закупівлю матеріалів, забезпечувати стабільні обсяги продукції для експорту та підвищувати конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях. Кооперація сприяє також спільним інвестиціям у сучасні технології, обміну знаннями та впровадженню сучасних стандартів виробництва. Комплексне впровадження цих заходів створює передумови для сталого розвитку аграрного сектору, підвищення його ефективності та інтеграції українського агробізнесу у європейський економічний простір.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, моделювання економічної ефективності функціонування аграрного сектору виступає ключовим інструментом забезпечення його сталого розвитку, особливо в умовах динамічних євроінтеграційних трансформацій. Сучасні методи моделювання, включаючи економіко-математичні, статистичні та

інформаційні підходи, дозволяють не лише кількісно оцінювати результати діяльності агропідприємств, але й прогнозувати їхні перспективи, аналізувати ризики та ефективно планувати ресурсні потоки. Це відкриває можливості для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень, що враховують широкий спектр зовнішніх і внутрішніх факторів впливу.

Євроінтеграційні процеси створюють для українського аграрного сектору як нові перспективи, так і серйозні виклики. Розширення доступу до європейських ринків, впровадження сучасних технологій та підвищення стандартів якості продуктів харчування відкривають значні можливості для економічного зростання. Водночас ці процеси висувають високі вимоги до ефективності виробництва, конкурентоспроможності та адаптивності підприємств. У цьому контексті особливого значення набуває комплексний підхід до оцінки ефективності, який поєднує економічні показники з екологічними та соціальними аспектами. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише прибутковість, але й довгострокову сталість аграрного сектору, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та підвищення рівня життя сільських громад. Для досягнення цих цілей необхідне активне впровадження інноваційних підходів до моделювання, таких як цифрові платформи управління, прогнозні аналітичні системи та методи "великих даних". Це сприятиме підвищенню продуктивності, оптимізації ресурсів та адаптації до змін на ринку та в політичному середовищі. У результаті, розвиток аграрного сектору України буде не лише економічно ефективним, але й соціально та екологічно збалансованим, що забезпечить його успішну інтеграцію у європейський економічний простір та зміцнення позицій на глобальному ринку.

Література:

1. Волощук К.Б., Волощук В.Р., Ілаш О.М. Розвиток аграрного сектора економіки України в умовах євроінтеграції. Інноваційна економіка. 2025. № 3. С. 23—32.
2. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. Економіка АПК. 2021. № 8. С. 6—17.
3. Газуда С. Розвиток партнерських відносин суб'єктів аграрних регіонів в умовах євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2024. Випуск № 61.

4. Галан В.О., Самойлова А.Р. Євроінтеграція аграрного сектора України: виклики та перспективи виконання зобов'язань. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО. 2025. Випуск 89: частина 4. С. 107—113.

5. Жук В. М., Васи́шин С. І., Неид Ю. С. Моделі аграрного устрою та аграрної політики: компаративний аналіз українського і світового досвіду та можливості його використання. Економіка та суспільство. 2025. Випуск # 73.

6. Жук В., Бездушна Ю., Васи́шин С., Нежид Ю., Волошина О. Теоретико-прикладні основи моделювання аграрного устрою і державної аграрної політики. Економіка України. 2024. № 11. С. 46—73.

7. Замлинський В. А., Жук Н. А., Осик С. В., Мартіянова М. П. Сучасна бізнес-діагностика: цифрова зрілість та відновлення екосистем. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 3. С. 18—25.

8. Згара І. Державні механізми реалізації євроінтеграції аграрного сектору України. Економічний простір. 2025. Вип. 198. С. 42—46.

9. Зінчук Т., Ковальчук О., Усюк Т. Модернізаційна парадигма європейської політики сільського розвитку: інституційний підхід, виклики, перспективи. Економіка України. 2024. № 8 (753). С. 51—76.

10. Коритний О.Г. Особливості аграрної політики ЄС: можливості для України. Науковий вісник Полісся, 2020. № 2 (21). С. 52—56.

11. Крутько М.А. Агропромислова інтеграція як засіб підвищення конкурентоспроможності галузі. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти. Львів-Дубляни: ЛНАУ, 2019. Ч. 2. С. 103—106.

12. Палій М.О., Канцедаль Н.А. Інституційна та економічна готовність аграрного сектору України до інтеграції в Європейський Союз: сучасний стан і стратегічні перспективи. Економічний простір. 2025. № 202, С. 230—236.

References:

1. Voloshchuk, K. Voloshchuk, V. Ilash O. (2025), "Development of the agricultural sector of the economy of Ukraine in the context of European integration", Innovative Economy, vol. 3, pp. 23—32.

2. Hadzalo, Ya. and Luzan, Yu. (2021), "Development of the agricultural sector of the economy of Ukraine in the context of European integration",

Economics of the Agricultural Industry, vol. 8, pp. 6—17.

3. Gazuda, S. (2024), "Development of partnership relations between subjects of agrarian regions in the context of European integration", Economy and society, vol. 61.

4. Galan, V. and Samoilova, A. (2025), "European integration of the agricultural sector of Ukraine: challenges and prospects for fulfilling obligations", Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. LAW Series, vol. 89, pp. 107—113.

5. Zhuk, V. Vasylyshyn, S. and Neid, Yu. (2025), "Models of the agrarian system and agrarian policy: a comparative analysis of Ukrainian and world experience and the possibilities of its use", Economy and society, vol. 73.

6. Zhuk, V. Bezdushna, Yu. Vasylyshyn, S. Nezhyd, Yu. and Voloshyna, O. (2024), "Theoretical and applied foundations of modeling the agrarian system and state agrarian policy", Economy of Ukraine, vol. 89, pp. 46—73.

7. Zamlinsky, V. Zhuk, N. Osyk, S. and Martiyanova, M. P. (2023), "Modern business diagnostics: digital maturity and ecosystem restoration", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 8, pp. 18—25.

8. Zgara, I. (2025), "State mechanisms for implementing the European integration of the agricultural sector of Ukraine", Economic space, vol. 198, pp. 42—46.

9. Zinchuk, T. Kovalchuk, O. and Usyuk, T. (2024), "Modernization paradigm of European rural development policy: institutional approach, challenges, prospects", Economy of Ukraine, vol. № 8 (753), pp. 51—76.

10. Korytny O. (2024), "Features of EU agricultural policy: opportunities for Ukraine", Scientific Bulletin of Polissya, vol. 2 (21), pp. 52—56.

11. Krutko, M. (2019), "Agro-industrial integration as a means of increasing the competitiveness of the industry", Current problems of modern business: accounting, financial and management aspects. Lviv-Dublyany: LNAU, vol. 2, pp. 103—106.

12. Paliy, M. and Kantsedal, N. (2025), "Institutional and economic readiness of the agricultural sector of Ukraine for integration into the European Union: current state and strategic prospects", Economic space. vol. 202, pp. 230—236.

Отримано редакцією журналу / Received: 23.04.26

Проце́нзовано / Revised: 01.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 338.268

В. М. Марченко,
 д. е. н., професор,
 професор кафедри економіки та підприємництва,
 Національний технічний університет України
 "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
 ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4756-3703>
 О. В. Усик,
 аспірант кафедри економіки і підприємництва,
 Національний технічний університет України
 "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1566-7922>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.169

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ РЕСУРСНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА ТА ТОРГІВЛІ МЕДОМ ТА ВИЯВЛЕННЯ НАПРЯМІВ ЇЇ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

V. Marchenko,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Kyiv University
 A. Usyk,
 Postgraduate student of the Department of Economics and Entrepreneurship, Kyiv University

METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE STATE OF RESOURCE SECURITY OF HONEY PRODUCTION AND TRADE ENTERPRISES AND IDENTIFYING AREAS OF ITS ECONOMIC SUPPORT

У статті узагальнено ризики, які впливають на зростання ресурсної безпеки діяльності підприємств з виробництва та торгівлі медом. Запропоновано методичний підхід до оцінювання та ідентифікації здатності підприємства до формування безпечних умов функціонування шляхом генерування достатнього обсягу грошових коштів за рахунок його власних ресурсів. Реалізація запропонованого підходу базується на формуванні сукупності показників оцінювання достатності власних ресурсів для покриття поточних зобов'язань підприємства, ідентифікації загроз, небезпек та ризиків в складових ресурсної безпеки та комплексного оцінювання індексу ресурсної безпеки. Ідентифікацію ризиків запропоновано здійснювати шляхом порівняння фактичних та нормативних (безпечних) значень кожного із показників сформованої вибірки. Комплексний показник ресурсної безпеки розраховано шляхом зважування нормованих значень часткових індексів фінансової безпеки. Комплексний показник дозволяє оцінювати закономірності ресурсної поведінки підприємств та здійснювати порівняльне оцінювання ресурсної безпеки у вибірці підприємств. На основі ідентифікованих станів ресурсної безпеки виявлено вагу впливу кожного показника на загальну безпечність діяльності підприємства та на цій основі сформовано напрямки економічного розвитку, реалізація яких спрямована на зростання всіх видів ресурсів.

This article summarizes the risks that affect the growth of resource security in the operations of enterprises engaged in honey production and trade. The article's reasoning is based on the interconnection between resource security and financial security, where resource security is viewed as a component of financial security; accordingly, improving resource

security contributes to enhancing an enterprise's financial security. And it is possible to increase the level of resource security not only by reducing the enterprise's payment obligations but also by increasing the volume of current assets (finished products, inventories, etc.), which is possible only through a system of changes in economic approaches to their operations. The article proposes a methodological approach to assessing and identifying an enterprise's ability to create secure operating conditions by generating sufficient cash flow from its own resources. Implementation of the proposed approach is based on the development of a set of indicators for assessing the adequacy of the enterprise's own resources to cover its current liabilities, the identification of threats, hazards, and risks in the components of resource security, and a comprehensive assessment of the resource security index. An analysis of the indicators of resource adequacy to cover current liabilities revealed deviations of their actual values from the standard, indicating a potential threat to financial security. It is proposed to identify risks by comparing the actual and standard (safe) values of each indicator in the formed sample. The comprehensive resource security index is calculated by weighting the normalized values of the partial financial security indices. This comprehensive index makes it possible to assess patterns in the resource behavior of enterprises and to conduct a comparative evaluation of resource security within a sample of enterprises. Based on the identified states of resource security, the weight of each indicator's impact on the overall security of an enterprise's operations was determined, and on this basis, directions for economic development were formulated, the implementation of which is aimed at the growth of all types of resources. The implementation of the approach proposed in this article is aimed at identifying problems in the system of financial, and consequently economic, security of enterprises' operations.

Ключові слова: ресурсна безпека, фінансова безпека, економічна безпека, ризики, небезпеки, мед, економічні напрямки.

Key words: resource security, financial security, economic security, risks, threats, healthcare, economic sectors.

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

Основним ресурсом для торговців медом є мед, вироблений на організованих або приватних пасіках. В 2024 році сільськогосподарськими підприємствами було вироблено 0,4 тис. т меду (0,8%), а домогосподарствами – 53,1 тис. т (99,2%). Така структура виробництва меду є основною причиною ресурсної небезпеки, пов'язаної з фальсифікацією меду. Наказом від 19.06.2019 № 330 Про затвердження Вимог до меду та ДСТУ 4497:2005 "Мед натуральний. Технічні умови" визначено, що мед — це "натуральна солодка речовина, вироблена бджолами *Apis mellifera* сполученням з власними особливими речовинами нектару рослин або секретії живих частин рослин чи виділень комах, що смокчуть рослинний сік на живих частинах рослин, які збирають бджоли, з подальшим відкладенням, зневодненням, зберіганням для дозрівання у стільниках" [4].

Отже, будь які дії, які призводять до зміни складу меду є його фальсифікацією. Основними процесами, які фальсифікують мед є додавання сторонніх включень (цукрового сиропу, буракової та крохмальної меляси, сахарину, борошна тощо), годівля бджіл цукровим сиропом

в період медозбору, інформаційне спотворення даних (про сорт меду, країну його походження).

Такі дії призводять до зниження конкурентоспроможності українського меду на національному та зовнішньому ринку, падіння рейтингу довіри до національних експортерів меду, а як наслідок, зменшення доходів та прибутків як виробників, так і торговців медом та зниження рівня їх економічної та фінансової безпеки.

На стан ресурсної безпеки підприємств впливає і ринок реалізації продукції та наявність власних потужностей з виробництва меду. Так, експортери меду мають вищі запаси, обсяги готової продукції, оборотні активи. Наявність організованого виробництва меду дозволяє підтримувати достатній рівень якості за рахунок зниження фактів фальсифікації меду, збільшення потенціалу експорту, зниження цінових та ресурсних ризиків.

Сукупність означених процесів впливає на як на матеріальну ресурсну стійкість підприємства, так і грошову здатність ресурсів негайного покрити поточні зобов'язання та мінімізувати ризики кризи та банкрутства підприємства.

Наявність проявів небезпеки в системі матеріального чи грошового вираження ресурсів є індикатором необхідності пошуку напрямів

зміни стану ресурсів шляхом зміни системи економічних взаємовідносин в процесі виробництва та реалізації меду бджолиного. Адже лише при зміні системи економічних взаємовідносин змінюється обсяги, ціни, прибутки, власний капітал, оборотні активи, готова продукція тощо.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В економічній науці ресурсна безпека розглядається як складова економічної безпеки [1, 2, 3, 9].

Більшість авторів підтримують думку про те, що ресурсна безпека — це рівень забезпечення необхідними ресурсами потреб діяльності підприємства, захищеність від зовнішніх та внутрішніх загроз, небезпек та ризиків зміни обсягів, складу та структури таких ресурсів [5]. При цьому предметна область дослідження ресурсної безпеки пов'язана з матеріальними (необоротними та оборотними), трудовими, фінансовими, інформаційними (цифровими) ресурсами.

Відповідно, аналітичні процедури дослідження рівня ресурсної безпеки пов'язують з оцінюванням ефективності використання матеріальних ресурсів, робочої сили, фінансового забезпечення діяльності підприємств [6].

Окрім агрегованого підходу до дослідження в економічній науці існує і деталізований підхід, за яким всі ресурси розподіляються за відповідними економічними підсистемами економічної безпеки підприємства: кадровою, фінансовою, виробничою. При цьому ресурсна безпека фінансової підсистеми дозволяє оцінити та аналізувати здатності підприємства до використання власних та запозичених коштів та погашення боргів [6, 7]. Такий розподіл ресурсів дозволяє здійснити аналіз рівня ресурсної безпеки у кожній із підсистем економічної системи підприємства [3].

Підприємства з виробництва та торгівлі медом мають специфічні особливості діяльності, які полягають у сезонності виробництва, вузькій структурі ресурсів, неможливості широкого вибору ресурсів та постачальників меду,

залежності якості меду від природно-кліматичних умов, мало чисельності персоналу підприємства, низькій капіталоємкості виробництва тощо. Все це обмежує статистичну доцільність аналізу показників всіх груп ресурсів і накладає особливості процесу формування оціночних показників для достовірного аналізу стану ресурсного забезпечення діяльності таких підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є формування методичного підходу до оцінювання та ідентифікації здатності підприємства до формування безпечних умов функціонування шляхом генерування достатнього обсягу грошових коштів за рахунок його власних ресурсів. Запропонований підхід дозволяє виявити небезпечні стани в ресурсній складовій фінансової безпеки та запропонувати економічні напрями змін, реалізація яких спрямована на зростання безпеки діяльності підприємств з виробництва та торгівлі медом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ресурсна безпека підприємства в системі його фінансової безпеки — це такий стан ресурсів підприємства, який характеризується достатністю наявних та потенційних ресурсів для виконання всіх видів зобов'язань підприємства в умовах наявних ризиків та непередбачуваності середовища його діяльності.

Сама природа ресурсної безпеки закладена в циклі товарного обігу. Так, на кожному етапі класичного циклу товарного обігу виникає сукупність ризиків, які впливають як на стійкість виконання наступних етапів циклу, так і на обсяги капіталу в цілому (рис. 1).

Ресурсну безпеку підприємства характеризує сукупність показників, які мають різну природу свого походження, зокрема, статистичні, емпіричні, аналітичні тощо. Кожний із показників є кількісним виміром здатності підприємства акумулювати грошові кошти для виконання фінансових зобов'язань, покриття вит-

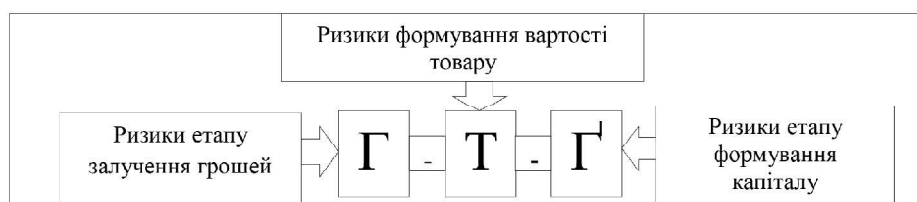


Рис. 1. Ризики етапів процесу руху капіталу

Таблиця 1. Ідентифікація ресурсних ризиків фінансової підсистеми

Показник	Тип ризику	Економічна інтерпретація показника	Норматив (безпечний рівень)	Рівень загрози
1	2	3	4	5
Коефіцієнт поточної ліквідності (КПЛ)	Недостатність оборотних коштів для погашення короткострокових зобов'язань	Характеризує відповідність суми готівки, дебіторської заборгованості та запасів підприємства сумі короткострокових зобов'язань	1	високий
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КАЛ)	Недостатність грошових коштів для погашення короткострокових зобов'язань	Оцінка ризику швидкого погашення боргів в кризових умовах	0,2	високий
Коефіцієнт швидкої ліквідності (КШЛ)	Недостатність грошових коштів, цінних паперів та дебіторської заборгованості для погашення короткострокових зобов'язань	Оцінка ризику швидкого погашення боргів в критичних умовах	0,5	високий
Коефіцієнт маневреності (КМ)	Замороження коштів в необоротних активах	Здатність фінансування поточної діяльності власними коштами підприємства	0,3	високий
Чисті активи (ЧА)	Загроза банкрутства	Чиста вартість майна підприємства	Середнє за період	високий
Власні оборотні кошти (ВОК)	Втрата стабільності	Ефективність управління прибутком та дебіторською заборгованістю	Середнє за період	високий
Забезпечення власними оборотними засобами запасів (ЗВОЗ)	Втрата стійкості формування запасів за рахунок власних коштів	Джерела фінансування запасів (власні кошти, запозичені)	0,5	високий

рат та забезпечення виконання господарських операцій.

Група показників ресурсного забезпечення фінансової підсистеми підприємства відображає наявність функціонуючого капіталу для покриття поточних зобов'язань. Ця група показників демонструє наявність у підприємства грошових засобів, ліквідних цінних паперів, поточних активів для погашення поточних зобов'язань. Зазначена група показників формує базовий (поточний) рівень фінансової безпеки, оскільки характеризує наявність ризиків поточної діяльності, які обумовлені потребою в наявності джерел для здійснення розрахунків за обов'язковими зобов'язаннями підприємства: оплати праці, розрахунків з постачальниками, оплати податків тощо.

Розрахунок ресурсної безпеки поточної діяльності здійснювався за вибіркою показників, представленою в табл. 1.

Наявність достатності оборотних активів у вигляді запасів для забезпечення потреб операційної діяльності оцінено на основі розрахунку коефіцієнту поточної ліквідності, який засвідчує достатність оборотних активів для погашення короткострокових зобов'язань.

Аналіз динаміки коефіцієнту поточної ліквідності за 2021—2025 роки виявив його відповідність оптимальним значенням (>1) (табл. 2).

Достатність грошових коштів, як ресурсу для забезпечення потреб оперативного управління на підприємстві, оцінено з використанням показника абсолютної ліквідності. З урахуванням відсутності на більшості підприємств з виробництва та торгівлі медом короткострокових фінансових інвестицій, даний показник уособ-

лює можливості підприємств до управління поточними ризиками (ризиками непогашення поточних зобов'язань).

За даними аналізу абсолютної ліквідності виявлено значні відхилення її фактичних значень від нормативу, що засвідчує недостатність грошових коштів для погашення частини поточних зобов'язань підприємств (20%) (табл. 3).

Таблиця 2. Динаміка коефіцієнту поточної ліквідності за 2021—2025 роки

Підприємства	Роки				
	2021	2022	2023	2024	2025
ТОВ "Юкрейніан Бі"	1,51	1,79	7,19	11,05	2,97
ТОВ "Лумелі"	2,00	1,71	1,85	2,07	2,13
ПП "Джеса"	1,17	1,30	1,55	1,59	1,86
ТЗОВ "Бартнік"	22,87	22,21	16,48	40,45	66,00
ТОВ "Агро іст трейд"	1,75	9,69	9,85	20,69	13,51
ТОВ "Медовий край"	1,03	1,09	0,98	0,93	1,52
ТОВ "Біхайв"	0,78	0,70	0,73	1,12	1,13
ТОВ "Безпека меду"	0,91	0,85	0,23	0,31	0,27
ТОВ "Медик-ведмедик"	1,15	0,59	0,61	0,76	0,97
ТОВ "Денчерс мед"	1,13	1,23	1,24	1,17	1,16

Джерело: розраховано за [10].

Таблиця 3. Динаміка коефіцієнту абсолютної ліквідності за 2021—2025 роки

	Роки				
	2021	2022	2023	2024	2025
ТОВ "Юкрейніан Бі"	0,00	0,11	0,20	1,02	0,01
ТОВ "Лумелі"	0,01	0,02	0,03	0,01	0,03
ПП "Джеса"	0,00	0,02	0,01	0,00	0,02
ТЗОВ "Бартнік"	1,43	0,14	0,93	7,07	3,25
ТОВ "Агро іст трейд"	0,09	0,46	0,02	5,37	3,27
ТОВ "Медовий край"	0,09	0,03	0,09	0,04	0,14
ТОВ "Біхайв"	0,01	0,07	0,00	0,01	0,01
ТОВ "Безпека меду"	0,02	0,00	0,00	0	0
ТОВ "Медик-ведмедик"	0,03	0,01	0,01	0,02	0,11
ТОВ "Денчерс мед"	0,17	0,07	0,07	0,03	0,02

Джерело: розраховано за [10].



Рис. 2. Етапи реалізації методичного підходу до ідентифікації стану ресурсної безпеки діяльності підприємств

Такі значення показника є свідченням недостатності грошей, як ресурсу для запобігання ризику неплатежів.

На основі проведеного аналізу всієї вибірки показників виявлено різні кількісні співвідношення між фактичними та нормативними даними, що засвідчує різний їх вплив на забезпечення стійкості підприємства, а відповідно і на безпеку діяльності.

На підставі означених задач сформований методичний підхід до ідентифікації стану ресурсної безпеки діяльності підприємств з виробництва та торгівлі медом (рис. 2).

Оцінювання стану достатності оборотних активів у випадку виникнення ризику погашення довгострокових зобов'язань здійснювалося на основі порівняння фактичних значень показників ресурсного забезпечення з їх нормативними значеннями. Нормативне значення показників характеризує кількісний вимір наявності ресурсів, при досягненні якого підприємство володітиме станом безпеки виконання розрахункових операцій за поточними зобов'язаннями.

Для оцінювання стану та можливості інтерпретації отриманих значень застосовується модифікована шкала Харрінгтона. Інтервальне шкалювання здійснюється на основі спів-

Таблиця 4. Шкала Харрінгтона для інтерпретації стану безпеки показників стимуляторів

№ п/п	Числові межі інтервалів	Класифікація стану безпеки
1.	Більше 0,8	Безпека (Б)
2.	0,63 — 0,8	Загроза (З)
3.	0,37 — 0,63	Небезпека (Н)
4.	0,2 — 0,37	Критична небезпека (КН)
5.	менше 0,2	Ризик (Р)

Таблиця 5. Шкала Харрінгтона для інтерпретації стану безпеки показників дестимуляторів

№ п/п	Числові межі інтервалів	Класифікація стану безпеки
1.	Більше 0,8	Ризик (Р)
2.	0,63 — 0,8	Критична небезпека (КН)
3.	0,37 — 0,63	Небезпека (Н)
4.	0,2 — 0,37	Загроза (З)
5.	менше 0,2	Безпека (Б)

відношення фактичного показника та нормативу. З урахуванням того, що вибірку складають як показники стимулятори, так і дестимулятори, класифікація стану безпеки діяльності на основі числових значень отриманих співвідношень здійснювалася за двома шкалами (табл. 4, табл. 5).

У результаті проведених ітерацій ідентифіковано ресурсні загрози, небезпеки та ризики вибірки підприємств, що досліджувалася. При-

Таблиця 6. Ідентифікація ресурсних загроз, небезпек та ризиків ризиків ТОВ "Юкрейніан Бі"

	КПЛ	КАЛ	КШЛ	КМ	ЧА	ВОК	ЗВОЗЗ
2021	Б	Р	Б	Р	Н	Н	Б
2022	Б	Н	Б	Н	Б	Б	Б
2023	Б	Б	Б	Р	Б	Б	Б
2024	Б	Б	Б	КН	Б	Б	Б
2025	Б	Р	Б	Р	Б	Б	Б

Таблиця 8. Ідентифікація загроз, небезпек та ризиків ТОВ "Безпека меду"

	КПЛ	КАЛ	КШЛ	КМ	ЧА	ВОК	ЗВОЗЗ
2021	Б	Р	Б	Р	Б	Р	Р
2022	Б	Р	Б	Р	Р	Р	Р
2023	КН	Р	КН	Р	Р	Р	Р
2024	КН	Р	Н	Р	Р	Р	Р
2025	КН	Р	Н	Р	Р	Р	Р

клад результатів апробації запропонованого методичного підходу представлений в табл. 6—9.

Отже, за результатами аналізу ресурсної безпеки діяльності підприємств з виробництва та торгівлі медом можна зробити висновок про те, вони мають різний стан ресурсної безпеки. За наявності станів загроз, небезпек та ризиків можна виокремити три групи підприємств:

1) підприємства, діяльність яких провадиться в стані ресурсної безпечності з незначними тимчасовими відхиленням від стану безпеки окремих показників вибірки (ТОВ "Юкрейніан Бі", ПП "Джеса", ТЗОВ "Бартнік", ТОВ "Агро Іст Трейд", ТОВ "Денчер'с мед");

2) підприємства, стан окремих показників оцінювання в яких має стійкі ризикові та небез-

Таблиця 7. Ідентифікація ресурсних загроз, небезпек та ТОВ "Медик-ведмедик"

	КПЛ	КАЛ	КШЛ	КМ	ЧА	ВОК	ЗВОЗЗ
2021	Б	Р	З	З	КН	Б	Н
2022	Н	Р	Н	Р	Р	Р	Р
2023	Н	Р	Н	Р	Р	Р	Р
2024	З	Р	Б	Р	Р	Р	Р
2025	Б	Н	Б	Р	Б	Р	Р

Таблиця 9. Ідентифікація загроз, небезпек та ризиків ТОВ "Біхайв"

	КПЛ	КАЛ	КШЛ	КМ	ЧА	ВОК	ЗВОЗЗ
2021	З	Р	Б	Р	Р	Р	Р
2022	З	КН	З	Р	Р	Р	Р
2023	З	Р	Б	Р	Р	Р	Р
2024	Б	Р	Б	Р	Б	Б	Б
2025	Б	Р	Б	КН	Б	Б	КН

печні стани ресурсного забезпечення діяльності (ТОВ "Лумелі", ПП "Джеса");

3) підприємства, більшість показників оцінювання яких перебуває в зоні загроз, небезпек та ризиків (ТОВ "Безпека меду", ТОВ "Біхайв", ТОВ "Медик-ведмедик").

Проведене групування підприємств дозволяє припустити, що підприємства, які входять до третьої групи, потребують значних позикових коштів для забезпечення потреб своєї операційної діяльності.

Проведена ідентифікація станів ресурсної безпеки підприємства створила можливість комплексного оцінювання стану ресурсної безпеки підприємства. Методичний підхід такого оцінювання представлений на рисунку 3.

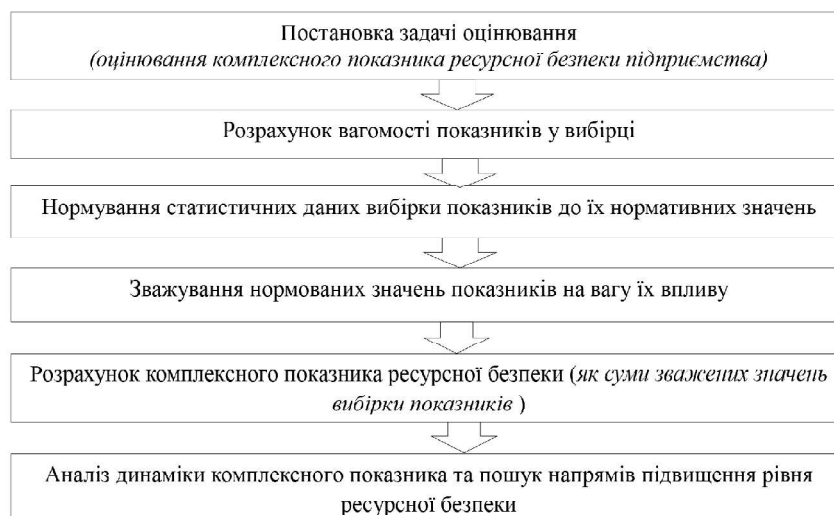


Рис. 3. Етапи реалізації методичного підходу до оцінювання комплексного показника ресурсної безпеки підприємства

Таблиця 10. Найбільші фактори впливу стан ресурсної безпеки

Підприємство	Назва вагового коефіцієнта	Значення
ТОВ "Юкрейніан Бі"	Коефіцієнт маневреності	0,77
ТОВ "Лумелі"	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,77
ПП "Джеса"	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,89
ТЗОВ "Бартнік"	Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,89
ТОВ "Агро іст трейд"	Забезпечення власними оборотними засобами запасів	0,43
ТОВ "Медовий край"	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,56
ТОВ "Біхайв"	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,82
ТОВ "Безпека меду"	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,82
ТОВ "Медик-ведмедик"	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,84
ТОВ "Денчерс мед"	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,54

На рівень комплексного показника ресурсної безпеки підприємства впливає як відстань фактичного значення показника до від його безпечного стану (нормативного значення), так і вага його впливу на результуючий показник. Для оцінювання ваги впливу показника вибірки на рівень комплексного показника ресурсної безпеки застосовувався аналітичний метод розрахунку, який на відміну від методу експертного оцінювання дозволяє усунути помилки суб'єктивного розуміння економічних взаємозв'язків та процесів (формула 1).

$$g_i = \frac{\Delta X_i^{-1}}{\sum_{i=1}^n (\Delta X_i)^{-1}} \quad (1),$$

де g_i — коефіцієнт вагомості;

ΔX_i — відстань середнього значення показника від еталону;

n — кількість показників у вибірці.

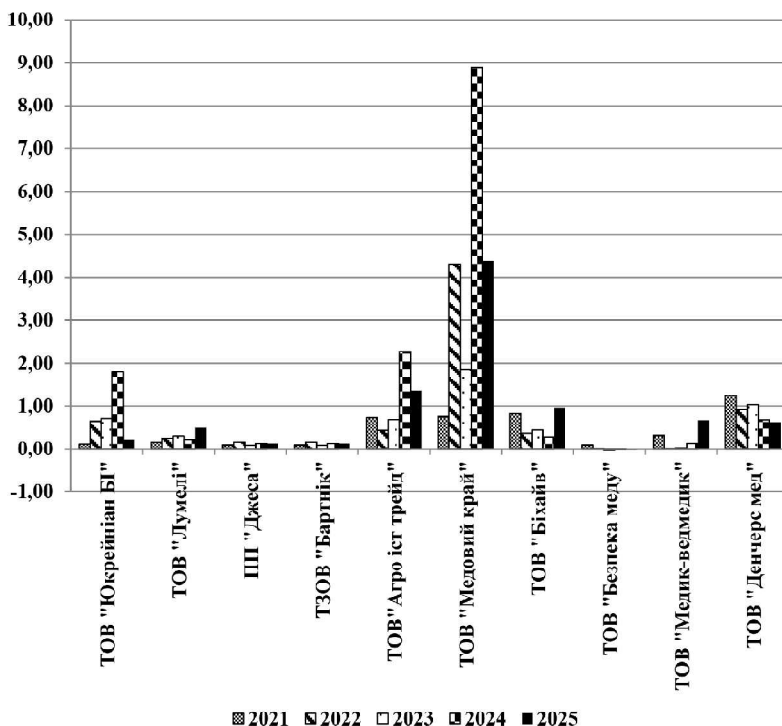


Рис. 4. Динаміка комплексного індексу ресурсної безпеки підприємств

При цьому характер направленості впливу показника на стан фінансово-економічної безпеки впливав на вибір його еталонного значення. Так, для показників, зростання значення яких позитивно впливало на стан фінансової безпеки, за еталон приймалося їх мінімальне значення у ряду динаміки за 2021—2025 роки (ф.2).

$$\Delta X_i = X_i - X_{imin} \quad (2).$$

Для тих із показників, зростання значення яких є індикатором погіршення стану їх фінансово-економічної безпеки, за еталон приймалося максимальне значення у вибірці, а відстань розраховувалася за формулою 3:

$$\Delta X_i = X_{imax} - X_i \quad (3).$$

Такий підхід дозволив виявити особливі факторні впливи на стан фінансово-економічної безпеки підприємств.

Так, апробація запропонованого підходу для оцінювання ресурсної безпеки підприємств виявила фактори найбільшого впливу на стан їх фінансово-економічної безпеки (табл. 10), що водночас свідчить про необ'єктивність використання однакових вагових коефіцієнтів при дослідженні вибірки підприємств.

Оскільки показник чистих активів та власного оборотного капіталу не є нормативним, а позитивною є динаміка його зростання, тому в розрахунках за норматив приймалося середнє за період, а при від'ємних значеннях показника нормативом вважалося значення, більше 1.

За результатами апробації методики комплексного оцінювання рівня ресурсної безпеки діяльності вибірки підприємств з виробництва та торгівлі медом виявлено як його різні рівні, так і різну динаміку змін за 2021—2025 роки (рис. 4).

Таблиця 11. Напрями підвищення рівня ресурсної безпеки

Індикатор безпеки	Економічний напрям забезпечення
Збільшення коштів на рахунках	Збільшення виручки, зменшення витрат Забезпечення відповідності виробництва світовим стандартам Розвиток власного бренду Участь у заходах швидкого продажу меду (виставки, ярмарки) Розвиток інтернет-торгівлі медом Залучення кредитів для закупівлі меду у сезон найнижчих цін Експорт на ринки з великим попитом Розширювати мережу партнерства для промислового споживання меду (кондитерська, хлібопекарська промисловість) Планування часу закупівлі та продажу меду Утримування частки ринку Оптимізація бізнес-моделі управління запасами Зниження частки браку
Збільшення оборотних активів	Збільшення запасів меду Управління відносинами з дебіторами (оптимізація відтермінувань оплати) Оптимізація виробничих запасів Формування мінімальних залишків тари та пакувальних матеріалів

Щодо динаміки змін комплексного показника ресурсної безпеки підприємств, то у більшості підприємств вибірки спостерігається значне погіршення його значення в період 2021—2025 років, що обумовлено як руйнуванням медоносних угідь, так і погодними умовами в країні.

Відповідно, можна зробити висновок про те, що найбільший вплив на стан ресурсної безпеки мають: наявність високоліквідних активів (коштів на рахунках та суми власних оборотних коштів). З урахуванням того, що показники безпеки є похідними від сформованої підприємством системи економічних відносин, показники найбільшого впливу на стан ресурсного забезпечення дозволяють виявити напрями активізації економічних зусиль, результати яких вплинуть на наближення їх значень до нормативу, а відповідно і зменшення ваги їх впливу на індекс ресурсної безпеки (табл. 11).

Отже, запропонований методичний підхід до оцінювання стану ресурсної безпеки базується не на виявленні достатності кількісно оціненого матеріального обсягу меду для забезпечення потреб реалізації економічних інтересів підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринку, а на здатності всіх оборотних активів покрити поточні борги підприємства та уникнути ризиків та небезпек, утримавши стан його фінансової безпеки діяльності. Оцінювання окремих складових ресурсної безпеки та комплексного показника дозволяє виявляти проблеми в її складових, вагу складової в комплексному показнику ресурсної безпеки та формувати відповідні напрями економічного забезпечення їх зростання.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами реалізації запропонованого методичного підходу виявлено різний стан ресурсної безпеки підприємств, що обумовлено як економічними чинниками впливу, зокрема, сезонністю виробництва меду, цільовим ринком його збуту (зовнішній чи внутрішній ринок), так і чинниками фінансового впливу, такими як обсяг поточних зобов'язань, розмір власного капіталу, термін погашення поточних зобов'язань тощо.

Підприємства експортери меду бджолоино-го демонструють дещо вищий рівень ресурсної безпеки у порівнянні з підприємствами, реалізація яких орієнтована на внутрішній ринок.

При формуванні напрямків впливу на ресурсну безпеку не варто застосовувати уніфікований підхід до всіх підприємств відповідного виду діяльності, оскільки в кожного із них вага впливу ресурсного фактору є різною. Відповідно і вибір напрямів економічного розвитку, спрямованих на підвищення рівня ресурсної безпеки є індивідуальним.

Література:

1. Варахсіна О., Куць А., Шийко Є. (2024) Комплексний підхід до управління ресурсною безпекою в умовах невизначеності, Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4802>
2. Гарафонова О., Янковий Р., Дворник І. (2025) Ресурсне забезпечення в системі економічної безпеки підприємства: виклики сучасного глобального безпекового середовища та еко-

номічних конфліктів, Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. Том 338. № 1. С. 35—42.

3. Зубко Т. А. (2021) Економічна безпека підприємства: виклики XXI сторіччя: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 420 с.

4. Наказ Міністерства аграрної політики від 19.06.2019, № 330 "Про затвердження Вимог до меду". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-19#Text>

5. Панкова М. В. (2021) Ключові індикатори регулювання рівня ресурсної безпеки підприємства, Економічний простір. № 172. С. 43—47.

6. Рзаєв Г.І., Няйко С.М. (2017) Ресурсна безпека підприємства та обґрунтування аналітичних процедур її підтримки в економічному аналізі, Вісник Хмельницького національного університету, 2017. № 6 (1). С. 172—175.

7. Тітенко А. (2024). Теоретичні основи матеріально-технічного забезпечення аграрних підприємств, Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4658>

8. Тітенко З. (2020) Теоретичні основи фінансової безпеки підприємства, Економіка та суспільство. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1848>

9. Штангрет І. А. (2022) Теоретичні засади формування системи економічної безпеки підприємства, Ефективна економіка. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10173>

10. Clarity — вся аналітика онлайн. <https://clarity-project.info/>

of Requirements for Honey", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-19#Text> (Accessed 15 march 2026).

5. Pankova, M.V. (2021), "Key Indicators for Regulating the Level of an Enterprise's Resource Security", Economic Space, vol.172, pp. 43—47.

6. Rzaev, G.I., and Nyayko, S.M. (2017), "Resource Security of an Enterprise and Justification of Analytical Procedures for Its Support in Economic Analysis", Bulletin of Khmelnytskyi National University, vol. 6 (1), pp. 172—175.

7. Titenko, A. (2024), "Theoretical Foundations of Material and Technical Support for Agricultural Enterprises", Economy and Society, vol. 66, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4658> (Accessed 12 march 2026).

8. Titenko, Z. (2020), "Theoretical Foundations of Enterprise Financial Security", Economy and Society, vol. 44, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1848> (Accessed 5 march 2026).

9. Shtangret, I.A. (2022), "Theoretical principles of forming an enterprise's economic security system", Effective economy, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10173> (Accessed 12 march 2026).

10. Clarity — all analytics online (2026), available at: <https://clarity-project.info/> (Accessed 2 march 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 28.04.26

Прорецензовано / Revised: 05.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

References:

1. Varaksina, O. Kuts, A., and Shyiko, Y. (2024), "A comprehensive approach to resource security management under conditions of uncertainty", Economy and Society, vol. 67, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4802> (Accessed 15 april 2026).

2. Garafonova, O. Yankovyi, R. and Dvornik, I. (2025), "Resource Provision in the Enterprise's Economic Security System: Challenges of the Modern Global Security Environment and Economic Conflicts", Bulletin of Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences, vol. 338, pp. 35—42.

3. Zubko, T. L. (2021), Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: vyklyky XXI storichchia, [Economic Security of Enterprises: Challenges of the 21st Century], Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine.

4. Ministry of Agrarian Policy (2019), Order of the Ministry of Agrarian Policy "On Approval

<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 656.13:658.7:005.51

І. В. Федотова,д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3277-0224>**Т. В. Устік,**д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу та логістики,
Сумський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9967-0669>**Н. А. Бочарова,**к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4371-0187>**В. А. Здыхальський,**здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7370-2336>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.178

СИСТЕМНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИКИ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

I. Fedotova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management,
Kharkiv National Automobile and Highway University

T. Ustik,

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Marketing and Logistics, Sumy National Agrarian University

N. Bocharova,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University

V. Zdyhalskyi,

Graduate student (second cycle, master's level), Kharkiv National Automobile and Highway University

SYSTEM MODEL OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF MARKETING LOGISTICS FOR MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES IN WARTIME AND POST-WAR PERIODS

У статті обґрунтовано концептуальні засади формування системної моделі стратегічного розвитку маркетинг-логістики автотранспортних підприємств у воєнний та післявоєнний періоди. Актуальність дослідження зумовлена суттєвим зростанням невизначеності зовнішнього середовища, руйнуванням логістичних ланцюгів, обмеженістю ресурсів, підвищенням операційних і фінансових ризиків, а також трансформацією поведінки споживачів транспортно-логістичних послуг. У таких умовах традиційні підходи до управління маркетингом і логістикою виявляються недостатньо ефективними через їх фрагментарність та відсутність системної інтеграції.

Запропонована модель охоплює десять взаємопов'язаних підсистем маркетинг-логістики, які формують цілісну архітектуру управління підприємством: стратегічний аналіз і цифровізацію, маркетинг та CRM, фінансово-економічний контроль, управління транспортно-розподільчими мережами, операційні процеси, складську логістику, закупівлі та supply chain management, управління людським капіталом, якість сервісу та інфраструктурний розвиток. Така декомпозиція забезпечує системність управлінських рішень і дозволяє оцінювати ефективність кожної підсистеми у взаємозв'язку з іншими.

Визначено диференційовані стратегічні напрями розвитку для воєнного та післявоєнного періодів. У воєнний період пріоритет надається забезпеченню стійкості, безперервності операцій, мінімізації ризиків і підтриманню базової фінансової стабільності. У післявоєнний період акцент зміщується на цифрову трансформацію, підвищення клієнтської цінності, ESG-орієнтований розвиток, модернізацію інфраструктури та формування інноваційних бізнес-моделей.



Розроблено комплекс організаційно-управлінських заходів та поетапний механізм їх реалізації, що забезпечує узгодження антикризових рішень із довгостроковими цілями розвитку. Практична імплементація моделі сприяє підвищенню фінансової стійкості, гнучкості логістичних систем, оптимізації ресурсів, зниженню управлінських ризиків та формуванню конкурентних переваг автотранспортних підприємств у післявоєнній економіці.

The article substantiates the conceptual foundations for developing a system model of strategic marketing logistics development in motor transport enterprises under wartime and post-war conditions. The relevance of the study is driven by increasing environmental uncertainty, disruption of logistics chains, resource constraints, rising operational and financial risks, and the transformation of customer behavior in the transport and logistics market. In such conditions, traditional approaches to marketing and logistics management prove insufficient due to their fragmented nature and lack of systemic integration.

The proposed model encompasses ten interrelated functional subsystems of marketing logistics, forming an integrated enterprise management architecture. These include strategic analysis and digitalization, marketing and CRM, financial and economic control, transport and distribution network management, operational processes, warehousing logistics, procurement and supply chain management, human capital management, service quality, and infrastructure development. This decomposition ensures a holistic management approach and enables the assessment of subsystem performance within an integrated system framework.

The study defines differentiated strategic development directions for wartime and post-war periods. During wartime, priority is given to operational resilience, continuity of logistics processes, risk mitigation, and maintaining basic financial stability. In the post-war period, the focus shifts toward digital transformation, customer value enhancement, ESG-oriented development, infrastructure modernization, and the formation of innovative business models.

A comprehensive set of organizational and managerial measures, as well as a phased implementation mechanism, is proposed to align short-term crisis responses with long-term strategic objectives. The practical application of the model contributes to improved financial stability, increased flexibility of logistics systems, resource optimization, reduced management risks, and the formation of sustainable competitive advantages for motor transport enterprises in the post-war economy.

Ключові слова: маркетинг-логістика, автотранспортні підприємства, системна модель, стратегічний розвиток, воєнний період, післявоєнне відновлення, інтеграція процесів, логістичні системи, управління ланцюгами постачання, клієнтська цінність, цифрова трансформація, ESG-орієнтований розвиток.

Key words: marketing logistics, motor transport enterprises, system model, strategic development, wartime conditions, post-war recovery, process integration, logistics systems, supply chain management, customer value, digital transformation, ESG-oriented development.

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

Функціонування системи маркетинг-логістики (СМЛ) автотранспортних підприємств у сучасних умовах характеризується високим рівнем нестабільності та невизначеності, зумовлених впливом воєнних дій. Це проявляється у деструкції традиційних логістичних ланцюгів, обмеженні транспортної доступності окремих регіонів, зростанні транзакційних, операційних і фінансових ризиків, а також у дефіциті матеріально-технічних і кадрових ресурсів. Додатково ускладнює ситуацію трансформація ринкової поведінки споживачів, яка стає більш чутливою до вартості, строків та надійності логістичних послуг.

У післявоєнний період зазначені проблеми не зникають, а набувають якісно нового змісту, трансформуючись у завдання відновлення та перебудови транспортно-логістичної системи. Основними викликами стають необхідність відновлення платоспроможного попиту, модернізації транспортної інфраструктури, циф-

рової трансформації логістичних процесів та формування більш гнучких і стійких бізнес-моделей автотранспортних підприємств.

Таким чином, актуальною науково-практичною проблемою є недостатня розробленість системних підходів до стратегічного розвитку маркетинг-логістики автотранспортних підприємств, які б забезпечували їх адаптацію до умов воєнної та післявоєнної економіки, а також підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Вирішення окресленої проблеми безпосередньо пов'язане з практичними завданнями функціонування та розвитку автотранспортних підприємств. Зокрема, йдеться про необхідність:

- формування адаптивних маркетинг-логістичних стратегій, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- оптимізації логістичних потоків з урахуванням ризиків воєнного часу та обмеженості ресурсів;
- підвищення ефективності використання транспортних і фінансових ресурсів підприємств;
- впровадження цифрових технологій управління логістичними процесами;

— забезпечення безперервності логістичного обслуговування клієнтів у кризових умовах;
— створення умов для швидкого відновлення операційної діяльності у післявоєнний період.

Отже, дослідження стратегічних напрямів розвитку СМА має прикладне значення, оскільки спрямоване на підвищення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності автотранспортних підприємств в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання стратегічного розвитку маркетинг-логістики та логістичних систем загалом є предметом активних досліджень як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі [1—13, 15—17]. У працях зарубіжних авторів [2, 3, 4, 6] закладено концептуальні основи інтеграції маркетингових і логістичних функцій у межах єдиної системи створення споживчої цінності. Зокрема, акцент робиться на узгодженні поточних процесів із ринковими вимогами, підвищенні клієнтоорієнтованості логістичних рішень та формуванні стратегічної гнучкості підприємств.

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється управлінню ризиками в ланцюгах постачання та їх впливу на ефективність логістичних систем [3, 15, 16]. Підкреслюється необхідність переходу від традиційних ієрархічних моделей управління до адаптивних мережових структур, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Окремі наукові підходи акцентують на важливості комплементарності маркетингу і логістики як взаємопов'язаних підсистем стратегічного управління підприємством [9, 13].

У вітчизняній науковій думці [7—12, 14] досліджуються питання модернізації маркетинг-логістичних систем підприємств, удосконалення управлінських процесів, а також формування логістично-збутових механізмів у різних секторах економіки. Водночас підкреслюється значення інтегрованого підходу до оцінювання ефективності логістичних систем, який дозволяє враховувати як економічні, так і сервісні параметри їх функціонування [14].

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, більшість існуючих концепцій і моделей орієнтовані переважно на стабільні або прогнозовані умови господарювання. У них маркетинг і логістика часто розглядаються як відносно автономні функціональні сфери, без достатнього врахування їх глибокої системної взаємодії в умовах кризових впливів.

Додатково слід зазначити, що сучасні дослідження лише частково враховують специфіку

функціонування логістичних систем в умовах воєнних дій та післявоєнного відновлення економіки [15—17]. Йдеться про обмежене відображення таких чинників, як руйнування інфраструктури, критичні перебої у постачанні, різке зростання ризиків та необхідність швидкої трансформації бізнес-моделей автотранспортних підприємств.

Таким чином, наявний науковий доробок формує вагому теоретико-методологічну базу дослідження маркетинг-логістики, однак не повною мірою забезпечує системне обґрунтування стратегічного розвитку маркетинг-логістичних систем автотранспортних підприємств в умовах воєнної та післявоєнної економіки, що зумовлює потребу подальших наукових розробок у цьому напрямі.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у формуванні ієрархічної концептуальної моделі стратегічного розвитку маркетинг-логістики автотранспортних підприємств у воєнний та післявоєнний періоди, яка забезпечує інтеграцію маркетингових і логістичних процесів, структуризацію управління за стратегічним і операційним рівнями, а також диференціацію управлінських рішень у межах воєнного та післявоєнного контурів розвитку. Дослідження також спрямоване на обґрунтування стратегічних напрямів трансформації взаємопов'язаних підсистем системи маркетинг-логістики з урахуванням змінних умов функціонування, а також на розроблення комплексу організаційно-управлінських заходів, необхідних для практичної реалізації запропонованих стратегічних рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У даному дослідженні концептуальну основу формування системної моделі стратегічного розвитку маркетинг-логістики АТП становить методичний підхід до інтегрованої оцінки результативності системи маркетингової логістики, запропонований авторами у праці [14]. На відміну від попереднього дослідження, де основна увага зосереджувалась на оцінюванні результативності маркетинг-логістичної системи, у цій статті здійснено подальший розвиток зазначеного підходу шляхом розширення та структуризації системи управління маркетинг-логістикою в умовах воєнного та післявоєнного періодів.

У межах дослідження виділено десять взаємопов'язаних підсистем маркетинг-логістики, які формують цілісну архітектуру стратегічного управління автотранспортним підприємством: стратегічний аналіз і цифровізація; мар-

кетинг, CRM та управління клієнтською цінністю; фінансово-економічний контроль; управління транспортно-розподільчою мережею; операційний менеджмент; складська логістика; управління закупівлями та ланцюгами постачання; управління людським капіталом; управління якістю сервісу; управління інфраструктурою та сталим розвитком.

Така декомпозиція дозволяє комплексно охопити стратегічні, логістичні, маркетингові, кадрові,

фінансові та ESG-орієнтовані аспекти функціонування АТП.

На основі зазначених підсистем авторами запропоновано концептуальну модель стратегічного розвитку маркетинг-логістики АТП (рис. 1), яка відображає взаємозв'язок між зовнішнім середовищем, функціональними підсистемами, управлінськими контурами воєнного та післявоєнного періодів і стратегічними результатами розвитку підприємства.

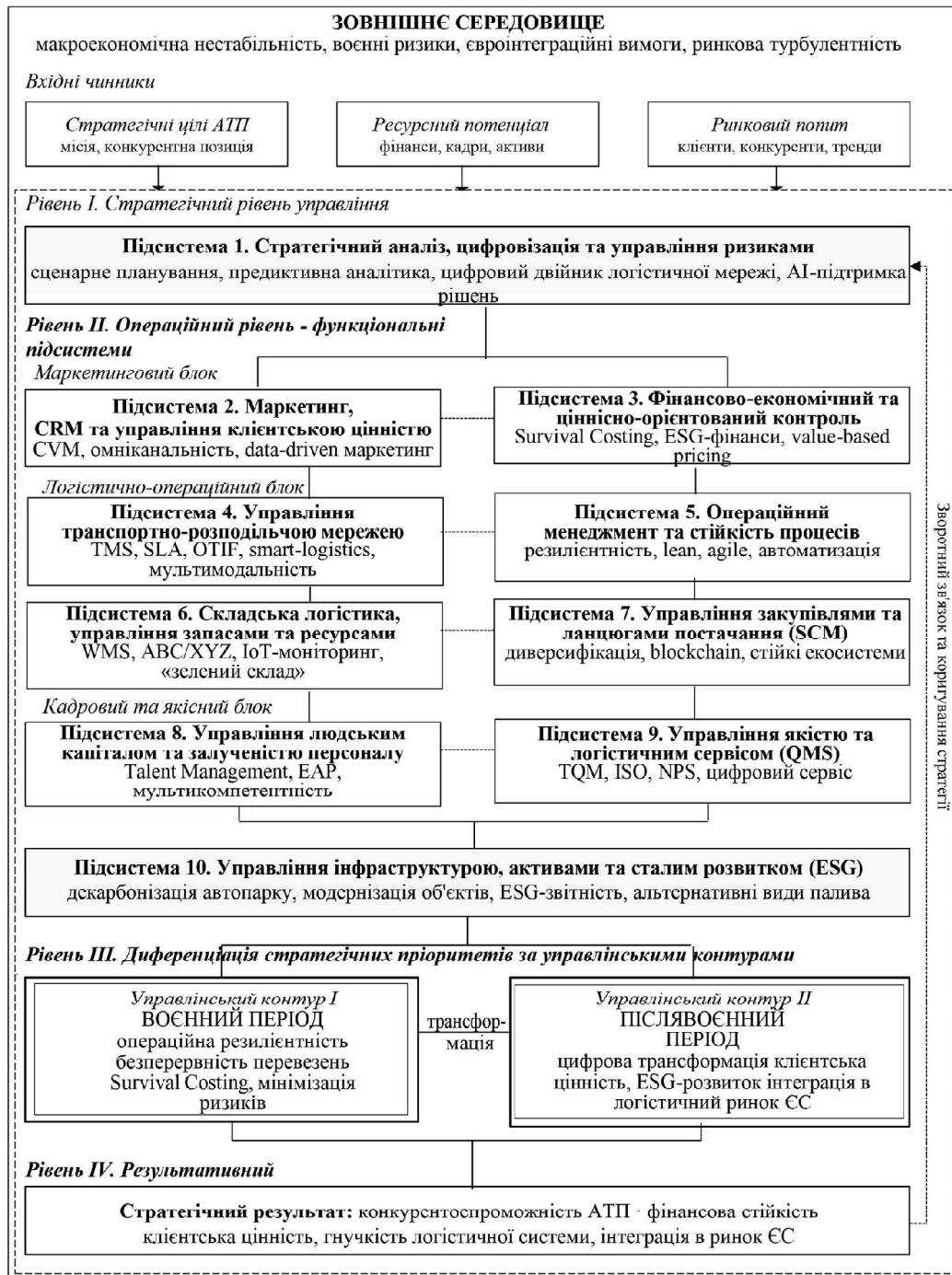


Рис. 1. Системна модель стратегічного розвитку маркетинг-логістики автотранспортних підприємств

Джерело: розроблено авторами.

Запропонована модель забезпечує системну інтеграцію маркетингових і логістичних процесів та створює методологічне підґрунтя для формування адаптивної, стійкої та клієнто-орієнтованої системи управління автотранспортним підприємством в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Рисунок 1 відображає концептуальну архітектуру системної моделі стратегічного розвитку маркетинг-логістики автотранспортних підприємств, побудовану за ієрархічним принципом. На відміну від алгоритмічних підходів, модель структурована як багаторівнева система, що інтегрує вхідні чинники зовнішнього середовища, стратегічний і операційний рівні управління, а також контурну диференціацію за умовами воєнного та післявоєнного періодів із подальшою трансформацією у стратегічні результати.

Функціональна декомпозиція операційного рівня здійснена через групування підсистем у логічно завершені блоки (маркетинговий, логістично-операційний, кадрово-якісний), що забезпечує відображення внутрішньої структури системи та

взаємозв'язків між її елементами. Виділення двох управлінських контурів у межах подвійної рамки акцентує їх ключову роль у моделі, а наявність двостороннього зв'язку між ними інтерпретується як механізм стратегічної трансформації, що забезпечує перехід від адаптаційної до проактивної моделі розвитку.

Стратегічні напрями розвитку маркетинг-логістики обґрунтовуються з урахуванням особливостей воєнного та післявоєнного періодів. Це дозволяє диференціювати управлінські пріоритети залежно від умов функціонування підприємства та забезпечити узгодженість короткострокових антикризових заходів із довгостроковими цілями відновлення і сталого розвитку. Відповідні стратегічні напрями розвитку системи маркетинг-логістики за кожною з виділених підсистем наведено у таблиці 1, де окремо відображено акценти воєнного та післявоєнного періодів.

Визначені у таблиці 1 стратегічні напрями розвитку системи маркетинг-логістики автотранспортного підприємства формують цільову модель трансформації СМА в умовах воєнного та після-

Таблиця 1. Стратегічні напрями розвитку системи маркетинг-логістики АТП в умовах воєнного та післявоєнного періодів

Підсистема СМА	Воєнний період (адаптація та виживання)	Післявоєнний період (відновлення та розвиток)
1	2	3
Стратегічний аналіз, цифровізація та управління ризиками	Сценарне планування транспортної діяльності; моніторинг безпекових, інфраструктурних і паливних ризиків; використання real-time аналітики та елементів AI-підтримки рішень для оперативного реагування	Формування інтегрованих систем стратегічної аналітики; використання концепції цифрового двійника транспортно-логістичної мережі як інструменту предиктивного управління
Маркетинг, CRM та управління клієнтською цінністю	Стратегія <i>утримання та піклування</i> : пріоритетне обслуговування критично важливих вантажів; спрощення процедур взаємодії; фокус на надійність доставки та прозору комунікацію	Перехід до концепції управління споживчою цінністю клієнтів (CVM); персоналізація сервісу на основі CRM- та логістичної аналітики; розвиток омніканальних комунікацій
Фінансово-економічний та ціннісно-орієнтований контроль	Модель <i>витрат виживання</i> : мінімізація постійних витрат; контроль ліквідності; гнучке тарифоутворення з урахуванням воєнних ризиків	Ціноутворення на основі цінності; інтеграція ESG-показників у стратегічну фінансову оцінку; розвиток сервісно-орієнтованого ціноутворення
Управління транспортно-розподільчою мережею та SLA	Динамічний роутинг з урахуванням блокувань і комендантських обмежень; забезпечення базової надійності доставки; оперативне управління SLA	Оптимізація транспортної мережі; розвиток smart-logistics; досягнення міжнародних стандартів OTIF; розвиток інтермодальних перевезень
Операційний менеджмент та стійкість процесів	Впровадження принципів логістичної резилієнтності; резервування критичних процесів; децентралізація управління	Автоматизація та роботизація операцій; масштабування lean- та agile-підходів; перехід до стандартів операційної досконалості
Складська логістика, управління запасами та ресурсна ефективність	Формування стратегічних буферів ПІММ і запасних частин; адаптація МТЗ до умов енергонезалежності; контроль витрат ресурсів	Впровадження WMS з елементами AI-оптимізації; автоматизація вантажопереробки; розвиток концепції «зеленого складу»
Управління закупівлями та ланцюгами поставок (SCM & Resilience)	Регіоналізація поставок; диверсифікація постачальників; аудит стійкості партнерів; зниження залежності від критичних ланок	Побудова стійких екосистем постачання; інтеграція постачальників у цифрове середовище АТП; інструменти простежуваності та контрактної прозорості
Управління людським капіталом і залученістю персоналу	Психологічна підтримка персоналу; маркетинг безпеки; утримання критичних працівників; розвиток мультикомпетентності	Формування систем Talent Management; розвиток цифрових і управлінських компетенцій; впровадження мотиваційних ігрових механізмів KPI
Управління якістю та логістичним сервісом (QMS & SLM)	Контроль мінімально допустимих стандартів безпеки та якості; оперативне управління рекламациями	Перехід до концепції TQM; сертифікація за міжнародними стандартами ISO; цифрова оцінка клієнтського досвіду
Управління інфраструктурою, активами та сталим розвитком (ESG)	Посилення захисту активів: фізичний захист рухомого складу й інфраструктури; підтримка працездатності в екстремальних умовах	Відновлення та модернізація активів; декарбонізація автопарку; перехід на альтернативні види палива та ESG-орієнтоване управління

Джерело: розроблено авторами.

воєнного періодів. Водночас для забезпечення їх практичної реалізації необхідним є перехід від рівня стратегічних орієнтирів до рівня конкретних стратегічних заходів, що можуть бути безпосередньо інтегровані в управлінську та операційну діяльність АТП.

Запропонована система стратегічних напрямів розвитку маркетинг-логістики автотранспортного підприємства ґрунтується на розмежуванні двох принципово різних управлінських контурів: воєнного та післявоєнного.

У воєнний період ключовим пріоритетом виступає забезпечення операційної життєздатності, безперервності транспортних перевезень і зниження критичних ризиків. Це зумовлює домінування антикризових підходів: сценарного планування, логістичної стійкості (резилієнтності), регіоналізації постачання, підходу "витрат виживання" (Survival Costing), утримання ключового персоналу та клієнтів, а також адаптації інфраструктури до екстремальних умов функціонування.

У післявоєнний період стратегічний фокус зміщується від адаптації до стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності АТП. Пріоритетними стають цифрова трансформація, пре-

диктивне управління на основі аналітики, формування клієнтської цінності, інтеграція ESG-принципів, декарбонізація автопарку та розвиток інтермодальних логістичних рішень.

Таким чином, система маркетинг-логістики АТП трансформується від реактивної та захисної моделі управління до проактивної, ціннісно-орієнтованої та інноваційної, що відповідає завданням відбудови транспортної інфраструктури України та інтеграції у європейський логістичний простір.

У межах дослідження механізм реалізації стратегічних напрямів розвитку маркетинг-логістики ґрунтується на поєднанні процесного, ціннісно-орієнтованого та системного підходів і передбачає:

- трансформацію кожної з десяти підсистем СМЛ через набір цілеспрямованих стратегічних заходів;

- диференціацію управлінських рішень залежно від умов воєнного та післявоєнного періодів;

- використання сучасних цифрових, аналітичних, ESG-орієнтованих та інноваційних інструментів управління.

Запропоновані стратегічні заходи реалізації напрямів розвитку СМЛ наведено в таблиці 2.

Таблиця 2. Стратегічні заходи реалізації напрямів розвитку системи маркетинг-логістики АТП

Підсистема СМЛ	Стратегічні заходи реалізації		Ключові інструменти та механізми
	Воєнний період	Післявоєнний період	
1	2	3	4
1. Стратегічний аналіз, цифровізація та управління ризиками	Впровадження оперативного ризик-моніторингу; сценарне планування з урахуванням воєнних загроз; резервування критичних IT-функцій	Створення інтегрованої системи стратегічної аналітики; впровадження цифрового двійника логістичної мережі; розвиток предиктивного управління	BI-платформи, AI/ML-аналітика, цифрові дашборди, blockchain для захищеного документообігу
2. Маркетинг, CRM та управління клієнтською цінністю	Фокус на утриманні ключових клієнтів; спрощення сервісних процедур; пріоритетне обслуговування критичних перевезень	Перехід до CVM; персоналізація логістичного сервісу; розвиток омніканальних каналів взаємодії	CRM-системи, аналітика клієнтського досвіду (CX), data-driven маркетинг
3. Фінансово-економічний та ціннісно-орієнтований контроль	Реалізація моделі Survival Costing; жорсткий контроль ліквідності; антикризове тарифоутворення	Впровадження value-based pricing; інтеграція ESG-факторів у фінансове планування; управління інвестиціями у відновлення	P&L-аналіз, cash-flow сценарії, KPI цінності, фінансові моделі ESG
4. Управління транспортно-розподільчою мережею та SLA	Динамічне маршрутизування з урахуванням безпекових обмежень; управління пріоритетами вантажів	Оптимізація мережі перевезень; розвиток smart- та мультимодальної логістики; підвищення OTIF	TMS, GPS-трекінг, SLA-менеджмент, платформи мультимодальних перевезень
5. Операційний менеджмент та стійкість процесів	Резервування критичних операцій; децентралізація прийняття рішень; спрощення SOP	Автоматизація операцій; впровадження lean- та agile-логістики; стандарти операційної досконалості	CMMS, lean-інструменти, process mining, роботизація
6. Складська логістика, управління запасами та ресурсна ефективність	Формування стратегічних запасів; децентралізація складування; контроль втрат ресурсів	Смарт-склади; оптимізація запасів на основі прогнозів; розвиток «зеленої» складської логістики	WMS, RFID, ABC/XYZ-аналіз, енергоефективні технології
7. Управління закупівлями та ланцюгами поставок (SCM & Resilience)	Диверсифікація постачальників; регіоналізація supply chain; аудит стійкості партнерів	Формування стійких екосистем постачання; цифрова інтеграція постачальників; прозорість контрактів	SCM-платформи, blockchain, risk-mapping supply chain
8. Управління людським капіталом і залученістю персоналу	Психологічна підтримка; забезпечення безпеки персоналу; розвиток мультикомпетентності	Talent Management; розвиток цифрових і сервісних компетенцій; мотиваційні KPI	LMS, програми EAP, гейміфікація, HR-аналітика
9. Управління якістю та логістичним сервісом (QMS & SLM)	Контроль мінімальних стандартів якості; швидке реагування на рекламачі	Впровадження TQM; сертифікація ISO; цифрова оцінка сервісної якості	QMS, NPS, SLA-аналітика, customer feedback systems
10. Управління інфраструктурою, активами та сталим розвитком (ESG)	Фізичний захист активів; підтримка працездатності інфраструктури	Модернізація активів; декарбонізація автопарку; перехід на альтернативні види палива	ESG-менеджмент, green logistics, екомоніторинг

Джерело: розроблено авторами.

Запропонована система стратегічних заходів реалізації напрямів розвитку маркетинг-логістики забезпечує операціоналізацію концептуальної моделі СМЛ та створює практичні передумови для її впровадження на рівні автотранспортного підприємства.

На відміну від наявних досліджень [15–17], у яких маркетингова та логістична складові розглядаються переважно фрагментарно або з фокусом на окремі проблеми воєнного періоду, у даному дослідженні запропоновано цілісну систему стратегічних напрямів розвитку маркетинг-логістики АТП, структуровану за десятьма взаємопов'язаними підсистемами та диференційовану за умовами воєнного і післявоєнного періодів.

Диференціація заходів за умовами воєнного та післявоєнного періодів дозволяє поєднати антикризові управлінські рішення з довгостроковими цілями відновлення, цифрової трансформації та сталого розвитку. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню стійкості логістичних і маркетингових процесів, зростанню клієнтської цінності, оптимізації витрат і формуванню конкурентних переваг АТП у післявоєнний період, а також забезпечить адаптацію підприємства до сучасних європейських тенденцій розвитку логістики, цифровізації та ESG-орієнтованого управління. Найбільшого негативного впливу воєнних дій зазнали підсистеми фінансово-економічного та ціннісно-орієнтованого контролю і ціноутворення, управління закупівлями, ланцюгом поставок та стійкістю, управління транспортно-розподільчою мережею та рівнем сервісу, логістики складського господарства, запасів і ресурсної ефективності, а також маркетингу, управління клієнтськими відносинами та споживчою цінністю. Саме в межах цих підсистем зосереджена ос-

новна частина втрат результативності та нереалізованого потенціалу системи маркетинг-логістики АТП, що зумовлює потребу в їх першочерговому стратегічному переформатуванні. Запропоновані заходи сформовано з урахуванням принципів інтеграції маркетингових і логістичних рішень, що дає змогу узгодити цінову та сервісну політику, управління ресурсами й клієнтською цінністю в умовах воєнної нестабільності. Комплекс розширених пріоритетних організаційно-управлінських заходів, спрямованих на реалізацію виявлених резервів результативності проблемних підсистем системи маркетинг-логістики АТП у воєнний період, узагальнено в таблиці 3.

Таблиця 3. Комплекс організаційно-управлінських заходів з інтеграції маркетингових і логістичних процесів АТП

Підсистема СМЛ	Розширені пріоритетні організаційно-управлінські заходи	Очікуваний ефект
1	2	3
Фінансово-економічний та ціннісно-орієнтований контроль і ціноутворення	– Впровадження підходу визначення вартості обслуговування клієнта (Cost-to-Serve) та ABC (Activity-Based Costing) для визначення повної собівартості обслуговування клієнтів і маршрутів; – Динамічне ціноутворення (Surge Pricing) з урахуванням ризиковості маршрутів та рівня сервісу; – Встановлення фінансових лімітів операційних витрат у воєнних умовах; – Створення кризового фінансового штабу з правом оперативного перерозподілу ресурсів; – Інтеграція фінансових KPI з показниками SLA та OTIF	Швидкий грошовий ефект; підвищення прозорості маржинальності; скорочення прихованих витрат на 15–20%; стабілізація грошових потоків
Управління закупівлями, ланцюгом поставок та стійкістю (SCM & Resilience)	– Реалізація стратегії подвійного / мульти-постачання для критичних ресурсів (паливо, запчастини); – Формування автономних запасів критичних компонентів на 14–30 днів; – Проведення stress-test ланцюгів постачання (сценарії збоїв); – Автоматизована перевірка постачальників на стійкість та етичність; – Контракти з гнучкими обсягами та строками постачання	Зниження ризику простоїв; підвищення технічної готовності автопарку; автономність АТП у кризових умовах
Управління транспортно-розподільчою мережею та рівнем сервісу	– Впровадження динамічних угод про рівень сервісу (SLA) з варіативними сервісними пакетами; – Інтеграція предиктивної аналітики в TMS для прогнозування затримок; – Автоматичне інформування клієнтів про статус доставки в реальному часі; – Реалізація моделі «Віртуального парку» (asset-light fleet) для покриття пікових навантажень; – Диференціація SLA залежно від LTV (Lifetime Value) клієнта	Підвищення гнучкості без капітальних інвестицій; досягнення OTIF >90%; зростання лояльності клієнтів
Складська логістика, запаси та ресурсна ефективність	– Перехід до концепції «склад як транслогістичний хаб» (крос-докінг, VAS); – Управління запасами на основі ABC–XYZ аналізу; – Впровадження мобільних рішень для оперативної інвентаризації; – IoT-моніторинг енергоспоживання та умов зберігання вантажів; – Реалізація програм енергоефективності та часткової енергонезалежності	Скорочення логістичного циклу; зниження витрат на зберігання; зменшення капіталу в запасах на 10–12%
Маркетинг, CRM та управління клієнтською цінністю (CVM)	– Сегментація клієнтів за пожиттєвою цінністю (LTV); – Запуск програм логістичного консалтингу для стратегічних клієнтів; – Впровадження механізму Shared Risk / Reward у довгострокових контрактах; – Програми антикризової підтримки ключових клієнтів; – Використання кейсів стабільної роботи в умовах війни як інструменту B2B-маркетингу	Перехід до партнерської моделі взаємодії; підвищення показника утримання клієнтів (Retention Rate); підвищення середнього доходу на клієнта

Джерело: розроблено авторами.

Реалізація запропонованого комплексу організаційно-управлінських заходів доцільна на основі поетапного підходу з урахуванням обмеженості фінансових, кадрових та часових ресурсів АТП в умовах воєнного стану. На першому етапі пріоритетним є впровадження заходів у підсистемі фінансово-економічного та ціннісно-орієнтованого контролю і ціноутворення, оскільки саме вона забезпечує найшвидший вимірюваний ефект у грошовому еквіваленті та формує ресурсну базу для подальших змін.

Другим етапом доцільно визначити трансформацію управління транспортно-розподільчою мережею та рівнем сервісу, що дозволяє підвищити гнучкість і надійність перевезень без значних капітальних інвестицій за рахунок цифрових рішень і сервісної диференціації. Паралельно має здійснюватися посилення стійкості системи закупівель і ланцюгів постачання, що мінімізує ризики зупинки операцій та втрати технічної готовності автопарку.

На завершальному етапі доцільним є поглиблення інтеграції складської логістики та маркетингових процесів шляхом оптимізації управління запасами, ресурсною ефективністю та клієнтською цінністю. Це забезпечує перехід від реактивних антикризових рішень до більш узгодженої, клієнтоорієнтованої моделі функціонування системи маркетинг-логістики навіть за умов тривалої нестабільності.

Таким чином, запропонований комплекс заходів не лише спрямований на реалізацію виявлених резервів результативності проблемних підсистем, але й формує логічну траєкторію посилення інтеграції маркетингових і логістичних процесів АТП у воєнний період, створюючи передумови для подальшого відновлення та стратегічного розвитку підприємства.

З метою забезпечення практичної реалізації запропонованого комплексу організаційно-управлінських заходів доцільним є їх поетапне впровадження з урахуванням обмеженості ресурсів автотранспортного підприємства в умовах воєнного стану. Поетапний підхід дозволяє мінімізувати уп-

Таблиця 4. План-графік впровадження ключових організаційно-управлінських заходів інтеграції маркетингових і логістичних процесів АТП

Етап 1	Ключові операційні дії 2	Критерії успіху (контрольні точки) 3
<i>I. Стартовий (1–3 міс.)</i> Проект «Фінансова прозорість та адаптивне ціноутворення»	1. Формування кризового фінансово-управлінського штабу з чітким регламентом повноважень. 2. Аудит найбільш витратних маршрутів і клієнтів (не менше 20%) для розрахунку Cost-to-Serve. 3. Розробка матриці динамічних тарифів з урахуванням рівня сервісу, ризику маршруту та стабільності клієнта. 4. Запровадження щотижневого моніторингу грошових потоків і системи «червоних ліній» витрат.	1. Кризовий штаб створено та формалізовано (наказ). 2. Модель Cost-to-Serve охоплює 100% ключових клієнтів. 3. Динамічний калькулятор тарифів інтегровано в CRM/TMS. 4. Підтримується нормативний рівень ліквідності.
<i>II. Операційна трансформація (4–6 міс.)</i> Проект «Гнучка транспортна мережа та стійкі поставки»	1. Запуск пілотного «віртуального автопарку» з перевірених субпідрядників для нестабільних напрямків. 2. Інтеграція даних дорожньої обстановки та ризиків у TMS для динамічного маршрутизації. 3. Проведення stress-test ланцюгів постачання ПММ і запчастин та укладення альтернативних контрактів. 4. Впровадження диференційованих SLA (Еко / Стандарт / Преміум) для нових і пролонгованих договорів.	1. Не менше 15% пікових перевезень забезпечуються «віртуальним парком». 2. Автоматичне коригування не менше 80% маршрутів у TMS. 3. Критичні запаси забезпечують автономність ≥ 20 днів. 4. 100% нових контрактів укладаються з диференційованими SLA.
<i>III. Інтеграція та розвиток (7–12 міс.)</i> Проект «Клієнт як партнер» (CVM) Проект «Енергонезалежність та ESG-орієнтація»	1. Сегментація клієнтів за показником пожиттєвої цінності (LTV). 2. Розробка індивідуальних сервісних пакетів для ТОП-10 клієнтів. 3. Проведення логістичних аудитів для стратегічних партнерів. 4. Запуск автоматизованої системи NPS та кейс-маркетингу воєнної стійкості. 1. Реалізація програми енергозбереження на складських об'єктах. 2. Пілотне впровадження системи моніторингу викидів CO ₂ автопарку. 3. Підготовка та публікація нефінансового (ESG) звіту діяльності АТП в умовах війни.	1. Індивідуальні пакети сервісу розроблено для ТОП-10 клієнтів. 2. Укладено 2–3 довгострокові партнерські контракти з механізмом Shared Risk / Reward. 3. Значення NPS $\geq +30$. 4. Кейс-історії представлені на профільних B2B-платформах. 1. Споживання електроенергії на складах скорочено не менше ніж на 10%. 2. Моніторинг викидів охоплює $\geq 30\%$ автопарку. 3. Опубліковано перший ESG-звіт підприємства.

Джерело: розроблено авторами.

равлінські ризики, забезпечити керованість змін та досягти вимірюваного ефекту на кожному етапі трансформації системи маркетинг-логістики.

З огляду на різну швидкість отримання результатів і капіталомісткість заходів, першочергова увага приділяється проєктам, що формують фінансову стабільність і підвищують адаптивність операційних процесів. Наступні етапи спрямовані на поглиблення інтеграції логістичних і маркетингових рішень, розвиток клієнтської цінності та посилення стійкості АТП до зовнішніх загроз.

План-графік впровадження ключових організаційно-управлінських заходів інтеграції маркетингових і логістичних процесів АТП із визначенням операційних дій та контрольних критеріїв успіху наведено в таблиці 4.

Реалізація запропонованого плану-графіка забезпечує послідовний перехід від антикризового управління до системної інтеграції маркетингових і логістичних процесів АТП.

Чітке визначення етапів, відповідних проєктів та контрольних точок дозволяє оцінювати досягнутий прогрес, своєчасно коригувати управлінські рішення та концентрувати ресурси на напрямках із найбільшим мультиплікативним ефектом.

У середньостроковій перспективі впровадження заходів другого та третього етапів сприяє формуванню клієнтоорієнтованої, гнучкої та ресурсоефективної моделі функціонування системи маркетинг-логістики. Це створює передумови не лише для стабілізації діяльності підприємства в умовах воєнної нестабільності, але й для підвищення його конкурентоспроможності та стратегічного розвитку у післявоєнний період.

З метою візуалізації часової послідовності реалізації запропонованих організаційно-управлінських заходів, узгодження робіт між підсистемами та підвищення керованості процесу впровадження доцільним є використання інструментів календарного планування. Зокрема, для наочного відображення тривалості окремих етапів, взаємозв'язку проєктів і контрольних точок реалізації заходів формується діаграма Ганта, побудована на основі план-графіка (рисунок 2).

Побудова діаграми Ганта дозволяє забезпечити координацію маркетингових і логістичних ініціатив у часі, своєчасне виявлення критичних етапів та підвищення прозорості управлінських рішень у процесі інтеграції маркетинг-логістичних процесів АТП в умовах воєнного періоду.

Таким чином, запропонована система стратегічних напрямів розвитку маркетинг-логістики автотранспортного підприємства забезпечує комплексну трансформацію управлінських процесів: від оперативної адаптації у воєнний період до проактивного, ціннісно-орієнтованого та інноваційного функціонування у післявоєнний період. Реалізація моделі дозволяє поєднати антикризові заходи з довгостроковими цілями відновлення та сталого розвитку, підвищити стійкість логістичних і маркетингових процесів, зміцнити клієнтську цінність та конкурентні позиції підприємства на ринку.

Запропонована методика і система заходів створюють практичні передумови для впровадження цифрових, ESG-орієнтованих та інноваційних рішень, що забезпечує узгодженість стратегічних і операційних дій у складних умовах сучасного бізнес-середовища.

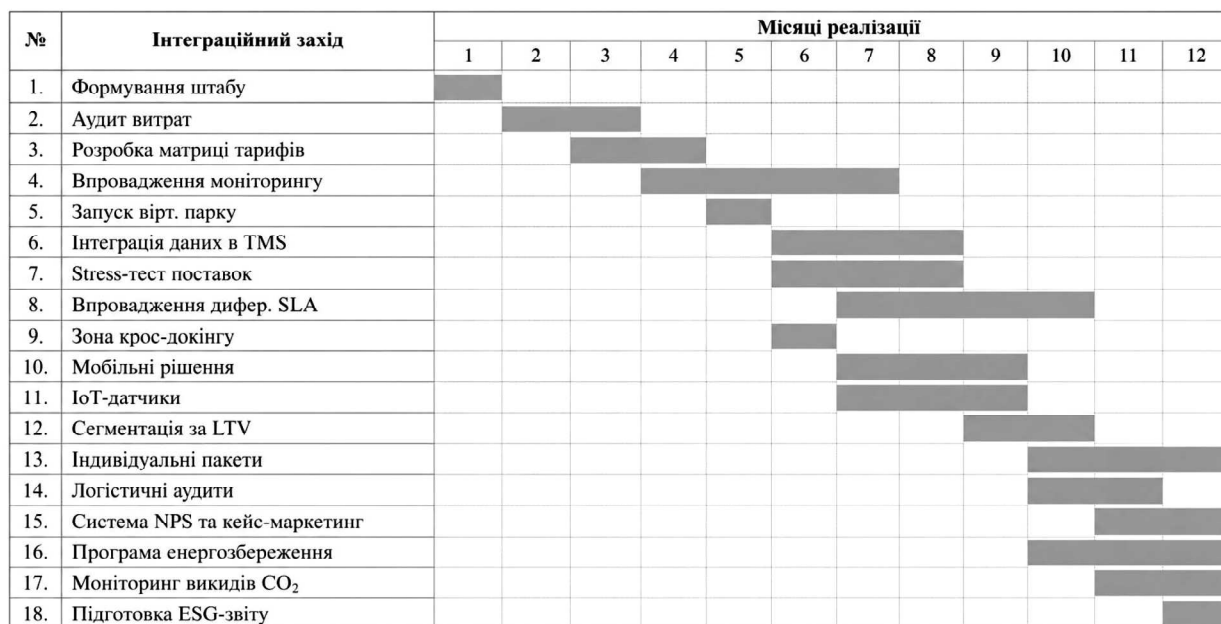


Рис. 2. Діаграма Ганта впровадження організаційно-управлінських заходів в АТП

Джерело: розроблено авторами.

ВИСНОВКИ

У статті обґрунтовано доцільність застосування системного підходу до стратегічного розвитку маркетинг-логістики автотранспортних підприємств у воєнний та післявоєнний періоди, що дозволяє враховувати зростання невизначеності зовнішнього середовища, підвищення рівня операційних і фінансових ризиків, обмеженість ресурсного забезпечення та трансформацію поведінки споживачів.

Удосконалено концептуальні засади стратегічного розвитку системи маркетинг-логістики автотранспортних підприємств шляхом формування ієрархічної концептуальної моделі, яка інтегрує входні чинники зовнішнього середовища, стратегічний і операційний рівні управління, а також диференціацію управлінських рішень за воєнним і післявоєнним періодами з їх трансформацією у стратегічні результати.

У межах запропонованої моделі здійснено функціональну декомпозицію системи маркетинг-логістики через виокремлення взаємопов'язаних підсистем, згрупованих у ключові функціональні блоки (маркетинговий, логістично-операційний, кадрово-якісний), що забезпечує цілісне відображення внутрішньої структури та логіки управління підприємством.

Подальшого розвитку набуло методичне забезпечення реалізації стратегічних змін у системі маркетинг-логістики АТП через розмежування двох управлінських контурів (воєнного та післявоєнного) та розроблення комплексу організаційно-управлінських заходів і поетапного плану їх впровадження з визначенням вимірюваних критеріїв результативності, що забезпечує узгодження антикризових рішень із довгостроковими орієнтирами відновлення та сталого розвитку в умовах ресурсних обмежень.

Запропонований комплекс організаційно-управлінських заходів спрямований на підвищення фінансової стійкості автотранспортних підприємств, гнучкості транспортно-логістичних мереж, надійності ланцюгів постачання та рівня інтеграції маркетингових і логістичних процесів, що, у свою чергу, забезпечує зростання клієнтської цінності та конкурентоспроможності.

Доведено, що поетапна реалізація запропонованих заходів сприяє оптимізації використання ресурсів, зниженню управлінських ризиків, а також формує передумови для цифрової трансформації та впровадження ESG-орієнтованих підходів у діяльність підприємств у післявоєнний період.

Отримані результати підтверджують ефективність системного підходу до управління маркетинг-логістикою в умовах високої нестабільності та можуть бути використані як методологі-

чна основа для стратегічного планування розвитку автотранспортних підприємств України.

Література:

1. Velychko O., Velychko L., Butko M., Khalatur S. Modelling of strategic managerial decisions in the system of marketing logistics of enterprise. *Business Perspectives*. 2019. Vol. 15, No. 2. pp. 58—70. DOI:10.21511/im.15(2).2019.05
2. Christopher M., Peck H. *Marketing Logistics*. 2nd Edition. London: Routledge, 2003. 168 p. <https://doi.org/10.4324/9780080496429>
3. Richert M., Dudek M. Risk Mapping: Ranking and Analysis of Selected, Key Risk in Supply Chains. *Journal of Risk and Financial Management*. 2023. Vol. 16, No. 2. Art. 71. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020071>
4. 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>
5. Zielinska A., Galka A. Marketing logistics. *International Youth Science Forum "Litteris et Artibus"*, 23—25 November 2017, Lviv, Ukraine. Lviv, 2017. P. 354-355.
6. Dimitrakieva S., Demirova S., Mehmedov M. Characteristics and peculiarities of marketing and logistics in the management of small and medium-sized enterprises. *E3S Web of Conferences*. 2023. Vol. 371. Art. 05018. 10 p. DOI: 10.1051/e3sconf/202337105018
7. Парсяк В. Н., Жукова О. Ю. Маркетингова логістика: сучасні тренди та корисний досвід організації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки"*. 2022. № 2 (106). С. 89—95. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-13>
8. Шкорина І. Маркетинг логістичних послуг у контексті світових економічних тенденцій. *Actual Problems of Economics*. 2024. № 6 (276). С. 228—239.
9. Гирило В. Я. Обґрунтування поняття комплексності стратегії маркетингу та логістики. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 37. С. 437—505. DOI: 10.5281/zenodo.8332652
10. Федоренко М. М. Вдосконалення процесів управління маркетингово-логістичною діяльністю з урахуванням сучасних тенденцій ринкового розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6, Т. 2. С. 124—129.
11. Сахацька О. М. Логістична діяльність підприємства в умовах глобалізації. *Вісник КНУТД*. 2020. № 2 (145). С. 76—84.
12. Гуменюк А. В., Гарматюк О. В. Формування та організація логістично-збутових сис-

тем для підприємств АПК. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 3 (20). С. 99—102.

13. Ришова 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

14. Федотова І. В., Бочарова Н. А., Нечепуренко П. С., Здихальський В. А. Методичний підхід до інтегрованої оцінки результативності системи маркетингової логістики в АТП. Агросвіт. 2026. № 5. С. 122—138. DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.122

15. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>

16. Блинов В., Череп О. Логістика під час війни та проблеми з якими стикаються перевізники. Сталій розвиток економіки. 2025. № 1 (52). С. 204—209. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-28>

17. Захаренко-Селезньова А. Особливості маркетингової логістики під час війни. Grail of Science. 2023. № 24. С. 110—112. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.02.2023.014>

References:

1. Velychko, O., Velychko, L., Butko, M., and Khalatur, S. (2019), "Modelling of strategic managerial decisions in the system of marketing logistics of enterprise". Business Perspectives, Vol. 15 No. 2, pp. 58—70. [https://doi.org/10.21511/im-15\(2\).2019.05](https://doi.org/10.21511/im-15(2).2019.05)

2. Christopher, M., and Peck, H. (2003), Marketing Logistics, 2nd ed., Routledge, London, UK. <https://doi.org/10.4324/9780080496429>

3. Richert, M., and Dudek, M. (2023), "Risk Mapping: Ranking and Analysis of Selected Key Risk in Supply Chains". Journal of Risk and Financial Management, Vol. 16 No. 2, p. 71. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020071>

4. 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 April 2026).

5. Zielinska, A., and Galka, A. (2017), "Marketing logistics", International Youth Science Forum "Litteris et Artibus", Lviv, Ukraine, pp. 354—355.

6. Dimitrakieva, S., Demirova, S., and Mehmedov, M. (2023), "Characteristics and peculiarities of marketing and logistics in the management of small and medium-sized enterprises", E3S Web of Conferences, Vol. 371, 05018. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337105018>

7. Parsyak, V. N., and Zhukova, O. Yu. (2022), "Marketing logistics: modern trends and useful organizational experience", Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Economic Sciences Series, vol. 2 (106), pp. 89—95. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-13>

8. Shkorina, I. (2024), "Marketing of logistics services in the context of global economic trends", Actual Problems of Economics, vol. 6 (276), pp. 228—239.

9. Hyrylo, V. Ya. (2023), "Substantiation of the concept of complementarity of marketing and logistics strategies", Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Economic Series. Legal Series, Vol. 37, pp. 437—505. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8332652>

10. Fedorenko, M. M. (2021), "Improvement of management processes of marketing-logistics activity considering modern market development trends", Herald of Khmelnytskyi National University, vol. 6 (2), pp. 124—129.

11. Sakhatka, O. M. (2020), "Logistics activity of enterprises under globalization conditions", Bulletin of KNUTD, vol. 2 (145), pp. 76—84.

12. Humeniuk, A. V., and Harmatiuk, O. V. (2020), "Formation and organization of logistics and distribution systems for agricultural enterprises", Priazov Economic Bulletin, Vol. 3 (20), pp. 99—102.

13. Ryzhova, V. (2024), "Key aspects of interaction between logistics and marketing systems", Modeling the Development of Economic Systems, vol. 2, pp. 277—282. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-37>

14. Fedotova, I. V., Bocharova, N. A., Nечepurenko, P. S., and Zdykhalskyi, V. A. (2026), "Methodical approach to integrated assessment of marketing logistics system performance in motor transport enterprises", Agrosvit, vol. 5, pp. 122—138. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.5.122>

15. Vasylytsiv, N. (2023), "Transformation and adaptation of logistics to challenges under martial law", Economy and Society, vol. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>

16. Blynov, V., and Cherep, O. (2025), "Logistics during the war and problems faced by carriers", Sustainable Development of Economy, vol. 1 (52), pp. 204—209. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-28>

17. Zakharenko-Selezniyova, A. (2023), "Features of marketing logistics during the war", Grail of Science, vol. 24, pp. 110-112. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.02.2023.014>

Отримано редакцією журналу / Received: 29.04.26

Процеженовано / Revised: 07.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 332.122: 338

О. А. Бялковська,

д. е. н., професор кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, НААН України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8239-2700>

В. В. Восколунов,

д. філос. з менеджменту, старший викладач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського, Національний університет біоресурсів
і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1924-6310>

Б. Р. Дудзяк,

магістрант 1 року навчання, агропродовольча та екологічна економіка
Universidad Politecnica de Valencia, м. Валенсія, Іспанія;
магістрант 1 року навчання ОП "менеджмент" (заочна форма),
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0573-7916>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.189

ЕЛЕМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІ ВИКОРИСТАНІ У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ, ОРГАНІЗАЦІЙ ТА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

О. Bialkovska,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management named after Prof. Y. S. Zavadskiy National
University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine (NAAS)

V. Voskolupov,

PhD in Management, Senior lecturer of Department of Management named after prof. Y.S. Zavadskii,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

B. Dudziak,

1st year student, Master's Degree in Agrifood and Environmental Economy

Universidad Politecnica de Valencia, Valencia, Spain, 1st year student,

Master's degree (Management) "Management" program National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

THE SIGNIFICANCE OF CRISIS MANAGEMENT IN SHAPING DEVELOPMENT STRATEGIES OF ENTERPRISES, ORGANIZATIONS, AND TERRITORIAL COMMUNITIES

Враховуючи всі зміни, які настали з повномасштабним вторгненням та воєнним станом, з переосмисленням системи ризиків для українських підприємств та організацій, потрібно в дану систему вносити зміни, які нам диктує сучасність та ті виклики, що стоять в пріоритеті сьогодення.

Сьогодні варто звернути увагу на ефективність антикризового управління підприємствами, організаціями та державними установами в період військового стану.

Як свідчить досвід в момент повномасштабної агресії багато підприємств та організацій були не готові до багатьох викликів та рішень які потрібно було приймати терміново та з врахуванням антикризового управління.

В умовах військового стану виникають проблеми для підприємств та організацій з якими вони не зіштовхувались в звичних умовах, адже ця ситуація приходить незаплановано, інструкцій та стратегій до дій ніхто не розробляє. Постає питання до керівників. Чи зможе підприємство (організація) існувати в умовах, які складаються, чи варто згорнути діяльність, чи зможе підприємство (організація) адаптуватися до умов, що склалися?

Варто також звернути також на те, як підприємства та організації будуть мінімізувати втрати та негативні наслідки при різкій та незапланованій своїй діяльності, з врахуванням можливої державної політики з підтримки бізнесу в подібних ситуаціях.

Також, принагідно варто зазначити, що при розробці стратегії розвитку підприємств чи організацій, треба передбачати пункт певних стресових ситуацій, можливих дій при форс-мажорних ситуаціях, з передбаченням можливих втрат.

Дана тематика стала актуальна не тільки для українських реалій, ай для європейських, коли ближні країни зіштовхнулися з проблемою розміщення та допомоги великої кількості біженців на своїх територіях. Хоча схема в ряді країн та певна політика була реалізована при прийнятті біженців зі Сходу та Африки.

In the context of the transformation of Ukrainian territories and the implementation of the administrative-territorial reform, the problem of developing a clear territorial development strategy has emerged. Such a strategy should serve as a well-defined roadmap for managers and leaders of rural areas. The purpose of this article is to substantiate the methodology for drafting and applying a development strategy for an amalgamated territorial community under conditions of post-war recovery and further territorial development, taking into account managerial influence instruments and the stimulation of crisis management methods in enterprises and organizations.

An important component of the study is the emphasis on systematic planning of anti-crisis measures under force majeure circumstances in the life of territorial communities and enterprises, their interaction in critical situations, and the integration of crisis management capabilities into the development strategies of both regions and enterprises.

The incorporation of crisis management into the activities of enterprises, organizations, and public institutions provides a broader range of opportunities for responding to non-standard situations that arise in institutional operations. It also enables the formulation of a clear action plan that allows managers to ensure business continuity, preserve jobs, and maintain production capacities of enterprises and organizations. Following the full-scale invasion, a number of enterprises and organizations have begun to incorporate elements of crisis management and recovery into their development strategies, with an emphasis on the priorities of the "green" economy.

Methods. To achieve the research objectives, a complex of progressive and interrelated methods was employed, including the historical method to examine evolutionary transformations and processes in rural areas; analytical and comparative methods to explore theoretical aspects of rural development; the statistical method to analyze the dynamics of performance indicators related to the implementation of rural development strategies; and SWOT analysis to identify strengths and opportunities for rural development while considering the proposed development strategy.

Ключові слова: антикризове управління, сільські території, стратегія розвитку, підприємства та організації, відновлення, військова агресія.

Key words: crisis management, rural areas, development strategy, enterprises and organizations, recovery, military aggression.

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

В умовах військового стану стало зрозуміло, що багато підприємств, організацій та на рівні місцевих громад були перед вибором продовження роботи в кризових умовах, далі розвиватися, відновлювати своє виробництво чи функціонування в тих умовах, які були продиктовані часом.

Всі інституції в країні були змушені в екстреному режимі будувати модель антикризового управління та взаємодії між підприємствами, організаціями та місцевими громадами. Окрім того, щоб організовувати можливість релокацію, дбати про безпеку працівників, потрібно було активно включатися у волонтерську діяльність. Інституції зіткнулись з обмеженням фінансування та інвестицій, був порушений виробничих зв'язок між підприємствами та організацій, повна

розгубленість органів місцевого самоврядування.

В цей момент постала гостра потреба використання методології антикризового управління на практиці та врахування його елементів в стратегії розвитку громад. Велика відповідальність та навантаження припала саме на сільські територіальні громади, які в силу своєї безпекової стійкості мали прийняти на себе найбільшу частину релокованих підприємств та організацій, розселення ТПО, відновлення інфраструктури після бойових дій. Тому саме перше сільські територіальні громади стали перед потребою розробляти та включати в свою стратегію розвитку антикризові елементи управління та взаємодії під час військового стану.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналізуючи антикризові заходи, які були використані в перший період повномасштабного вторгнення, дозволило стверджувати, що досвід реалізації даних проблем та написання стратегій розвитку з врахуванням антикризового управління в період військового стану не описаний широко в науковій літературі. Є ряд публікацій, які описують проблеми прийняття біженців, специфіку управління при військовому конфлікті, розглядають певні стратегії, які дозволяють адаптувати менеджерські рішення до військових реалій. Н. Носань, О. Борисенко та Т. Назаренко описали антикризове управління, яке несе стратегічний вплив на розвиток підприємств в період війни. Також в своїй праці І. Бойко чітко зосередив свою увагу на антикризовому управлінні під час війни, хоч і дослідження проведено в 2020 році, а саме до повномасштабного вторгнення.

С. Білоус та А. Бривус в своїй публікації піднімають питання адаптації бізнес-стратегії підприємства до військових реалій.

МЕТА СТАТТІ

Таким чином мета даного дослідження проаналізувати досвід підприємств та організацій в розробці стратегії розвитку підприємств, організацій в період військового стану чи його можливого запровадження в громадах, з врахуванням потенційних можливостей подальшого функціонування, розвитку та відновлення сільських територій та сільських територіальних громад з подальшим врахуванням антикризового управління та

подальшої співпраці та побудови моделі, що діятиме в умовах кризи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цілі та завдання антикризового управління в період війни є важливими аспектами діяльності підприємства, оскільки в умовах військових дій головним стає забезпечення його життєздатності, збереження активів та захист людей. Саме на ці основні цілі спрямоване антикризове управління, яке зосереджує свої зусилля на зниженні ризиків, оптимізації ресурсів і підтримці стабільної комунікації з партнерами. Ці заходи допомагають підприємствам не тільки адаптуватися до екстремальних умов, але й зберігати можливості для подальшого розвитку. [1]

Антикризове управління виступає невід'ємною складовою управлінських процесів, що супроводжує реалізацію кожного проєкту на всіх етапах його життєвого циклу. Його значущість особливо зростає в умовах затяжних глобальних потрясінь, зокрема таких, як воєнні конфлікти. Війна створює серйозні деструктивні виклики для бізнес-середовища, і жодна компанія не залишається осторонь її наслідків. Це зумовлює постійне виникнення неочікуваних ризиків навіть у межах ретельно спланованих та підготовлених проєктів.

Антикризове управління в умовах війни становить собою цілісну систему стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на оперативне реагування на кризові виклики, забезпечення безперервності функціонування підприємства та збереження його основних ресурсів. У цьому контексті управлінські рішення ґрунтуються на принципах гнучкості, адаптивності й високої мобільності, що є критично важливими в умовах підвищеної динамічності, стрімких змін та невизначеності зовнішнього середовища, спричинених воєнними діями.

В умовах воєнної кризи забезпечення безперервного функціонування підприємства та формування основ для його сталого економічного розвитку стає першочерговим завданням кожного суб'єкта господарювання. Досягнення цих цілей можливе шляхом інтеграції у діяльність підприємства сучасного механізму антикризового управління, який здатний враховувати специфіку функціонування в умовах збройного конфлікту. [2]

Проаналізувавши роботу підприємств в період повномасштабного вторгнення, варто заз-

Таблиця 1. SWOT-аналіз реалізації стратегії розвитку та поствоєнного відновлення

Внутрішні фактори (керовані)	
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Наявність трудових ресурсів; - Туристично-рекреаційні ресурси; - Екологічно чисті території; - Розвинуте сільське господарство	- Мала кількість висококваліфікованих спеціалістів; - Низька мотивація лідерів для втілення планів та проєктів; - Недостатня державна підтримка в сфері мотивації молодих лідерів.
Зовнішні фактори (некеровані)	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Створення туристичних маршрутів; - Створення бази для реабілітації, відновлення, військових, ветеранів та ВПО; - Диверсифікація сільськогосподарського виробництва за рахунок переробки та туризму	- Військовий стан; - Нестабільна політична ситуація; - Велика кількість мобілізованих.

Джерело: [3].

начити, що один з найперших та високоефективних інструментів антикризового управління є аналіз діяльності. Після якого менеджери вирішують чи підприємство, організація припиняє свою діяльність, тимчасово припиняє свою діяльність, припиняє/тимчасово припиняє діяльність структурних підрозділів, другорядних/диверсифікаційних підрозділів. Можливо потрібно заморозити якусь частину проєктів, а після відновлення роботи доцільність їх продовження, дослідивши ринкову нішу на поточний період.

В. Король та Л. Стефанишин після аналізу роботи компаній Henkel Україна та Rozetka пропонують чотири етапи реалізації антикризового управління в період військового стану:

Перший етап — оцінка доцільності продовження діяльності підприємства.

Цей етап розпочинається на початку воєнних дій і передбачає аналіз можливостей подальшого функціонування підприємства. Зокрема, визначається доцільність релокації виробничих потужностей, наявність кадрового потенціалу, стан матеріально-технічної бази та обсяг товарно-матеріальних запасів. Основна мета — прийняття рішення щодо збереження або призупинення господарської діяльності.

Другий етап — адаптаційний.

На цьому етапі підприємство здійснює діагностику змін у зовнішньому середовищі, аналізує нові ризики і обмеження, відновлює або змінює логістичні ланцюги, переглядає партнерські відносини з постачальниками та споживачами. Також може відбутись переорієнтація на виробництво продукції та надання послуг, що відповідають запитам ринку в умовах війни.

Третій етап — стабілізаційно-операційний.

Це фаза активного функціонування підприємства в умовах воєнного конфлікту. Головною метою є забезпечення стабільності фінансово-господарської діяльності, зокрема шляхом оптимізації витрат, удосконалення внутрішніх виробничих і управлінських процесів, підтримання якості продукції, збереження ринку збуту та реалізації ефективної маркетингової політики.

Четвертий етап — постконфліктний (післявоєнний).

У даний період реалізується стратегія відновлення підприємства. Здійснюється ретельна оцінка завданих збитків, формуються плани інвестиційного відновлення, ініціюються заходи щодо недопущення повторення кризових ситуацій. Основною метою є забезпечення довготривалої стійкості підприємства та підвищення його адаптивного потенціалу у посткризовому середовищі. [2]

Для розробки та реалізації стратегії потрібно провести аналіз та порівняння всіх переваг, можливостей, сильних та слабких сторін об'єкта для якого створено фокус-групу із розробки стратегії. На прикладі розробки стратегії для СТГ, враховано особливості регіону, можливості реалізації і подальшого відновлення після військових дій.

Подалі потрібно в наступній стратегії розвитку підприємств, організацій прописувати саме пункт антикризового управління та в стратегічних та оперативних цілях враховувати можливі чинники перешкод та загроз, що можливо буде побачити після SWOT-аналізу.

Якщо звернути увагу на алгоритм реалізації наприклад ОТГ то чітко видно, що проєктанти



Рис. 1 Алгоритм реалізації стратегії розвитку підприємства, організації з врахуванням антикризових заходів

Джерело: [3].

формуючи тіло стратегії, враховують антикризові заходи при реалізації стратегії розвитку ОТГ.

Якщо виділити окремим пунктом саме антикризові заходи, то після аналізу ситуації розвитку чи відновлення підприємства, організації, ці заходи носять характер, який відповідає сучасним умовам та стадії розвитку підприємства, організації.

Якщо за минулі періоди формування стратегій розвитку підприємств, організацій антикризові заходи залишались поза увагою менеджерів, які покладали всю відповідальність та опіку цим питанням на страхові компанії то сьогодні антикризові заходи цілком обґрунтовано прописані в моментах антикризового управління підприємствами, організаціями.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

З приходом нестандартної ситуації в житті підприємства, організації, того моменту коли інституція під питанням припинення свого функціонування потрібно чітко продумати нюанси антикризового управління, з врахуванням всіх антикризових елементів при аналізі роботи підприємства, організації з метою забезпечення його подальшого ефективного існування та розвитку.

Завдяки чіткому плану та затвердженій стратегії розвитку підприємства, організації, де

будуть передбачені антикризові заходи, можливо буде успішно продовжувати життєвий цикл установи з позитивною динамікою розвитку, не дивлячись на ряд перешкод та загроз, які також необхідно передбачити за допомогою вивчення аналізу та мікро-, макросередовища, прогнозуванню, введення в стратегію можливості страхових випадків та врахування форс-мажорних обставин.

Завдяки чіткому плану та стратегії з врахуванням всіх можливих методів антикризового управління, створення антикризової групи швидкого реагування, можна вирішити широкий спектр питань при виникненні загроз для діяльності підприємств та організацій.

Отже, антикризове управління в період військового вторгнення набуває критично важливого значення для збереження соціально-економічної стабільності, продовольчої безпеки та життєздатності підприємств, організацій та громад. В умовах руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, втрати трудових ресурсів і постійної загрози безпеці саме ефективні управлінські рішення дають змогу мінімізувати втрати, швидко реагувати на ризики та забезпечувати безперервність основних процесів.

Антикризове управління сприяє координації дій органів місцевого самоврядування, аграрних підприємств, волонтерських і державних структур, що дозволяє раціонально використовувати обмежені ресурси та підтримува-

ти функціонування критично важливих сфер — агровиробництва, енергозабезпечення, транспорту, соціальних послуг. Воно також формує основу для подальшого відновлення територій, зміцнення їхньої стійкості та адаптивності до майбутніх викликів.

Таким чином, антикризове управління є не лише інструментом подолання наслідків війни, а й стратегічним механізмом збереження потенціалу сільських територій, підтримки місцевого населення та забезпечення довгострокового розвитку в умовах невизначеності та постійних загроз.

Література:

1. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство: електрон. журн.* 2024. Вип 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>.
2. Король В. С., Стефанишин А. С. Антикризове управління в умовах війни: цілі і завдання, стратегічні альтернативи та вектори. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2025. Вип. 44. С. 338—346. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15403109>.
3. Стратегія розвитку Більче-Золотецької територіальної громади на 2025—2030 роки / розроб.: Оксана Бялковська, Галина Огородник, Богдана Дудзяк; Більче-Золотецька СТГ. 2025. 31 с. URL: https://rada.info/upload/users_files/04395277/docs/e6b7782b716cf7b67d0014fdb44d1659.pdf.
4. Білоус С., Бривус А. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство: електрон. журн.* 2024. Вип 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>.
5. Іванишин В., Бялковська О. Імплементация світового досвіду формування політики розвитку сільських територій в умовах трансформації соціально-економічної системи. *Наука XXI ст.: виклики та перспективи: колективна монографія в 2-х т. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2021. Т. 1: Суспільні науки.* С. 8—21.
6. Гарафонов О. І., Бабіч О. О., Возний Д. С. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic Synergy.* 2023. № 4 (10). С. 37—52. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>.
7. Литвиненко А. В. Вплив воєнних дій на стратегічний розвиток підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2022. № 1 (58). С. 29—34. DOI: <https://doi.org/10.26886/2520-2057.2022.1.29>.

8. Коханюк Я. Аграрний сектор України у період війни та відновлення: економічна стійкість і структурна модернізація. *Актуальні проблеми економіки.* 2025. № 10 (292). С. 182—190.

References:

1. Nosan, N., Borysenko, O., & Nazarenko, T. (2024), "Crisis management and strategic development of enterprises during wartime", *Ekonomika ta suspilstvo*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>.
2. Korol, V. S., & Stefanyshyn, L. S. (2025), "Crisis management in wartime: goals and objectives, strategic alternatives and vectors", *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriiia ekonomichna. Seriiia yurydychna*, vol. 44, 338—346. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15403109>.
3. Bialkovska, O., Ohorodnyk, H., & Dudziak, B. (2024), "Development Strategy of the Bilche-Zolotec Territorial Community for 2025—2030", available at: https://rada.info/upload/users_files/04395277/docs/e6b7782b716cf7b67d0014fdb44d1659.pdf (Accessed 20 April 2026).
4. Bilous, S., & Bryvus, A. (2024), "Adaptation of the enterprise's business strategy to the conditions of military conflict", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>.
5. Ivanyshyn, V., & Bialkovska, O. (2021), Implementation of world experience in the formation of rural development policy in the context of the transformation of the socio-economic system]. *Nauka XXI st.: vyklyky ta perspektyvy [Science of the 21st century: challenges and prospects]*, Osadtsa Y. V., Ternopil, Ukraine, vol. 1, 8—21.
6. Harafoнова, O. I., Babich, O. O., & Voznyi, D. S. (2023), "Functional content and features of anti-crisis management of business organizations in Ukrainian realities", *Economic Synergy*, vol. 4 (10), pp. 37—52 <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>.
7. Lytvynenko, A. V. (2022), "The impact of military actions on the strategic development of enterprises", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 1 (58), pp. 29—34 <https://doi.org/10.26886/2520-2057.2022.1.29>.
8. Kokhaniuk, Ya. (2025), "Agricultural sector of Ukraine during war and recovery: economic resilience and structural modernization", *Aktualni problemy*, vol. 10 (292), pp. 182—190.

Отримано редакцією журналу / Received: 29.04.26

Процецензовано / Revised: 06.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26



УДК 378.1:005.95

S. Kubitskyi,
PhD in Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Management
and Educational Technology, National University of Life and Environmental Sciences of
Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7691-8606>

M. Zos-Kior,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of I. Markina Department of Management, Poltava State Agrarian University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8330-2909>

V. Saienko,
Postgraduate student, Poltava State Agrarian University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-0822-0485>

I. Hadzhun,
Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5778-5652>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.195

THE CONCEPT OF MANAGING THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATIONAL SERVICES

С. О. Кубіцький,
к. пед. н., професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

М. В. Зось-Кіор,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет

В. О. Саєнко,
здобувач ступеня доктор філософії,
Полтавський державний аграрний університет

І. О. Гаджун,
здобувач ступеня доктор філософії,
Український державний університет науки і технологій

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

The article substantiates the concept of managing the development of personnel of higher education institutions in the context of digital transformation and improving the quality of educational services. It is determined that modern transformation processes in the higher education system lead to a change in the role of personnel, who become a key carrier of innovations and the main factor in ensuring the competitiveness of educational institutions. It is proven that the digitalization of education transforms the content of the professional activities of teachers and administrative staff, actualizing the need for the formation of new competencies, the development of digital culture and the ability to continuous

learning. The essence of personnel development as a continuous, multidimensional process that encompasses the formation of professional, digital, socio-communicative and innovative competencies is revealed. It is substantiated that effective management of personnel development should be based on the principles of systematicity, integration and adaptability, ensuring the coordination of individual trajectories of employee development with the strategic goals of the higher education institution. A conceptual management model is proposed that combines competency, organizational, technological, motivational and evaluation components into a single management system. It is established that the quality of educational services is formed as a result of the interaction of the level of personnel development, technological support of the educational process and the organizational environment. The feasibility of using analytical models for assessing the level of personnel development, education quality and management effectiveness is proven, which allows to increase the validity of management decisions. Special attention is paid to the development of individual educational trajectories, the implementation of digital platforms, the use of educational analytics and the formation of a culture of continuous learning. It is substantiated that a multi-level model of personnel development management, which covers the individual, team, institutional and network levels, ensures the consistency of management influences and increases the effectiveness of educational activities. It is generalized that the implementation of the proposed concept contributes to improving the quality of educational services, the development of the innovative potential of higher education institutions and their adaptation to the conditions of the digital economy. Prospects for further research are related to the development of tools for quantitative assessment of the effectiveness of personnel development and the analysis of the impact of digital technologies on the results of educational activities.

У статті обгрунтовано концепцію управління розвитком персоналу закладів вищої освіти в умовах цифрової трансформації та підвищення якості освітніх послуг. Визначено, що сучасні трансформаційні процеси в системі вищої освіти зумовлюють зміну ролі персоналу, який стає ключовим носієм інновацій і основним чинником забезпечення конкурентоспроможності освітніх установ. Доведено, що цифровізація освіти трансформує зміст професійної діяльності викладачів і адміністративного персоналу, актуалізуючи потребу у формуванні нових компетентностей, розвитку цифрової культури та здатності до безперервного навчання. Розкрито сутність розвитку персоналу як безперервного, багатовимірного процесу, що охоплює формування професійних, цифрових, соціально-комунікативних та інноваційних компетентностей. Обгрунтовано, що ефективне управління розвитком персоналу має базуватися на принципах системності, інтеграції та адаптивності, забезпечуючи узгодження індивідуальних траєкторій розвитку працівників зі стратегічними цілями закладу вищої освіти. Запропоновано концептуальну модель управління, яка поєднує компетентнісний, організаційний, технологічний, мотиваційний та оціночний компоненти в єдину управлінську систему. Встановлено, що якість освітніх послуг формується як результат взаємодії рівня розвитку персоналу, технологічного забезпечення освітнього процесу та організаційного середовища. Доведено доцільність використання аналітичних моделей оцінювання рівня розвитку персоналу, якості освіти та ефективності управління, що дозволяє підвищити обгрунтованість управлінських рішень. Особливу увагу приділено розвитку індивідуальних освітніх траєкторій, впровадженню цифрових платформ, використанню освітньої аналітики та формуванню культури безперервного навчання. Обгрунтовано, що багаторівнева модель управління розвитком персоналу, яка охоплює індивідуальний, командний, інституційний та мережевий рівні, забезпечує узгодженість управлінських впливів та підвищує ефективність освітньої діяльності. Узагальнено, що реалізація запропонованої концепції сприяє підвищенню якості освітніх послуг, розвитку інноваційного потенціалу закладів вищої освіти та їх адаптації до умов цифрової економіки. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням інструментів кількісного оцінювання ефективності розвитку персоналу та аналізом впливу цифрових технологій на результати освітньої діяльності.

Key words: higher education staff, staff development, digital transformation, quality of education, competencies, management.

Ключові слова: персонал закладів вищої освіти, розвиток персоналу, цифрова трансформація, якість освіти, компетентності, управління.

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

The modern system of higher education is undergoing profound transformations caused by the development of digital technologies, changing educational paradigms and increasing competition in the market of educational services. In such conditions, effective management of personnel development, which acts as a key carrier of innovation and ensures

the quality of the educational process, is of particular importance. The digitalization of education changes the content of the professional activities of teachers and administrative staff, requiring new knowledge, skills and behavioral models from them. At the same time, there is a growing need for the formation of flexible management systems capable of ensuring the adaptation of personnel to rapid changes and maintaining a high level of quality of educational services.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS, IN WHICH THE SOLUTION OF THIS PROBLEM WAS INITIATED AND ON WHICH THE AUTHOR RELIES, HIGHLIGHTING PREVIOUSLY UNRESOLVED PARTS OF THE GENERAL PROBLEM, TO WHICH THE SPECIFIED ARTICLE IS DEVOTED

The issue of personnel development in higher education institutions is actively researched in the scientific literature, where attention is focused on issues of professional training, advanced training and the formation of competencies [1—15]. Separate studies are devoted to the impact of digital technologies on the educational process and the transformation of the role of the teacher, who is gradually moving from a traditional translator of knowledge to a facilitator of learning [12—21]. A significant part of scientific works considers the quality of educational services as an integral indicator of the effectiveness of the activities of a higher education institution, which depends on the level of personnel development and the effectiveness of management decisions [19—34]. At the same time, the conceptualization of a systemic approach to managing personnel development in the context of digital transformation requires further development.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of the study is to substantiate the concept of managing the development of personnel in higher education institutions, which takes into account the challenges of digital transformation and is aimed at improving the quality of educational services.

PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL OF THE STUDY WITH A FULL JUSTIFICATION OF THE OBTAINED SCIENTIFIC RESULTS

Personnel development in a modern higher education institution should be considered as a continuous process that encompasses the formation of professional, digital and social competencies. This process is not limited to improving qualifications, but includes the transformation of

thinking, adaptation to new conditions of activity and the development of the ability to innovate. The digital transformation of education changes traditional approaches to the organization of the educational process, which, in turn, requires a revision of personnel management mechanisms. In particular, the importance of digital platforms, online education, interactive learning methods and analytical tools that allow assessing the effectiveness of the educational process is growing. In this context, personnel development management should ensure not only the improvement of professional competence, but also the formation of a digital culture, which includes the ability to effectively use information technologies, work in an online environment and interact in digital teams [2; 14—19; 22—30]. An important aspect is also the integration of individual employee development with the strategic goals of the educational institution. This allows to ensure consistency between the personal goals of employees and the general strategy of the organization's development, which contributes to increasing the efficiency of activities. A significant role in this process is played by the formation of a motivation system that stimulates employees to continuous professional growth and the implementation of innovations [1; 3—13; 20—21; 31—34]. Such a system should take into account both material and non-material incentives, including career development opportunities, participation in scientific projects and recognition of achievements. The issue of assessing the quality of educational services deserves special attention, which should be based on an integrated approach that takes into account learning outcomes, student satisfaction, the effectiveness of educational programs and the professional development of teachers.

The proposed concept involves the integration of these components into a single management system that provides a comprehensive approach to personnel development. Deepening the proposed approach, it is advisable to focus on the need to form a culture of continuous learning, which is becoming a key factor in the competitiveness of higher education institutions. In modern conditions, knowledge quickly becomes obsolete, which requires constant updating of

Table 1. Key components of the concept of managing the development of personnel in higher education institutions

Component	Content	Tools	Result
Competency	formation of professional and digital skills	training, online courses	improvement of qualifications
Organizational	coordination of personnel activities	strategic planning	coordination of actions
Technological	implementation of digital solutions	LMS, analytics	efficiency of processes
Motivational	stimulation of development	incentive system	increase in productivity
Evaluative	quality control	monitoring, audit	improvement in the quality of education

Source: proposed by the authors.

competencies and adaptation to new requirements. An important direction is also the development of the leadership potential of personnel, which allows for effective change management and the introduction of innovations. This involves the formation of management skills, the ability to think strategically and make decisions in conditions of uncertainty. It is also necessary to take into account the social aspect of personnel development, which is associated with the formation of a favorable psychological climate, support for teamwork and the development of corporate culture [5; 16—19; 21—25]. It is these factors that largely determine the effectiveness of interaction between employees and affect the quality of the educational process. In general, it can be noted that the concept of managing the development of personnel of higher education institutions should be based on the principles of systematicity, integration and adaptability. Its implementation allows to ensure the improvement of the quality of educational services, strengthening the competitive positions of educational institutions and their effective development in the conditions of digital transformation.

Expanding the concept of managing the development of personnel of higher education institutions, it is advisable to proceed to the formalization of key relationships that determine the quality of educational services in the digital environment. Such formalization does not replace substantive analysis, but allows to structure management decisions and increase their validity [16—19; 22—25; 30; 34]. First of all, it is worth fixing the integral result of personnel development as a generalized characteristic that reflects the combination of professional, digital and pedagogical components. It can be presented in the form of a functional dependence:

$$Dp = \alpha_1 Kp + \alpha_2 Kd + \alpha_3 Ks + \alpha_4 Ki \quad (1),$$

Where Dp — integral level of personnel development;

Kp — professional competencies (specialized knowledge, pedagogical skills);

Kd — digital competencies (mastery of LMS, EdTech, analytical tools);

Ks — соціально-комунікативні компетентності (взаємодія, командна робота);

Ki — innovative activity (participation in projects, development of new courses);

α_i — weighting factors reflecting the institution's strategic priorities.

This model emphasizes that personnel development is not a one-dimensional process, but the result of a balanced growth of several groups of competencies. At the same time, changing the weighting coefficients allows you to adapt the management system to the specifics of the university or educational program.

The quality of educational services should be considered as a derivative of personnel development, but taking into account the organizational and technological environment. This is reflected in the following relationship:

$$Qe = \beta_1 Dp + \beta_2 Te + \beta_3 Se \quad (2),$$

Where Qe — level of quality of educational services;

Dp — level of personnel development;

Te — technological support of the educational process;

Se — organizational environment (management, support, quality culture);

β_i — coefficients of significance of the relevant factors.

Thus, even a high level of staff competence does not guarantee the quality of education without proper digital infrastructure and effective organizational support. This is especially relevant in the context of distance and blended learning. The effectiveness of personnel development management should be highlighted separately as a process that links development costs with the results achieved. In a simplified form, it can be presented as:

$$Em = \frac{Qe \cdot Ra}{Cd} \quad (3),$$

Where Em — effectiveness of personnel development management;

Qe — quality of educational services;

Ra — level of personnel adaptability to changes;

Cd — development costs (training, digital tools, advanced training).

This dependence demonstrates that management effectiveness is not determined only by the volume of investments in development, but depends on the extent to which these investments are transformed into improving quality and adaptability. From a practical point of view, the proposed models can be used as an analytical tool for assessing the current state of personnel and predicting the results of management decisions. They allow identifying weaknesses in the development system, determining investment priorities and ensuring more accurate planning of training activities. In general, it can be noted that the formalization of personnel development processes and the quality of educational services opens up opportunities for the transition from intuitive management to systematic management based on analytics. This, in turn, strengthens the ability of higher education institutions to function effectively in the context of digital transformation and growing competition in the educational services market.

Table 2. Multi-level model of personnel development management in higher education institutions

Management Level	Key influencer	Main tools	Nature of interaction	Performance indicator
Individual	individual employee	personal educational trajectories, mentoring	self-development and self-assessment	increase in competencies
Team	department, working group	collective learning, project activities	horizontal interaction	effectiveness of teamwork
Institutional	higher education institution	strategic personnel development programs	management coordination	improvement in the quality of education
Network	partner organizations	academic mobility, collaboration	external integration	expanding development opportunities

Source: proposed by the authors.

Further deepening the concept of managing the development of personnel in higher education institutions is advisable through consideration of the transformation of employee roles in the digital educational environment. In modern conditions, a teacher ceases to be only a carrier of knowledge and increasingly acts as a moderator of the educational process, an analyst of learning outcomes and a developer of digital content [10—15; 21; 25—28; 30; 33]. This means that staff development should focus not only on improving qualifications, but also on the formation of new professional identities that meet the requirements of digital education. Management of individual employee development trajectories is of particular importance. Within such a model, each employee is considered as a unique carrier of competencies, requiring a personalized approach to training, assessment and career growth. This allows not only to increase the effectiveness of development, but also to ensure greater involvement of staff in the process of transformation of an educational institution. At the same time, it is necessary to take into account that digital transformation creates new challenges associated with the need for rapid updating of knowledge and adaptation to constant changes in the technological environment [3; 12—15; 18; 20—24]. In such conditions, the development of meta-competences, such as the ability to self-study, critical thinking and work with information, becomes key. It is these qualities that ensure the long-term competitiveness of personnel and the sustainability of the educational system as a whole.

An important direction is also the integration of feedback mechanisms into the personnel development management system. Systematic analysis of performance results, assessment of student satisfaction and the use of educational data analytics allow for the formation of more informed management decisions. This contributes to the transition from formal control to flexible regulation of personnel development, focused on achieving specific results. In order to generalize these approaches, it is advisable to present a structural and functional model of personnel develop-

ment management, which reflects the relationship between management levels and the results of educational activities.

The proposed model is fundamentally different in that it focuses not on management functions, but on the levels of implementation of personnel development, which allows for a more flexible combination of individual and organizational interests. It demonstrates that the effectiveness of personnel development depends on the consistency of actions at all levels, starting from the individual employee and ending with interaction with the external environment. In summary, it can be noted that a modern personnel development management system should be open, adaptive and focused on long-term results. Its key characteristic is the ability to quickly respond to changes, integrate new knowledge and create conditions for continuous professional growth. It is this approach that ensures an increase in the quality of educational services and the competitiveness of higher education institutions in the conditions of digital transformation.

CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS DIRECTION

As a result of the study, it was established that personnel development management is a key factor in ensuring the quality of educational services in modern higher education institutions. It is proven that digital transformation changes the content and structure of the professional activities of personnel, which requires the implementation of new approaches to development management. It is substantiated that an effective concept of personnel development management should combine competency, technological, organizational and motivational approaches, ensuring the comprehensive development of employees. It is determined that the implementation of a systemic approach allows to increase the efficiency of the activities of higher education institutions and ensure their sustainable development. Prospects for further research are

related to the development of tools for assessing the effectiveness of personnel development and the impact of digital technologies on the quality of educational services.

Література:

1. Остапчук, Т., Бірюченко, С., & Боровська, А. (2020). Мотивація науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. *Соціальна економіка*, 1 (60), 181—191.
2. Лавриненко, А. (2019). Світовий досвід професійного навчання та розвитку персоналу. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики. Матеріали конференцій. Мукачеве. МДУ*, 326—329.
3. Зось-Кіор, М., & Шабельник, С. (2024). Адаптація системи управління закладу вищої освіти до змін в освітньому середовищі та суспільстві. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія "Економіка, управління та фінанси"*, (1), 52—57.
4. Крамський, С., Євдокімова, О., & Захарченко, О. (2021). Економіко-математичні методи управління науковими проєктами у навчальних закладах вищої освіти. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 20 (1 (47)), 129—145.
5. Зось-Кіор, М. В. (2020). Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. *Економічний форум*, (3), 57—63.
6. Гвоздей, Н. (2025). Тенденції розвитку кадрового потенціалу в закладах вищої освіти. *Економічні горизонти*, (1 (30)), 159—164.
7. Ушенко, Н. В. (2025). Персонал-технології управління розвитком людського капіталу в закладах вищої освіти. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2 (3), 222—232.
8. Гнатенко, І. А. (2025, September). Економічна оцінка руйнування біорізноманіття та природних ландшафтів під час воєнних дій. In *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ПДАУ*.
9. Крамський, С. (2023). Перспективний метод управління науковими проєктами в навчальних закладах вищої освіти. *Управління розвитком складних систем*, (53), 16—22.
10. Гнатенко, І. А. (2025). Соціально-економічні аспекти урбанізації цифрового суспільства в контексті розвитку торговельних кластерів. *Формування ринкових відносин в Україні*, (12 (295)), 264—268.
11. Кравченко, Г. А. Н. Н. А. (2015). Управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників в умовах кафедральної системи інститутів післядипломної педагогічної освіти. *Витоки педагогічної майстерності. Серія: Педагогічні науки*, (15), 139—144.
12. Вдовенко, Н. М., Федірець, О. В., Зось-Кіор, М. В., & Гнатенко, І. А. (2020). Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*, 5(4), 222—229.
13. Базелюк, В. (2019). Управління професійною кар'єрою науково-педагогічних працівників у закладі вищої освіти. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. Серія "Педагогічні науки". ПОЧАТОК*, 10 (39), 10—23.
14. Зось-Кіор, М. В., & Радочин, Ю. Г. (2015). Управління інформаційними логістичними потоками на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, (13), 247—250.
15. Рябченко, В. І. (2019). Розвиток особистісного потенціалу академічного персоналу і здобувачів вищої освіти як інтегрований критерій результативності та ефективності університетського управління. *Міжнародний науковий журнал "Університети і лідерство"*, 1 (7), 65—88.
16. Зось-Кіор, М. В., & Мірошніченко, О. О. (2020). Розвиток інноваційного потенціалу аграрних суб'єктів підприємницької діяльності. *Агросвіт*, (5), 3—10.
17. Скиба, Т. Ю. (2012). Інституційні механізми державного управління розвитком системи вищої освіти. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу Києво-Могилянська академія]. Сер.: Державне управління*, (202, Вип. 190), 183—190.
18. Гнатенко, І. А. (2026). Інноваційне підприємництво як детермінанта трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання у сфері торгівлі в умовах цифровізації та кластеризації економіки України. *Формування ринкових відносин в Україні*, (1 (296)), 10—15.
19. Снісарчук, І. В. (2019). Закономірності управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти. *Економіка, управління та адміністрування*, (3 (89)), 87—93.
20. Зось-Кіор, М. В., Дячков, Д. В., & Павлик, Р. В. (2019). Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, (5), 103—109.

21. Демченко, Я. А. (2010). Умови розвитку персоналу вищих навчальних закладів. Освітologico-логічний дискурс, (2), 144—153.

22. Маркіна, І. А., Зось-Кіор, М. В., & Сьомич, М. І. (2020). Менеджмент ресурсозбереження в агропродовольчій сфері: інноваційність виробництва, екологізація землекористування, сталий розвиток сільських територій. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (4), 54—59.

23. Чипорнюк, В. В. (2025). Сучасний стан управління якістю освіти в закладах вищої освіти. Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки, (120), 53—71.

24. Шарій, В. І., Зось-Кіор, М. В., & Кирилюк, І. М. (2020). Інституційна модель земельних відносин в Україні. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки, (2), 107—116.

25. Шпак, О. (2010). Особливості управління в сучасній системі вищої освіти. Молодь і ринок, (12), 10—13.

26. Гнатенко, І. А., & Гончаренко, І. М. (2025, October). Інноваційні стратегії в управлінні багаторівневими інтегрованими структурами. In Інноваційна екосистема для відбудови України. Київський національний університет технологій та дизайну.

27. Чжоу, Х. (2019). Тенденції використання ІТ в управлінні людськими ресурсами на прикладі закладів вищої освіти Китаю. Управління розвитком складних систем, (38), 125—131.

28. Гнатенко, І. А., Железнякова, Е. Ю., & Лазуренко, Ю. М. (2025). Вдосконалення організаційно-економічної політики щодо зменшення майнової нерівності в умовах діджиталізації та сталого розвитку. Формування ринкових відносин в Україні, (12 (295)), 195—202.

29. Жижко, Т. А. (2024). Деформація персоналу: виклики системи управління персоналом закладів освіти в умовах воєнного стану. Освітний дискурс. — 2024. — Вип. 49 (4—6), 18—29.

30. Кирпа, Б. С., & Гнатенко, І. А. (2025, November). Екологічні стартапи: поєднання бізнесу та сталого розвитку в умовах війни. In Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості. Київський національний університет технологій та дизайну.

31. Мокієнко, Ю., & Морозова, Г. (2023). Сучасні моделі і методи управління проектами у закладах вищої освіти. Управління розвитком складних систем, (56), 105—115.

32. Комліченко, О. О., & Ротань, Н. В. (2020). Управління розвитком інтелектуального капі-

талу в закладах освіти. Scientific notes of Junior Academy of Sciences of Ukraine, (3 (19)), 38—47.

33. Оборський, Г. О., Гогунський, В. Д., & Савельєва, О. С. (2011). Стандартизація і сертифікація процесів управління якістю освіти у вищому навчальному закладі. Праці Одеського політехнічного університету, (1), 251—255.

34. Майстренко, Ю. В. (2018). Інноваційні підходи у практиці управління персоналом вищих навчальних закладів. Економіка та держава, (8), 52—56.

References:

1. Ostapchuk, T., Biriuchenko, S. and Borovska, A. (2020), "Motivation of scientific and pedagogical staff of higher education institutions as a function of personnel management", *Sotsialna ekonomika*, vol. 1 (60), pp. 181—191.

2. Lavrynenko, L. (2019), "World experience of professional training and staff development", *Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii [Conference Proceedings of the International Economic Conference]*, Mukachevo state university, Mukachevo, Ukraine, pp. 326—329.

3. Zos-Kior, M. and Shabelnyk, S. (2024), "Adaptation of HEI management system to changes", *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika, upravlinnia ta finansy*, vol. 1, pp. 52—57.

4. Kramskyi, S., Yevdokimova, O. and Zakharchenko, O. (2021), "Economic and mathematical methods of managing scientific projects in higher education institutions", *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, vol. 20 (1), pp. 129—145.

5. Zos-Kior, M.V. (2020), "Personnel assessment in corporate time management system", *Ekonomichni forum*, vol. 3, pp. 57—63.

6. Hvozdiei, N. (2025), "Trends in human resources development in higher education institutions", *Ekonomichni horyzonty*, vol. 1 (30), pp. 159—164.

7. Ushenko, N.V. (2025), "Personnel technologies for human capital development management in higher education institutions", *Aktualni problemy staloho rozvytku*, vol. 2 (3), pp. 222—232.

8. Hnatenko, I.A. (2025), "Economic assessment of biodiversity destruction during wartime", *Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii [Conference Proceedings of the International Economic Conference]*, Poltava state agrarian university, Poltava, Ukraine, pp. 1—5.

9. Kramskyi, S. (2023), "Prospective method of managing scientific projects in higher education

institutions", *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, vol. 53, pp. 16—22.

10. Hnatenko, I.A. (2025), "Socio-economic aspects of digital society urbanization", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 12 (295), pp. 264—268.

11. Kravchenko, H.A. (2015), "Management of professional development of academic staff", *Vytoky pedahohichnoi maisternosti*, vol. 15, pp. 139—144.

12. Vdovenko, N.M., Fedirets, O.V., Zos-Kior, M.V. and Hnatenko, I.A. (2020), "Role of energy market in resource-saving management", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 5 (4), pp. 222—229.

13. Bazeliuk, V. (2019), "Management of academic staff career development", *Visnyk pisladiplomnoi osvity. Seriya Pedahohichni nauky*, vol. 10 (39), pp. 10—23.

14. Zos-Kior, M.V. and Radochyn, Yu.H. (2015), "Management of information logistics flows", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, vol. 13, pp. 247—250.

15. Riabchenko, V.I. (2019), "Development of personal potential of academic staff", *Universytety i liderstvo*, vol. 1 (7), pp. 65—88.

16. Zos-Kior, M.V. and Miroshnychenko, O.O. (2020), "Development of innovative potential of agrarian business entities", *Ahrosvit*, vol. 5, pp. 3—10.

17. Skyba, T.Yu. (2012), "Institutional mechanisms of public administration of higher education development", *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, vol. 202 (190), pp. 183—190.

18. Hnatenko, I.A. (2026), "Innovative entrepreneurship as a determinant of business model transformation", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 1 (296), pp. 10—15.

19. Snisarchuk, I.V. (2019), "Patterns of management of marketing potential of higher education institutions", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 3 (89), pp. 87—93.

20. Zos-Kior, M.V., Diachkov, D.V. and Pavlyk, R.V. (2019), "System of economic security of the enterprise", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 5, pp. 103—109.

21. Demchenko, Ya.A. (2010), "Conditions for staff development of higher educational institutions", *Osvitohichnyi dyskurs*, vol. 2, pp. 144—153.

22. Markina, I.A., Zos-Kior, M.V. and Somych, M.I. (2020), "Resource-saving management in the agri-food sector", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 4, pp. 54—59.

23. Chyporniuk, V.V. (2025), "Current state of quality management in higher education institu-

tions", *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka. Pedahohichni nauky*, vol. 120, pp. 53—71.

24. Sharyi, V.I., Zos-Kior, M.V. and Kyrlyuk, I.M. (2020), "Institutional model of land relations in Ukraine", *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 107—116.

25. Shpak, O. (2010), "Features of management in the modern higher education system", *Molod i rynok*, vol. 12, pp. 10—13.

26. Hnatenko, I.A. and Honcharenko, I.M. (2025), "Innovative strategies in managing multi-level integrated structures", *Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii [Conference Proceedings of the International Economic Conference]*, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine, pp. 1—5.

27. Zhou, H. (2019), "Trends in IT use in HR management in Chinese higher education \", *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, vol. 38, pp. 125—131.

28. Hnatenko, I.A., Zhelezniakova, E.Yu. and Lazurenko, Yu.M. (2025), "Improvement of policy to reduce inequality", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 12 (295), pp. 195—202.

29. Zhyzhko, T.A. (2024), "Personnel deformation: challenges of HR systems in wartime", *Osvitnii dyskurs*, vol. 49 (4—6), pp. 18—29.

30. Kyrpa, B.S. and Hnatenko, I.A. (2025), "Environmental startups in wartime", *Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii [Conference Proceedings of the International Economic Conference]*, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine, pp. 1—5.

31. Mokiienko, Yu. and Morozova, H. (2023), "Modern models and methods of project management in higher education", *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, vol. 56, pp. 105—115.

32. Komlichenko, O.O. and Rotan, N.V. (2020), "Management of intellectual capital development in educational institutions", *Scientific Notes of Junior Academy of Sciences of Ukraine*, vol. 3 (19), pp. 38—47.

33. Oborskyi, H.O., Hohunskyi, V.D. and Saveleva, O.S. (2011), "Standardization and certification of quality management processes in higher education", *Pratsi Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, vol. 1, pp. 251—255.

34. Maistrenko, Yu.V. (2018), "Innovative approaches in HR management of HEIs", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 8, pp. 52—56.

Отримано редакцією журналу / Received: 26.04.26

Процеженовано / Revised: 05.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 339.9+ 330.47:004

K. Oliinyk,

Postgraduate student, Mariupol State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6413-7259>

V. Panchenko,

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

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

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.203

DIGITAL INEQUALITY AS A SYSTEMIC PHENOMENON: MECHANISMS OF DIGITAL STRATIFICATION AND OPPORTUNITY TRAPS

К. Д. Олійник,

аспірант, Маріупольський державний університет

В. Г. Панченко,

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

ЦИФРОВА НЕРІВНІСТЬ ЯК СИСТЕМНИЙ ФЕНОМЕН: МЕХАНІЗМИ ЦИФРОВОЇ СТРАТИФІКАЦІЇ І ПАСТКИ МОЖЛИВОСТЕЙ

The article is devoted to the theoretical conceptualization of digital inequality as a derivative manifestation of digital stratification and to the identification of the mechanisms through which it is reproduced under conditions of global digital transformations. The purpose of the article is to reveal digital inequality as the result of a hierarchical distribution of control over digital resources, the rules governing their use, and the channels of appropriation of digital gains, as well as to systematize the mechanisms through which these hierarchies are transformed into stable and cumulative differences in access, practices of use, and outcomes of digital inclusion.

The methodological basis of the study combines the analytical toolkit of stratification economics with the Multidimensional Inequality Framework. It is shown that stratification economics provides a causal and structural logic of explanation, allowing digital inequality to be interpreted not as a set of isolated digital divides but as a consequence of the hierarchical organization of positions related to the control of digital assets and the capacity to define the rules of digital interaction. Within this perspective, digital stratification is understood as a structural order reproduced through institutional structuring of access, socially conditioned differentiation of skills and practices, concentration of digital assets and monetization channels, algorithmic management and segmentation of digitally mediated labour, as well as mechanisms of long-term consolidation of positional advantages.

The Multidimensional Inequality Framework complements this causal logic by demonstrating how the operation of digital stratification mechanisms is translated into cumulative trajectories of inequality through differentiated conversion of resources into capabilities and through cross-domain accumulation of advantages and disadvantages (educational; labour; economic; institutional; domains of social participation and influence; domains of everyday life and wellbeing). The article substantiates that the combined effect of digital stratification mechanisms generates opportunity traps, including corrosive disadvantages, fertile functionings or fertile capabilities, and spawning privileges, which reflect different configurations of the reproduction of inequality within the digital environment.

It is concluded that the mechanisms reproducing digital inequality operate simultaneously at multiple levels and cannot be reduced to a single dimension. Stratification economics explains why hierarchies of control and appropriation are formed and stabilized, while the multidimensional framework reveals how these hierarchies are transformed into durable inequality trajectories through the interaction of life domains. The results enable digital inequality to be understood as a systemic phenomenon of contemporary socio-economic development, providing a theoretical basis for policies that aim not only to expand access but also to transform the institutional conditions that perpetuate digital hierarchies.

Статтю присвячено теоретичному обґрунтуванню цифрової нерівності як похідного прояву цифрової стратифікації та виокремленню механізмів її відтворення в умовах глобальних цифрових трансформацій. Метою статті є розкриття цифрової нерівності як результату ієрархічного розподілу контролю над цифровими ресурсами, правилами їх використання та каналами привласнення вигод, а також систематизація механізмів, через які ці ієрархії перетворюються на стійкі й кумулятивні відмінності в доступі, практиках використання та результатах цифрової включеності.

Методологічну основу дослідження становить поєднання аналітичного інструментарію стратифікаційної економіки та багатовимірної рамки аналізу нерівності. Показано, що стратифікаційна економіка забезпечує причинно-структурну логіку пояснення, оскільки дозволяє трактувати цифрову нерівність не як сукупність розрізнених цифрових розривів, а як наслідок ієрархічної організації позицій щодо контролю над цифровими активами та визначення правил цифрової взаємодії. У межах цього підходу цифрова стратифікація описується як структурний порядок, який відтворюється через інституційне структурування доступу, соціально зумовлену диференціацію навичок і практик, концентрацію цифрових активів і каналів монетизації, алгоритмічне управління та сегментацію цифрово опосередкованої праці, а також механізми довготривалого закріплення переваг.

Багатовимірна рамка аналізу нерівності доповнює причинно-структурне пояснення, дозволяючи аналітично показати, як дія механізмів цифрової стратифікації переходить у кумулятивні траєкторії нерівності через диференційовану конвертацію ресурсів у можливості та міжсферну кумуляцію переваг і обмежень (освітній; трудовий; економічний; інституційний; сфері соціальної участі та впливу; сфері повсякденної життєдіяльності і добробуту). У статті обґрунтовано, що сукупна дія механізмів цифрової стратифікації формує пастки можливостей, зокрема пастку кумулятивних обмежень, зони кумулятивних досягнень та пастку породження привілеїв, які відображають різні конфігурації відтворення нерівності у цифровому середовищі.

Зроблено висновок, що механізми відтворення цифрової нерівності діють одночасно на різних рівнях і не зводяться до одного виміру: стратифікаційна економіка пояснює формування і закріплення ієрархій контролю та привласнення вигод, тоді як багатовимірна рамка аналізу нерівності показує їх трансформацію у стійкі траєкторії нерівності через взаємодію сфер життєдіяльності. Отримані результати дозволяють трактувати цифрову нерівність як системний феномен сучасного соціально-економічного розвитку та створюють підстави для обґрунтування політик, спрямованих не лише на розширення доступу, а на зміну інституційних умов відтворення цифрових ієрархій.

Key words: transformation, digitalization, stratification, digital economy, digital inclusion, socio-economic inequality, digital inequality, digital market, digital platform, digital competencies, digital resources, digital assets, socio-economic development, mechanism, stratification economy, interdisciplinarity human capital, employment.

Ключові слова: міждисциплінарність, трансформація, диджиталізація, стратифікація, цифрова економіка, цифрова нерівність, цифровий ринок, цифрова платформа, цифрові компетенції, цифрові ресурси, цифрові активи, цифрова інклюзія, соціально-економічна нерівність, соціально-економічний розвиток, механізм, стратифікаційна економіка, людський капітал, зайнятість.

INTRODUCTION

Methodologically, it is advisable to adopt a multidimensional framework for analysing inequality, which offers a systemic approach to understanding complex forms of socio-economic inequality [1–11]. The basis of this framework is the assumption that inequality cannot be adequately understood through the isolated analysis of individual indicators, as its manifestations arise simultaneously across several interconnected dimensions that mutually reinforce one another.

The fundamental feature of the multidimensional framework for analysing inequality is that it allows for examining inequality not only as a difference in achievements, but also as a difference in the ability to convert resources into real opportunities and outcomes. Formal access to resources does not guarantee equal opportunities, since the consequences depend on the specific social and institutional conditions that determine how different groups convert available resources into life chances. This is why this framework is

productive for analysing digital inequality in the context of global transformations, where the expansion of digital access may not be accompanied by an equivalent expansion of real opportunities and may shift inequality to more indirect dimensions. At the same time, the analytical toolkit of stratification economics establishes an explanatory logic that enables us to move from addressing these multidimensional manifestations to identifying the mechanisms of their formation and reproduction. This allows us to isolate the mechanisms of digital stratification as a set of institutional, social, economic, labor, spatial, and intergenerational processes through which the hierarchical distribution of positions in the digital environment is formed, consolidated, and reproduced over time. It is these mechanisms, the institutional structuring of access, the socially conditioned differentiation of skills and practices, the concentration of control over digital assets and channels of appropriation of benefits, the algorithmic management and segmentation of digitally mediated labor, the spatial entrenchment of unequal trajectories of inclusion, and the intergenerational reproduction of digital advantages, that explain why digital inequality is not automatically leveled with the growth of digital inclusion, but changes dominant forms and is reproduced in new configurations.

THE REVIEW OF THE LITERATURE

The literature on digital inequality has developed at the intersection of studies on digitalization, social inequality, and structural transformations of the global economy. Early contributions by Ukrainian scholars examined the distinction between the digital divide and digital inequality, showing that new asymmetries under technoglobalism are shaped not only by access to technologies but also by unequal opportunities to use and benefit from them [1]. This perspective was expanded through studies on the gig economy, digital labour markets, strategic alliances, platformization, innovation, and digital ecosystems in international business and trade [2–8]. A key conceptual contribution was made by S. Brennen and D. Kreiss [9], who distinguished digitization from digitalization and emphasized that digital transformation should be understood as a restructuring of socio-economic relations rather than a purely technical process.

Subsequent research increasingly focused on the mechanisms through which digitalization reproduces inequality. T. Burchardt and R. Hick [10] interpreted inequality as unequal capacity to convert resources into opportunities, while studies

by the World Bank and affiliated scholars [11; 21] showed that technological progress may coexist with persistent disparities. W. Darity [12] conceptualized inequality as a structurally reproduced intergroup phenomenon rooted in unequal access to assets, institutional power, and accumulation channels. This structural perspective is reinforced by studies on financial inclusion and digital transformation [13–16], as well as by the influential works of P. DiMaggio, E. Hargittai and co-authors [17–20], who demonstrated that inequality increasingly shifts from access gaps toward differentiated patterns of use, returns, and cumulative advantages. More recent studies also highlight the concentration of control over digital assets, infrastructures, and platforms within a limited number of actors and institutional settings [22–26]. Despite the breadth of existing research, the literature remains fragmented, underscoring the need for an integrated interpretation of digital inequality as a cumulative, structurally reproduced form of socio-economic stratification.

THE PURPOSE OF THE ARTICLE

The aim of the article is to reveal digital inequality as a derivative manifestation of digital stratification by identifying and systematizing the mechanisms through which the hierarchical distribution of control over digital resources, the rules of their use, and the channels of appropriation of benefits is transformed into persistent and cumulative differences in access, usage practices, and outcomes of digital inclusion.

The main material of the article. The use of stratification economics as a theoretical basis allows a rethinking of socio-economic and digital inequality as a structurally ordered and reproducible system rather than a set of random differences or a temporary consequence of unequal access. Inequality is manifested as a hierarchy of entrenched positions in which social groups have unequal opportunities to access resources, influence distribution rules, and benefit from economic activity. It is embedded in the organization of economic and social relations, where institutional rules, property regimes, employment conditions, and risk distribution mechanisms systematically reproduce advantages for some groups and constraints for others. Thus, inequality functions as an intrinsic characteristic of economic development that determines the distribution of gains from transformation. Its persistence is ensured by the transmission of hierarchical positions over time, as technological change, digitalization, and expanded access do not eliminate inequality due to unequal starting

conditions. Previously accumulated advantages are transformed into new forms of control and access in digital environments, while existing constraints are reproduced as new barriers.

Within this framework, opportunity traps serve as an analytical tool for explaining how digital stratification mechanisms generate устойчиві trajectories of inequality. The corrosive disadvantages trap reflects a configuration in which unequal access and socially selective formation of digital skills restrict participation in digitally mediated labour markets, education, and services, reinforcing vulnerabilities. Fertile functionings zones describe conditions where guaranteed access, effective usage, and favourable employment environments enable the multiplication of opportunities and the conversion of digital inclusion into broader outcomes. The spawning privileges trap captures the concentration of control over data, platforms, and algorithms, which enables the setting of access rules, market structuring, and influence over development trajectories, thereby reinforcing digital inequality as a self-reproducing order.

In order to analytically specify how the mechanisms of digital stratification are related to forms of digital inequality, it is advisable to correlate these mechanisms by levels of manifestation and dominant types of digital gaps, which allows us to systematically present the relationship between the hierarchical organization of the digital space and the empirical manifestations of digital inequality (see Table 1).

The above demonstrates that digital inequality is not an independent or isolated phenomenon, but rather a dynamic manifestation of the hierarchical organization of the socio-economic space in the context of digital transformations. The presented correlation of levels of analysis, mechanisms of digital stratification, and forms of digital inequality demonstrates that digital gaps do not exist autonomously but are interconnected and change dominant forms in the process of digital transformations. The analytical tools of stratification economics allow us to trace a natural transition from inequality of access to inequality of skills and use, and subsequently to inequality of results and positions in the digital economy, considering this

Table 1. The relationship between digital stratification, digital inequality, and reproduction mechanisms

Level of analysis	Digital stratification as a structural order	Mechanism of digital stratification	Form of digital inequality	Meaningful content of digital inequality
<i>Infrastructural</i>	Hierarchical distribution of positions regarding full inclusion in the digital environment	Institutional differentiation of access	Inequality of access	Differences in the availability and quality of connectivity, territorial and economic accessibility, and security of the digital environment
<i>Functional practices</i>	Unequal positions in the use of digital resources	Socially conditioned differentiation of skills and practices	Inequality of skills and use	Differences in digital competencies, types, and productivity of technology use
<i>Effective</i>	The hierarchy of appropriation of the benefits of digital development	Concentration of digital assets and monetization channels	Inequality of outcomes	Various economic, social, and professional benefits of digital inclusion
<i>Labor</i>	Unequal positions in digitally transformed work	Algorithmic management and employment segmentation	Inequality of labour positions	Different distribution of labour risks, levels of protection, and opportunities for income reproduction in digitally mediated forms of labour
<i>Spatial</i>	The global hierarchy of the digital economy	Unequal inclusion of regions and countries	Spatial digital inequality	Asymmetries in the concentration of digital capital and access to centres of control
<i>Intergenerational</i>	Reproducing digital hierarchies over time	Intergenerational consolidation of digital advantages	Long-term digital inequality	Transmission of unequal starting opportunities between generations

Source: compiled by the authors.

dynamic not as a sequence of isolated stages, but as a manifestation of a single mechanism of hierarchical distribution of opportunities and benefits. From this perspective, digital inequality does not disappear with the growth of digital inclusion, but rather transforms, acquiring more indirect and yet more stable forms.

This allows us to conceptualize digital inequality as a derivative of the empirical manifestation of digital stratification, which is formed and reproduced through the institutional structuring of access to digital resources, the socially conditioned differentiation of practices of their use, the concentration of control over digital assets and channels of appropriation of benefits, as well as spatial and intergenerational mechanisms of consolidating positional advantages. It is the combined action of these mechanisms that determines which types of digital divides are amplified, which change shape, and which are reproduced in new configurations during digital transformations.

Within the framework of the stratification economy approach, digital inequality ceases to be considered a set of separate technological or educational disparities and becomes a structurally determined result of the hierarchical distribution of access, opportunities for use, and the outcomes of digital inclusion. This enables us to transition from describing multiple digital divides to explaining the mechanisms of their sustainability and reproducibility, as well as to substantiate digital inequality as a systemic phenomenon of socio-economic development within the context of digital transformations. Within the proposed combination of stratification economics and the multidimensional framework of inequality analysis, the key analytical task is to identify the mechanisms that reproduce digital inequality, allowing us to move from describing empirical gaps to explaining the persistence and transformation of hierarchies in the socio-economic space of digital transformations.

We are not discussing individual factors or isolated causes, but rather systemically related processes through which digital inequality is formed, entrenched, and perpetuated over time. Stratification economics establishes a causal-structural logic of analysis within which inequality arises from the hierarchical distribution of control over resources, institutional rules, and channels of benefit appropriation. In the digital context, this means that inequality is not reduced to differences in access to technologies or levels of digital skills but is determined by which groups occupy privileged

positions in the ownership, management, and regulation of digital resources.

The first fundamental mechanism in the stratification economy is hierarchical control over digital resources. Digital infrastructures, platforms, data, and algorithmic systems are not simply technical means, but strategic assets, control over which determines the distribution of opportunities and benefits. Unequal access to control over these resources means that some groups can shape the rules of the game, while others are constrained to operate within predetermined boundaries. It is this control that allows for the concentration of economic benefits, determines the conditions of participation in digitally mediated markets, and influences the development trajectories of other groups and territories.

The second key mechanism is the institutional structuring of access to and use of digital resources. Access to digital technologies, data, and platforms is not universal or automatic; it is mediated by institutional rules, legal regimes, property models, and contractual forms. Through these institutional configurations, digital inequality acquires a structural character, as differences in access and opportunities are enshrined in formalized rules and procedures. As a result, even with the formal expansion of digital infrastructure, hierarchies of access that are socially and spatially differentiated are preserved and reproduced.

The third mechanism is the positional placement of groups in the digital economy. Stratification economics emphasizes that inequality is shaped not only by the amount of resources, but also by the positions groups occupy in the decision-making system, their influence over rules, and their ability to protect their interests. In a digitally transformed socio-economic landscape, these positions are determined by access to capital, education, social networks, political influence, and participation in global value chains. Digital technologies do not eliminate these differences, but often reinforce them, providing additional tools for consolidating positional advantages.

The fourth mechanism within the stratification economy is the asymmetric distribution of benefits and risks of digital transformations. The digital economy is characterized by a high level of concentration of benefits in the upper segments of the hierarchy and the transfer of risks related to instability, algorithmic control, and income loss to lower groups. Such asymmetry means that even as overall digital inclusion grows, inequality does not decrease; instead, it changes form, becoming

more indirect and, at the same time, more stable. The multidimensional framework for analysing inequality complements this causal-structural logic, allowing us to demonstrate how the actions of these mechanisms translate into cumulative trajectories of inequality through the interaction among different spheres of life. It focuses not only on the distribution of resources but also on the ability of different groups to convert them into tangible opportunities and achievements. The central mechanism within the multidimensional framework is the differentiated conversion of resources into opportunities. Formally, the same access to digital resources can lead to fundamentally different outcomes depending on individual, social, and institutional conditions. It is this inequality of conversion that explains why policies aimed exclusively at expanding access do not eliminate digital inequality but only shift it to other dimensions.

The next mechanism is the cross-sectoral cumulation of advantages and limitations. The cross-sectoral cumulation of advantages and limitations refers to the process within which inequalities formed in one sphere of life are consistently transferred and reinforced in other interconnected spheres (educational, labour, economic, institutional, sphere of social participation and influence; sphere of everyday life and well-being), forming stable trajectories of reproduction of digital inequality. Achievements or limitations in the digital sphere extend to education, employment, income, participation in public life, and the formation of social capital. Because of this, inequality takes on the character of mutually reinforcing processes, within which limitations in one area increase vulnerability in others, and achievements are transformed into sustainable trajectories of advantages.

Within the multidimensional framework, these processes are conceptualized through the mechanism of opportunity traps, which serve as an analytical generalization of the cumulative action of digital stratification mechanisms. The trap of cumulative disadvantages reflects a configuration in which the inequality of access and the socially selective formation of digital skills result in systemic restrictions on participation in digitally mediated labor markets, education, and services, thereby forming persistent trajectories of socioeconomic vulnerability.

Zones of cumulative achievements (fertile functionings, fertile capabilities) capture the opposite logic, in which the cumulative action of mechanisms of quality access, productive practices

of use, and favourable conditions of digital employment produces a multiplicative effect, expanding opportunities. It is fundamentally important that access to such configurations is socially and spatially differentiated, and therefore, the mechanism of their formation itself reproduces a hierarchical order.

The spawning privilege trap is particularly relevant to the analysis of global digital transformations. It is associated with the concentration of control over digital assets, platforms, data, and algorithmic systems, as well as the spatial consolidation of control centres in the global digital economy. The excessive concentration of power at the top of the hierarchy enables shaping access rules, structuring markets, and determining the development trajectories of others, thereby entrenching digital inequality as a self-perpetuating structural order.

CONCLUSIONS

In combination, stratification economics and a multidimensional framework for analysing inequality make it possible to show that the mechanisms reproducing digital inequality operate simultaneously at different levels and cannot be reduced to a single dimension. Stratification economics explains why hierarchies emerge and become entrenched, while the multidimensional framework reveals how these hierarchies are translated into stable trajectories of inequality through interactions among different spheres of life. This integrated perspective allows digital inequality to be understood not as a temporary disparity or a technical problem of access, but as a systemic phenomenon rooted in the distribution of control, opportunities, and benefits within the socio-economic space of digital transformations. In this context, the digital economy does not eliminate stratification but modifies its forms of manifestation. Digital inequality appears as an empirical expression of digital stratification, that is, as observed differences in access, usage practices, and outcomes of digital inclusion determined by the unequal placement of groups within structures of control, regulation, and appropriation of benefits. Digital divides, therefore, reflect deeper structural hierarchies rather than self-sufficient phenomena.

The combined analytical framework of stratification economics and a multidimensional approach to inequality demonstrates that the reproduction of digital inequality is ensured by a set of interrelated mechanisms, including the institutional structuring of access to digital resources, the socially determined differentiation of digital skills and usage practices, the con-

centration of control over digital assets and channels of benefit appropriation, the algorithmic management and segmentation of digitally mediated labour, the cross-sectoral accumulation of advantages and limitations, and the inter-generational consolidation of digital advantages.

Література:

1. Булатова О.В., Резнікова Н.В., Іващенко О.А. Цифровий розрив чи цифрова нерівність? Нові виміри глобальних асиметрій соціально-економічного розвитку в умовах техноглобалізму. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. 2023. № 13 (25). С. 45—57. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57>
2. Панченко В., Резнікова Н., Іващенко О., Русак Д. Гіг-економіка як середовище трансформації міжнародного ринку праці. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 4. С. 12—18. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.12>
3. Птащенко О., Резнікова Н., Іващенко О. Міжнародні стратегічні альянси в умовах цифрових трансформацій і розвитку ринку даних. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2023. Т. 2, № 12. С. 214—227. <https://doi.org/10.32750/2023-0218>
4. Резнікова Н., Булатова О., Панченко В., Іващенко О. Цифрова трансформація ринку праці: платформна економіка і нові загрози нерівності в умовах техноглобалізму. Агросвіт. 2023. № 18. С. 33—42. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.18.33>
5. Резнікова Н.В., Булатова О.В., Шлапак А.В., Іващенко О.А. Інновації як драйвер цифрової трансформації світової економіки в умовах техноглобалізму. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 12. С. 5—12. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5>
6. Резнікова Н.В., Булатова О.В., Шлапак А.В., Іващенко О.А. Платформізація цифрової економіки чи техноглобалізм цифрових платформ? Трансформаційний потенціал діджиталізованих екосистем для міжнародного бізнесу і торгівлі. Ефективна економіка. 2023. № 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.1>
7. Резнікова Н.В., Чугаєв О.А., Птащенко О.В., Іващенко О.А. Вплив особливостей розвитку покоління Y на становлення сучасного міжнародного ринку праці. БІЗНЕС-ІНФОРМ. 2023. № 1. С. 89—94. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-86-94>
8. Резнікова Н.В., Шлапак А.В., Іващенко О.А. Від промислових екосистем до екосистем цифрової економіки: нові бізнес-моделі і моделі конкуренції в умовах діджиталізації міжнародної торгівлі товарами і послугами. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. 2023. № 2 (316). С. 332—340. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-52>
9. Brennen S., Kreiss D. Digitalization and digitization. 2014. Available at: <http://culturereadigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/>
10. Burchardt T., Hick R. Inequality, Advantage and the Capability Approach. Journal of Human Development and Capabilities. 2018. Vol. 19, no. 1. P. 38—52.
11. Clarke G., Xu L.C., Zou H. Finance and Income Inequality. Test of Alternative Theories. The World Bank. 2003. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/892521468762914086/pdf/multi0page.pdf>
12. Darity W. Stratification economics: The role of intergroup inequality. Journal of Economics and Finance. 2005. Vol. 29. P. 144—153.
13. Desyatnyuk O., Krysovatty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Enhancing financial inclusivity and accessibility of financial services through digital technologies. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. 2024. P. 65—69. Available at: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140142/papers/A_13.pdf
14. Desyatnyuk O., Krysovatty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Financial Security in the Conditions of Globalization: Strategies and Mechanisms for the Protection of National Interests. Economics Affairs. 2024. Vol. 69, Special Issue. P. 261—268. Available at: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z1.pdf>
15. Desyatnyuk O., Krysovatty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Innovative Approaches to Transformation of Business Processes in Digital Economy: Ensuring Financial Security and Inclusion. Salud, Ciencia Y Tecnologia — Serie De Conferencias. 2025. Vol. 4. Article ID 1498. Available at: <https://conferencias.ageditor.ar/index.php/sctconf/article/view/1498>
16. Desyatnyuk O., Krysovatty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O., Kurtsev O. Innovative Digital Economy Strategies for Enhancing Financial Security in Logistics Optimisation. Journal of Information Systems Engineering and Management. 2025. Vol. 10 (2s). P. 397—407. DOI: <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i2s.-328.11>
17. DiMaggio P., Garip F. Network effects and social inequality. Annual Review of Sociology. 2012. Vol. 38 (1). P. 93—118. DOI: 10.1146/annurev.soc.012809.102545

18. DiMaggio P., Hargittai E. From the 'digital divide' to 'digital inequality': Studying Internet use as penetration increases. Working paper, Princeton University, Princeton, NJ. 2001. Available at: <https://www.princeton.edu/~artspol/workpap15.html>

19. DiMaggio P., Hargittai E., Celeste C., Shafer S. From unequal access to differentiated use: A literature review and agenda for research on digital inequality. In: Neckerman K. M. (Ed.) *Social Inequality*. New York, NY: Russell Sage Foundation, 2004. P. 355—400.

20. DiMaggio P., Hargittai E., Neuman W. R., Robinson J. P. Social implications of the Internet. *Annual Review of Sociology*. 2001. Vol. 27. P. 307—336. DOI: 10.1146/annurev.soc.27.1.307

21. Narayan A., Saavedra-Chanduvi J., Tiwari S. *Shared Prosperity: Links to Growth, Inequality and Inequality of Opportunity*. World Bank Policy Research Working Paper 6649. 2013. World Bank: Washington D.C.

22. Obeng-Odoom F. *The commons in an age of uncertainty: Decolonizing nature, economy, and society*. Toronto: University of Toronto Press, 2020.

23. Reznikova N., Ptashchenko O., Chugayev O., Ivashchenko O. Y-Reality as a shift from "Great Moderation" to "Global Chaos": Assessment of global macroeconomic and crisis processes through the prism of generational dialogue and development issues. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 6 (11). P. 9—20. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.6.14>

24. Rip A. Introduction of New Technology: Making Use of Recent Insights from Sociology and Economics of Technology. *Technology Analysis & Strategic Management*. 1995. Vol. 7 (4). P. 417—431.

25. Shlapak A., Yatsenko O., Ivashchenko O., Zarytska N., Osadchuk V. Digital transformation of international trade in the context of global competition: technological innovations and investment priorities. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 6 (53). P. 334—347.

26. Wan H., Chen J. Theoretical Connotation and Quantitative Measurement of Common Prosperity. *China Finance and Economic Review*. 2022. Vol. 11, no. 2. P. 23—45. <https://doi.org/10.1515/cfer-2022-0008>

References:

1. Bulatova, O. V., Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2023), "Digital divide or digital inequality? New dimensions of global asymmetries of socio-economic development in the conditions

of technoglobalism", *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, vol. 13, no. 25, pp. 45—57. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57>.

2. Panchenko, V., Reznikova, N., Ivashchenko, O. and Rusak, D. (2024), "Gig economy as an environment for transformation of the international labor market", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 4, pp. 12—18. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.12>.

3. Ptashchenko, O., Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2023), "International strategic alliances in the context of digital transformation and data market development", *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, vol. 2, no. 12, pp. 214—227. <https://doi.org/10.32750/2023-0218>.

4. Reznikova, N., Bulatova, O., Panchenko, V. and Ivashchenko, O. (2023), "Digital transformation of the labor market: the platform economy and new threats of inequality in the conditions of technoglobalism", *Ahrosvit*, vol. 18, pp. 33—42. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.18.33>.

5. Reznikova, N. V., Bulatova, O. V., Shlapak, A. V. and Ivashchenko, O. A. (2023), "Innovation as a driver of digital transformation of the global economy in the conditions of technoglobalism: the influence of new business models on the development of international trade in goods and services", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 5—12. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5>.

6. Reznikova, N. V., Bulatova, O. V., Shlapak, A. V. and Ivashchenko, O. A. (2023), "Platformization of the digital economy or technoglobalism of digital platforms? Transformation potential of digitalized markets for international business and trade", *Efektivna ekonomika*, vol. 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.1>.

7. Reznikova, N. V., Chuhaiev, O. A., Ptashchenko, O. V., Ivashchenko, O. A. (2023), "Vplyv osoblyvosti rozvytku pokolinnia Y na stanovlennia suchasnoho mizhnarodnoho rynku pratsi", *Biznes-Inform*, vol. 1, pp. 89—94. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-86-94> (Accessed 5 January 2026).

8. Reznikova, N. V., Shlapak, A. V. and Ivashchenko, O. A. (2023), "From industrial ecosystems to digital economy ecosystems: new business models and models of competition in the conditions of digitalization of international trade in goods and services", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: ekonomichni nauky*, vol. 2 (316), pp. 332—340. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-52>.

9. Brennen, S. and Kreiss, D. (2014), "Digitalization and digitization", available at: <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/> (Accessed 5 March 2026).

10. Burchardt, T. and Hick, R. (2018), "Inequality, Advantage and the Capability Approach", *Journal of Human Development and Capabilities*. <https://doi.org/10.1080/19452829.2017.1395396>.

11. Clarke, G., Xu, L. C. and Zou, H. (2003), "Finance and Income Inequality. Test of Alternative Theories", The World Bank, available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/892521468762914086/pdf/multi0page.pdf> (Accessed 4 April 2025).

12. Darity, W. (2005), "Stratification economics: The role of intergroup inequality", *Journal of Economics and Finance*, vol. 29, pp. 144—153. <https://doi.org/10.1007/BF02761550> (Accessed 4 March 2025).

13. Desyatnyuk, O., Krysovaty, A., Pta-shchenko, O. and Kyrylenko, O. (2024), "Enhancing financial inclusivity and accessibility of financial services through digital technologies", *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, pp. 65—69, available at: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140142/papers/A_13.pdf (Accessed 5 January 2026).

14. Desyatnyuk, O., Krysovaty, A., Pta-shchenko, O. and Kyrylenko, O. (2024), "Financial Security in the Conditions of Globalization: Strategies and Mechanisms for the Protection of National Interests", *Economics Affairs*, vol. 69, Special Issue, pp. 261—268, available at: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z1.pdf> (Accessed 4 March 2026).

15. Desyatnyuk, O., Krysovaty, A., Pta-shchenko, O. and Kyrylenko, O. (2025), "Innovative Approaches to Transformation of Business Processes in Digital Economy: Ensuring Financial Security and Inclusion", *Salud, Ciencia Y Tecnologia — Serie De Conferencias*, vol. 4, Article ID 1498, available at: <https://conferencias.ageditor.ar/index.php/sctconf/article/view/1498> (Accessed 4 January 2026).

16. Desyatnyuk, O., Krysovaty, A., Pta-shchenko, O., Kyrylenko, O. and Kurtsev, O. (2025), "Innovative Digital Economy Strategies for Enhancing Financial Security in Logistics Optimisation", *Journal of Information Systems Engineering and Management*, vol. 10 (2s), pp. 397—407. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i2s.328.11>.

17. DiMaggio, P. and Garip, F. (2012), "Network effects and social inequality", *Annual Review of Sociology*, vol. 38 (1), pp. 93—118. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.012809.102545>.

18. DiMaggio, P. and Hargittai, E. (2001), "From the 'digital divide' to 'digital inequality': Studying Internet use as penetration increases", Working paper, Princeton University, Princeton, NJ, available at: <https://www.princeton.edu/~artspol/workpap15.html> (Accessed 5 March 2026).

19. DiMaggio, P., Hargittai, E., Celeste, C. and Shafer, S. (2004), "From unequal access to differentiated use: A literature review and agenda for research on digital inequality", *Social Inequality*, Russell Sage Foundation, New York, USA, pp. 355—400.

20. DiMaggio, P., Hargittai, E., Neuman, W. R. and Robinson, J. P. (2001), "Social implications of the Internet", *Annual Review of Sociology*, vol. 27, pp. 307—336. <https://doi.org/10.1146/annurev.-soc.27.1.307>.

21. Narayan, A., Saavedra-Chanduvi, J. and Tiwari, S. (2013), "Shared Prosperity: Links to Growth, Inequality and Inequality of Opportunity", World Bank Policy Research Working Paper 6649, Washington D.C, USA.

22. Obeng-Odoom, F. (2020), "The commons in an age of uncertainty: Decolonizing nature, economy, and society", University of Toronto Press, Toronto, Canada.

23. Reznikova, N., Pta-shchenko, O., Chugayev, O. and Ivashchenko, O. (2022), "Y-Reality as a shift from 'Great Moderation' to 'Global Chaos': Assessment of global macroeconomic and crisis processes through the prism of generational dialogue and development issues", *Journal of Strategic Economic Studies*, vol. 6 (11), pp. 9—20. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.6.14>.

24. Rip, A. (1995), "Introduction of New Technology: Making Use of Recent Insights from Sociology and Economics of Technology", *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 7 (4), pp. 417—431. <https://doi.org/10.1080/09537329508524223>.

25. Shlapak, A., Yatsenko, O., Ivashchenko, O., Zarytska, N. and Osadchuk, V. (2023), "Digital transformation of international trade in the context of global competition: technological innovations and investment priorities", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 6, no. 53, pp. 334—347. <https://doi.org/10.055643/fcaptp.6.53.2023.4241>.

26. Wan, H. and Chen, J. (2022), "Theoretical Connotation and Quantitative Measurement of Common Prosperity", *China Finance and Economic Review*, vol. 11, no. 2, pp. 23—45. <https://doi.org/10.1515/cfer-2022-0008>.

Отримано редакцією журналу / Received: 01.04.26

Прорецензовано / Revised: 15.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 004.8:[657.6:336.221

Н. Ю. Татенко,
аспірант кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9713-5977>
К. О. Назарова,
д. е. н., професорка,
завідувачка кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5019-9244>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.212

СИНЕРГІЯ ШТУЧНОГО ТА ЛЮДСЬКОГО ІНТЕЛЕКТІВ В ПРОЦЕСІ УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ АУДИТУ ОПОДАТКУВАННЯ ВЕЛИКИХ ПІДПРИЄМСТВ

N. Tatenko,
PhD student of the Department of Financial Analysis and Audit,
State University of Trade and Economics
K. Nazarova,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Financial Analysis and Audit, State University of Trade and Economics

SYNERGY OF ARTIFICIAL AND HUMAN INTELLIGENCE IN THE PROCESS OF GENERALIZING RESULTS OF TAXATION AUDIT OF LARGE ENTERPRISES

У статті досліджено синергію штучного та людського інтелекту при формуванні результатів аудиту оподаткування великих підприємств. Зокрема, зацентовано увагу на відсутність нормативно-правового регулювання штучного інтелекту в аудиті як в Міжнародних стандартах аудиту (далі — МСА), так і в чинному профільному Законі України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність". Проаналізовано основну законодавчу базу, що регулює основні принципи використання штучного інтелекту в країнах ЄС та в Україні, зокрема Директиву № 2024/1689, Концепцію розвитку штучного інтелекту в Україні та Стратегію цифрового розвитку інновацій України до 2030 року. Підкреслено наміри України вийти в трійку світових лідерів з впровадження штучного інтелекту до 2030 року. В дослідженні охарактеризовано процес формування податкового звіту/меморандуму за результатами проведеного аудиту оподаткування великого підприємства. Також досліджено можливості застосування штучного інтелекту на кожному етапі формування податкових висновків: при розрахунку ризику, при описі ризику та безпосередньо при формуванні податкового звіту/меморандуму з виявлених ризиків. Наведено підстави, за яких аудитор або податковому експерту є доречним застосування штучного інтелекту на кожному етапі формуванні висновків. Авторами у вигляді рисунку зображено синергію штучного та людського інтелекту при формуванні опису ризику. Підкреслено, що при такій синергії саме людський інтелект має бути домінуючим. Охарактеризовано ряд факторів, що впливають на результати, отримані завдяки використанню штучного інтелекту. Наведено практичні кейси з застосуванням штучного інтелекту при пошуку судової практики. Зокрема, було здійснено компаративний аналіз результатів пошуку судової практики за допомогою штучних інтелектів Microsoft Copilot, ChatGPT, Gemini, Grok та за допомогою ручного пошуку через Єдиний державний реєстр судових рішень (далі — ЄДРСР). В статті також охарактеризовано зовнішні та внутрішні ризики, які виникають у зв'язку з використанням штучного інтелекту та підкреслено, що 57% світових користувачів розглядають його використання як значну загрозу для конфіденційності. В підсумку, в дослідженні структуровані ризики застосування штучного інтелекту при аудиті оподаткування великого підприємства, а також запропоновані конкретні практичні заходи, що допоможуть мінімізувати такі ризики.



The article examines the synergy between artificial and human intelligence in shaping the results of taxation audit for large enterprises. In particular, it highlights the lack of regulatory framework for artificial intelligence in auditing both in the International Standards on Auditing (hereinafter — ISA) and in the current specialized Law of Ukraine "On Audit of Financial Reporting and Auditing Activities". The main legislative framework regulating the fundamental principles of artificial intelligence use in the EU countries and Ukraine is analyzed, including Directive No. 2024/1689, the Concept for the Development of Artificial Intelligence in Ukraine, and the Digital Development and Innovation Strategy of Ukraine until 2030. The article emphasizes Ukraine's intentions to become one of the top three global leaders in artificial intelligence implementation by 2030. The study characterizes the process of forming a tax report/memorandum based on the results of a taxation audit of a large enterprise. It also explores the possibilities of applying artificial intelligence at each stage of forming tax conclusions: in risk calculation, risk description, and directly in the preparation of the tax report/memorandum on identified risks. Additionally, the grounds on which it is appropriate for an auditor or tax expert to apply artificial intelligence at each stage of forming conclusions are provided. The authors illustrate the synergy of artificial and human intelligence in forming risk descriptions with a diagram, emphasizing that human intelligence should be dominant in such synergy. Several factors influencing the results obtained through the use of artificial intelligence are characterized. Practical cases of using artificial intelligence in searching court practice are presented. Specifically, a comparative analysis of court practice search results using artificial intelligences Microsoft Copilot, ChatGPT, Gemini, Grok, and manual search through the Unified State Register of Court Decisions (USRCD) is conducted. The article also characterizes external and internal risks arising from the use of artificial intelligence and highlights that 57% of global users consider its use a significant threat to privacy. In conclusion, the study structures the risks of applying artificial intelligence in the taxation audit of a large enterprise and proposes specific practical measures to help minimize such risks.

Ключові слова: аудит, аудит оподаткування, великі підприємства, штучний інтелект (ШІ), AI, людський інтелект, синергія, МСА (міжнародні стандарти аудиту), податковий контроль, податковий аудит, податкова служба (податкові органи).

Key words: Audit, taxation audit, large enterprises, artificial intelligence (AI), AI, human intelligence, synergy, ISA (International Standards on Auditing), tax control, tax audit, tax service (tax authorities).

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

В сучасному бізнес-середовищі, а особливо великі підприємства різних галузей, намагаються оптимізувати і спростити свої операційні процеси. При цьому, основним пріоритетом лишається ефективність та економічна доцільність такої оптимізації. З цією метою більшість підприємств розглядають процес автоматизації певних бізнес-процесів. Проте розвиток науково-технічного прогресу, стрімка діджиталізація уже встановлює нові виклики, для яких автоматизація має бути більш глибокою, і діяти як чіткий механізм з відповідними алгоритмами. Досить часто людські ресурси не завжди можуть обробити значні масиви інформації. І в даному випадку одним з ефективних інструментів є синергія з штучним інтелектом.

Не винятком є аудиторська діяльність, де цей інструмент значно економить час та сили на обробку великих масивів даних. Крім того, штучний інтелект можна використовувати од-

ночасно як пошукову систему, як перекладач, тощо, що значно полегшує роботу аудитора. Саме тому досить часто аудитори застосовують цей діджитал інструмент на різних етапах аудиту оподаткування великого підприємства, де його використання дозволяє зекономити час на пошук певного роз'яснення від податкових органів, знайти необхідну судову справу, тощо. Водночас, проблематика полягає в тому, що такий інструмент на сьогоднішній день не є повністю автономною і достовірною інформаційною системою, що в свою чергу дозволяє отримати неточні, а в деяких випадках — некоректні результати. Точність результату залежить від багатьох факторів, зокрема від вміння правильно сформулювати запит, від того, який штучний інтелект використовується, тощо.

В аудиті оподаткування, як і в інших видах аудиту, застосування інструментарію штучного інтелекту не досліджено повною мірою. Особлива потреба у вивченні його застосування виникає при формуванні висновків для великих підприємств, оскільки клієнт найбільш зацікавлений саме в зрозумілому описі ризиків

та шляхах їх мінімізації. При цьому, складність полягає в тому, що на сьогоднішній день як в чинному профільному Законі України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність", так і в МСА відсутній окремий нормативний постулат/стандарт, який регулює використання штучного інтелекту при проведенні аудиторських процедур [6; 12]. Саме тому проблематика застосування штучного інтелекту при формуванні висновків під час проведення аудиту оподаткування великих підприємств є актуальною темою сьогодення, і потребує детального дослідження в науковій і практичній площині.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням дослідження застосування штучного інтелекту при проведенні аудиту займалися такі вітчизняні та іноземні науковці як В. Панасюк, Р. Кулик [8], Т.В. Розіт [15], Н. Г. Зди́рко, Т. О. Мулик, Я. І. Мулик [4], К. Грінман, Д. Есплін, Р. Джонстон, Дж. Річардс [19], Ю. Ко́кіна, Ш. Бланчетте, Т. Давенпорт, Д. Пачаманова [21], Р. Ліббі, П. Вітз [22]. Водночас, фактично не проводились дослідження щодо впливу використання технологій штучного інтелекту та його взаємодію з людським інтелектом при формуванні результатів аудиту оподаткування великих підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ефективної взаємодії штучного та людського інтелектів у форматі $1+1>2$ при узагальненні результатів аудиту оподаткування великих підприємств, а також обґрунтування ролі штучного інтелекту при такій взаємодії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Штучний інтелект на сучасному етапі розвитку є широко поширеним технологічним інноваційним інструментом, що попри його недостатнє нормативно-правове регулювання, активно використовується в різних сферах діяльності як юридичними, так і фізичними особами.

Так, країни ЄС одними з перших у світі законодавчо врегулювали його використання, прийнявши Директиву № 2024/1689, яка вступила в силу з 1 серпня 2024 року [2; 7]. Директива передбачає поетапне регуляторне впровадження штучного інтелекту, а також основні принципи його застосування.

Україна, як і країни-члени ЄС, також розвиває штучний інтелект і впроваджує його застосування у різні сфери економіки. Зокрема, у 2020 році Кабінет Міністрів України схвалив Концепцію розвитку штучного інтелекту в Україні [11; 13]. А вже у 2023 році було розроблено Дорожню карту з регулювання штучного інтелекту в Україні, в 2024 році — "Білу книгу" з правилами регулювання його застосування [5; 11; 14]. Крім того, штучний інтелект є однією з ключових галузей розвитку, прописаний в затвердженій Стратегії цифрового розвитку інновацій України до 2030 року. Більш того, Україна має амбіційні плани щодо його стрімкого розвитку, плануючи увійти до трійки лідерів із розвитку та впровадження штучного інтелекту в державному секторі до 2030 року [16]. Очевидним є факт, що така довгострокова стратегія матиме вплив і на аудиторську діяльність в цілому.

Як і при проведенні будь якого виду аудиту, узагальнення результатів є фінальним етапом при проведенні аудиту оподаткування великого підприємства.

Даний етап передбачає структурування, розрахунок і опис ризиків, виявлених при проведенні аудиторських процедур. Етап формування висновків складається з кількох етапів, які можна поділити на розрахунок ризику, опис ризику, формування податкового звіту/меморандуму (рис. 1).

Наведений на рис. 1 процес дозволяє розглянути більш детально інтеграцію штучного інтелекту на кожному етапі формуванні висновків.

Так, на етапі розрахунку податкових ризиків інформаційна база може містити достатньо великі масиви інформації, які важко порахувати з застосуванням лише лінійки базових інструментів програмного забезпечення компанії Microsoft (Excel, Word). Обробка великих масивів за допомогою таких інструментів може призвести до збоїв в роботі самого програмного забезпечення. Наприклад, технології штучного інтелекту можуть значно полегшити розрахунок у випадку якщо:

1. Клієнт надав інформаційну базу, яку важко обробляти (наприклад, клієнт надав вивантаження оборотно-сальдової відомості по рахунку нестандартного формату, з якого не можливо вирахувати суму ризику). І завдяки штучному інтелекту таку відомість можна привести в стандартний вигляд, що дозволить за допомогою ексель формул вирахувати суму ризику;

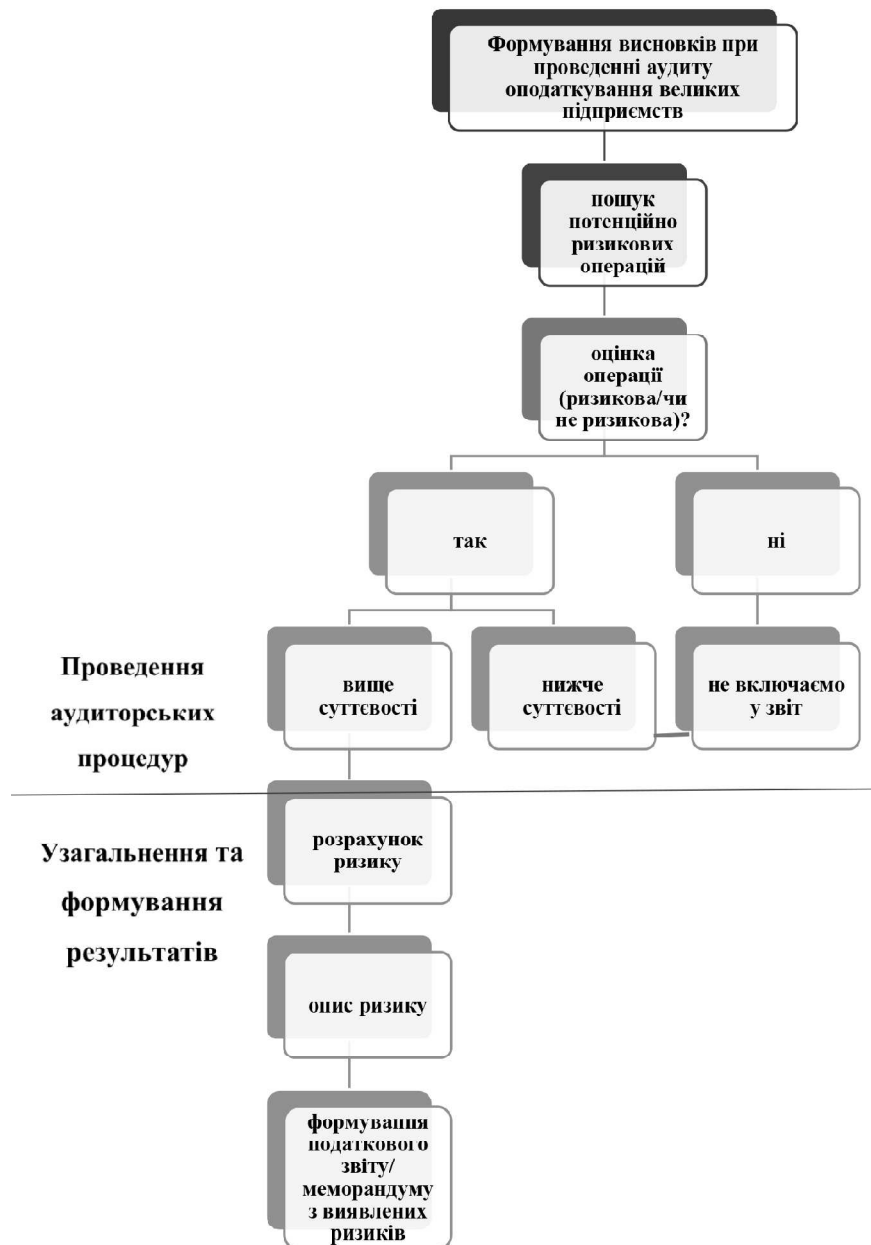


Рис. 1. Формування податкового звіту/меморандуму при аудиті оподаткування великих підприємств

Джерело: власна розробка авторів.

2. При розрахунку треба використати макрос, якого немає в екселі і який сформувати без специфічних навичок неможливо, або його формування займе більше часу, ніж його згенерує штучний інтелект (наприклад, застосовувати ставку ПДВ 14% для певного переліку товарів а не 20%, що потрапили в суму ПДВ-бази);

3. Вигрузка в екселі має великий обсяг, що ускладнює розрахунок ризику (файл працює або зі збоями, або дуже довго запускається);

4. Не зрозумілий підхід до розрахунку ризику — технології штучного інтелекту можуть

допомогти направити в правильному напрямку щодо коректності чи помилковості обраного підходу;

5. Інші випадки;

Після розрахунку, аудиторська команда переходить до опису виявлених податкових ризиків. На даному етапі аудитори та залучені податкові експерти мають зрозуміло описати ризики, навести зрозумілі і лаконічні обґрунтування кожного ризику, яке бажано підкріпити наявною судовою практикою чи роз'ясненнями від податкових органів, що доступні з відкритих джерел, а також запропонувати шляхи

їх мінімізації. Фактично інструменти штучного інтелекту тут можна застосовувати на кожному підетапі (рис. 2).

Наведена схема на рис. 2 наглядно ілюструє синергію штучного і людського інтелектів. Водночас, на етапі такої синергії варто виокремити, що саме людський інтелект має бути домінуючим при такій взаємодії, і саме професійні навички аудитора дозволяють контролювати результати, запропоновані штучним інтелектом. При цьому, результати, отримані від штучного інтелекту, залежать від ряду факторів:

1) Який саме штучний інтелект ми використовуємо (розроблений ІТ-департаментами аудиторської фірми чи зовнішній, рівень його можливостей);

2) Влучності сформульованого запиту (наскільки зрозуміло ми пояснили, що саме ми хочемо знайти);

3) Інших факторів.

Наведемо приклади застосування штучного інтелекту при пошуку судових справ і роз'яснень при аудиті оподаткування великого підприємства.

Приклад 1

Велике підприємство придбало кілька нематеріальних активів у травні 2025 року. Внаслідок відсутності документів та технічної складності в обліковій системі SAP, такі об'єкти вдалось ввести в експлуатацію в обліку лише в жовтні 2025 року. При цьому, оскільки такі активи були вкрай необхідні для здійснення господарської діяльності, підприємство вирішило використовувати їх з травня і нараховувати бухгалтерську та податкову амортизацію з місяця фактичного використання таких нематеріальних активів. Підприємство веде облік за міжнародними стандартами фінансової звітності. Чи правильним було почати амортизувати саме з травня (з дати фактичного використання таких активів), чи все ж правильніше

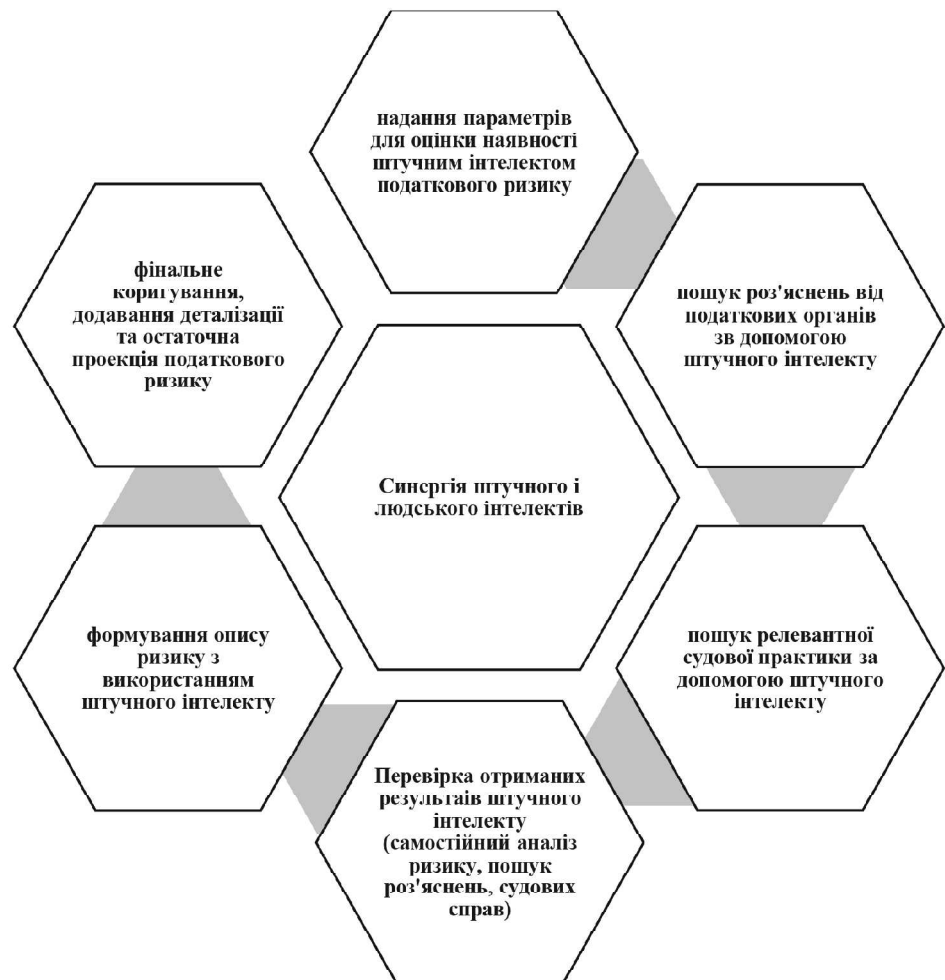


Рис. 2. Синергія штучного та людського інтелектів

Джерело: власна розробка авторів.

було почати нараховувати амортизацію, починаючи з жовтня 2025 року? Змодельємо ситуацію, що клієнт запитав щодо коректності відображення саме податкової амортизації починаючи з травня 2025 року.

Це виглядає як міні-консультація. В рамках її підготовки, окремим аргументом виступати-ме в тому числі і судова практика. Для цього, здійснимо пошук релевантної судової практики із застосуванням різних видів штучного інтелекту (табл. 1).

Приклад 2

Під час проведення аудиту оподаткування великого підприємства аудитор чи податковий експерт звернули увагу, що компанія у 3 кварталі 2024 року виплачувала дивіденди за результатами 1 кварталу 2024 року. З наданих декларацій з податку на прибуток та додатків до неї (компанія має звітний податковий період — календарний квартал) стало зрозумілим, що підприємство не утримало авансовий внесок з податку на прибуток при виплаті дивідендів за результатами діяльності за 1 кварталу 2024

року. Враховуючи роз'яснення податкових органів, розміщеному на загальнодоступному інформаційно-довідковому ресурсі Державної податкової служби України (далі — ЗІР ДПС), оскільки в нашому випадку на момент виплати дивідендів ще не був відомий об'єкт оподаткування за 2024 рік, велике підприємство мало сплатити авансовий внесок з усієї суми виплачених дивідендів за результатами 1-го кварталу 2024 року [1]. Хоч і за результатами року сума податку на прибуток не зміниться в незалежності від того чи сплачувала чи не сплачу-

вало підприємство авансовий внесок, однак це може спричинити застосування податковими органами штрафних санкцій, передбачених статтею 1251 ПКУ [9]. Отже, існує потенційний ризик донарахування штрафних санкцій з не своєчасно утриманого авансового внеску з податку на прибуток.

Наведені результати в таблиці 1 і 2 дозволяють стверджувати, що різні штучні інтелекти при однаковому запиті видають різні результати: одні видали актуальну чи частково актуальну інформацію, інші дали існуючі судові

Таблиця 1. Компаративний аналіз результатів пошуку судової практики з використанням штучного інтелекту та вручну (за умови, що вручну актуальні судові справи не було знайдено)

Умова/висновок	Отриманий результат, що пропонує штучний інтелект/ручний пошук				
1. Умова	Microsoft Copilot	ChatGPT	Gemini	Grok	Ручний пошук (через ЄДРСР)
Велике підприємство придбало кілька нематеріальних активів у травні 2025 року. Внаслідок відсутності документів та технічної складності в обліковій системі SAP, такі об'єкти вдалось ввести в експлуатацію в обліку лише в жовтні 2025 року. При цьому, оскільки такі активи були вкрай необхідні для здійснення господарської діяльності, підприємство вирішило використовувати їх з травня і нараховувати бухгалтерську та податкову амортизацію з місяця фактичного використання таких нематеріальних активів. Підприємство веде облік за міжнародними стандартами фінансової звітності. Чи правильним було почати амортизувати саме з травня (з дати фактичного використання таких активів), чи все ж правильніше було почати нараховувати амортизацію, починаючи з травня 2025 року? - Знайди судові справи, де податкова оспоровала початок нарахування амортизації з моменту фактичного використання нематеріального активу, а стверджувала, що нарахування амортизації повинно було починатись з моменту введення в експлуатацію такого нематеріального активу.	в результатах пошуку не виявлено жодної судової справи, де б податкова оспоровала саме дату початку амортизації нематеріальних активів, виходячи з фактичного використання, та наполягала, що амортизація мала починатись лише з моменту введення в експлуатацію.	Постанова Верховного Суду у справі № 320/4918/19 від 29.09.2021; Постанова Верховного Суду у справі № 0540/9345/18-а від 03.08.2023; Рішення Харківського окружного адміністративного суду у справі № 520/369/26 від 25.03.2026; Рішення Хмельницького окружного адміністративного суду у справі № 560/18112/24 від 06.02.2025; Постанова Верховного Суду у справі № 804/8748/17 від 05.11.2025; Рішення Черкаського окружного адміністративного суду у справі № 580/176/23 від 10.05.2023.	Постанова Верховного Суду у справі № 826/13531/18; Рішення Київського апеляційного суду у справі № 810/1188/17; Справа № 640/110/51/19;	Я провів пошук у відкритих джерелах (Єдиний державний реєстр судових рішень, сайти ВС, ДПС, юридичні бази) за ключовими фразами: «амортизація нематеріальних активів», «з моменту фактичного використання», «введення в господарський оборот / експлуатацію», «податкова / ДПС», «початок нарахування», «суд / касація / Верховний Суд». Таких справ, де податкова орган оспоровав би початок амортизації НМА саме з моменту фактичного використання та наполягав би на даті формального введення в експлуатацію в обліку, не виявлено.	Судових справ з нашого питання не виявлено
2. Висновок	Надав достовірні дані.	Надав приблизні дані (спір з податковою, оспоровують нарахування амортизації), і вони не релевантні для нашого питання.	Надав недостовірні дані (такі судові справи існують, але не з податковими органами і не стосуються питання нарахування амортизації) або неіснуючі судові справи.	Надав достовірні дані.	

Джерело: сформовано на основі [3; 17; 18; 20; 23].

Таблиця 2. Компаративний аналіз результатів пошуку судової практики з використанням штучного інтелекту та вручну (за умови, що вручну було знайдено актуальну судову практику)

Умова/висновок	Отриманий результат, що пропонує штучний інтелект/ручний пошук				
1. Умова	Microsoft Copilot	ChatGPT	Gemini	Grok	Ручний пошук (через ЄДРСР)
Компанія не нараховувала авансовий внесок з податку на прибуток з виплачених дивідендів за результатами минулого кварталу, оскільки на момент виплати дивідендів декларація з податку на прибуток за цей квартал була подана а грошове зобов'язання з податку за прибуток було погашеним. знайди судові справи, де податкова оспорила такий підхід і вважала, що компанія мала нарахувати авансовий внесок, оскільки за поточний рік, за результатами якого сплачені дивіденди, річна декларація з податку на прибуток ще не була подана.	не виявлено жодного судового рішення, яке прямо стосувалося б такого спору	Рішення Харківського окружного адміністративного суду у справі № 520/10959/2020 від 20.01.2021; Рішення Донецького окружного адміністративного суду у справі № 200/8283/21 від 06.09.2021; Постанова Верховного Суду у справі № 817/3163/14 від 18.10.2019 року;	Постанова Верховного Суду у справі № 826/2381/18 від 10.04.2020; Постанова Верховного Суду у справі № 813/1145/17 від 02.10.2018; Постанова Верховного Суду у справі № 815/453/17 від 26.06.2018	Рішення Дніпропетровського окружного адміністративного суду у справі № 160/18744/25 від 29.10.2025; Рішення Донецького окружного адміністративного суду у справі № 200/8283/21 від 06.09.2021; Рішення Харківського окружного адміністративного суду у справі № 520/10959/2020 від 20.01.2021; Рішення Дніпропетровського окружного адміністративного суду у справі № 804/4663/18 від 17.07.2019;	Постанова Третього апеляційного адміністративного суду у справі № 160/18744/25 від 04.02.2026.
2. Висновок	Надав невірні дані	Надав судові справи які стосуються авансового внеску, але які не є релевантними щодо нашої проблематики.	Надав недостовірні дані про судові справи (такі судові справи існують, але не з податковими органами і не стосуються питання сплати авансового внеску з податку на прибуток).	Надав судові справи які стосуються авансового внеску, які частково релевантні, а частково ні.	

Джерело: сформовано на основі [3; 17; 18; 20; 23].

справи, які не стосуються нашого питання або неіснуючі судові справи. І саме специфічні знання аудитора чи податкового експерта дозволяють контролювати отримані результати і відповідно формувати та правильно оцінювати податкові ризики. Наведені результати підтверджують, що штучний інтелект може бути помічником при аналізі судової практики, але лише під контролем людського інтелекту.

Також, штучний інтелект є корисним інструментом, який можна застосовувати при формалізації звіту для опису ризиків (наприклад, щоб сформувати лаконічний і зрозумілий опис ризику) або як перекладач (наприклад, при підборі специфічних економічних чи юридичних термінів).

Водночас варто окреслити ризики, які несе штучний інтелект при його застосуванні. Зокрема варто звернути увагу, що штучний інтелект можна розділити на зовнішній (розроблений іншими ІТ-компаніями і є загальнодоступним для всіх користувачів у світі) та внутрішній (який розроблений внутрішньофірмовим де-

партаментом аудиторської компанії або аутсорсинговою ІТ-компанією лише для потреб аудиторської компанії, і може бути використаний лише обмеженим колом працівників). Так, за даними звіту "Права людини в епоху штучного інтелекту: виклики та правове регулювання", який розроблений в рамках міжнародного проєкту EU4DigitalUA у взаємодії з Офісом Омбудсмена та Міністерством цифрової трансформації України та виданий у 2024 році, згідно з дослідженням Міжнародної асоціації професіоналів у галузі захисту даних (IAPP) 2023 року, 57% споживачів штучного інтелекту розглядають його використання як значну загрозу для їх конфіденційності [10; 24]. І ризик більшого витіку даних є саме для великих підприємств, оскільки такі компанії мають великі обсяги даних, які простіше проаналізувати саме завдяки технологіям штучного інтелекту. Саме тому при проведенні аудиту оподаткування великих підприємств важливо робити аудиторські процедури на оцінку ризиковості штучного інтелекту, а при проведенні

аудиту оподаткування великого підприємства пам'ятати — що не варто формувати запити, де може міститися конфіденційна інформація (зокрема, але не виключно, назва клієнта, фінансові показники, дуже висока деталізація вихідних даних, та ін.) особливо якщо застосовується зовнішній штучний інтелект. Крім того, багато аудиторських компаній у договорах з клієнтами не зазначають, що аудиторські процедури будуть проводитись із застосуванням технологій штучного інтелекту, тому такий пункт в обов'язковому порядку варто включати в договори, щоб клієнт був про це проінформований і міг відповідно погодитись чи не погодитись на такі умови співпраці. Особливо цей нюанс є важливим для великих підприємств, адже саме такі підприємства значно більше зацікавлені в підтримці ділової репутації та конфіденційності, втрата яких може мати катастрофічні наслідки (наприклад, неможливість вийти на біржу на котирування власних акцій чи втрата довіри від іноземних інвесторів).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, штучний інтелект є корисним діджитал-інструментом при проведенні узагальнення результатів аудиту оподаткування великого підприємства. Водночас, наведені приклади застосування штучного інтелекту показали, що даний інструмент можна застосовувати лише за умови, що результат його роботи контролюється людиною, яка має фахові знання у сфері оподаткування. Враховуючи проведене дослідження, можна виокремити основні ризики його застосування при формуванні звіту щодо достовірності податкової звітності великого підприємства:

1) Відсутність інформування клієнта щодо застосування інструментів штучного інтелекту;

2) Недостовірність результатів при пошуку необхідної інформації (судових справ, роз'яснень від податкових органів, тощо);

3) Ризик втрати конфіденційності клієнтських даних.

Для мінімізації вищезазначених ризиків, рекомендується вжити наступних заходів:

1) Законодавчо передбачити застосування штучного інтелекту при проведенні аудиторських процедур (як на міжнародному рівні, так і на рівні законодавства України);

2) Прописувати в договір про надання послуг з аудиту податкової звітності про застосування інструментів штучного інтелекту (ба-

жано прописувати які саме інструменти штучного інтелекту буде застосовано;

3) Аудиторські компанії мають працювати над створенням чи вдосконаленням власного штучного інтелекту, щоб він давав максимально актуальні результати, що запитує аудитор чи податковий експерт;

4) Аудиторські компанії мають здійснювати періодичний аудит інструментів штучного інтелекту, які застосовуються при роботі з даними великих підприємств;

5) Розробити положення про застосування штучного інтелекту в аудиторській компанії, де зокрема прописати за умови його використання, який допустимий % похибки результату пошуку штучним інтелектом, та інші важливі умови.

Штучний інтелект лише починає світ стрімкий розвиток, а тому його застосування при формуванні узагальнення результатів аудиту оподаткування великих підприємств є перспективною тематикою для подальших досліджень.

Література:

1. База Знань — Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс. URL: <https://zir.tax.gov.ua/main/bz/view/?src=ques&id=43016> (дата звернення: 21.04.2026).

2. Білик П. AI Акт: Нова ера регулювання штучного інтелекту в Європі. Бізнес | Останні новини бізнесу України. URL: https://biz.ligazakon.net/analytys/229744_a-akt-nova-era-regulyuvannya-shtuchnogo-ntelektu-v-vrop (дата звернення: 21.04.2026).

3. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/> (дата звернення: 21.04.2026).

4. Здирко Н. Г., Мулик Т. О., Мулик Я. І. Використання штучного інтелекту в аудиторській діяльності: переваги і виклики. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2024. № 3. С. 39—53. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-3-3> (дата звернення: 21.04.2026).

5. Коваль О. Мінцифри розробило "Білу книгу" з правилами регулювання ШІ. Що у ній нового та як вона вплине на IT-індустрію. <https://dou.ua>. URL: <https://dou.ua/lenta/news/white-book-ai-regulation-policy> (дата звернення: 21.04.2026).

6. Міжнародні стандарти аудиту. Міністерство Фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-audit> (дата звернення: 21.04.2026).

7. Олійник О. Правове регулювання штучного інтелекту в Україні: виклики та перспек-

тиви. Social development: economic and legal issues. 2025. № 6. URL: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.04> (дата звернення: 21.04.2026).

8. Панасюк В., Кулик Р. Інтеграція штучного інтелекту у систему аудиту України: національні особливості та європейський вектор. Економічний аналіз. 2025. Т. 35, № 3. С. 11—22. DOI: <https://doi.org/10.35774/econp2025.03.011> (дата звернення: 21.04.2026).

9. Податковий кодекс України: Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI: станом на 15 квіт. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 21.04.2026).

10. Права людини в епоху штучного інтелекту: виклики та правове регулювання. 2024. URL: https://ombudsman.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/ПРАВА%20ЛЮДИНИ%20В%20ЕПОХУ%20ШТУЧНОГО%20ІНТЕЛЕКТУ_compressed.pdf (дата звернення: 21.04.2026).

11. Правові аспекти використання штучного інтелекту в Україні: регулювання та етика. Юридична компанія Justice в Дніпрі. URL: <https://justice.dp.ua/ua/pravovi-aspekti-vikoristannya-shtuchnogo-intelektu-v-ukrayini-reguluvannya-ta-etika/> (дата звернення: 21.04.2026).

12. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 р. № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення: 21.04.2026).

13. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р: станом на 29 груд. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-r#Text> (дата звернення: 21.04.2026).

14. Регулювання штучного інтелекту в Україні: мінцифри презентувало дорожню карту. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rehuliuвання-shtuchnoho-intelektu-v-ukrayini-mintsyfyri-prezentuvало-dorozhniu-kartu> (дата звернення: 21.04.2026).

15. Розіт Т. В., Мурадова К. З. Штучний інтелект в аудиті і бухгалтерському обліку. Ефективна економіка. 2024. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.76> (дата звернення: 21.04.2026).

16. Стратегію цифрового розвитку України до 2030 року затвердив Уряд. AIN — новини IT, бізнесу та стартапів в Україні. URL: <https://ain.ua/2025/01/14/strategiiu-cifrovogo-rozvitku-innovacii-do-2030-roku/> (дата звернення: 21.04.2026).

17. ChatGPT. URL: <https://chatgpt.com/> (дата звернення: 21.04.2026).

18. Google Gemini. URL: <https://gemini.google.com/> (дата звернення: 21.04.2026).

19. Greenman C., Esplin D., Johnston R., Richards J. An analysis of the impact of artificial intelligence on the accounting profession. Journal of accounting, ethics & public policy. 2024. Vol. 25, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.60154/jaapp.-2024.v25n2p188> (дата звернення: 21.04.2026).

20. Grok. URL: <https://grok.com/> (дата звернення: 21.04.2026).

21. Kokina J., Blanchette Sh., Davenport Th. H., Pachamano D. Challenges and opportunities for artificial intelligence in auditing: evidence from the field. International journal of accounting information systems. 2025. Vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2025.100734> (дата звернення: 21.04.2026).

22. Libby R., Witz P. D. Artificial intelligence in auditing: how auditor AI use can mitigate legal liability. Current issues in auditing. 2024. P. 1-11. DOI: <https://doi.org/10.2308/ciia-2024-029> (дата звернення: 21.04.2026).

23. Microsoft Copilot: your AI companion. URL: <https://m365.cloud.microsoft/chat?from-code=edgentp&redirectid=69e7d31e99ad46dc85fdeb8f16bf34&auth=2&-handinClickTs=1776800607874>. (дата звернення: 21.04.2026).

24. Privacy and consumer trust report | IAPP. IAPP.org. URL: <https://iapp.org/resources/article/privacy-and-consumer-trust-summary> (дата звернення: 21.04.2026).

References:

1. State Tax Service of Ukraine (2026), "Knowledge Base — A publicly accessible informational and reference resource", available at: <https://zir.tax.gov.ua/main/bz/view/?src=ques&id=43016> (Accessed 21 April 2026).

2. Bilyk, P. (2024), "AI Act: A New Era of Artificial Intelligence Regulation in Europe", Business | Latest Business News of Ukraine, available at: https://biz.ligazakon.net/analytics/229744_a-akt-nova-era-reguluvannya-shtuchnogo-intelektu-v-vrop (Accessed 21 April 2026).

3. Unified State Register of Court Decisions (2026), available at: <https://reyestr.court.gov.ua/> (Accessed 21 April 2026).

4. Zdyrko, N. H., Mulyk, T. O. and Mulyk, Ya. I. (2024), "The Use of Artificial Intelligence in audit: advantages and challenges", Economics, Finance, Management: Current issues of science and practice, [Online], vol. 3, pp. 39—53, available at: <http://efm.vsau.org/en/particles/the-use-of-artificial-intelligence-in-audit-advantages-and-challenges> (Accessed 21 April 2026).

5. Koval, O. (2024), "The Ministry of Digital Transformation developed the "White Book" with AI regulation rules. What is new in it and how it will affect the IT industry", <https://dou.ua/available-at:https://dou.ua/lenta/news/white-book-ai-regulation-policy> (Accessed 21 April 2026).

6. The official site of Ministry of Finance of Ukraine (2026), "International Standards on Auditing", available at: <https://mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-audit> (Accessed 21 April 2026).

7. Oliynyk, O. (2025), "Legal regulation of artificial intelligence in Ukraine: challenges and prospects", Social Development: Economic and Legal Issues, [Online], vol. 6, available at: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/268> (Accessed 21 April 2026).

8. Panasyuk, V. and Kulyk, R. (2025) "Integration of Artificial Intelligence into the Audit System of Ukraine: National Features and the European Vector", Economic Analysis, [Online], vol. 35, No. 3, pp. 11-22, available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6419> (Accessed 21 April 2026).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 21 April 2026).

10. EU4DigitalUA (2024), "Human Rights in the Era of Artificial Intelligence: Challenges and Legal Regulation", available at: https://ombudsman.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/ПРАВА%20ЛЮДИНИ%20В%20ЕПОХУ%20ШТУЧНОГО%20ІНТЕЛЕКТУ_compressed.pdf (Accessed 21 April 2026).

11. Justice Law Firm in Dnipro (2026), "Legal Aspects of Artificial Intelligence Use in Ukraine: Regulation and Ethics", available at: <https://justice.dp.ua/ua/pravovi-aspekti-vikoristannya-shtuchnogo-intelektu-v-ukrayini-regulyuvannya-ta-etika/> (Accessed 21 April 2026).

12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On Financial Reporting Audit and Auditing Activities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (Accessed 21 April 2026).

13. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On Approval of the Concept for the Development of Artificial Intelligence in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-p#Text> (Accessed 21 April 2026).

14. The Government Portal (2023), "Regulation of Artificial Intelligence in Ukraine: The Ministry of Digital Transformation Presented a Roadmap",

available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/rehuliuвання-shtuchnoho-intelektu-v-ukraini-mintsyfy-prezentuvalo-dorozhniu-kartu> (Accessed 21 April 2026).

15. Rozit, T. V. and Muradova, K. Z. (2024), "Artificial Intelligence at audit and accounting", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 4, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3557> (Accessed 21 April 2026).

16. AIN — IT, Business, and Startup News in Ukraine (2025), "The Government Approved Ukraine's Digital Development Strategy until 2030", available at: <https://ain.ua/2025/01/14/strategiiu-cifrovogo-rozvitku-innovacii-do-2030-roku/> (Accessed 21 April 2026).

17. ChatGPT (2026), available at: <https://chatgpt.com/> (Accessed 21 April 2026).

18. Google Gemini (2026), available at: <https://gemini.google.com/> (Accessed 21 April 2026).

19. Greenman, C., Esplin, D., Johnston, R. and Richards, J. (2024), "An analysis of the impact of artificial intelligence on the accounting profession", Journal of accounting, ethics & public policy, [Online], Vol. 25, no. 2, available at: <https://jaepp.org/index.php/jaepp/article/view/386/346> (Accessed 21 April 2026).

20. Grok (2026), available at: <https://grok.com/> (Accessed 21 April 2026).

21. Kokina, J., Blanchette, Sh., Davenport, Th. H. and Pachamanova, D. (2025), "Challenges and opportunities for artificial intelligence in auditing: evidence from the field", International journal of accounting information systems, [Online], vol. 56, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1467089525000107?via%3Dihub> (Accessed 21 April 2026).

22. Libby, R. and Witz, P. D. (2024), "Artificial intelligence in auditing: how auditor AI use can mitigate legal liability", Current issues in auditing, [Online], pp. 1—11, available at: <https://publications.aaahq.org/cia/article/19/2/P49/13254/Artificial-Intelligence-in-Auditing-How-Auditor-AI> (Accessed 21 April 2026).

23. Microsoft (2026), "Copilot: your AI companion", available at: <https://m365.cloud-microsoft/chat?fromcode=edgentp&redirectid=69e7d31e99ad46dc85fdebec8f16bf34&auth=2&handinClickTs=-1776800607874>. (Accessed 21 April 2026).

24. IAPP (2026), "Privacy and consumer trust report", available at: <https://iapp.org/resources/article/privacy-and-consumer-trust-summary> (Accessed 21 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 25.04.26

Процеженовано / Revised: 01.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 005.95/96:004.7:355.01

А. Є. Шевченко,
магістр наук з управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8863-2234>

Н. С. Скопенко,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.222

ОРГАНІЗАЦІЯ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

A. Shevchenko,
Master of Science in Management, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
N. Skopenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies

ORGANIZING REMOTE WORK DURING WAR

Дистанційний формат праці, подібно до практик розвинених країн Заходу, набув суттєвого поширення в Україні в період пандемії та активізації процесів цифровізації. Його інституціоналізація як у бізнес-середовищі, так і в державному секторі стала важливим елементом адаптації до нових викликів, зумовлених повномасштабною війною. Запропоновані цим форматом гнучкість і можливості диверсифікації трудових процесів сприяли збереженню зайнятості населення та забезпеченню безперервності функціонування підприємств.

З огляду на те, що дистанційна робота перетворилася на стійкий глобальний тренд і водночас стала важливим чинником резилієнтності українського бізнесу, актуалізується необхідність формування науково обґрунтованих підходів до її впровадження, а також ідентифікації та мінімізації потенційних ризиків і обмежень.

У статті здійснено комплексний аналіз ключових характеристик дистанційного формату праці, зокрема його переваг, недоліків і впливу на продуктивність індивідуальної та колективної діяльності. Особливу увагу приділено дослідженню викликів, що виникають у процесі організації віддаленої роботи, а також узагальненню ефективних підходів до їх подолання, зокрема у сферах комунікацій, координації трудових процесів і підтримання психологічного благополуччя працівників.

Особливий акцент зроблено на трансформаційних змінах дистанційного формату праці в Україні під впливом повномасштабного вторгнення, з урахуванням безпекових ризиків, енергетичної нестабільності та вимушеної мобільності трудових ресурсів. Розглянуто сучасні управлінські інструменти та практичні рішення, спрямовані на забезпечення операційної безперервності та підтримку ефективності команд у кризових умовах. Узагальнення досвіду українських підприємств дозволило виокремити результативні адаптаційні практики та окреслити перспективні напрями подальшого розвитку дистанційної зайнятості.

Remote work, similar to practices in developed Western countries, became widespread in Ukraine during the pandemic and the acceleration of digitalization. Its institutionalization in both the business environment and the public sector has become a key element in adapting to the new challenges posed by the full-scale war. The flexibility and opportunities to diversify work processes offered by this format helped maintain employment and ensure continuity of business operations.

Given that remote work has become a sustainable global trend and an important factor in the resilience of Ukrainian businesses, there is a growing need to develop scientifically grounded approaches to its implementation. This includes identifying and minimizing potential risks and limitations.

This article provides a comprehensive analysis of the key characteristics of remote work, including its advantages, disadvantages, and its overall impact on the productivity of both individual and collective activities. It delves into the various factors that influence remote work effectiveness, as well as examines the specific challenges that organizations face when implementing it. Particular attention is paid to exploring the obstacles related to organizing remote work and summarizing effective approaches for overcoming these challenges, with a focus on communication, coordination of work processes, and maintaining employees' psychological well-being.

Moreover, the article places significant emphasis on the transformative changes in the remote work format in Ukraine, especially in the context of the full-scale invasion. It considers the associated security risks, energy instability, and the forced mobility of the workforce. The paper also explores modern management tools and practical solutions designed to ensure operational continuity and support team effectiveness in crisis conditions. Drawing on the experiences of Ukrainian enterprises, the article highlights successful adaptation practices and discusses promising directions for the further development and sustainability of remote work in challenging circumstances.

Ключові слова: дистанційна робота, диджиталізація, віддалена зайнятість, бізнес-резильєнтність, кризовий менеджмент, воєнний стан в Україні, психологічне благополуччя.

Key words: remote work, digitalization, remote employment, business resilience, crisis management, martial law in Ukraine, psychological well-being.

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

Масове впровадження дистанційної роботи у період глобальної пандемії COVID-19 стало ключовим рішенням бізнесу для стабілізації бізнес-процесів та збереження конкурентоспроможності на ринку. Введені обмеження обумовили потребу в прискореній цифровій трансформації бізнес-процесів, а також у впровадженні більш гнучких управлінських підходів, спрямованих на забезпечення та підтримання ефективності діяльності в умовах масових локдаунів. Завдяки використанню диджиталізованих засобів і цифрових технологій підприємства змогли обійти жорсткі зовнішні обмеження, що дозволило забезпечити подальше існування та зростання у вкрай непростих умовах. За цей час диджиталізована робота стала звичною нормою як для працівників, так і для багатьох підприємців. І попри те, що після спаду інтенсивності епідемії необхідність у дистанційній та гібридній роботі поступово знизилася, усе ж попит на неї

залишається високим. За короткий час вона стала загальноприйнятою нормою, яка незворотно змінила сприйняття роботи як серед працівників, так і бізнесу. Дистанційна робота відкрила багато нових можливостей, і можна впевнено стверджувати, що такий формат роботи є трендовим, за який готові боротися і при відсутності якого готові звільнитися з роботи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження включає глибокий аналіз диджиталізованої роботи по всьому світу: відсоток віддалених працівників порівняно з традиційними, їх продуктивність, кар'єрні можливості, організація роботи тощо. Окрім того, за відносно короткий час досліджень цієї теми у її сучасному вигляді з'явилася значна кількість закордонних наукових публікацій.

Вагомим посібником стосовно організації дистанційної праці в різних сферах можна вважати Working from Home. From invisibility to decent work від International Labour Organization

[28]. Звіт є аналітичним дослідженням, присвяченим феномену дистанційної зайнятості у глобальному контексті. У ньому систематизовано основні тенденції поширення віддаленої роботи, окреслено її роль у сучасній економіці та визначено соціально-економічні наслідки для працівників і роботодавців.

У публікації акцентується увага на тому, що робота з дому довгий час залишалася малопомітною формою зайнятості, однак унаслідок цифровізації та кризових явищ набула значного поширення. У звіті аналізуються проблеми регулювання, нерівності умов праці, недостатнього рівня соціального захисту, а також виклики щодо забезпечення гідних умов праці. Водночас підкреслюються потенційні переваги дистанційної роботи, зокрема гнучкість, підвищення зайнятості та можливості інтеграції у глобальні ринки праці. Загалом, документ формує концептуальну основу для розробки політик і управлінських рішень, спрямованих на трансформацію дистанційної роботи у більш формалізований і соціально захищений сегмент ринку праці.

Утім, ці дослідження не розкривають проблематику цього питання в Україні, яка істотно відрізняється через повномасштабну війну та виклики, які вона провокує. Якщо в розвинутих країнах після зняття локдауну дистанційна робота перестала бути обов'язковою і поступово стає звичайним форматом організації праці, в Україні вона є однією з ключових форм адаптації бізнес-процесів у повоєнні часи.

В Україні проблематика дистанційної роботи досліджується за кількома напрямками. Зокрема, питання правового регулювання віддаленої зайнятості розглянуто у працях таких науковців, як Н. Б. Болотіна, В. С. Венедіктов, М. І. Іншин, А. П. Гаращенко, В. В. Жернаков, В. П. Кохан, І. Я. Кисельов та інші [29].

Окрему увагу в наукових дослідженнях приділено особливостям організації дистанційної роботи в умовах воєнного стану. Ці питання висвітлено, зокрема, у роботах О. Ф. Мельничука, М. О. Мельничук та І. М. Павліченка [30]. Крім того, аспекти переведення наукових працівників на дистанційну форму зайнятості в умовах воєнного стану досліджували О. М. Ярошенко та Н. М. Вапнярчук [31].

Довгострокові наслідки трансформації форматів роботи в Україні на сьогодні залишаються недостатньо визначеними, що зумовлює необхідність подальшого наукового осмислення змін у системах управління підприємствами. У зв'язку з цим проблематика управління бізнесом

набуває особливої актуальності та дедалі активніше висвітлюється у сучасних наукових дослідженнях.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження дистанційного формату організації діяльності у світовому та українському контексті, а також аналіз його позитивних і негативних аспектів із подальшим виявленням проблем та обґрунтуванням шляхів їх вирішення на рівні бізнес-структур.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Під час дії воєнного стану в Україні дистанційна робота стала життєво важливим інструментом для підтримки економіки країни й забезпечення безперервності трудових відносин. Для глибшого розуміння зазначеного формату роботи доцільно дослідити його ключові аспекти та проаналізувати трансформації, які він спричинив. З цією метою розглянемо особливості постковідного розвитку дистанційної зайнятості у США, країнах Європи та Україні.

Зі спадом епідемії віддалена робота в розвинених країнах перестала мати обов'язковий характер, і, очікувано, відсоток пропозицій роботи з можливістю працювати з дому впав. Однак попри це попит на роботу з таким форматом роботи залишається високим. Згідно з дослідженням U.S. Career Institute за 2024 рік: 65 % працівників у США воліли б працювати віддалено 100 % робочого часу. Серед співробітників, які віддають перевагу роботі в офісі, 32 % хотіли б працювати в гібридному режимі. Лише 3 % взагалі не хотіли б працювати з дому [4]. На додачу, понад 40 % працівників у США заявили про готовність змінити місце роботи або звільнитися у разі обов'язкового повернення до повністю офісного формату праці [1; 2]. Європейські працівники також підтримують цей тренд. У звіті від британського King's College London загалом 58 % працівників зараз заявляють, що вони або негайно звільняться (9 %), або почнуть шукати нову роботу (49 %), якщо їх змусять повернутися на повний робочий день. Жінки частіше висловлюють небажання, причому 64 % з них заявляють, що негайно звільняться або шукатимуть іншу роботу, порівняно з 51 % чоловіків [9].

В Україні також прослідковується зростання популярності дистанційного формату. До пандемії 2020 року дистанційна робота була

поширена серед відносно невеликої частки українців — приблизно 12 %. Проте вже до 2025 року, за результатами соціологічних досліджень, кількість людей, які працюють віддалено, зростає приблизно у півтора рази. Також опитування кадрового порталу Work.ua свідчить, що 45 % тих, хто шукає роботу, надає перевагу саме дистанційному формату зайнятості. Найбільш активно він розвивається в IT-галузі, маркетингу, освіті, сфері обслуговування клієнтів та інших видах діяльності, де робочі процеси можуть виконуватися онлайн [5].

Наведена статистика спонукає до осмислення причин високого попиту на дистанційний формат серед працівників. Визначення ключових мотивів, що зумовлюють їхнє прагнення до віддаленої зайнятості, є важливою передумовою для ефективної організації такого формату роботи.

Одним із ключових і найочевидніших позитивних ефектів дистанційної зайнятості є покращення балансу між роботою та особистим життям. Оскільки не потрібно щодня добиратися на роботу, у співробітників з'являється більше часу, який вони можуть присвятити родині, захопленням, відпочинку, саморозвитку або хатнім справам, які раніше часто відкладалися на вихідні. За даними дослідників Чиказького університету, віддалені працівники по всьому світу в середньому заощаджують близько 72 хвилин щоденно на дорогу до місця роботи [3].

За даними опитування SurveyMonkey за 2025 р., гнучкість дистанційної роботи дає людям можливість займатися іншими справами, не пов'язаними з роботою, у робочий час. Наприклад: виконувати побутові справи (33 %), дрімати (20 %), працювати з іншого місця, не повідомляючи про це нікому (17 %), дивитися телевізор або грати у відеоігри (17 %), а також навіть працювати на іншій роботі (4 %) [7].

Попри таку свободу й відсутність контролю, віддалені працівники працюють довше та ефективніше, ніж в офісі. За даними Hubstaff, працівники віддалених команд довше перебувають у стані зосередженої роботи як у загальному обсязі за тиждень, так і у відсотковому співвідношенні до робочого часу. Віддалені працівники в середньому приділяють близько 4,55 години на день виконанню завдань, що потребують високого рівня концентрації, тоді як для працівників, які працюють в офісі, цей показник становить приблизно 3,72 години. Тобто — близько 22,75 години зосередженої роботи, порівняно з 18,6 годинами.

Ще однією перевагою є економія грошей на пальному чи проїзді у громадському транспорті. За даними U.S. Career Institute від 2024 року, пересічний працівник, який працює в гібридному режимі (половину часу віддалено), може заощадити до 6 000 доларів на рік, а працівник, який працює повністю віддалено, може заощадити до 12 000 доларів на рік, оскільки йому не доводиться витрачатися на такі речі, як бензин, офісний одяг та обід. З іншого боку, роботодавець може значно заощадити, якщо переведе свій бізнес на повністю дистанційні рейки, оскільки не доведеться платити за оренду офісу, комунальні послуги, каву та інші витрати, такі як меблі та канцелярські товари. До прикладу, суб'єкт господарювання у США зі штатом у 50 співробітників може заощадити півмільйона доларів на рік лише завдяки переходу на дистанційну роботу [4].

Сукупність вищезгаданих факторів значно зменшує ризик вигорання, а також позитивно впливає на психічний стан. За словами опитаних працівників, робота з дому позитивно впливає і на їхнє здоров'я: 93% вважають, що дистанційна робота позитивно вплинула на їхнє психічне здоров'я, а 90% зазначають, що вона позитивно вплинула на їхнє фізичне здоров'я [4]. На додачу, перерва на хатні справи має позитивний ефект і на продуктивність, оскільки короткострокове переключення з розумової роботи на фізичну (прибирання, коротка прогулянка тощо) підвищує подальшу ефективність праці [24; 25].

Дистанційний формат роботи суттєво розширює можливості працевлаштування для людей, які з об'єктивних причин не мають змоги працювати в офісі. Йдеться, зокрема, про осіб з інвалідністю, батьків, які перебувають у відпустці з догляду за дитиною, людей із хронічними захворюваннями, внутрішньо переміщених осіб, а також тих, хто проживає у віддалених або небезпечних регіонах в умовах війни. Такий формат сприяє більш інклюзивному залученню до економічної діяльності та дозволяє ширшому колу фахівців реалізовувати свій професійний потенціал [26].

Попри нові можливості, які відкриває дистанційний формат роботи, він несе й вагомий виклик як для працівників, так і для роботодавців.

Найвагомішою проблемою дистанційної роботи є комунікація. Навіть за умов належної організації дистанційні команди можуть стикатися з комунікаційними труднощами, зумовленими як технічними чинниками, зокрема неста-

більністю інтернет-з'єднання або збоями програмного забезпечення, так і відсутністю живого спілкування, обмеженого сприйняття невербальних сигналів, які в іншому випадку могли б передати важливу інформацію. За таких умов, по-перше, підтримання корпоративної культури суттєво ускладнюється, оскільки відсутність особистих контактів і неформальної взаємодії перешкоджає формуванню довіри між працівниками. По-друге, дистанційна робота є менш ефективною для задач, що потребують командної роботи та частої комунікації.

У результаті це може призводити до затримок у процесах співпраці та створювати кумулятивний ефект зниження загальної ефективності роботи. За результатами дослідження "Remote Work: Challenges and Strategies for Effective Management" від 2024 року, близько 20 % дистанційних працівників визначають комунікацію та взаємодію як основний виклик у своїй професійній діяльності [16].

За словами Джонатана Левава, професора маркетингу на кафедрі King Philanthropies, посилаючись на власне дослідження Virtual Communication Curbs Creative Idea Generation від 2022 року, відеоконференції не можуть замінити спілкування віч-на-віч, особливо коли йдеться про творчість, оскільки екрани й дистанція сильно заважають спонтанному колективному процесу генерування нових ідей. Левав стверджує, що потрібно повернути людей до офісу, "якщо ми хочемо генерувати кращі ідеї" [22; 23].

Окремою ланкою, про яку слід пам'ятати, є кібербезпека та конфіденційність корпоративних даних. Існує ризик витоку даних через роботу дистанційних працівників не на корпоративних пристроях, а також у публічних місцях, використовуючи публічний інтернет.

Вагомою проблемою є розмиті межі між роботою та особистим життям. Хоча дистанційна робота й може сприяти кращому балансу між роботою та особистим життям, вона може призвести й до протилежного ефекту. За даними Forbes Advisor від березня 2026 року, 69% працівників, які працюють віддалено, скаржаться на вигорання через використання цифрових засобів комунікації [11]. Без фізичної присутності в офісах працівники часто відчують потребу залишатися постійно доступними та оперативно реагувати на робочі повідомлення навіть поза межами встановленого робочого часу або у періоди погіршення самопочуття [10]. Також за даними Buffer від 2023 року,

81 % регулярно перевіряють робочу пошту поза робочим часом. Майже половина працівників працює понад встановлений графік, причому 44 % відзначають збільшення тривалості робочого часу [12]. Це також проявляється у зниженні якості відпочинку: за даними Future Forum від лютого 2023 року, 72 % дистанційних і гібридних працівників схильні продовжувати працювати навіть під час хвороби [13].

Важливо зазначити, що в офісі співробітники мають легкий доступ до таких ресурсів, як IT-підтримка, ергономічні меблі та приміщення для спільної роботи. Дистанційним працівникам може бракувати цих ресурсів, що призводить до розчарування та зниження продуктивності [32]. Крім того, відсутність безпосередньої підтримки з боку керівників та колег може ускладнювати оперативне вирішення робочих питань, що збільшує стрес та тривогу [6].

Отже, вплив дистанційної роботи на самопочуття працівників має характер "двосічного меча": з одного боку, віддалена робота позитивно впливає на психічне здоров'я та задоволеність роботою завдяки відсутності потреби їздити на роботу, покращенню балансу між роботою та особистим життям та підвищенню особистої ефективності. Водночас тривале перебування у форматі дистанційної роботи може зумовлювати соціальну ізоляцію, розмиття меж між професійною та особистою сферами, а також посилення конфліктів між сімейними й трудовими ролями. Це, своєю чергою, здатне послаблювати відчуття приналежності до організації та знижувати рівень командної взаємодії, що негативно позначається на загальному благополуччі працівників [6].

В Україні війна спровокувала додаткові виклики для дистанційного формату роботи. Постійні обстріли міст, руйнування інфраструктури, активні бойові дії та інші загрози, які несе країна-агресорка, створюють додаткові ризики для життя працівників, що вкрай негативно впливають на психічне та фізичне здоров'я, не кажучи вже про зменшення ефективності, продуктивності та інших аспектів звичної дистанційної роботи.

Пошкодження критичної інфраструктури стали причиною появи стабілізаційних (віялових) відключень, через що без резервного живлення дистанційна робота стає набагато складнішою. Це породжує комунікаційні перепони, ризики зриву дедлайнів, незапланованих простоювань та понаднормової роботи. Окрім того, проблеми назрівають

ють й у позаробочий час, коли працівники змушені відкладати хатні справи до появи електрики, що, своєю чергою, може конфліктувати з робочими завданнями. Це є вагомою перепорою, яка часто не має простих рішень і може значно впливати на продуктивність праці [14].

Окрім того, російські кібератаки на українські підприємства є поширеною проблемою. Так, до прикладу, у 2023 році російські хакери зуміли зламати одного зі співробітників української компанії GSC Game World, яка має два офіси, що працюють віддалено: один у Києві, інший у Празі. Це призвело до витоку даних та публікації конфіденційної інформації [17]. Тому дистанційні працівники в Україні та українські бізнеси мають ретельніше дбати про інформаційну безпеку.

Організація дистанційної роботи в Україні є непростою задачею. Однак після пандемії COVID-19 український ринок має досвід організації роботи віддалених команд. Проте до типових викликів, які провокує дистанційний формат, додаються також війна й супутні до неї проблеми.

Віддалені працівники демонструють вищу ефективність за умови чіткого розуміння очікувань та рівня відповідальності за результати своєї діяльності. Для цього їм необхідно знати, чого від них очікують і як вони можуть перевищити ці стандарти. У разі віддаленої роботи ці зусилля зосереджуються на кінцевих результатах: очікуваних етапах та контрольних показниках, що гарантують виконання роботи вчасно та відповідно до встановлених стандартів якості.

Політика щодо віддаленої роботи може сприяти цьому шляхом встановлення меж та очікувань, що стосуються саме умов віддаленої роботи. Зокрема, доцільним є визначення необхідного технологічного забезпечення, стандартів онлайн-доступності працівників, а також вимог до швидкості реагування на робочі комунікації — наприклад, скільки часу потрібно для відповіді на повідомлення та чи є комунікація повністю асинхронною [8]. Не менш значущим є встановлення чітких меж між робочим і особистим життям. Організація окремого робочого простору, дотримання визначеного графіка роботи та заохочення до регулярних перерв дозволяють знизити ризик перевантаження та професійного вигорання.

Деякі роботодавці схиляються до постійного контролю роботи своїх працівників, використовуючи програми віддаленого сте-

ження, візуально контролюючи за допомогою вебкамер тощо. З іншого боку, можна піти шляхом зведення мікроменеджменту до мінімуму: керівники довіряють фахівцям у тому, що вони виправдають очікування без необхідності ретельного контролю. Замість того, щоб зосереджуватися на тому, як дистанційні працівники проводять свій час, можна отримати вигоду, ставлячи на перше місце результати та дозволяючи співробітникам виконувати поставлені завдання таким чином, щоб повною мірою використовувати їхні унікальні навички та знання. Підхід до управління дистанційними працівниками, що ставить результати вище за процес, сприймається як такий, що розширює можливості й може сприяти значному зростанню як продуктивності, так і задоволеності роботою та утриманню персоналу [15].

Організація комунікації віддалених працівників є нетривіальною задачею, яка потребує використання як синхронних, так і асинхронних типів спілкування: спеціалізованих програм для спілкування та відеоконференцій, таких як Zoom, Google Meet, Discord тощо. Окрім цього, варто використовувати платформи для спільної роботи над проєктами, такі як Trello та Slack, щоб сприяти обміну інформацією між членами команди [27].

Важливим напрямом підвищення ефективності дистанційної роботи є цілеспрямоване формування соціальної взаємодії в командах. З цією метою доцільним є впровадження регулярних онлайн-зустрічей, заходів командоутворення та неформальних комунікацій. На нашу думку, варто спробувати залучити працівників до командних ігор, які спеціалізуються на розвитку емпатії, командної роботи або дружніх стосунків. Оскільки подібних ігор є доволі багато, можна обговорити пропозиції зі співробітниками.

Для комплексного вирішення викликів, пов'язаних з дистанційним форматом роботи, також можна розглянути низку сучасних інструментів та платформ, здатних розв'язати основні проблеми дистанційної роботи, такі як питання кібербезпеки, управління проєктами та організація комунікаційних процесів.

Ефективне управління дистанційними працівниками передбачає не лише розподіл завдань, а й підтримку їхнього професійного розвитку. Важливо допомагати співробітникам у визначенні пріоритетів і постановці робочих цілей, а також заохочувати до розвитку навичок, зокрема через онлайн-навчання,

що може сприяти їхньому кар'єрному зростанню.

Водночас суттєве значення має двосторонній зворотний зв'язок. Керівнику доцільно не лише надавати рекомендації працівникам, а й отримувати оцінку власної роботи. Це сприяє підвищенню самоусвідомлення, розвитку управлінських навичок і формуванню більш ефективного стилю взаємодії з командою [18].

В Україні, на відміну від решти світу, через обстріли та пошкодження критичної інфраструктури постає питання з браком електроенергії по всій державі. Багато українських підприємств уже встигли певною мірою адаптуватися до цих викликів. До прикладу, Ardas, що спеціалізується на SaaS та штучному інтелекті, інструктує своїх співробітників, як самостійно облаштувати резервні джерела живлення, налаштувати супутниковий інтернет Starlink, підсилити якість мобільного зв'язку, а також закуповує павербанки з сусідніх країн [19].

Подібні пропозиції висуває і Володимир Поло, генеральний директор і засновник платформи AcademyOcean. За його словами, найголовніше завдання бізнесу — це "забезпечити офіси необхідною для автономної роботи інфраструктурою, аби можна було працювати навіть при тривалих відключеннях електроенергії" [20]. Поло акцентує увагу на важливості впроваджувати практичні ініціативи, які допомагають співробітникам залишатися ефективними навіть в умовах перебоїв з електроенергією, зокрема — організувати спільні закупівлі зарядних станцій або генераторів, домовляючись із постачальниками про вигідніші умови, а витрати розподіляти між компанією та працівниками. Не менш важливо забезпечити інформаційну підтримку. Корисними є консультації про різні сценарії роботи без електроенергії, а також зрозумілі інструкції щодо підключення альтернативного інтернету — наприклад, через GPON або Starlink [20]. На нашу думку, доцільно також нагадувати співробітникам про базову підготовку до кризових ситуацій: зокрема, про необхідність мати запас води та продуктів тривалого зберігання. Такі кроки підвищують не лише індивідуальну готовність працівників, а й загальну стійкість команди.

Проте навіть ці кроки можуть не допомогти при тривалих відключеннях світла, подібних до тих, які сколихнули країну взимку з 2025 на 2026 рік. Єдиним виходом у такій ситуації — це організація офлайн-коворкінгів або ж відкрит-

тя "автономних офісів", які працюють на резервному живленні й де співробітники можуть не тільки працювати, а й задовольнити свої базові потреби (приготування їжі, заряджання пристроїв тощо). Як зазначає Олександр Теслер, адміністративний директор ЕРАМ Україна, компанія має 14 офісів і коворкінгів у дев'яти містах на заході, в центрі та на півдні країни. Водночас організація дотримується гнучкого підходу до формату роботи: спеціалісти можуть обирати віддалену роботу з дому — як в Україні, так і за кордоном [21].

Вікторія Антуневич, менеджер з управління іміджем Govital, зазначає, що в їхній "фортеці незламності", так вони називають свій офіс, є електрична плита, шість мікрохвильовок та дві душові з гарячою водою. Антуневич підкреслює, що на випадок повного блекауту компанія здатна приймати співробітників із сім'ями [21].

Підтримка психічного здоров'я працівників в Україні є особливо нагальною. Наразі значна частина українців перебуває у стані хронічного стресу: постійна тривожність, невизначеність і втома формують ризики емоційного та професійного вигорання. Хоча ці виклики не зникнуть, доки триває війна, все ж існують можливості боротьби з ними.

Одним із кращих способів боротьби з вигоранням — це виявлення та недопущення цієї проблеми. Важливим складником задоволеності та психічної здоровості є корпоративна політика, що фокусується на добробуті. Наприклад, у SoftServe розглядають добробут за п'ятьма взаємопов'язаними напрямками, а саме: емоційним (підтримка через анонімні сервіси психологічної допомоги та ініціативи з ментального здоров'я), фізичним (медичне страхування, компенсація занять спортом і спортивні активності), добробутом у роботі (гнучкі формати зайнятості, культура підтримки та можливості розвитку), фінансовим (освітні рішення у сфері фінансового планування) та соціальним (волонтерські ініціативи, внутрішні спільноти та корпоративні благодійні програми) [21].

Окрім того, можна імплементувати спеціальні інструменти, що націлені на аналіз стану працівників. До прикладу, ЕРАМ Україна використовує інструмент предикативної аналітики — burnout prediction score, який доступний менеджерам у звітах з їхніх команд [21]. Він аналізує велику кількість параметрів: кількість лікарняних, частота використання відпусток, тривалість перебування на одному проєкті тощо. Таким чином,

HR або керівник має поглиблене розуміння психоемоційного стану працівників і при відхиленні від норми — ініціювати розмову для розв'язання потенційних проблем. Важливим є також проведення 1 на 1 фідбек-зустрічей, на яких можуть проявитися перші симптоми вигорання: хронічна втома, низька мотивація, запити на відпочинок від проєкту тощо.

Якщо вигорання все ж відбулося, бажано залучити відповідних спеціалістів. Наприклад, у Cliklum фахівці мають доступ до спеціалізованої платформи, де є можливість пройти сесії з психотерапевтами — перші три зустрічі є безкоштовними — на наступні діє корпоративна знижка. Як опцію також розглядають тривалу паузу в роботі з варіантом поновлення на посаді. У Cliklum наголошують, що після такого відпочинку співробітники поверталися з новою енергією, а клієнти з радістю приймали їх назад у команди [21].

Отже, ефективна профілактика вигорання базується на корпоративних політиках добробуту (емоційного, фізичного, фінансового, соціального та професійного), а також на системному моніторингу стану працівників і ранньому виявленні ризиків. Практики провідних ІТ-компаній України демонструють дієвість комплексного підходу, що поєднує психологічну підтримку, аналітику поведінкових показників і гнучкі формати відновлення, включаючи тимчасову паузу в роботі. У сукупності це сприяє зниженню рівня вигорання та підвищенню довгострокової продуктивності персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що дистанційний формат роботи має неоднозначний вплив на функціонування проєктних команд і добробут працівників, поєднуючи як суттєві переваги (гнучкість, підвищення концентрації, розширення доступу до зайнятості), так і значні виклики (соціальна ізоляція, розмиття меж між роботою та особистим життям, труднощі комунікації). В умовах повномасштабної війни в Україні дистанційна робота набула додаткового значення як інструмент забезпечення безперервності бізнес-процесів та адаптації до кризових умов.

Результати дослідження свідчать, що ефективність дистанційної роботи значною мірою залежить від якості управління, рівня

організаційної підтримки працівників, а також технічної та інфраструктурної готовності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з необхідністю глибшого аналізу довгострокового впливу дистанційної роботи на продуктивність, професійний розвиток і психоемоційний стан працівників, а також із вивченням трансформацій ринку праці в Україні в умовах воєнного часу. Окремого дослідження потребують нові підходи до управління віддаленими командами, формування довіри та підтримки ефективної комунікації в цифровому середовищі.

Література:

1. Remote Work Statistics And Trends In 2024: вебсайт. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/remote-work-statistics/> (дата звернення: 20.02.2026).
2. State Of Remote Work 2020: вебсайт. URL: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2020> (дата звернення: 21.02.2026).
3. Study Finds Productivity Not Deterred by Shift to Remote Work: вебсайт. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/study-finds-productivity-not-deterred-shift-to-remote-work> (дата звернення: 22.02.2026).
4. 50 Eye-Opening Remote Work Statistics for 2024: вебсайт. URL: <https://www.uscareerinstitute.edu/blog/50-eye-opening-remote-work-statistics-for-2024> (дата звернення: 23.02.2026).
5. Тренди на ринку праці України в умовах війни (2025): вебсайт. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/trendy-na-rynku-pratsi-ukrayiny-v-umovakh-viyny> (дата звернення: 24.02.2026).
6. Dong J. J., Tan Z. D., Zhang Y. L., Sun Y. J., Huang Y. K. Work from home and employee well-being: a double-edged sword // BMC Psychology. 2025. Vol. 13, no. 1. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12333122/> (дата звернення: 25.02.2026).
7. Work-life balance statistics for 2025: вебсайт. URL: <https://uk.surveymonkey.com/curiosity/work-life-balance-statistics/> (дата звернення: 26.02.2026).
8. The Impact of Remote Working on Mental Health: Pros and Cons (2024): вебсайт. URL: <https://hortoninternational.com/the-impact-of-remote-working-on-mental-health-pros-and-cons/> (дата звернення: 27.02.2026).
9. UK workers increasingly rejecting return-to-office mandates, study finds (2025): вебсайт. URL: <https://www.kcl.ac.uk/news/uk-workers-increasingly-rejecting-return-to-office-mandates-study-finds> (дата звернення: 28.02.2026).

10. Digital presenteeism (2025): вебсайт. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/economics/digital-presenteeism> (дата звернення: 01.03.2026).
11. Top Remote Work Statistics And Trends (2026): вебсайт. URL: https://www.forbes.com/advisor/business/remote-work-statistics/#-sources_section (дата звернення: 02.03.2026).
12. 2023 State Of Remote Work: вебсайт. URL: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2023> (дата звернення: 03.03.2026).
13. Future Forum Pulse (2023): вебсайт. URL: <https://futureforum.com/research/future-forum-pulse-winter-2022-2023-snapshot/> (дата звернення: 04.03.2026).
14. UN Women. Gender dimension of the energy crisis in Ukraine: Pathways to resilience. 2025. URL: https://ukraine.unwomen.org/sites/default/files/2025-04/report_gender_dimension_of_the_energy_crisis_in_ukraine_pathways_to_resilience.pdf (дата звернення: 05.03.2026).
15. The rise of remote work: challenges and opportunities for businesses (2025): вебсайт. URL: <https://lpsonline.sas.upenn.edu/features/rise-remote-work-challenges-and-opportunities-businesses> (дата звернення: 06.03.2026).
16. Mahesh D. Remote Work: Challenges and strategies for effective management. Shanlax International Journal of Management. 2024. Vol. 11. P. 145—149. DOI: 10.34293/management.v11i1S1-сiч.7156 (дата звернення: 07.03.2026).
17. GSC Game World says Russian hackers are leaking Stalker 2 test builds, please don't look at them (2023): вебсайт. URL: <https://www.pcgamer.com/gsc-game-world-says-russian-hackers-are-leaking-stalker-2-test-builds-please-dont-look-at-them/> (дата звернення: 08.03.2026).
18. 12 Tips for Managing Remote Teams (2020): вебсайт. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/managing-remote-employees> (дата звернення: 09.03.2026).
19. Офіси незламності. Як ІТ-компанії працюють в умовах блекаутів (2022): вебсайт. URL: <https://ain.ua/2022/12/07/yak-it-kompaniyi-praczuuyut-v-umovah-blekautiv/> (дата звернення: 10.03.2026).
20. Війна, блекаут, кризи на ринку: як бізнесу вистояти й зберегти робочі місця (2024): вебсайт. URL: <https://happymonday.ua/vijna-blekauty-kryzy-yak-biznesu-vystoyaty> (дата звернення: 11.03.2026).
21. "Ви навіть не уявляєте, скільки слонів є навколо вас, поки не почнете дивитися уважніше". Як EPAM, SoftServe, Railsware та інші мотивують айтивців рахувати слоників (2025): вебсайт. URL: <https://dev.ua/news/burn-out-1752815353> (дата звернення: 12.03.2026).
22. Zoom In... or Out? Why Face-to-Face Meetings Matter (2024): вебсайт. URL: <https://www.gsb.stanford.edu/insights/zoom-or-out-why-face-face-meetings-matter> (дата звернення: 13.03.2026).
23. Brucks M. S., Levav J. Virtual communication curbs creative idea generation. Nature. 2022. Vol. 605. P. 108-112. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41586-022-04643-y> (дата звернення: 14.03.2026).
24. Lifestyle to Support Mental Health (2024): вебсайт. URL: <https://www.psychiatry.org/patients-families/lifestyle-to-support-mental-health> (дата звернення: 15.03.2026).
25. How housework can improve our mental and physical health (2021): вебсайт. URL: <https://www.weforum.org/stories/2021/12/housework-linked-to-sharper-memory-in-older-adults/> (дата звернення: 16.03.2026).
26. People with Disabilities Benefit from Rise of Remote Work (2024): вебсайт. URL: <https://crr.bc.edu/people-with-disabilities-benefit-from-rise-of-remote-work/> (дата звернення: 17.03.2026).
27. White J. Virtual Communication and Remote Work [Електронний ресурс]. URL: <https://study.com/academy/lesson/virtual-communication-and-remote-work.html> (дата звернення: 18.03.2026).
28. International Labour Organization. Working from home: From invisibility to decent work. Geneva, 2021. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/publication/wcms_765806.pdf (дата звернення: 19.03.2026).
29. Ярошенко О. М., Вапнярчук Н. М. До питання переведення наукових працівників на дистанційну форму зайнятості у зв'язку з воєнним станом. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2022. Вип. 7, ч. 1. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.72.38> (дата звернення: 19.03.2026).
30. Мельничук О. Ф., Мельничук М. О., Павліченко І. М. Правове регулювання та особливості застосування дистанційної роботи в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2022. Вип. 70. С. 242—247. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.37> (дата звернення: 20.03.2026).
31. Іваненко І. І. Особливості правового регулювання дистанційної праці. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 1. С. 120—124. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-1/38> (дата звернення: 20.03.2026).

32. The Future of Workplace Ergonomics in the Era of Hybrid Work (2025): вебсайт. URL: <https://www.longdom.org/open-access/the-future-of-workplace-ergonomics-in-the-era-of-hybrid-work-1102526.html> (дата звернення: 20.03.2026).

References:

1. Forbes Advisor (2024), "Remote Work Statistics And Trends In 2024", available at: <https://www.forbes.com/advisor/business/remote-work-statistics/>, (Accessed 20 February 2026).
2. Buffer (2020), "State Of Remote Work 2020", available at: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2020>, (Accessed 21 February 2026).
3. SHRM (2024), "Study Finds Productivity Not Deterred by Shift to Remote Work", available at: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/study-finds-productivity-not-deterred-shift-to-remote-work>, (Accessed 22 February 2026).
4. US Career Institute (2024), "50 Eye-Opening Remote Work Statistics for 2024", available at: <https://www.uscareerinstitute.edu/blog/50-eye-opening-remote-work-statistics-for-2024>, (Accessed 23 February 2026).
5. National Institute for Strategic Studies (2025), "Ukraine's Labor Market Trends in the War", available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/trendy-na-rynku-pratsi-ukrayiny-v-umovakh-viyny>, (Accessed 24 February 2026).
6. Jun-jie, Dong, Zhi-dan, Tan, Yu-liang, Zhang, Yu-jie, Sun, and Yuan-kai, Huang (2025), "Work from home and employee well-being: a double-edged sword", BMC Psychology, [Online], available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12333122/>, (Accessed 25 February 2026).
7. SurveyMonkey (2025), "Work-life balance statistics for 2025", available at: <https://uk.surveymonkey.com/curiosity/work-life-balance-statistics/>, (Accessed 26 February 2026).
8. Horton International (2024), "The Impact of Remote Working on Mental Health: Pros and Cons", available at: <https://hortoninternational.com/the-impact-of-remote-working-on-mental-health-pros-and-cons/>, (Accessed 27 February 2026).
9. King's College London (2025), "UK workers increasingly rejecting return-to-office mandates, study finds", available at: <https://www.kcl.ac.uk/news/uk-workers-increasingly-rejecting-return-to-office-mandates-study-finds>, (Accessed 28 February 2026).
10. EBSCO (2025), "Digital presenteeism", available at: <https://www.ebsco.com/research-starters/economics/digital-presenteeism>, (Accessed 01 March 2026).
11. Forbes Advisor (2026), "Top Remote Work Statistics And Trends", available at: https://www.forbes.com/advisor/business/remote-work-statistics/#sources_section, (Accessed 02 March 2026).
12. Buffer (2023), "2023 State Of Remote Work", available at: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2023>, (Accessed 03 March 2026).
13. Future Forum (2023), "Future Forum Pulse", available at: <https://futureforum.com/research/future-forum-pulse-winter-2022-2023-snapshot/>, (Accessed 04 March 2026).
14. Ministry of Foreign Affairs of Denmark (2025), "Gender dimension of the energy crisis in Ukraine: Pathways to resilience, UN Women, [Online], available at: https://ukraine.unwomen.org/sites/default/files/2025-04/report_gender_dimension_of_the_energy_crisis_in_ukraine_pathways_to_resilience.pdf (дата звернення: 07.04.2026).
15. LPS Online (2025), "The rise of remote work: challenges and opportunities for businesses", available at: <https://lpsonline.sas.upenn.edu/features/rise-remote-work-challenges-and-opportunities-businesses>, (Accessed 05 March 2026).
16. Mahesh, D (2024), "Remote Work: Challenges and strategies for effective management", Shanlax International Journal of Management, Vol. 11, pp. 145—149, available at: https://www.researchgate.net/publication/378880994_Remote_Work_Challenges_and_strategies_for_Effective_Management, (Accessed 06 March 2026).
17. PC Gamer (2023), "GSC Game World says Russian hackers are leaking Stalker 2 test builds, please don't look at them", available at: <https://www.pcgamer.com/gsc-game-world-says-russian-hackers-are-leaking-stalker-2-test-builds-please-dont-look-at-them/>, (Accessed 06 March 2026).
18. Harvard Business School (2020), "12 Tips for Managing Remote Teams", available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/managing-remote-employees>, (Accessed 07 March 2026).
19. AIN.ua (2022), "Ofisy nezlamnosti. Yak IT-kompaniyi pratsyuyut v umovakh blekautiv", available at: <https://ain.ua/2022/12/07/yak-it-kompaniyi-pratsyuyut-v-umovah-blekautiv/>, (Accessed 08 March 2026).
20. Happy Monday (2024), "Viyna, blekauty, kryzy na rynku: yak biznesu vystoyaty y zberehty robochi mistysya", available at: <https://happymonday.ua/vijna-blekauty-kryzy-yak-biznesu-vystoyaty>, (Accessed 09 March 2026).
21. Dev.ua (2025), "You don't realize how many elephants are around you until you start looking

more closely." How EPAM, SoftServe, Railware, and others motivate IT professionals to count elephants, see psychologists, and take sabbaticals, saving them from burnout", available at: <https://dev.ua/news/burn-out-1752815353>, (Accessed 10 March 2026).

22. Stanford Graduate School of Business (2024), "Zoom In... or Out? Why Face-to-Face Meetings Matter", available at: <https://www.gsb.stanford.edu/insights/zoom-or-out-why-face-face-meetings-matter>, (Accessed 11 March 2026).

23. Brucks, M. S. and Levav, J (2022), "Virtual communication curbs creative idea generation", Nature, [Online], Vol. 605, available at: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/virtual-communication-curbs-creative-idea-generation> (Accessed 11 March 2026).

24. American Psychiatric Association (2024), "Lifestyle to Support Mental Health", available at: <https://www.psychiatry.org/patients-families/lifestyle-to-support-mental-health>, (Accessed 12 March 2026)

25. World Economic Forum (2021), "How housework can improve our mental and physical health", available at: <https://www.weforum.org/stories/2021/12/housework-linked-to-sharper-memory-in-older-adults/>, (Accessed 13 March 2026).

26. Boston College (2024), "People with Disabilities Benefit from Rise of Remote Work", available at: <https://crr.bc.edu/people-with-disabilities-benefit-from-rise-of-remote-work/>, (Accessed 14 March 2026).

27. White, J. (2025), "Virtual Communication and Remote Work", available at: <https://study.com/academy/lesson/virtual-communication-and-remote-work.html> (Accessed 13 March 2026).

28. International Labour Organization (2021), Working from home: From invisibility to decent work, ILO, [Online], Geneva, available at: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/publication/wcms_765806.pdf (Accessed 13 March 2026).

29. Yaroshenko, O. M. and Vapnyarchuk, N. M. (2022), "On the transition of research staff to remote work in connection with martial law", Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo, [Online], available at: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/10/7-1.pdf> (Accessed 16 March 2026).

30. Melnychuk, O. F., Melnychuk, M. O., & Pavlichenko, I. M. (2022), "Legal regulation and

peculiarities of remote work application under martial law", Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law, 70, 242—247. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.37> (Accessed 20 March 2026).

31. Ivanenko, I. I. (2022), "Problems of legal regulation of remote work in Ukraine", Yurydychnyy naukovyy elektronnyy zhurnal, [Online], vol. 1, available at: https://www.lsej.org.ua/1_2022/38.pdf (Accessed 18 March 2026).

32. Longdom (2025), "The Future of Workplace Ergonomics in the Era of Hybrid Work", available at: <https://www.longdom.org/open-access/the-future-of-workplace-ergonomics-in-the-era-of-hybrid-work-1102526.html>, (Accessed 20 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 30.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 07.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26



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 33.336.1:352

Ю. В. Біляк,
к. е. н., доцент кафедри фінансів,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9766-4780>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.233

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ І ПОРЯДОК ВИЗНАЧЕННЯ НАЙБІЛЬШ ІНФОРМАТИВНИХ ІНДИКАТОРІВ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Y. Biliak,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

METHODOLOGICAL TOOLS AND PROCEDURES FOR IDENTIFYING THE MOST INFORMATIVE INDICATORS OF FINANCIAL SECURITY FOR BUSINESS ENTITIES

У статті досліджено теоретико-методичні засади визначення найбільш інформативних індикаторів фінансової безпеки суб'єктів господарювання аграрної сфери. Обґрунтовано, що в сучасних умовах функціонування аграрного сектору, які характеризуються нестабільністю зовнішнього середовища, високим рівнем фінансових ризиків, асиметрією доступу до ресурсів і посиленням впливу економічних конфліктів, особливого значення набуває формування об'єктивної, аналітично виваженої та методично обґрунтованої системи оцінювання фінансової безпеки підприємств. Доведено, що одним із ключових завдань у цьому контексті є відбір саме тих індикаторів, які найбільш чутливо відображають відмінності у фінансовому стані підприємств та дозволяють адекватно оцінювати рівень їх фінансової безпеки.

З метою виявлення відмінностей у процесі формування різних підходів до забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання аграрної сфери здійснено групування вибіркової сукупності досліджуваних аграрних підприємств за окремими характеристиками та проведено їх кластеризацію за узагальнюючим комплексним показником. Визначення комплексного показника здійснювалося на основі трьох результатуючих показників, що характеризують основні стратегії фінансового забезпечення суб'єктів господарювання, із застосуванням методу евклідових відстаней. Кластеризацію підприємств здійснено на основі виділення центроїдів, що дозволило сформувати однорідні групи підприємств за подібністю реалізованих фінансових стратегій та особливостей фінансового стану.

Для оцінювання чутливості кожного із сукупності оціночних показників та визначення їх здатності характеризувати відмінності у стані фінансової безпеки суб'єктів господарювання аграрної сфери застосовано дисперсійний аналіз. Такий підхід дозволив оцінити рівень диференціації індикаторів між підприємствами в межах усієї вибіркової сукупності та всередині окремо сформованих кластерів. У результаті дослідження виявлено суттєві відмінності у варіативності індикаторів, що перевищують 30 % між загальною варіативністю по сукупності підприємств та сумарною варіативністю в межах кластерів, що свідчить про їх високу чутливість до відмінностей у стані фінансової безпеки.

За результатами проведеного аналізу виділено 13 ключових найбільш інформативних індикаторів фінансової безпеки, які характеризуються найвищою аналітичною значущістю та дозволяють найбільш повно відображати особливості фінансового стану підприємств, рівень їх стійкості, ліквідності, ефективності, фінансової автономії та здатності до реалізації різних стратегій фінансового забезпечення. Отримані результати створюють науково обґрунтовану основу для побудови більш раціональної, скороченої, але водночас достатньо інформативної системи оцінювання фінансової безпеки суб'єктів господарювання.

This article examines the theoretical and methodological foundations for identifying the most informative indicators of financial security for agricultural enterprises. It is argued that under current conditions in the agricultural sector—characterized by an unstable external environment, high levels of financial risk, asymmetric access to resources, and the growing impact of economic conflicts—the development of an objective, analytically sound, and methodologically grounded system for assessing the financial security of enterprises is of particular importance. It is demonstrated that one of the key tasks in this context is the selection of precisely those indicators that most sensitively reflect differences in the financial condition of enterprises and allow for an adequate assessment of their level of financial security.

In order to identify differences in the development of various approaches to ensuring the financial security of agricultural enterprises, the sample population of agricultural enterprises under study was grouped according to specific characteristics and clustered based on a comprehensive summary indicator. The comprehensive indicator was determined based on three resulting indicators characterizing the main financial security strategies of economic entities, using the Euclidean distance method. The clustering of enterprises was performed based on the identification of centroids, which allowed for the formation of homogeneous groups of enterprises based on the similarity of their implemented financial strategies and the characteristics of their financial condition.

Analysis of variance was used to assess the sensitivity of each indicator in the set and to determine their ability to characterize differences in the financial security of agricultural enterprises. This approach made it possible to evaluate the degree of differentiation among indicators across the entire sample population and within individually formed clusters. The study revealed significant differences in the variability of the indicators, exceeding 30% between the overall variability across the sample of enterprises and the total variability within the clusters, indicating their high sensitivity to differences in the state of financial security.

Based on the results of the analysis, 13 key, most informative indicators of financial security have been identified. These indicators are characterized by the highest analytical significance and provide the most comprehensive reflection of the specific features of enterprises' financial condition, as well as their levels of stability, liquidity, efficiency, financial autonomy, and capacity to implement various financial security strategies. The results obtained provide a scientifically sound basis for developing a more rational, streamlined, yet sufficiently informative system for assessing the financial security of business entities.

Ключові слова: фінансова безпека, індикатори фінансової безпеки, експрес-діагностика фінансової безпеки, фінансове забезпечення, економічний конфлікт інтересів, фінансові ризики, класифікація на основі методу центроїдів, метод евклідових відстаней, дисперсійний аналіз.

Key words: financial security, financial security indicators, rapid assessment of financial security, financial safeguards, economic conflict of interest, financial risks, clustering based on the centroid method, Euclidean distance method, analysis of variance.

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

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору економіки проблема забезпечення належного рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання набуває особливої актуальності. Це зумовлено зростанням нестабільності зовнішнього середовища, посиленням впливу економічних конфліктів, структурними дисбалансами, високою ризикованістю господарської діяльності, обмеженістю фінансових ресурсів та суттєвою диференціацією фінансового стану підприємств. За таких умов підвищується значення науково обґрунтованого оцінювання фінансової безпеки, яке повинно забезпечувати не лише фіксацію її поточного рівня, а й виявлення ключових параметрів, що найбільш повно відображають відмінності у фінансовому стані підприємств.

У практиці дослідження фінансової безпеки суб'єктів господарювання використовується значна кількість показників, що характеризують різні аспекти фінансового стану, фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, ділової активності та прибутковості. Однак надмірна кількість індикаторів нерідко ускладнює аналітичний процес, знижує практичну придатність оцінювання та не завжди дозволяє виокремити саме ті показники, які є найбільш чутливими до відмінностей у стані фінансової безпеки. Це зумовлює необхідність удосконалення методичних підходів до відбору найбільш інформативних індикаторів фінансової безпеки на основі сучасного економіко-математичного інструментарію.

Особливого значення в цьому контексті набуває застосування методів багатовимірного статистичного аналізу, зокрема кластеризації та дисперсійного аналізу, які дозволяють не лише згрупувати підприємства за подібністю характеристик

фінансового стану, а й оцінити здатність окремих індикаторів диференціювати їх за рівнем фінансової безпеки. Використання кластеризації на основі методу центроїдів у поєднанні з визначенням узагальнюючого комплексного показника дає змогу ідентифікувати однорідні групи підприємств, що реалізують різні стратегії фінансового забезпечення. Подальше застосування дисперсійного аналізу дозволяє обґрунтовано визначити ті показники, які мають найвищу аналітичну значущість для оцінювання фінансової безпеки. Таким чином, актуальним науковим і практичним завданням є розроблення та застосування методичного підходу до визначення найбільш інформативних індикаторів фінансової безпеки суб'єктів господарювання аграрної сфери, що дозволить підвищити об'єктивність оцінювання, удосконалити аналітичне забезпечення управлінських рішень та посилити обґрунтованість вибору стратегічних напрямів фінансового забезпечення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченню проблематики формування фінансової безпеки суб'єктів господарювання, зокрема й в аграрному секторі, присвячені численні наукові дослідження українських і закордонних вчених: С. Банзаль, О. Барановського, А. Бондар, З. Варналія, М. Василевського, С. Василішина, А. Н. Вдовенко, А. Гайрая, Т. Ганущак, В. Глущенко, К. Горячевої, Б. Гупти, В. Данилишина, М. Ермошенка, В. Жук, Н. Жук, І. Журавльової, Т. Занг, О. Зуєвої, О. Лемішко, С. Лі, В. Лучик, С. Кваші, Н. Ковальчук, В. Мірошниченко, С. Мочерного, Ю. Негоди, Я. Пенг, О. Підхормого, К. Псаніса, О. Пристемського, В. Прокопишака, Н. Пойда-Носик, Н. Танклевської, К. Тарасової, З. Тітенко, В. Храпкіної, А. Худолий, Н. Швець, А. Яструбецької. У публікаціях науковців розкрито питання щодо сутності, ознак і характеристик фінансової безпеки, виділення чинників, що впливають на її рівень, розкриття методичних засад оцінювання, удосконалення методологічних підходів до розроблення і реалізації стратегій і тактики з її поліпшення. Попри наявність значного наукового доробку, питання визначення найбільш інформативних індикаторів фінансової безпеки суб'єктів господарювання аграрної сфери залишається недостатньо опрацьованим. Особливо це стосується поєднання кластеризації підприємств за узагальнюючим комплексним показником із подальшим використанням дисперсійного аналізу для оцінювання чутливості індикаторів та їх здатності диференціювати підприємства за рівнем фінансової безпеки.

Саме це зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування методичного підходу до визначення найбільш інформативних індикаторів фінансової безпеки суб'єктів господарювання аграрної сфери на основі використання кластеризації підприємств за узагальнюючим комплексним показником та оцінювання чутливості оціночних показників із застосуванням дисперсійного аналізу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Посилення фінансової безпеки та врегулювання економічних конфліктів в аграрній сфері потребує розробки обґрунтованих і раціональних підходів формування фінансової поведінки суб'єктів господарювання. Типи такої поведінки можуть бути доволі різноманітними, адже залежать від багатьох чинників, однак перш за усе необхідно визначити і систематизувати сукупність індикаторів, за якою можна оцінювати ефективність реалізації розроблених підходів. Для цього на даному етапі дослідження визначалося, які з показників є найбільш інформативними і показовими.

Обґрунтування сукупності індикаторів фінансової безпеки суб'єктів господарювання здійснювалося у два ключові етапи:

1 етап — аналітичний, на якому оцінювалися індикатори фінансової безпеки по вибірковій сукупності досліджуваних аграрних підприємств за різними напрямками забезпечення (фінансова стійкість, ліквідність і платоспроможність, ефективність діяльності і використання капіталу тощо). Цей етап здійснювався за допомогою методів групування та середніх величин;

2 етап — конструктивний, на якому виділялися ті індикатори, які об'єктивно дозволяють виявляти відмінності формування фінансової безпеки та слугувати орієнтирами для моделювання фінансової поведінки суб'єктів господарювання. Цей етап здійснено на підставі кластерного аналізу та з використанням методів евклідових відстаней, к-середніх, а також визначення середнього зваженого та дисперсійного аналізу.

У процесі дослідження було здійснено поглиблений аналіз (виконано 1 етап) на прикладі вибіркової сукупності 38 різних за розмірами аграрних підприємств різних областей України. Означені підприємства здійснювали господарську діяльність у сфері рослинництва, тваринництва, а також частково рибництва (утримання

ставків) та первинної обробки сільськогосподарської сировини. Вибіркова сукупність досліджуваних підприємств формувалася методом випадкового відбору, коли всі одиниці генеральної сукупності мали рівні можливості бути включеними у вибірку сукупності для дослідження. По кожному з підприємств вибіркової сукупності було проаналізовано 62 оціночні показники. Для зручності викладення інформації та результатів аналізу показники наведено у розрізі окремих напрямів оцінювання, узагальнені методом групування. По кожному напрямку аналізу було виділено чотири групи суб'єктів господарювання: перша група — суб'єкти із явними ознаками фінансової небезпеки; друга група — суб'єкти господарювання, що перебувають у зоні високого ризику фінансової небезпеки; третя група — порівняно стабільні та забезпечені суб'єкти господарювання; четверта група — суб'єкти, що цілком перебувають у зоні фінансової безпеки.

У табл. 1 наведено індикатори, що характеризують процеси залучення та розміщення капіталу.

Залежно від впливу майнового стану серед досліджуваних аграрних підприємств виділено чотири групи суб'єктів господарювання: 1 група — підприємства із незадовільним майновим станом, що склали 18,42 % суб'єктів із вибіркової сукупності; 2 група — суб'єкти із порівняно незадовільним станом, що також склали 18,42 %; 3 група — із задовільним станом (26,32 %) та 4 група — з міцним майновим станом, що утворює підґрунтя стабільного розвитку (36,84 %). Для кожної з означених груп аграрних підприємств встановлено показову відмінність цілої низки спеціальних оціночних індикаторів з діагностики майнового стану та процесів залучення і розміщення капіталу.

Як видно з даних табл. 1, по мірі поліпшення майнового стану в різних групах підприємств знижуються рівень імобілізації активів (з 0,45 до 0,36) та коефіцієнт реальної вартості основних

засобів і запасів у активах (з 0,94 до 0,48), скорочується частка дебіторської заборгованості в сукупних (з 36,29 % до 24,04 %) та в оборотних активах (65,84 % до 37,51 %), зменшується коефіцієнт зносу основних засобів (з 0,72 до 0,41). Поряд з тим, по цих же групах сільськогосподарських підприємств відбувається підвищення рівня монетизації активів (з 0,66 % до 4,64 %), рівня мобільності оборотного капіталу (з 1,20 % до 7,23 %), зростання коефіцієнтів забезпеченості необоротних активів оборотним капіталом (з 1,23 до 1,79) та придатності основних засобів (з 0,28 до 0,59). Водночас, коливання частки основних засобів в активах, частки дебіторської заборгованості в оборотних активах, як і низки інших індикаторів, виявилось непоказовим для оцінювання фінансової безпеки у процесах залучення і розміщення капіталу, а також формування необхідного для ведення ефективної діяльності майнового стану. Отже, по результатах аналізу майнового стану вибіркової сукупності досліджуваних суб'єктів господарювання можна судити про диференціацію різних індикаторів залежно від їхньої здатності слугувати орієнтирами для фінансового забезпечення суб'єктів господарювання. Водночас, варто зауважити, що наведені у табл. 1 показники є частково взаємозалежними і навіть мають жорстко детерміновані, функціональні зв'язки, а їхня виразна відмінність по окремих групах пояснюється саме цим. Тому аналіз індикаторів у розрізі оцінки майнового стану як окремого напрямку фінансового забезпечення дозволяє чітко виділити тенденції зміни тільки тих показників, що характеризують власне майновий стан. Однак, у разі розширення аналізу на інші показники (наприклад, оцінювання рентабельності та ділової активності, фінансової стійкості, ліквідності і платоспроможності тощо) показовість індикаторів та диференціація груп значною стає не настільки наочною.

Таблиця 1. Групування досліджуваних аграрних підприємств за впливом майнового стану на фінансову безпеку

Показники	Групи підприємств			
	I	II	III	IV
Коефіцієнт забезпеченості необоротних активів оборотним капіталом	1,23	1,43	1,75	1,79
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,72	0,64	0,42	0,41
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,28	0,36	0,58	0,59
Коефіцієнт імобілізації активів	0,45	0,41	0,36	0,36
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів і запасів у активах	0,94	0,77	0,52	0,48
Рівень монетизації активів, %	0,66	3,14	4,03	4,64
Рівень мобільності оборотного капіталу, %	1,20	5,33	6,34	7,23
Частка дебіторської заборгованості в активах, %	36,29	28,50	21,37	24,04
Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах, %	65,84	48,39	33,61	37,51
Частка основних засобів у активах, %	30,62	29,87	26,31	27,34

Джерело: власні дослідження автора.

У процесі подальшого дослідження фінансової безпеки на прикладі вибіркової сукупності аграрних підприємств було оцінено їхню фінансову стійкість, співвідношення різних груп активів і пасивів та підходи до формування фінансової політики. Встановлено, що варіативність показників та індикаторів фінансової стійкості в окремих суб'єктах господарювання є доволі високою, а відмінності підприємств щодо здатності зберігати рівновагу активів і пасивів у змінюваних умовах внутрішнього і зовнішнього середовища досить наочні (табл. 2). Як і у випадку оцінювання майнового стану, з результатів аналізу вибіркової сукупності аграрних підприємств можна виділили чотири групи суб'єктів господарювання залежно від рівнів їх фінансової стійкості: 1 група — підприємства у кризовому стані (понад 10 %); 2 група — фінансово нестійкі (понад 18 %); 3 група відносно стійкі (майже 37 %); 4 група — абсолютно стійкі підприємства (понад 34 %). У групі кризових аграрних підприємств коефіцієнт автономії становить лише 0,35, тоді як у 2 групі зростає до 0,49, у 3 групі — до 0,56, а у 4 групі абсолютно стійких підприємств — до 0,62. Потрібно зазначити, що загально прийнятий норматив даного індикатора сягає 0,5, отже відхилення середніх значень по групах наочно відображають стан фінансової незалежності. Відповідно змінюються показники концентрації позикового капіталу, фінансової залежності, фінансової стійкості, фінансування, співвідношення позикового і власного капіталу, левириджу тощо.

По мірі поліпшення фінансової стійкості зростає коефіцієнт довготермінового залучення коштів та знижується коефіцієнт короткост-

Таблиця 2. Групування досліджуваних аграрних підприємств за впливом фінансової стійкості на фінансову безпеку

Показники	Групи підприємств			
	I	II	III	IV
Коефіцієнт автономії	0,35	0,49	0,56	0,62
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,65	0,51	0,44	0,38
Коефіцієнт фінансової залежності	2,86	2,04	1,79	1,61
Коефіцієнт фінансування	0,54	0,96	1,27	1,63
Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	1,86	1,04	0,79	0,61
Коефіцієнт довготермінового залучення коштів	0,01	0,09	0,10	0,15
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,99	0,88	0,85	0,76
Коефіцієнт інвестування	1,15	1,80	2,09	2,20
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,36	0,55	0,62	0,68
Коефіцієнт власного капіталу у довгострокових джерелах фінансування	0,99	0,91	0,90	0,85
Коефіцієнт фінансового левириджу	0,01	0,10	0,11	0,18

Джерело: власні дослідження автора.

рокової заборгованості. Також значно поліпшується показник інвестування. Сукупно це свідчить про істотні відмінності між визначеними групами сільськогосподарських підприємств та вимагає формування доволі різних підходів у їхній політиці забезпечення фінансової безпеки через посилення фінансової стійкості. Тобто, наведені в табл. 2 показники значною мірою можуть використовуватися в якості індикаторів для фінансового убезпечення. Водночас, вони здебільшого взаємозалежні й функціонально зв'язані, тому потрібно виділити ті з них, які найліпше характеризують фінансову стійкість та демонструють відмінності між різними групами суб'єктів господарювання.

Поглиблений аналіз платоспроможності і ліквідності на прикладі вибіркової сукупності аграрних підприємств також дозволив виділити чотири групи господарств, у яких рівень платоспроможності різниться (див. табл. 3). Показники платоспроможності і ліквідності

Таблиця 3. Групування досліджуваних аграрних підприємств за впливом платоспроможності, ліквідності та маневреності на фінансову безпеку

Показники	Групи підприємств			
	I	II	III	IV
Коефіцієнт платоспроможності	0,01	0,08	0,13	0,17
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,63	0,87	0,84	1,06
Коефіцієнт покриття	0,86	1,45	1,47	1,78
Коефіцієнт покриття запасами	0,23	0,57	0,93	0,74
Співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	0,64	1,08	0,94	0,71
Чистий робочий капітал з розрахунку на одне підприємство, тис. грн	-2667	4894	11081	15786
Власний оборотний капітал з розрахунку на одне підприємство, тис. грн	-2522	6992	14401	23539
Коефіцієнт забезпеченості необоротних активів власним оборотним капіталом	-0,20	0,44	0,76	0,88
Коефіцієнт забезпеченості основних засобів власним оборотним капіталом	-0,30	0,61	1,05	1,16
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	-0,16	0,31	0,44	0,50
Коефіцієнт маневреності запасів	-0,61	0,78	0,83	1,07
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,26	0,34	0,48	0,56
Частка власного оборотного капіталу в активах, %	-9,07	18,16	27,75	31,76
Коефіцієнт маневреності швидколіквідних активів	-0,22	0,51	0,92	0,92
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	-0,08	0,19	0,17	0,17

Джерело: власні дослідження автора.

підприємств виявилися відносно показовими індикаторами відмінностей по різних групах, адже було доволі важко обрати провідний критерій аналізу, що дозволив би поділити досліджувані підприємства на групи. Наприклад, коефіцієнт швидкої ліквідності поводить себе нетипово зростаючи у 2-й групі господарств та скорочуючись у 3-й групі. Коефіцієнт абсолютної платоспроможності, у 4-й групі виявився, на нашу думку, невиправдано великим, що однозначно позитивно характеризує платоспроможність, однак свідчить про надмірний рівень монетизації активів. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості також не демонструє якоїсь чітко визначеної тенденції при зміні рівня платоспроможності і ліквідності.

Більш яскраво відмінності між групами дозволяють оцінити показники наявності власного оборотного капіталу та окремі коефіцієнти маневреності, за виключенням маневреності високоліквідних активів та маневреності власного оборотного капіталу.

Загалом, аналізуючи ліквідність і платоспроможність необхідно завжди враховувати те, що про негативні тенденції можуть свідчити як надмірні зростання, так і надмірні скорочення показників, що її характеризують, як це спостерігається, із показниками абсолютної ліквідності або співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості. Як видно з табл. 3 майже 8 % господарств аналітично може бути визнаними неплатоспроможними. Однак, варто вказати, що на період збору інформації та проведення досліджень щодо жодного з цих підприємств не було порушено справу про неплатоспроможність у господарському суді або відкрито процедуру позасудової санації. Адже неплатоспроможність технічна (аналітична) далеко не завжди та не одразу призводить до неплатоспроможності, що може бути визнана як юридичний факт. Проте, вивчення практики функціонування досліджуваних підприємств показало, що до них застосовуються різні способи стягнення заборгованості, механізми переукладання угод з відстроченням термінів сплати заборгованості або реструктуризацією боргів. В цілому із досліджуваних аграрних підприємств близько 7,89 % виявилися неплатоспроможними, ще 21,05 % — низькоплатоспроможними. При цьому більші частки —

відповідно 44,74 % та 26,32 % є відносно або абсолютно платоспроможними. В цілому це досить добре. Однак, попри відносній достатності показники платоспроможності і ліквідності у різних групах аграрних підприємств часто не досягають нормативних значень. Спостерігається розбалансування та різновекторні тенденції у формуванні кредитної політики та політики фінансування у різних групах аграрних підприємств, що свідчить про потребу у принципово нових заходах з їх фінансового забезпечення.

Оскільки поняття ліквідності характеризується не лише наявністю ліквідних активів, а й їхньою здатністю перетворюватися на грошові кошти, тобто спроможністю до обороту, то додатково потрібно дослідити ліквідність активів через аналіз ділової активності, тривалість та особливості реалізації операційного і фінансового циклів. Результати такого аналізу наочно представлені у табл. 4. Як видно з даних табл. 4, оборотність капіталу, у т.ч. сукупних активів, а також їхньої обігової частини та капіталу, профінансованого за рахунок власних джерел, залишається в середньому по всіх підприємствах досить низькою. Наприклад, у жодній з виділених груп в середньому оборотні активи не проходять повного обороту упродовж року. Тривалість повного операційного циклу залишається надмірно подовженою, а скорочення фінансового циклу стає виключно наслідком надмірного використання кредиторської заборгованості для фінансування діяльності досліджуваних підприємств. Як видно з табл. 4, найбільш суттєві проблеми обумовлені відмінностями оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості та, частково, оборотності запасів. Доводиться конста-

Таблиця 4. Групування досліджуваних аграрних підприємств за впливом ділової активності на фінансову безпеку

Показники	Групи підприємств			
	I	II	III	IV
Оборотність активів	0,35	0,49	0,60	0,61
Оборотність власного капіталу	0,64	0,84	0,94	0,95
Фондовіддача	1,15	1,66	2,27	2,23
Оборотність оборотних активів	0,64	0,84	0,94	0,95
Коефіцієнт закріплення оборотних активів	1,56	1,19	1,06	1,05
Тривалість 1 обороту оборотних активів, днів	571	435	389	383
Коефіцієнт оборотності запасів	2,39	1,80	1,26	1,34
Час обороту запасів, днів	153	202	289	271
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,97	1,74	2,79	2,54
Час обороту дебіторської заборгованості, днів	376	210	131	144
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,63	1,39	2,13	2,85
Час обороту кредиторської заборгованості, днів	583	263	172	128
Тривалість операційного циклу, днів	529	413	419	415
Тривалість фінансового циклу, днів	-54	150	248	287

Джерело: власні дослідження автора.

тувати, що така ситуація цілком типова для аграрної сфери України, більше того, підприємства досліджуваної вибірки продемонстрували порівняно дещо кращі показники щодо власної ділової активності та оборотності капіталу.

В результаті було з'ясовано, що понад 10 % досліджуваних підприємств виявилися неактивними, із подовженими циклами обороту та досить млявою діяльністю. Ще 15,79 % вирізняються низьким рівнем ділової активності. Лише 44,74 % та 28,95 % підприємств є відповідно середньо та високо активними. Такий розподіл не варто визнавати критичним, який показує цілком незадовільний стан активності, однак потрібно усвідомлювати, що в умовах війни, а також для повоєнного відновлення економіки України у цілому та аграрної сфери зокрема необхідною умовою успіху має бути перш вирішення проблем, пов'язаних із зростанням оборотності аграрних підприємств, відновлення їхнього положення на внутрішніх і зовнішніх аграрних ринків, збільшення обсягів виробництва і продажу аграрної продукції.

Узагальнюючим етапом аналізу стало вивчення впливу ефективності господарювання та ефективності використання активів й капіталу на фінансову безпеку досліджуваних підприємств, що показано у табл. 5. При цьому показник рентабельності власного оборотного капіталу для 1-ї групи досліджуваних підприємств не було обчислено внаслідок технічної неможливості — у цих підприємств було виявлено від'ємний фінансовий результат та від'ємне значення розміру власного оборотного капіталу, коли частина необоротних активів була профінансована за рахунок короткострокових кредитів банків, кредиторської заборгованості та інших короткострокових пасивів.

Як видно із даних табл. 5, частина досліджуваних підприємств є збитковими — у даному разі

йдеться про всю 1-шу групу господарств та одне господарство 2-ї групи, яке хоча і не було збитковим водночас не отримало певного обсягу прибутку. В кінцевому підсумку виявлено, що у низки підприємств діяльність нерентабельна, а у середньому по вибірці чиста рентабельність продажів, рентабельність діяльності та рентабельність використання сукупного і власного капіталу у досліджуваних підприємств є порівняно достатніми, однак не надмірно високими. У кінцевому підсумку понад 13 % та 10 % досліджуваних підприємств було визнано неефективними або низько ефективними, а майже 40 % інших — середньо ефективними, ще понад 36 % — високо ефективними. Можна стверджувати, що у середньому досліджувані підприємства, як і загалом суб'єкти господарювання аграрної сфери економіки України, є досить доходними й ефективними. Однак, частка із них потребує налагодження політики фінансового забезпечення, спрямованого на зростання прибутковості, поліпшення рентабельності діяльності та використання капіталу. Оскільки випадкова збитковість, що виникає упродовж одного або декількох періодів, може згодом призвести до виснаження власних фінансових ресурсів, втрати ліквідності і платоспроможності, а згодом і до втрати фінансової стійкості та банкрутства.

Результати аналітичного етапу цієї частини дослідження наочно продемонстрували, що використані індикатори дають можливість оцінити різні сторони фінансової безпеки суб'єктів господарювання, однак не дозволяють виявляти відмінності у загальному процесі її формування та слугувати орієнтирами для моделювання фінансової поведінки суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим за допомогою кластерного аналізу та низки супутніх методів було виділено сукупність індикаторів фінансової безпеки суб'єктів господарювання. Ця частина дослідження виконувалася по

Таблиця 5. Групування досліджуваних аграрних підприємств за впливом ефективності господарювання та ефективності використання активів і капіталу на фінансову безпеку

Показники	Групи підприємств			
	I	II	III	IV
Рентабельність активів, %	-1,05	1,01	5,49	8,50
Припадає виручки на 1 грн витрат на оплату праці, грн	6,6	8,3	10,1	8,9
Частка витрат на оплату праці в виручці, %	15,17	12,03	9,92	11,20
Співвідношення прибутку до оподаткування та виручки, %	-2,90	2,16	9,53	14,03
Чиста рентабельність продаж, %	-2,97	2,05	9,18	13,93
Рентабельність виробленої продукції, %	-2,66	1,63	8,44	12,74
Рентабельність діяльності, %	-2,26	1,85	10,10	15,78
Рентабельність основних засобів, %	-3,42	3,39	20,85	31,10
Рентабельність оборотних активів, %	-1,90	1,72	8,63	13,26
Рентабельність власного капіталу, %	-2,96	1,88	9,50	14,86
Строк окупності власного капіталу	-33,73	53,12	10,53	6,73
Рентабельність власного оборотного капіталу, %	-	5,58	19,77	26,77

Джерело: власні дослідження автора.

таких кроках: перший крок — визначення результатуючих показників, по яких доцільно робити загальну кластеризацію досліджуваної вибіркової сукупності аграрних підприємств; другий крок — узагальнення значень обраних результатуючих показників по кожному досліджуваному підприємству в один комплексний показник; третій крок — кластеризація досліджених підприємств по комплексному показнику; четвертий крок — оцінювання чутливості усієї сукупності оціночних показників та визначення їхньої здатності характеризувати відмінності у стані фінансової безпеки суб'єктів господарювання аграрної сфери, виділення сукупності індикаторів.

Визначення результатуючих показників, по яких доцільно робити загальну кластеризацію досліджуваної вибіркової сукупності аграрних підприємств. Суб'єкти господарювання можуть обирати досить різні стратегії фінансового забезпечення. Серед усієї сукупності таких стратегій доцільно вирізняти три основні — агресивну, спрямовану на підвищення прибутковості та рентабельності, консервативну, спрямовану на уникнення та мінімізацію фінансових ризиків, та компромісну, спрямовану на отримання оптимальної доходності за умови збереження платоспроможності і ліквідності. Для аналізу цих стратегій можна виділити ключові результатуючі оціночні показники із усієї сукупності дослід-

жених (із 62 обчислених), а саме: 1) рентабельність власного капіталу; 2) коефіцієнт автономії; 3) коефіцієнт швидкої ліквідності.

Узагальнення значень обраних результатуючих показників по кожному досліджуваному підприємству в один комплексний показник. Обрані результатуючі показники досить різні за своєю природою, порядком обчислення та оцінювання. Їх не можна звести до єдиного комплексного показника шляхом простих математичних дій. Тому було застосовано метод евклідових відстаней для отримання стандартизованих значень по кожному показнику. Для цього серед 38 випадків спостереження за кожним із трьох обраних результатуючих показників обирався еталон. Це еталонне значення прирівнювалося до "1". Надалі для значення показників інших випадків спостереження (інших досліджуваних підприємств) обчислювалися стандартизовані коефіцієнти (Sk_n). Для цього значення показника по підприємству (X_n) ділилося на еталон (X_e). Таким чином за кожним випадком встановлювався стандартизований коефіцієнт ($Sk_n = X_n / X_e$). Надалі по кожному спостереженню обчислювалися квадрати стандартизованих коефіцієнтів та комплексні показники як сума квадратів стандартизованих коефіцієнтів по трьох результатуючих показниках. Внаслідок ємності обчислень тут наведено лише фрагмент зроблених розрахунків (табл. 6).

Таблиця 6. Фрагмент обчислення комплексного показника для кластерного аналізу фінансової безпеки підприємств

Спостереження	Обчислення стандартизованих коефіцієнтів та їх квадратів			Єдиний комплексний показник
	рентабельності власного капіталу	коефіцієнт у автономії	коефіцієнт швидкої ліквідності	
Еталонне значення	23,63	0,89	2,18	—
Спостереження № 1				
Порядок обрахунку стандартизованого коефіцієнту	4,37/23,63	0,46/0,89	1,06/2,18	—
Значення стандартизованого коефіцієнту	0,185	0,517	0,486	—
Значення квадрату стандартизованого коефіцієнту	0,034	0,267	0,236	0,538
Спостереження № 2				
Порядок обрахунку стандартизованого коефіцієнту	15,12/23,63	0,51/0,89	0,88/2,18	—
Значення стандартизованого коефіцієнту	0,640	0,573	0,404	—
Значення квадрату стандартизованого коефіцієнту	0,409	0,328	0,163	0,901
Спостереження № 3				
Порядок обрахунку стандартизованого коефіцієнту	5,14/23,63	0,44/0,89	0,63/2,18	—
Значення стандартизованого коефіцієнту	0,218	0,494	0,289	—
Значення квадрату стандартизованого коефіцієнту	0,047	0,244	0,084	0,375
Спостереження № 4				
Порядок обрахунку стандартизованого коефіцієнту	18,92/23,63	0,32/0,89	1,14/2,18	—
Значення стандартизованого коефіцієнту	0,801	0,360	0,523	—
Значення квадрату стандартизованого коефіцієнту	0,641	0,129	0,273	1,044
Спостереження № 5				
Порядок обрахунку стандартизованого коефіцієнту	11,03/23,63	0,62/0,89	2,03/2,18	—
Значення стандартизованого коефіцієнту	0,467	0,697	0,931	—
Значення квадрату стандартизованого коефіцієнту	0,218	0,485	0,867	1,570
.....				
Спостереження № 38				
Порядок обрахунку стандартизованого коефіцієнту	7,20/23,63	0,74/0,89	1,03/2,18	—
Значення стандартизованого коефіцієнту	0,305	0,831	0,472	—
Значення квадрату стандартизованого коефіцієнту	0,093	0,691	0,223	1,007

Джерело: власні дослідження автора.

Потрібно відзначити, що доволі часто при застосуванні методу евклідових відстаней до квадратів стандартизованих коефіцієнтів застосовують поправочний показник, що дозволяє відкоригувати значення з урахуванням вагомості того чи іншого результуючого показника у комплексному. У даному дослідженні всі три фінансові стратегії розглядаються як повноцінні, а результуючі показники (рентабельність власного капіталу, коефіцієнт автономії, коефіцієнт швидкої ліквідності) як такі, що мають однакову вагомість (по суті 1/3). За таких умов застосування поправочного показника недоцільне і в даному дослідженні не проводилося.

Кластеризація досліджених підприємств по комплексному показнику. Кластеризація являє собою по-суті розподіл усієї сукупності досліджуваних об'єктів (у даному випадку досліджуваних аграрних підприємств) в окремі кластери. На відміну від методу групувань, який було використано вище на попередньому етапі аналізу, кластерний аналіз краще дозволяє врахувати відмінності між різними об'єктами та поєднати їх у кластери, враховуючи не простий крок поділу, а відстані між значеннями. Виділяють багато методів кластеризації, зокрема: 1) на основі розподілу, 2) на основі щільності, 3) на основі сітки, 4) на основі зв'язків (ієрархічна кластеризація), 5) на основі центроїдів [1-2]. Не існує чіткого правила щодо вибору підходу до кластеризації. Кластеризація на основі розподілу застосовується тоді, коли висувається припущення про розподіл даних, чого у нашому дослідженні не було. Кластеризація на основі щільності доцільна за наявності просторової складової, що також не відповідало потребам нашого дослідження.

Кластеризація на основі сітки зазвичай використовується у тому випадку, коли відмінності між ознаками є суттєвими та високорозмірними. В нашому випадку коливання комплексного показника становило лише 1,822 (від 0,349 до 2,171), тому застосування сіткового методу не доцільне. Кластеризація на основі зв'язків (ієрархічна кластеризація) здійснюється шляхом поступового об'єднання даних.

Цей підхід був цілком допустимим для даного дослідження, однак не найліпшим на нашу думку.

Кластеризація на основі центроїдів застосовується тоді, коли поєднання доцільно робити виходячи із близькості об'єктів до центру кластера. Дослідження показало, що це був найоптимальніший підхід до формування кластерів при оцінюванні фінансової безпеки досліджуваних аграрних підприємств.

Для процесу кластеризації було обрано 4 центроїди та розподілено досліджувані аграрні підприємства на 4 кластери. Їх узагальнена характеристика наведена в табл. 7.

На наступному кроці визначалися найбільш інформативні індикатори, що дозволяють оцінювати різницю у фінансовій безпеці аграрних підприємств.

Оцінювання чутливості усієї сукупності оціночних показників та визначення їхньої здатності характеризувати відмінності у стані фінансової безпеки суб'єктів господарювання аграрної сфери, виділення сукупності індикаторів. На цьому етапі було визначено варіативність (коливання) усіх 62 показників оцінювання фінансової безпеки досліджуваних аграрних підприємств у розрізі окремих кластерів та по вибірковій сукупності аграрних підприємств у цілому. Для цього обчислювалися середні та показники дисперсії на підставі дисперсійного аналізу за допомогою функції програми Microsoft Office Excel.

По результатах дисперсійного аналізу виявлено, що 14 із 62 показників малоінформативні, адже відмінність їхньої дисперсії в середині окремих кластерів та по сукупності в цілому не значна й не перевищує 15 %. Ще 37 показників порівняно інформативні, у них різниця дисперсії не перевищує 30 %. Лише 13 показників продемонстрували значну відмінність у варіативності — понад 30 %. Межі у 15, 30 та більше відсотків було встановлено по результатах дисперсійного аналізу та з використанням елементу експертного оцінювання. Група з 13 найбільш інформативних показників (інди-

Таблиця 7. Узагальнення інформації про кластери досліджуваних аграрних підприємств, визначені у результаті аналізу

Кластери	Характеристика рівня фінансового забезпечення	Значення комплексного показника у центроїді	Частка досліджуваних аграрних підприємств даного кластеру, %
Кластер 1	Низький	0,349	7,89
Кластер 2	Достатній	0,956	18,42
Кластер 3	Високий	1,598	39,47
Кластер 4	Оптимальний	2,171	34,21

Джерело: власні дослідження автора.

Таблиця 8. Результати аналізу найбільш чутливих індикаторів фінансової безпеки по кластерах досліджених аграрних підприємств

Показники	Сума значення показників дисперсії по 4-х кластерах	Дисперсія по вибірці в цілому	Співвідношення дисперсії, %
Коефіцієнт іммобілізації активів	5,559	8,103	31,4
Коефіцієнт забезпеченості необоротних активів оборотним капіталом	8,305	13,225	37,2
Рівень мобільності оборотного капіталу	8,201	12,167	32,6
Коефіцієнт придатності основних засобів	7,861	11,294	30,4
Оборотність оборотних активів	23,888	55,168	56,7
Фондовіддача	48,004	81,778	41,3
Тривалість фінансового циклу (тис)	344,387	623,889	44,8
Коефіцієнт автономії	5,748	10,12	43,2
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	2,778	4,128	32,7
Коефіцієнт платоспроможності	2,803	4,110	31,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	9,489	18,426	48,5
Рентабельність діяльності	14,188	21,661	34,5
Рентабельність власного капіталу	7,422	12,147	38,9

Джерело: власні дослідження автора.

каторів) оцінювання фінансової безпеки подана у табл. 8.

Здійснений дисперсійний аналіз дозволив виділити ключові індикатори, які є найбільш чутливими. Ця група індикаторів може використовуватися для експрес-аналізу фінансової безпеки та для побудови моделей забезпечення за різними критеріями, оцінювання впливу чинників на змінюваність рівня фінансового забезпечення або окремих його характеристик.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, для виявлення відмінностей у процесі формування різних підходів щодо фінансової безпеки суб'єктів господарювання в аграрній сфері було здійснено групування вибіркової сукупності досліджуваних аграрних підприємств за окремими характеристиками та їхню кластеризацію за узагальнюючим комплексним показником. Визначення комплексного показника здійснювалося на основі трьох результатуючих показників, що характеризують основні стратегії фінансового забезпечення, за методом евклідових відстаней. Кластеризацію досліджуваних підприємств здійснено на основі виділення центрів. А оцінювання чутливості кожного із сукупності оцінюваних показників та визначення їхньої здатності характеризувати відмінності у стані фінансової безпеки суб'єктів господарювання аграрної сфери було здійснено на основі дисперсійного аналізу. Виявлено суттєві відмінності (понад 30 %)

щодо варіативності індикаторів по вибірковій сукупності досліджуваних підприємств в цілому та сумарної варіативності в межах окремих кластерів. За результатами такого аналізу було виділено 13 ключових найбільш інформативних індикаторів фінансової безпеки.

Література:

1. Розкриття можливостей кластерного аналізу. Mind the GRAPH. URL: <https://mindthegraph.com/blog/uk/%d0%ba%d0%bb%d0%b0%d1%81%d1%82%d0%b5%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%b9-%d0%b0%d0%bd-%d0%b0%d0%bb%d1%96%d0%b7/>.

2. Пістунов І.М., Антонюк О.П., Турчанінова І.Ю. Кластерний аналіз в економіці: навч. посіб. Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2008. 84 с.

References:

1. Mind the GRAPH (2023), "Unveiling the possibilities of cluster analysis", available at: <https://mindthegraph.com/blog/uk/%d0%ba%d0%bb%d0%b0%d1%81%d1%82%d0%b5%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%b9-%d0%b0%d0%bd-%d0%b0%d0%bb%d1%96%d0%b7/> (Accessed 20 March 2026).

2. Pistunov, I.M., Antoniuk, O.P. and Turchaninova, I.Yu. (2008), Klasternyj analiz v ekonomitsi [Cluster analysis in economics], Natsional'nyj hirnychyj universytet, Dnipropetrovs'k, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 01.04.26

Процецензовано / Revised: 16.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 658.7:631.1

Т. О. Шматковська,

к. е. н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2771-9982>

Т. І. Коробчук,

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Луцький національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0356-4157>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.243

ДЕТЕРМІНАНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ СИСТЕМАМИ ПІДПРИЄМСТВ В АГРОСЕКТОРІ

T. Shmatkovska,

PhD in Economics, Professor,

Professor of the Department of Accounting and Taxation, Lesya Ukrainka Volyn National University

T. Korobchuk,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Lutsk National Technical University

DETERMINANTS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF LOGISTICS SYSTEMS OF ENTERPRISES IN THE AGRICULTURAL SECTOR

У статті досліджено детермінанти стратегічного управління логістичними системами підприємств агросектору в умовах зростаючої складності господарських процесів та динамічності ринкового середовища. Обґрунтовано, що ефективність стратегічного управління логістичними системами визначається взаємодією внутрішніх організаційних параметрів та характеристик зовнішнього середовища, які формують умови функціонування і розвитку логістичних потоків. Визначено, що стратегічне управління логістичними системами в агросекторі характеризується високою залежністю від сезонності виробництва та специфіки формування ланцюгів постачання, що зумовлює необхідність узгодження довгострокових управлінських орієнтирів із оперативною координацією логістичних процесів. З'ясовано, що ефективна реалізація стратегічних рішень передбачає формування цілісної логістичної архітектури підприємства, яка забезпечує синхронізацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Доведено, що трансформація логістичних систем підприємств агросектору відбувається у напрямі підвищення їх адаптивності, інтегрованості та керованості, що дозволяє знижувати витрати обігу та підвищувати результативність господарської діяльності.

The purpose of the article is to theoretically substantiate and systematize the determinants of strategic management of logistics systems of agricultural enterprises, as well as to determine their impact on the efficiency of functioning and development of logistics processes in the long term. The article investigates the determinants of strategic management of logistics systems of agricultural enterprises in the context of the growing complexity of economic processes and the dynamics of the market environment. It is substantiated that the effectiveness of strategic management of logistics systems is determined by the interaction of internal organizational parameters and characteristics of the external environment, which form the conditions for the functioning and development of logistics flows. It has been established that the key determinants are the structure of resource provision, the level of integration of logistics processes, the flexibility of management decisions, and the ability to adapt logistics infrastructure to environmental changes. It is determined that strategic management of logistics systems in the agricultural sector is characterized by a high dependence on the seasonality of production and the specifics of the formation of supply chains, which necessitates the coordination of long-term management guidelines with operational coordination of logistics processes. It is found that the effective

implementation of strategic decisions involves the formation of an integrated logistics architecture of the enterprise, which ensures the synchronization of material, information and financial flows. It is proven that the transformation of logistics systems of agricultural enterprises occurs in the direction of increasing their adaptability, integration and manageability, which allows reducing turnover costs and increasing the effectiveness of economic activity. A conceptual approach to identifying and systematizing the determinants of strategic management of logistics systems is proposed, which is based on taking into account the relationships between the structural, functional, and process characteristics of logistics, which creates a basis for substantiating the strategic directions of development of agricultural enterprises.

Ключові слова: стратегічне управління, логістичні системи, агросектор, детермінанти розвитку, логістична інфраструктура, управління потоками, ефективність діяльності, сільськогосподарські підприємства, логістика, логістичні шляхи, розвиток логістичної системи, забезпечення управління, управлінські рішення.

Key words: strategic management, logistics systems, agricultural sector, development determinants, logistics infrastructure, flow management, performance efficiency, agricultural enterprises, logistics, logistics routes, development of the logistics system, management support, management decisions.

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

У сучасних умовах трансформації господарських процесів аграрного сектору особливої актуальності набуває проблема формування ефективних механізмів стратегічного управління логістичними системами підприємств, які функціонують у середовищі підвищеної невизначеності та структурної нестабільності. Посилення вимог до результативності використання ресурсного потенціалу, ускладнення конфігурації ланцюгів постачання та зростання значущості часових параметрів логістичних операцій зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

Наразі проблематика стратегічного управління логістичними системами в агросекторі характеризується наявністю дисбалансу між довгостроковими орієнтирами розвитку підприємств і фактичними можливостями їх логістичної інфраструктури, що проявляється у фрагментарності управлінських рішень та недостатній узгодженості функціональних підсистем. Відсутність цілісної концептуалізації детермінант, які визначають параметри функціонування логістичних систем, обмежує можливості формування адаптивних стратегій, здатних забезпечити стійкість підприємств до коливань зовнішнього середовища. Додатково ускладнює ситу-

ацію специфіка аграрного виробництва, що проявляється у сезонності, територіальній диференціації виробничих процесів та високій залежності від природно-ресурсних факторів, що трансформує логістику з допоміжної функції у стратегічно значущу складову системи управління підприємством. За таких умов недостатня ідентифікація та систематизація детермінант стратегічного управління логістичними системами призводить до зниження ефективності координації поточкових процесів, зростання транзакційних витрат та втрати конкурентних позицій.

Зазначені проблеми формують об'єктивну необхідність поглибленого наукового осмислення детермінант стратегічного управління логістичними системами підприємств агросектору для побудови методологічного підґрунтя підвищення їх функціональної узгодженості та господарської результативності у довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасному науковому дискурсі проблематика стратегічного управління логістичними системами підприємств агросектору формується на перетині досліджень структурної модернізації економіки, логістичної безпеки та розвитку інфраструктурних механізмів забезпечення руху товарних потоків. У такому контексті варто відзначити праці М. І. Дзямулича [1; 2; 3], у яких розг-

лядаються системні ефекти цифровізації економічного простору та механізми розвитку підприємств агросектору в контексті формування стійких моделей господарювання. Сукупно дані дослідження дозволяють зробити висновок, що логістичні системи в аграрному виробництві дедалі більше залежать від рівня цифрової інтеграції управлінських процесів та здатності підприємств адаптуватися до багатофакторних трансформацій бізнес-середовища.

Також варто відзначити роботи Ю. О. Чалюк [4; 6], присвячені соціально-економічній стійкості та механізмам забезпечення адаптивності економічних систем. Авторка акцентує увагу на методології оцінювання соціально-економічної резильєнтності та ролі сервісних механізмів у забезпеченні стабільності і підвищенні здатності економічних суб'єктів до функціонування в умовах турбулентності ринкового середовища. Для дослідження логістичних систем агросектору це має важливе значення, оскільки стратегічне управління такими системами неможливе без урахування ширших параметрів стійкості економічного середовища.

Вагомий внесок у розробку логістичної проблематики здійснено у працях, орієнтованих на інфраструктурні, безпекові та прикладні аспекти функціонування логістики. Зокрема, Н. Антонюк [5] акцентує увагу на фінансовому забезпеченні логістики, підкреслюючи значення безпекової компоненти та ресурсної збалансованості для стійкого розвитку. В. Костюк [8] досліджує управління логістичною інфраструктурою в системі цифрової трансформації економіки України, що є методологічно важливим для розуміння модернізації логістичних контурів підприємств. Натомість А. Верзун [9] розглядає логістику як ключову передумову реалізації експортного потенціалу агропромислового комплексу, пов'язуючи ефективність логістичних рішень із перспективами розширення ринкової присутності та наروщення конкурентних переваг.

Поряд із цим, дослідження О. Яценко [7], присвячене інформаційному шуму в маркетинговій аналітиці, розширює методологічні межі аналізу, оскільки демонструє ризики викривлення інформаційної бази економічних рішень. Це особливо важливо для стратегічного управління логістичними системами, у яких якість аналітичного забезпечення безпосередньо впливає на точність прогнозування та обґрунтованість управлінських рішень.

Загалом, наявні наукові напрацювання формують змістовне підґрунтя для дослідження логістичних систем підприємств агросектору. Разом з тим потребує подальшого поглиблення саме аспект систематизації детермінант їх стратегічного управління як цілісної багаторівневої конфігурації факторів, що визначають довгострокову результативність логістичної архітектури підприємства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та систематизації детермінант стратегічного управління логістичними системами підприємств агросектору, а також у визначенні їх впливу на ефективність функціонування та розвиток логістичних процесів у довгостроковій перспективі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Детермінанти стратегічного управління логістичними системами підприємств агросектору в сучасних умовах зростаючої складності господарських процесів та динамічності ринкового середовища формуються як багаторівнева конфігурація взаємопов'язаних факторів, що визначають параметри функціонування, адаптивності та трансформаційної спроможності потокових систем. В їх основі лежить поєднання ресурсно-інфраструктурних, організаційно-управлінських, інформаційно-аналітичних та ринково-кон'юнктурних компонентів, інтеграція яких забезпечує цілісність логістичної архітектури підприємства [2]. Зокрема, ресурсно-інфраструктурна детермінація проявляється через рівень розвитку матеріально-технічної бази, пропускну здатність логістичних каналів, ступінь територіальної диверсифікації виробництва та ефективність використання складсько-транспортних потужностей, що безпосередньо впливає на оптимізацію транзакційних витрат та часових лагів. Організаційно-управлінська складова відображає ступінь узгодженості функціональних підсистем управління, рівень інтегрованості логістичних процесів у загальну систему стратегічного менеджменту та здатність до формування синхронізованих управлінських рішень у межах багоконтурних ланцюгів постачання.

Якщо вести мову про інформаційно-аналітичну детермінацію, то вона характери-

зується якістю, релевантністю та своєчасністю обробки інформаційних потоків, що визначає рівень обґрунтованості стратегічних альтернатив і мінімізацію ризиків асиметрії інформації [5]. Водночас ринково-кон'юнктурні чинники, включаючи варіативність попиту, трансформацію каналів збуту та волатильність цінкових параметрів, формують зовнішній контур впливу, який зумовлює необхідність переходу до адаптивних моделей логістичного управління.

Таким чином, детермінанти стратегічного управління логістичними системами підприємств агросектору виступають як інтегрована система факторів, що забезпечує узгодження довгострокових орієнтирів розвитку з операційною гнучкістю логістичних процесів, підвищуючи результативність функціонування підприємства в умовах структурної нестабільності.

За поточних умов господарювання функціональна ефективність стратегічного управління логістичними системами підприємств агросектору детермінується синергетичною взаємодією внутрішніх організаційних параметрів та екзогенних характеристик ринкового середовища, які спільно формують конфігурацію та динаміку потокових процесів [8]. При цьому внутрішній контур охоплює структурно-функціональні властивості логістичної системи, зокрема рівень інтегрованості підсистем, адаптивність організаційної архітектури, ефективність ресурсної алокації та узгодженість управлінських процедур, що визначають пропускну здатність і керованість матеріальних, інформаційних і фінансових потоків.

Водночас зовнішнє середовище, що представлене трансформацією ланцюгів постачання та зміною кон'юнктурних параметрів, задає екзогенні обмеження та стимули розвитку логістичних систем. Динамічність цих факторів обумовлює необхідність постійної рекомбінації внутрішніх ресурсів і перегляду стратегічних орієнтирів. У результаті саме узгодженість між внутрішньою організаційною спроможністю та зовнішніми викликами забезпечує формування ефективної моделі стратегічного управління, здатної підвищувати стійкість логістичних потоків і забезпечувати довгострокову результативність функціонування підприємства.

Варто зазначити, що стратегічне управління логістичними системами підприємств

агросектору характеризується високою залежністю від сезонності виробництва та специфіки формування ланцюгів постачання внаслідок циклічної природи відтворювальних процесів і просторово-часової асиметрії формування ресурсних потоків [9]. Сезонна концентрація виробничих операцій зумовлює нерівномірність навантаження на логістичну інфраструктуру, що проявляється у пікових перевантаженнях транспортно-складських потужностей, зростанні витрат обігу та збільшенні часових лагів у русі матеріальних потоків. Водночас специфіка аграрних ланцюгів постачання, яка включає в себе територіальну дисперсність виробництва, багатоступеневість каналів збуту, залежність від зовнішніх умов реалізації продукції тощо, формує складну конфігурацію потокових взаємозв'язків із високим рівнем невизначеності [3]. Це обумовлює необхідність інтеграції довгострокових стратегічних орієнтирів із механізмами оперативної координації логістичних процесів, що забезпечує синхронізацію потоків у межах змінних часових інтервалів та підвищує адаптивність логістичної системи до коливань параметрів функціонування.

Ефективна реалізація стратегічних рішень у сфері логістичного управління підприємствами агросектору обумовлює необхідність формування цілісної логістичної архітектури як інтегрованої системи координації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. При цьому фрагментарність логістичних підсистем призводить до виникнення структурних дисбалансів та асинхронності потокових процесів, що знижує результативність усіх стратегічних ініціатив.

Натомість цілісна логістична архітектура забезпечує функціональну узгодженість між елементами системи через впровадження єдиних принципів управління потоками, інтеграцію інформаційно-аналітичних контурів та оптимізацію фінансового забезпечення логістичних операцій. Синхронізація матеріальних потоків із відповідними інформаційними сигналами дозволяє знизити рівень невизначеності та підвищити точність управлінських рішень, в той час як узгодження фінансових потоків сприяє підвищенню ліквідності та ефективності ресурсної алокації [5]. Таким чином, логістична архітектура виступає у якості специфічного інституційно-функціонального каркасу реалізації стратегії, який забезпечує адап-

**Таблиця 1. Функціональна конфігурація
синхронізації потокових процесів у логістичній архітектурі
підприємств агросектору**

Компонент логістичної архітектури	Інструментарій функціональної синхронізації	Результативний ефект у системі стратегічного управління
Матеріальні потоки	Оптимізація маршрутів, балансування складських потужностей, управління запасами на основі попиту	Зниження логістичних витрат, мінімізація часових лагів, підвищення оборотності ресурсів
Інформаційні потоки	Інтеграція інформаційних систем, аналітичні платформи підтримки рішень, моніторинг у реальному часі	Підвищення точності прогнозування, зниження інформаційної асиметрії, посилення керованості процесів
Фінансові потоки	Бюджетування логістичних операцій, контроль витрат, оптимізація фінансових потоків у ланцюгах постачання	Підвищення ефективності ресурсної алокації, забезпечення ліквідності, зниження трансакційних витрат
Організаційно-управлінські контури	Регламентация бізнес-процесів, координаційні механізми між підрозділами, інтеграція функціональних стратегій	Узгодженість управлінських рішень, зниження операційних дисбалансів, підвищення адаптивності системи
Інституційно-контрактні зв'язки	Формалізація взаємодії з контрагентами, договірні механізми, управління ризиками у ланцюгах постачання	Зниження невизначеності, підвищення стабільності логістичних потоків, зміцнення довгострокових партнерств

Джерело: сформовано та узагальнено на основі джерел [5; 9].

тивність усієї системи до змін параметрів зовнішнього середовища. З іншого боку, наслідком цього є загальне підвищення керованості потокових процесів, що створює належні передумови для досягнення довгострокової конкурентоспроможності аграрних підприємств (табл. 1).

Отже, узагальнення функціональних взаємозв'язків у межах логістичної архітектури дозволяє констатувати, що її ефективність визначається не окремими елементами, а ступенем їх системної узгодженості та здатністю до коеволюції в умовах змінного середовища. Так, синергетичний ефект виникає за рахунок інтеграції потокових і управлінських контурів, що забезпечує цілісність відтворювальних процесів і підвищує стійкість операційної діяльності. Водночас стратегічна результативність системи досягається через формування адаптивної конфігурації взаємодій, яка дозволяє мінімізувати внутрішні дисбаланси та нейтралізувати вплив зовнішніх флуктуацій, трансформуючи логістику з обслуговуючої функції у ключовий інструмент забезпечення довгострокової ефективності підприємств агросектору.

Таким чином, трансформація логістичних систем підприємств агросектору відбувається у напрямі підвищення їх адаптивності, інтегрованості та керованості як відповідь на зростання варіативності зовнішніх параметрів функціонування та ускладнення внутрішніх потокових конфігурацій [9]. При цьому адаптивність проявляється у здатності системи до оперативної рекомбінації ресурсних потоків і перебудови логістичних маршрутів відповідно до змін кон'юнктурних умов, що знижує чутливість до ринкових флуктуацій. Інтегрованість же забезпечує узгодження матеріальних, інформаційних і фінансових контурів у єдиній функціональній площині, мінімізуючи ефекти фрагментації та інформаційної асиметрії. Підвищення керованості досягається через впровадження аналітичних інструментів контролю та оптимізацію механізмів прийняття рішень, що дозволяє скорочувати трансакційні витрати та часові лаги у русі товарних потоків. У сукупності це формує синергетичний ефект, який і проявляється у підвищенні оборотності ресурсів та зростанні загальної ре-

Таблиця 2. Функціональні параметри трансформації логістичних систем підприємств агросектору та їх результативні ефекти

Вектор трансформації логістичної системи	Механізми реалізації трансформаційних змін	Економічний результат у системі господарської діяльності
Підвищення адаптивності	Динамічна перебудова логістичних маршрутів, гнучке управління запасами, реактивна алокація ресурсів	Зниження чутливості до ринкових флуктуацій, стабілізація потокових процесів
Інтеграція потокових контурів	Узгодження матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, єдині координаційні платформи	Мінімізація інформаційної асиметрії, підвищення цілісності логістичної системи
Посилення керованості	Формалізація процедур контролю, впровадження аналітичних інструментів управління	Скорочення трансакційних витрат, підвищення прозорості управлінських рішень
Оптимізація ресурсної алокації	Перерозподіл ресурсів відповідно до змін попиту, балансування навантаження	Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу
Скорочення часових лагів	Синхронізація операцій, прискорення обробки інформації, оптимізація логістичних циклів	Зростання оборотності капіталу, прискорення руху логістичних потоків
Підвищення системної стійкості	Диверсифікація каналів постачання, управління ризиками, резервування потужностей	Зниження ризиків дестабілізації, забезпечення безперервності господарської діяльності

Джерело: власна розробка.

зультативності господарської діяльності підприємств агросектору (табл. 2).

Як бачимо, на практиці трансформація логістичних систем має кумулятивний характер, у межах якого зміни в окремих підсистемах підсилюють одна одну та формують інтегрований ефект підвищення результативності. При цьому взаємопов'язаність трансформаційних процесів забезпечує перехід від дискретного управління до системно узгодженого регулювання товарних потоків, що знижує внутрішню ентропію та підвищує передбачуваність функціонування. У результаті логістична система набуває властивостей саморегуляції та динамічної рівноваги, що дозволяє не лише оптимізувати витрати обігу, але й формувати стійкі передумови для довгострокового розвитку підприємства в умовах змінного середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, приходимо до висновку, що стратегічне управління логістичними системами підприємств агросектору у даний час набуває визначального значення у забезпеченні результативності їх господарської діяльності в

умовах ускладнення потокових процесів. Детермінанти такого управління формують багаторівневу систему взаємопов'язаних факторів, у межах якої поєднуються ресурсно-інфраструктурні, організаційно-управлінські, інформаційно-аналітичні та кон'юнктурні складові, що визначають параметри функціонування логістичних систем.

Ефективність стратегічних рішень за таких умов безпосередньо залежить від рівня узгодженості внутрішніх організаційних параметрів із динамікою зовнішнього середовища, що забезпечує формування адаптивних моделей управління логістичними потоками. При цьому специфіка аграрного виробництва зумовлює необхідність інтеграції довгострокових стратегічних орієнтирів із механізмами оперативної координації логістичних процесів. Водночас трансформація логістичних систем відбувається у напрямі підвищення їх інтегрованості та керованості, що створює передумови для скорочення часових лагів та підвищення оборотності ресурсів підприємств. У результаті логістична система трансформується у ключовий інструмент забезпечення стійкості та довгострокової результативності розвитку підприємств агросектору.

Література:

1. Дзямулич М. І., Коробчук Т. І. Цифрові виклики трансцендентної економіки. Економіка та суспільство. 2026. № 84.

2. Дзямулич М. І., Косінський П. М. Формування механізму розвитку підприємств агросектору на засадах цифровізації. Агросвіт. 2026. № 3. С. 138—143.

3. Дзямулич М. І., Рейкін Ю. Ю. Подвійний цифровий та зелений перехід в контексті формування стійкої економічної системи. Економіка та суспільство. 2024. № 61.

4. Чалюк Ю. О. Індексна оцінка добробуту ветеранів: міжнародні практики та можливості імплементації в Україні. Економіка та суспільство. 2026. № 83.

5. Antoniuk N., Melnykova K., Kholodna Y., Britchenko I., Khomiuk N., Rogach S., Shmatkovska T. Financial support of logistics: security aspects and sustainable development (in Ukrainian context). AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. 2023. Vol. 13(2). Special Issue XXXVIII. Pp. 135—140.

6. Chaliuk Y. Social Services and Their Impact on Economic Resilience in the Era of Global Digitalization: monograph. Prague, 2026. 260 p.

7. Iashchenko O., Chupryna O., Maksymov S., Zemlianska N., Afanasieva O., Popova Y. Information Noise in Marketing Analytics: Implications for Financial Reporting and Economic Decision-Making. International Journal of Accounting and Economics Studies. 2025. Vol. 12 (5). Pp. 702—709.

8. Kostiuk V., Khudolii A., Korniiiko Y., Petrenko O., Dybchuk L., Shmatkovska T. Logistics infrastructure management in the system of digital transformation of the economy of Ukraine. AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. 2024. Vol. 14 (2). Special Issue XLIII. Pp. 133—137.

9. Verzun A., Voynycha L., Fedyk O., Shulha O., Lypych L., Shmatkovska T., Herylo V. Export potential of agricultural-industrial complex of Ukraine: logistics and development prospects. Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture & Rural Development. 2023. Vol. 23 (4). Pp. 915—926.

References:

1. Dziamulych, M. I. and Korobchuk, T. I. (2026), "Digital challenges of the transcendental economy", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 84.

2. Dziamulych, M. I. and Kosinskyi, P. M. (2026), "Formation of a mechanism for the development of agricultural sector enterprises based on digitalization", *Agrosvit*, vol. 3, pp. 138—143.

3. Dziamulych, M. I. and Reikin, Y. Y. (2024), "Dual digital and green transition in the context of forming a sustainable economic system", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61.

4. Chaliuk, Yu. O. (2026), "Index assessment of veterans' well-being: international practices and implementation possibilities in Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 83.

5. Antoniuk, N., Melnykova, K., Kholodna, Y., Britchenko, I., Khomiuk, N., Rogach, S. and Shmatkovska, T. (2023), "Financial support of logistics: security aspects and sustainable development (in Ukrainian context)", *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*, vol. 13(2), Special Issue XXXVIII, pp. 135—140.

6. Chaliuk Yu. (2026), *Social Services and Their Impact on Economic Resilience in the Era of Global Digitalization*, Prague, Czech Republic.

7. Iashchenko, O., Chupryna, O., Maksymov, S., Zemlianska, N., Afanasieva, O., and Popova, Y. (2025), "Information Noise in Marketing Analytics: Implications for Financial Reporting and Economic Decision-Making", *International Journal of Accounting and Economics Studies*, vol. 12 (5), pp. 702—709.

8. Kostiuk, V., Khudolii, A., Korniiiko, Y., Petrenko, O., Dybchuk, L. and Shmatkovska, T. (2024), "Logistics infrastructure management in the system of digital transformation of the economy of Ukraine", *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*, vol. 14 (2), Special Issue XLIII, pp. 133—137.

9. Verzun, A., Voynycha, L., Fedyk, O., Shulha, O., Lypych, L., Shmatkovska, T., and Herylo, V. (2023), "Export potential of agricultural-industrial complex of Ukraine: logistics and development prospects", *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture & Rural Development*, vol. 23 (4), pp. 915—926.

Отримано редакцією журналу / Received: 14.04.26

Прорецензовано / Revised: 30.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<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 331.108:004.8

Н. Я. Михаліцька,

к. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,

Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8912-8005>**М. Р. Яцик,**

к. пед. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,

Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7061-9066>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.250

ОРГАНІЗАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

N. Mykhalitska,

PhD in Public Administration, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Economic Security,

Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine

M. Yatsyk,

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor

Associate Professor of the Department of Management and Economic Security

Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine

ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION OF ANTI-CRISIS HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN CONDITIONS OF SECURITY INSTABILITY

У статті досліджено особливості організаційної трансформації антикризового управління людським капіталом в умовах безпекової нестабільності. Обґрунтовано вплив цифровізації та технологій штучного інтелекту на розвиток HR-практик, підвищення обґрунтованості управлінських рішень і адаптивності організацій. Визначено роль вимушеної трудової міграції та гендерних змін у трансформації структури робочої сили й формуванні нових підходів до управління персоналом. Доведено, що інтеграція HR-аналітики, інтелектуальних технологій та принципів гендерної інклюзивності сприяє підвищенню ефективності кадрової політики. Обґрунтовано доцільність переходу до проактивної моделі управління людським капіталом, орієнтованої на прогнозування кадрових ризиків. Запропоновано AI-орієнтовану модель управління людським капіталом, спрямовану на забезпечення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності організацій у нестабільному соціально-економічному середовищі.

The article examines the features of the organizational transformation of crisis-oriented human capital management under the conditions of wartime challenges. The study substantiates that large-scale socio-economic disruptions, forced labor migration, and structural shifts in the labor market significantly affect the stability and functioning of human resource management systems. Particular attention is paid to the growing role of digitalization and artificial intelligence technologies in transforming HR practices, enhancing decision-making processes, and increasing organizational adaptability in highly uncertain environments.

It is determined that the integration of AI-based tools, HR analytics, and predictive models enables organizations to shift from reactive to proactive approaches in managing human capital. Such transformation allows for more accurate identification of workforce-related risks, optimization of recruitment processes, and development of adaptive organizational strategies. The paper also highlights the impact of forced, including youth, migration on the reproduction of human capital and emphasizes its implications for organizational sustainability and long-term economic resilience at both micro- and macroeconomic levels.

Furthermore, the role of gender transformations in shaping inclusive organizational environments is analyzed. The implementation of gender-sensitive HR policies contributes to strengthening innovation capacity, improving workforce engagement, and enhancing overall organizational performance and social responsibility.



As a result, the study proposes an AI-oriented model of human capital management that integrates technological, social, and organizational dimensions. The proposed approach ensures increased flexibility, resilience, and competitiveness of organizations in a dynamic and uncertain environment, providing a foundation for effective adaptation to contemporary challenges and future transformations.

Ключові слова: людський капітал, організаційна трансформація, антикризове управління персоналом, штучний інтелект, стратегічне управління, HR-аналітика, вимушена трудова міграція, гендерна інклюзивність.

Key words: human capital, organizational transformation, crisis-oriented human resource management, artificial intelligence, strategic management, HR analytics, forced labor migration, gender inclusivity.

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

Сучасний ринок праці перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої поєднанням економічних, технологічних та геополітичних чинників. Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на функціонування національної економіки та практики управління людським капіталом. Це проявляється у зростанні вимушеної трудової міграції, зміні структури зайнятості, трансформації гендерних ролей на ринку праці, а також у підвищенні рівня невизначеності для організацій. За таких умов традиційні підходи до управління персоналом дедалі частіше виявляються недостатніми, що зумовлює необхідність їх організаційного оновлення та адаптації до нових соціально-економічних реалій.

Паралельно стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту відкриває нові можливості для трансформації HR-практик. Використання інтелектуальних цифрових інструментів сприяє автоматизації кадрових процесів, підвищенню точності прогнозування кадрових ризиків і формуванню гнучких організаційних моделей праці. У результаті інтеграція технологій штучного інтелекту стає важливим чинником підвищення адаптивності організацій до кризових умов.

У таких обставинах особливої актуальності набуває переосмислення антикризового HR-менеджменту в контексті організаційної трансформації. Йдеться не лише про реагування на поточні виклики, а про формування стійких і адаптивних підходів до управління людським капіталом, здатних забезпечити довгострокову ефективність організацій, збереження кадрового потенціалу та їх стратегічну конкурентоспроможність.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі проблематика трансформації системи управління персона-

лом в умовах цифровізації економіки, глобальних соціально-економічних змін та зростання невизначеності набуває особливої актуальності. Значна увага приділяється впровадженню цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, у HR-системи та їх впливу на ефективність управлінських процесів. Зокрема, у дослідженні І. Дашко, Ю. Калюжної та Л. Михайліченка обґрунтовано принципи впровадження технологій штучного інтелекту в управління персоналом і визначено їх значення для підвищення ефективності кадрових процесів та прийняття управлінських рішень [1]. У працях І. Котовської та Н. Черненко досліджуються переваги, ризики та напрями використання AI-технологій у сфері HR, зокрема у процесах рекрутингу, оцінювання персоналу та підтримки управлінських рішень [2, 3].

Вплив штучного інтелекту на трансформацію управління персоналом та розвиток організацій розкрито у праці А. Лігоненко та І. Наумова, які акцентують увагу на зміні ролі людського капіталу в умовах цифровізації [4]. Питання використання інтелектуальних технологій, HR-аналітики та алгоритмів машинного навчання в управлінні персоналом досліджуються також у працях Ю. Козуба, О. Бондарчука, В. Козуба, С. Кубіцького, О. Качмар, К. Слюсаренко, О. Грідіна, які підкреслюють їх значення для підвищення обґрунтованості управлінських рішень і прогнозування кадрових ризиків [14–16]. Проблеми цифровізації HR-процесів і розвитку цифрових компетентностей персоналу розглядаються у дослідженні О. Славкової, яка акцентує увагу на необхідності адаптації HR-функцій до умов цифрової трансформації [5].

Окремий напрям досліджень стосується антикризового та організаційного управління в умовах нестабільного середовища. У працях Н. Михаліцької та М. Яцик обґрунтовано роль комплаєнсу як інструменту забезпечення етичності, прозорості та стійкості діяльності підприємств, а та-

кож розкрито механізми стратегічного управління економічною безпекою в умовах воєнних викликів [6—8].

Важливим напрямом сучасних досліджень є адаптація підприємств до трансформацій ринку праці, зокрема до процесів трудової міграції. У праці Н. Азьмук досліджуються трансформаційні процеси ринку праці в умовах війни, зокрема виклики відтворення робочої сили та необхідність формування нових стратегій забезпечення зайнятості [9]. Водночас Ю. Мельник і Д. Шалагінова акцентують увагу на питаннях відновлення кадрового потенціалу підприємств у контексті міграційних процесів [10].

Проблематика інклюзивності та гендерної рівності в управлінні персоналом також активно досліджується в сучасній науці. Зокрема, А. Жуковська та В. Панасюк розглядають інклюзивний менеджмент як результат еволюції управлінських концепцій [11], а Н. Ковальська підкреслює роль державної політики у забезпеченні гендерної рівності, що знаходить відображення у стратегічних документах [12, 13].

Таким чином, аналіз сучасних наукових підходів свідчить про активний розвиток досліджень у сфері цифровізації HR-менеджменту, антикризового управління персоналом та адаптації до соціальних трансформацій ринку праці. Водночас недостатньо дослідженим залишається комплексне поєднання інструментів штучного інтелекту з механізмами організаційної трансформації антикризового управління людським капіталом в умовах вимушеної трудової міграції та гендерних змін, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у визначенні та обґрунтуванні організаційних підходів до трансформації антикризового HR-менеджменту в умовах безпекової нестабільності з урахуванням впливу технологій штучного інтелекту, вимушеної трудової міграції та гендерних змін на ринку праці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах зростаючої нестабільності ринку праці особливого значення набуває антикризовий HR-менеджмент. У науковій літературі його розглядають як систему управлінських підходів і HR-практик, спрямованих на забезпечення стабільності кадрового потенціалу підприємства, мінімізацію кадрових ризиків та адаптацію організації до кризових соціально-економічних змін. У цьому контексті

антикризовий HR-менеджмент доцільно трактувати як сукупність організаційних рішень і HR-інструментів, орієнтованих на підвищення адаптивності організації, стабілізацію людського капіталу та запобігання кадровим ризикам у кризових умовах.

Розвиток цифрових технологій зумовлює формування нових підходів до управління персоналом, пов'язаних із використанням інструментів штучного інтелекту. У цьому контексті AI-орієнтоване управління людськими ресурсами можна розглядати як застосування інтелектуальних аналітичних систем, алгоритмів машинного навчання та цифрових HR-інструментів для підтримки управлінських рішень, прогнозування кадрових ризиків і підвищення ефективності управління людським капіталом.

У цифровій економіці роль управління людськими ресурсами поступово виходить за межі традиційних адміністративних функцій. Якщо раніше діяльність HR-підрозділів була зосереджена переважно на кадровому обліку, підборі персоналу та веденні документації, то сьогодні вона дедалі більше пов'язана з організаційним розвитком. Управління людським капіталом стає ключовим чинником формування конкурентоспроможності підприємства, його інноваційного потенціалу та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Суттєву роль у цій трансформації відіграють цифрові технології, зокрема інструменти штучного інтелекту. Їх використання відкриває нові можливості для аналізу даних про персонал, підтримки управлінських рішень та підвищення ефективності HR-практик. Алгоритми машинного навчання дозволяють працювати з великими обсягами даних щодо результативності працівників, рівня їх залученості, професійного розвитку та кар'єрної динаміки. Це забезпечує глибше розуміння внутрішніх кадрових процесів і формування більш обґрунтованих управлінських підходів [15].

Важливою перевагою використання інтелектуальних технологій є можливість не лише фіксувати поточний стан кадрових процесів, а й прогнозувати їх розвиток. Аналітичні системи дозволяють виявляти ризики плінності кадрів, визначати потребу в нових компетентностях та оцінювати чинники продуктивності праці. У результаті управління персоналом набуває більш аналітичного та прогностичного характеру, що посилює його роль у системі організаційного управління.

Інтеграція штучного інтелекту у HR-практику змінює підходи до прийняття управлінських рішень. Якщо раніше вони значною мірою

базувалися на досвіді менеджерів або інтуїтивних оцінках, то сучасні цифрові інструменти дозволяють спиратися на аналітичні дані та прогнозні моделі. Це сприяє підвищенню обґрунтованості рішень, зменшенню суб'єктивності та формуванню більш системного підходу до управління людськими ресурсами [16].

У сучасних умовах цифрової трансформації важливим напрямом розвитку управління людськими ресурсами є застосування інструментів штучного інтелекту. Вони забезпечують розширення аналітичних можливостей HR-систем і створюють передумови для переходу до більш обґрунтованих управлінських рішень. Штучний інтелект у стратегічному та антикризовому управлінні персоналом доцільно розглядати як сукупність інтелектуальних цифрових інструментів і аналітичних методів, що забезпечують обробку великих масивів кадрових даних, прогнозування ризиків, підтримку прийняття управлінських рішень та формування адаптивних стратегій управління людським капіталом в умовах невизначеності. Застосування інтелектуальних технологій дозволяє здійснювати комплексний аналіз кадрових даних, оцінювати ефективність персоналу, прогнозувати кадрові ризики та визначати потре-

бу в нових компетентностях. Це сприяє підвищенню гнучкості управління людським капіталом і формуванню адаптивних організаційних моделей.

Особливого значення набуває орієнтація управління персоналом на проактивні підходи, що передбачають використання HR-аналітики та прогнозних алгоритмів. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти потенційні проблеми, пов'язані з плинністю кадрів, дефіцитом компетентностей і змінами на ринку праці, а також формувати ефективні механізми їх попередження.

Організаційну трансформацію в умовах воєнних викликів доцільно розглядати як процес системних змін у структурі, управлінських підходах і функціонуванні організації, спрямований на підвищення її адаптивності, стійкості та здатності ефективно реагувати на кризові явища зовнішнього середовища. За цих умов трансформація управління людським капіталом виступає ключовою складовою організаційних змін, забезпечуючи узгодження кадрових, цифрових та маркетингових рішень підприємства. Ключові напрями використання штучного інтелекту в системі антикризового управління узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1. Напрями застосування штучного інтелекту в системі стратегічного та антикризового управління людським капіталом

Сфера застосування ШІ (AI)	AI-рішення та технології	Організаційний вплив	Стратегічне значення
Прогнозування кадрових потреб	алгоритми машинного навчання, прогнозна аналітика (predictive analytics)	прогнозування потреб у персоналі та компетентностях	формування довгострокової кадрової стратегії
Інтелектуальний рекрутинг	системи автоматизованого відбору кандидатів, AI-аналіз резюме кандидатів	підвищення оперативності та точності підбору персоналу	формування конкурентного кадрового потенціалу
HR-аналітика та оцінка ефективності персоналу	системи аналізу великих даних, алгоритми оцінювання продуктивності	виявлення чинників продуктивності та залученості персоналу	підтримка стратегічних управлінських рішень
Персоналізоване навчання та розвиток персоналу	AI-платформи навчання, адаптивні освітні системи	формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку	розвиток людського капіталу організації
Управління кадровими ризиками	прогнозна HR-аналітика (predictive HR-analytics), аналіз поведінкових даних	прогнозування плинності кадрів, професійного вигорання та міграційних ризиків	забезпечення кадрової стабільності підприємства
Антикризове управління персоналом	системи підтримки управлінських рішень, HR-аналітика	оперативне реагування на кадрові втрати та дефіцит персоналу	підвищення стійкості організації в умовах вимушеної трудової міграції

Джерело: узагальнено авторами.

Представлені у таблиці напрями використання штучного інтелекту відображають суттєву трансформацію підходів до управління людським капіталом. Інтелектуальні аналітичні інструменти дозволяють не лише автоматизувати окремі HR-процеси, а й формувати нову логіку організаційного управління, орієнтовану на прогнозування та превентивне реагування на кадрові ризики. Застосування HR-аналітики, обробка великих масивів кадрових даних і використання прогнозних моделей забезпечують формування більш надійної інформаційної основи для прийняття управлінських рішень. Це сприяє підвищенню гнучкості кадрової політики, зниженню рівня невизначеності та посиленню адаптивності організації в умовах нестабільного середовища.

Важливим напрямом сучасної трансформації управління людським капіталом є формування гендерно-інклюзивних підходів до організації праці. Гендерно-інклюзивне антикризове управління персоналом доцільно розглядати як інтегровану систему управлінських підходів і HR-практик, що поєднує принципи рівності, різноманіття та адаптивності й спрямована на забезпечення ефективного використання людського капіталу, зниження кадрових ризиків і підтримання

стійкості організації в умовах кризових трансформацій.

У цьому вимірі гендерна інклюзивність виступає не лише соціальною цінністю, а й важливим чинником підвищення ефективності управління людським капіталом і зміцнення організаційної стійкості. Інтеграція принципів рівності та різноманіття у кадрову політику сприяє формуванню більш гнучких і адаптивних організацій, здатних ефективно реагувати на виклики нестабільного середовища.

Дослідження свідчать, що гендерно збалансовані команди формують ширший спектр управлінських підходів і рішень, що позитивно впливає на інноваційність, якість командної взаємодії та результативність діяльності організації. У результаті гендерно-інклюзивне антикризове управління персоналом трансформується з соціально орієнтованої практики у вагомий чинник організаційного розвитку.

З огляду на це доцільно виокремити ключові напрями впливу гендерно-інклюзивного управління персоналом на розвиток організації, які систематизовано в табл. 2.

Представлені у таблиці 2 стратегічні аспекти гендерно-інклюзивного управління людським капіталом підтверджують, що інтеграція принципів гендерної рівності у кадрову політи-

Таблиця 2. Стратегічні аспекти гендерно-інклюзивного управління людським капіталом організації

Функціональний напрям управління	Інструменти гендерно-інклюзивного управління	Організаційно-стратегічний вплив
Кадрова політика	забезпечення рівних можливостей для професійного розвитку	підвищення ефективності використання людського потенціалу
Лідерство	залучення жінок і чоловіків до управлінських процесів	підвищення якості управлінських рішень
Організаційна культура	формування інклюзивного робочого середовища	підвищення мотивації та залученості персоналу
Інноваційний розвиток	використання різноманіття досвіду та підходів працівників	підвищення інноваційності організації
Репутація організації	дотримання принципів рівності та недискримінації	зміцнення конкурентних позицій
Соціальна адаптація персоналу в умовах війни	підтримка працівників із військовим досвідом та осіб з особливими потребами	підвищення соціальної стійкості та згуртованості колективу
HR-аналітика та моніторинг гендерного балансу	гендерний аудит персоналу та аналіз гендерних показників кадрової структури	підвищення ефективності кадрової політики
Стратегічна стійкість організації	інтеграція принципів гендерної рівності та інклюзивності у HR-стратегію	підвищення адаптивності, інноваційності та довгострокової конкурентоспроможності організації

Джерело: узагальнено авторами.

ку сприяє підвищенню інноваційного потенціалу організацій та зміцненню їх стратегічної стійкості. Зазначені підходи узгоджуються із сучасними концепціями управління персоналом, зокрема Diversity Management та Diversity, Equity and Inclusion (DEI), які розглядають різноманітність працівників як важливий ресурс розвитку організації. У межах цих концепцій різноманітність персоналу трактується не лише як наявність відмінностей між працівниками (за статтю, віком, культурним походженням, соціальним статусом чи професійним досвідом), а як чинник, що сприяє підвищенню інноваційності, креативності та ефективності командної взаємодії.

Відповідно, гендерна інклюзивність дедалі активніше інтегрується у сучасні підходи корпоративного управління та сталого розвитку, зокрема у концепцію ESG (Environmental, Social, Governance). Соціальна складова ESG передбачає забезпечення рівних можливостей, недискримінації та справедливого ставлення до працівників, що сприяє формуванню відкритого та інклюзивного організаційного середовища.

В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій особливої актуальності набувають процеси вимушеної трудової міграції. Під вимушеною трудовою міграцією доцільно розуміти переміщення працездатного населення з метою працевлаштування, зумовлене зовнішніми кризовими чинниками, зокрема воєнними діями, економічною нестабільністю та порушенням функціонування національного ринку праці. Особливого значення набуває молодіжна міграція, яка характеризується високою динамікою та формує додаткові ризики для відтворення людського капіталу, інноваційного потенціалу та демографічної стійкості країни.

Такі процеси створюють для підприємств додаткові виклики, пов'язані з відтоком кваліфікованих працівників, порушенням кадрової стабільності та зростанням ризиків зниження ефективності діяльності. Особливої актуальності набуває молодіжна трудова міграція, яка характеризується високою мобільністю та формує додаткові загрози для відтворення людського капіталу, інноваційного потенціалу та довгострокової конкурентоспроможності організацій. Водночас міграційні процеси супроводжуються трансформацією гендерної структури робочої сили, що додатково впливає на формування людського капіталу організацій.

У цих умовах зростає значення антикризового управління людським капіталом, орієнто-

ваного на забезпечення адаптації організацій до змін на ринку праці, збереження кадрового потенціалу та мінімізацію ризиків, пов'язаних із міграційними процесами. Антикризове управління людським капіталом в умовах вимушеної трудової міграції являє собою інтегровану систему управлінських рішень і HR-практик, спрямованих на збереження та відновлення кадрового потенціалу, мінімізацію міграційних втрат і забезпечення адаптивності організації до трансформацій ринку праці на основі використання HR-аналітики, прогнозних моделей і цифрових інструментів управління.

Інтелектуальні аналітичні системи дозволяють здійснювати комплексний аналіз кадрових даних, прогнозувати ризики втрати персоналу, оцінювати дефіцит компетентностей і оптимізувати процеси підбору працівників. Завдяки застосуванню алгоритмів машинного навчання організації можуть своєчасно виявляти кадрові ризики, пов'язані з міграційними процесами, зокрема відтоком молодих фахівців, та формувати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Це зумовлює перехід до проактивної моделі управління людським капіталом, що ґрунтується на використанні HR-аналітики, прогнозних алгоритмів і систем підтримки управлінських рішень. Така модель передбачає системну інтеграцію даних про персонал, бізнес-процеси та зовнішнє середовище, що дозволяє виявляти приховані тенденції, моделювати сценарії розвитку подій і своєчасно реагувати на потенційні загрози. На відміну від реактивного підходу, проактивне управління орієнтоване на випереджальне формування компетенцій, розвиток організаційної стійкості та побудову гнучких кадрових стратегій, здатних адаптуватися до динамічних умов безпекової нестабільності. Воно включає використання предиктивної аналітики для прогнозування кадрових ризиків (плинність, дефіцит навичок, вигорання), впровадження інструментів раннього попередження, а також формування культури безперервного навчання й управління знаннями. Такий підхід забезпечує перехід від ситуативного реагування до стратегічного передбачення, підвищуючи якість управлінських рішень, ефективність використання людського капіталу та здатність організації підтримувати стійкість, адаптивність і довгострокову конкурентоспроможність.

З урахуванням зазначених тенденцій інтеграцію технологій штучного інтелекту доцільно розглядати як основу організаційної трансформації антикризового HR-менеджменту. Відповідно, запропоновано AI-орієнтовану

модель управління людським капіталом в умовах вимушеної трудової міграції, яка поєднує аналіз зовнішніх викликів, використання цифрових HR-інструментів та ключові процеси управління людським капіталом.

Концептуальну модель трансформації управління людським капіталом представлено на рис. 1.

Запропонована модель відображає сучасну логіку трансформації управління людським капіталом в умовах глибоких змін ринку праці. Її ключова ідея полягає у поєднанні технологічних можливостей штучного інтелекту з урахуванням соціальних трансформацій, зокрема процесів вимушеної трудової міграції та змін у гендерній структурі робочої сили. Такий підхід дозволяє розглядати управління людським капіталом не лише як операційну функцію, а як інструмент організаційної трансформації, спрямований на підвищення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Використання інтелектуальних аналітичних систем забезпечує більш точне прогнозування кадрових ризиків, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє формуванню гнучких моделей управління людським капіталом, що створює передумови для ефективної адаптації організацій до умов нестабільного соціально-економічного середовища.

Таким чином, організаційна трансформація антикризового управління людським капіталом в умовах безпекової нестабільності полягає у переході від функціонально-операційного до стратегічно-адаптивного підходу, що передбачає інтеграцію інтелектуальних технологій, HR-аналітики та соціально орієнтованих практик управління з метою забезпечення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства, а також формування моделі управління, орієнтованої на випереджувальне реагування на виклики зовнішнього середовища та довгострокове відновлення людського капіталу.

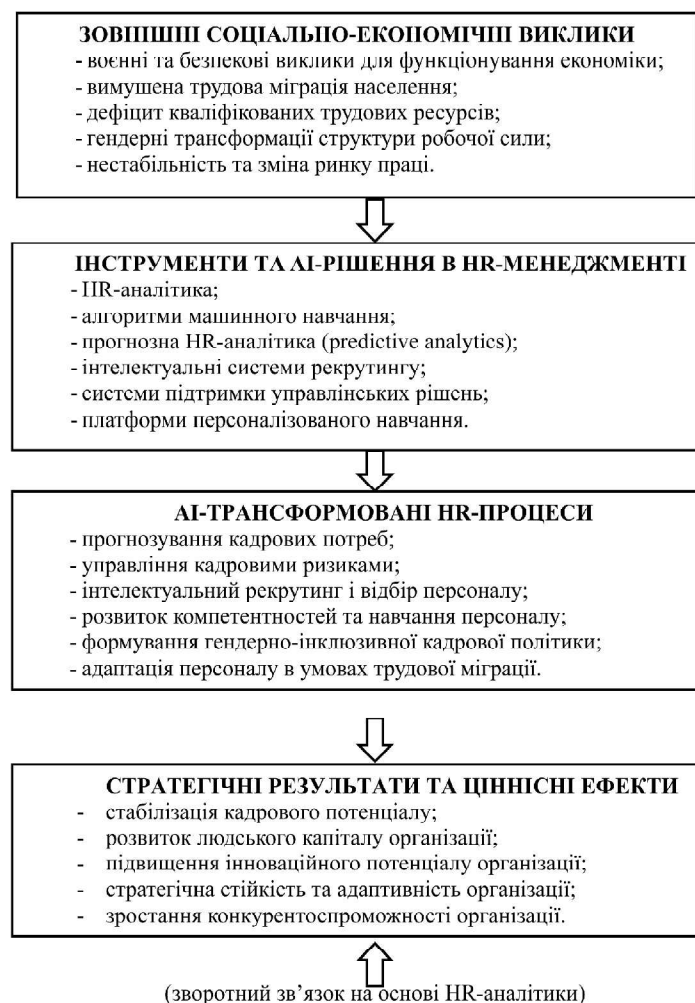


Рис. 1. AI-орієнтована модель стратегічного та антикризового управління людським капіталом в умовах вимушеної трудової міграції

Джерело: розроблено автором.

ВИСНОВКИ

Сучасні воєнні виклики та пов'язані з ними зміни ринку праці, зокрема вимушена трудова міграція і трансформація структури робочої сили, суттєво змінюють підходи до управління людським капіталом. За таких умов традиційні HR-практики поступово втрачають ефективність, що зумовлює потребу в їх організаційному оновленні.

Ключову роль у цих змінах відіграють технології штучного інтелекту, які забезпечують перехід до більш аналітичного та прогностичного управління. Використання HR-аналітики та прогностичних моделей дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, своєчасно виявляти кадрові ризики та формувати гнучкі підходи до управління людським капіталом.

Водночас значний вплив мають соціальні трансформації, зокрема процеси вимушеної, у тому числі молодіжної, трудової міграції та гендерні зміни у структурі робочої сили. Це посилює потребу в інтеграції гендерно-інклюзивних підходів і формуванні механізмів збереження та відновлення кадрового потенціалу.

Узагальнення отриманих результатів дозволяє розглядати організаційну трансформацію антикризового управління людським капіталом як перехід до стратегічно-адаптивної моделі, що поєднує інструменти штучного інтелекту, HR-аналітику та соціально орієнтовані управлінські практики. Такий підхід забезпечує підвищення стійкості організацій і створює передумови для довгострокового розвитку людського капіталу в умовах безпекової нестабільності.

Література:

1. Дашко І., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Ключові принципи впровадження штучного інтелекту в процеси управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-47>
2. Котовська, І. (2024). Перспективи використання штучного інтелекту в процесі управління персоналом: аналіз переваг, ризиків та перспектив розвитку. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-178>
3. Черненко Н. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 12. С. 76—83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>
4. Лігоненко А., Наумов І. Вплив штучного інтелекту на персонал бізнес-організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-37>
5. Славкова О. П. HR-тренди майбутнього: використання сучасних технологій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 277—281. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-47>
6. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Еволюція концепції комплаєнсу в системі корпоративного управління підприємства: етичні, стратегічні та антикризові аспекти. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.82>
7. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Інституційно-антикризовий механізм стратегічного управління економічною безпекою держави та суб'єктів підприємницької діяльності в умовах війни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 4. С. 328—334. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.4.328>
8. Михаліцька Н. Я., Демчук В. В. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної безпеки держави та бізнесу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.-2026.2.134>
9. Азьмук Н. А. Трансформація ринку праці в умовах війни: виклики та стратегії відтворення робочої сили. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 171—179. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.-1\(42\).171-179](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.-1(42).171-179)
10. Мельник Ю., Шалагінова Д. Стратегічне управління відновленням кадрового потенціалу: виклики трудової міграції. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16989898>
11. Жуковська А. Ю., Панасюк В. М. Інклюзивний менеджмент: генезис виникнення, інструменти реалізації та соціально-економічна ефективність. *Інноваційна економіка*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.8>
12. Ковальська Н. М. Гендерна політика в Україні: актуальність і новації. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 4(87). DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.44>
13. Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 серпня 2022 р. № 752-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-%D1%80#Text>

14. Бондарчук О. І., Козуб В. Ю., Козуб Ю. Г. Аналіз ефективності алгоритмів машинного навчання в обробці даних. Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво. 2024. № 56. С. 107—116.

15. Кубіцький С. О., Качмар О. В., Слюсаренко К. В. Інноваційні інтелектуальні технології в системі управління персоналом: потенціал штучного інтелекту у процесах прийняття управлінських рішень у сфері HRM. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2025. Вип. 45. С. 562—572.

16. Грідін, О. (2024). HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. Економіка та суспільство, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>

References:

1. Dashko, I., Kaliuzhna, Yu. and Mykhajlichenko, L. (2024), "Key principles of implementing artificial intelligence in the processes of personnel management of the enterprise", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-47>

2. Kotovs'ka, I. (2024), "Prospects for using artificial intelligence in the process of personnel management: analysis of advantages, risks and development prospects", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-178>

3. Chernenko, N. S (2022), "Artificial intelligence in personnel management", *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 12, pp. 76—83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>

4. Lihonenko, L. and Naumov, I. (2024) "Impact of artificial intelligence on personnel business organization", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-37>

5. Slavkova, O. P. (2024), "HR trends of the future: the use of modern technologies", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 1, pp. 277—281. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-47>

6. Mykhalits'ka N. Ya., Yatsyk M. R. (2025), "Evolution of the compliance concept in corporate governance of the enterprise: ethical, strategic and crisis management dimensions", *Efektivna ekonomika*, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.82>

7. Mykhalits'ka, N. Ya. and Yatsyk, M. R. (2026), "Institutional and anti-crisis mechanism of strategic management of the economic security of the state and business entities under wartime

conditions", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 4, pp. 328—334. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.4.328>

8. Mykhalits'ka, N. Ya. and Demchuk, V. V. (2026), "Crisis management as a tool for ensuring economic security of the state and business under wartime conditions", *Efektivna ekonomika*, vol. 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.-2026.2.134>

9. Azmuk, N. A. (2022), "Transformation of the labor market in the conditions of war: challenges and strategies for the reproduction of the labor force", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. Vol. 1 (42), pp. 171—179. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).171-179](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).171-179)

10. Mel'nyk, Yu. and Shalahinova, D. (2025), "Strategic management of human resource renewal: challenges of labor migration", *Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16989898>

11. Zhukovs'ka, A. Yu. and Panasniuk, V. M. (2025), "Inclusive management: genesis of emergence, implementation tools and socio-economic effectiveness", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.8>

12. Koval's'ka, N. M. (2023), "Gender policy in Ukraine: relevance and innovations", *Visnyk KhNTU*, vol. 4 (87). DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.44>

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "State strategy for ensuring equal rights and opportunities for women and men for the period until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-%D1%80#Text> (Accessed 10 April 2026).

14. Bondarchuk, O. I., Kozub, V. Yu. and Kozub, Yu. H. (2024), "Analysis of the effectiveness of machine learning algorithms in data processing", *Komp'uterno-intehrovani tekhnologii: osvita, nauka, vyrobnytstvo*, vol. 56, pp. 107—116.

15. Kubits'kyj, S. O. and Kachmar, O. V., Sliusarenko K. V. (2025), "Innovative intelligent technologies in the personnel management system: the potential of artificial intelligence in the processes of making managerial decisions in the field of HRM", *Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu ta prava*, vol. 45, pp. 562—572.

16. Hridin, O.V. (2024), "HR analytics as a key tool of the personnel management system of a modern organization", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>

Отримано редакцією журналу / Received: 16.04.26

Процеженовано / Revised: 01.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26



УДК 005.21:502.131.1

T. Kulinich,
 PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
 of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0110-7080>

I. Zhayvoronok,
 PhD in Economics, Assistant of the Department of Management of Organizations,
 Lviv Polytechnic National University
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6304-368X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.259

OPTIMIZATION OF ENTERPRISE ACTIVITY IN A HIGHLY COMPETITIVE MARKET (IN THE RED OCEAN) THROUGH THE IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGIES

Т. В. Кулініч,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій,
 Національний університет "Львівська політехніка"
 І. Р. Жайворонок,
 к. е. н., асистент кафедри менеджменту організацій,
 Національний університет "Львівська політехніка"

ОПТИМІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У ВИСОКОКОНКУРЕНТНОМУ РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ (У ЧЕРВОНОМУ ОКЕАНІ) ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

In the context of intensifying competition, a significant proportion of business entities operate in the so-called "red ocean," a concept developed by W. Chan Kim and Renée Mauborgne (i.e., a highly saturated market characterized by continuous competition for consumers). The purpose of this article is to examine the theoretical and practical aspects of optimizing enterprise performance in a highly competitive market environment through the implementation of sustainable development strategies. To achieve this objective, it is intended to analyze the features of enterprise functioning in the "red ocean," identify the key principles of sustainable development, and substantiate their impact on improving enterprise efficiency. The results of the study on enterprise functioning in the "red ocean" indicate that this market environment is characterized by a high level of saturation, standardization of goods and services, and the dominance of intense price competition. Under such conditions, enterprises are forced to operate within established rules of the game, where market share growth occurs mainly through the redistribution of existing demand, which limits opportunities for extensive development and intensifies competition among market participants. It has been demonstrated that the key features of the "red ocean" include high sensitivity of enterprises to changes in the external environment, reduced profit margins due to price wars, and the dominance of an operational efficiency orientation as the primary source of competitive advantage. At the same time, excessive concentration on internal optimization and price-based instruments limits the strategic opportunities of enterprises and restrains their innovative development. The study substantiates that traditional approaches to improving competitiveness in a "red ocean" environment are insufficient to ensure long-term business sustainability. An alternative approach is the implementation of sustainable development strategies, which involve the integration of economic, environmental, and social dimensions into enterprise management systems. It has been established that the key directions for transforming competitive behavior include resource efficiency and circularity, innovation, digitalization of business processes, as well as transparency and accountability in stakeholder relations. The implementation of these approaches contributes to cost reduction, improved operational efficiency, strengthened reputation, and the formation of long-term competitive advantages.

В умовах посилення конкуренції значна частка суб'єктів господарювання функціонує у так званому "червоному океані", концепцію якого обгрунтовано В. Чан Кім та Рене Моборн (тобто на максимально насиченому ринку, якому притаманна постійна боротьба за споживача). Метою даної статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів оптимізації діяльності підприємства у висококонкурентному ринковому середовищі шляхом впровадження стратегій сталого розвитку. Для досягнення поставленої мети передбачено проаналізувати особливості функціонування підприємств у "червоному океані", визначити ключові принципи сталого розвитку та обгрунтувати їх вплив на підвищення ефективності діяльності підприємств. У результаті проведеного дослідження функціонування підприємств у "червоному океані" встановлено, що дане ринкове середовище характеризується високим рівнем насиченості пропозицій. У таких умовах підприємства змушені діяти в межах усталених правил гри, а зростання ринкової частки відбувається переважно за рахунок перерозподілу чинного попиту, що обмежує можливості екстенсивного розвитку та посилює конкуренцію між учасниками ринку. Доведено, що ключовими особливостями "червоного океану" є висока чутливість підприємств до змін зовнішнього середовища, зниження рівня маржинальності через використання цінових війн, а також домінування орієнтації на операційну ефективність як основного джерела конкурентних переваг. Водночас надмірна концентрація на внутрішній оптимізації та цінових інструментах обмежує стратегічні можливості підприємств і стримує їх інноваційний розвиток. У ході дослідження обгрунтовано, що традиційні підходи до підвищення конкурентоспроможності в умовах "червоного океану" є недостатніми для забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. Альтернативою виступає впровадження стратегій сталого розвитку, які передбачають інтеграцію економічної, екологічної та соціальної складових у систему управління підприємством. Встановлено, що ключовими напрямками трансформації конкурентної поведінки підприємств є ресурсна ефективність і циркулярність, інноваційність, цифровізація бізнес-процесів, а також прозорість і відповідальність у взаєминах зі стейкхолдерами. Реалізація цих підходів сприяє зниженню витрат, підвищенню операційної ефективності, зміцненню репутації та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Key words: enterprise functioning; strategy; sustainable development; competitive advantages; enterprise opportunities; innovative development.

Ключові слова: функціонування підприємств; стратегія; сталий розвиток; конкурентні переваги, можливості підприємств, інноваційний розвиток.

PROBLEM STATEMENT

As competition intensifies, a significant share of businesses operates in the so-called "red ocean," a concept articulated by W. Chan Kim and Renee Mauborgne (i.e., a saturated market characterized by continuous competition for consumers). Under such conditions, traditional approaches to maximizing operational efficiency gradually lose their effectiveness, while competition increasingly shifts toward aggressive price wars, which is particularly evident in the Ukrainian market.

In particular, this is reflected in the practice of constant discounts and promotional campaigns among national retailers such as ATB and Silpo, competitive tariff dumping among mobile operators, notably Kyivstar and Vodafone Ukraine, as well as in the struggle for passengers in the air transportation market, where Ryanair's low-cost offers have stimulated price reductions by other carriers. Such processes lead to declining profitability and a narrowing of opportunities for the sustainable development of competing parties.

The relevance of the research topic is driven by the need to find new approaches to optimizing enterprise activities that not only enhance their competitiveness but also ensure stable functioning

in an unstable market environment (or a red ocean market). One such approach is implementing sustainable development strategies, which involve a balanced integration of economic, environmental, and social aspects of enterprise activity.

Modern concepts of sustainable development are transforming from a tool of corporate social responsibility into an important element of strategic management. They enable enterprises to create additional competitive advantages, reduce costs through efficient resource utilization, increase customer loyalty, and strengthen their market reputation. In the context of the "red ocean," this opens up new opportunities for differentiation and the creation of unique value.

ACTUAL SCIENTIFIC RESEARCHES AND ISSUES ANALYSIS

The issues of optimizing enterprise performance in a highly competitive market environment have been thoroughly examined in the works of Re-pich A.T. [3], K. Chan, Mauborgne R. [5], Nesen L.M., Zhgun O.P., and Okolita I.I. [2]. Collectively, these authors have explored the following key areas of enterprise optimization:

- strategic management under competitive conditions;
- innovation as a primary driver of development;
- the search for new market niches;
- business process reengineering;
- employee motivation and performance.

In parallel, the specifics of optimizing enterprise performance in a highly competitive environment corresponding to the characteristics of a "red ocean", through the implementation of sustainable development strategies, are associated with a number of significant challenges.

First, a conflict arises between short-term efficiency and long-term sustainability goals. Second, there is an increase in costs. The unstructured implementation of environmentally friendly technologies, resource-saving measures, and socially responsible practices raises production costs, thereby complicating price competition. Third, there is the issue of limited market readiness. In highly competitive conditions, consumers often prioritize price over sustainability, which reduces the effectiveness of such strategies. In addition, business process reengineering becomes particularly complex, as it requires the simultaneous consideration of economic, environmental, and social aspects.

RESEARCH AIM

The purpose of this article is to examine the theoretical and practical aspects of optimizing enterprise performance in a highly competitive market environment through the implementation of sustainable development strategies. To achieve this objective, the analysis aims to examine the characteristics of enterprise functioning in the "red ocean," identify the key principles of sustainable development, and substantiate their impact on improving enterprise efficiency.

MAIN FINDINGS OF THE RESEARCH

The functioning of enterprises in the so-called "red ocean," a concept originally developed by W. Chan Kim and Renee Mauborgne, is characterized by specific features that shape both the behavior of economic entities and the logic of their strategic development [5]. According to these scholars' approach, this process is defined by a range of distinctive characteristics that shape how firms operate and compete. Within such a market environment, competition is intense, and its main parameters are clearly defined and commonly understood by all participants [6].

An analysis of the research conducted by W. Chan Kim and Renee Mauborgne [5] and their followers

[2—3] made it possible to identify the following features of enterprise functioning in the "red ocean," namely:

- (i) high market saturation and limited opportunities for extensive growth;
- (ii) standardization of goods and services;
- (iii) the use of price wars as the primary instrument of competitive struggle;
- (iv) critical sensitivity to changes in the external environment;
- (v) an emphasis on operational efficiency.

A more detailed presentation of the identified features of enterprise functioning in the "red ocean," as well as their interrelationships through specific conditions, models, and characteristics, is provided in Figure 1.

With regard to high market saturation and limited opportunities for extensive growth, note that this is driven by the fact that enterprises operate within already established "rules of the game," where increasing market share is possible through the displacement of competitors rather than the creation of new value [4]. Namely, in the Ukrainian food retail market, chains such as ATB, Silpo, and Alma expand their market share primarily by attracting consumers away from competitors rather than by forming fundamentally new market segments. This leads to intensified competition and an increasing role of short-term tactical decisions.

With respect to the goods and services standardization, it should be noted that in the "red ocean," firms' offerings often differ only slightly, which makes it difficult to build sustainable competitive advantages [1—2]. For instance, in the Ukrainian mobile telecommunications market, major operators such as Kyivstar, Vodafone Ukraine, and lifecell offer tariff packages that are similar in content (internet traffic, calls, SMS), differing mainly in price, service volumes, or bonus options. Hence, consumers tend to focus primarily on price, which stimulates the development of price competition and reduces the importance of non-price factors such as innovation or product uniqueness.

With regard to the use of price wars as the primary instrument of competitive struggle, it should be noted that in the "red ocean," enterprises systematically resort to price reductions, promotional offers, and other forms of short-term demand stimulation [5]. This leads to reduced profit margins and increased financial risks. In extreme cases, competitive interaction takes the form of mutual price undercutting (dumping), where a price reduction by one market participant triggers similar actions by others, resulting in a

Conditions, characteristics, and models

Condition – Market saturation Characteristics and models: a large number of homogeneous or closely similar offerings; difficulty in attracting new consumers without redistributing existing demand; limited market growth rates or tendencies toward stagnation. Result: <i>Limited opportunities for extensive growth</i>	Condition – Standardization of goods and services Characteristics and models: similarity of basic characteristics, functional purpose, and quality level; production and service delivery processes are based on established technologies and industry standards. Result: <i>low level of product and service differentiation, which makes it difficult to build and sustain competitive advantages.</i>	Condition – Use of price wars as the main instrument of competitive struggle Characteristics and models: enterprises systematically apply price reductions, promotional offers, discounts, and loyalty programs to attract and retain consumers; competitive interaction takes the form of mutual price undercutting (dumping). Problem: <i>reduced profitability due to shrinking margins, increased financial risks, and the formation of a downward "price spiral".</i>
The set of conditions, characteristics of the market environment, and models of competitive behavior of economic entities.		
Condition – Critical sensitivity to changes in the external environment Characteristics and models: minor changes in market conditions significantly affect sales volumes and enterprise revenues; strong dependence on competitors' actions; substantial impact of macroeconomic factors.	Condition – Orientation toward operational efficiency Characteristics and models: focus on cost optimization, improving labor productivity, and reducing operational losses; emphasis on enhancing internal business processes, logistics, and resource management systems.	

Conditions, characteristics, and models

Figure 1. Features of enterprise functioning in the "red ocean"

Source: created by the author based on [1; 4-6].

downward "price spiral" [6]. In the long run, this negatively affects investment capacity and the innovative activity of enterprises.

Concerning sensitivity to external environmental changes, firms operating in a "red ocean" face a highly structured and rigid competitive landscape. Even small shifts in consumer preferences, regulatory frameworks, or competitors' actions can significantly influence business performance. As a result, companies must constantly monitor the market and quickly adjust their managerial decisions to remain competitive [4].

Concerning the orientation toward operational efficiency as the primary source of competitive advantage, it should be noted that in the "red ocean" this involves cost optimization, increased labor productivity, and the improvement of business processes. These elements are key drivers for maintaining market positions; however, excessive focus on internal efficiency may limit strategic vision and constrain innovative development.

These identified features necessitate the search for new approaches to ensuring competitiveness, among which sustainable development strategies gain particular importance as a tool for creating long-term advantages [4].

Thus, unlike traditional approaches focused on short-term efficiency (in particular, those aimed at cost minimization through reductions in product quality or social guarantees), sustainable development implies a systemic transformation of enterprise activity, in view of economic, environmental, and social dimensions.

A core principle is the integration of the economic, environmental, and social dimensions of sustainable development into enterprise management systems. This implies that the achievement of financial results should be combined with the rational use of resources, the minimization of negative environmental impacts, and the assurance of social responsibility toward employees and society. Such an approach enables enterprises not only to reduce costs but also to enhance their reputation and strengthen trust among stakeholders.

One of the key principles is also the orientation toward long-term value rather than short-term gains. In the "red ocean," enterprises are often forced to operate under price pressure; however, sustainable development strategies involve investing in processes that ensure future stability and resilience, particularly innovation, product quality improvement, and human capital development [5–6]. By way of example, in the Ukrainian retail sector,

the Epicentr chain, alongside price promotions, actively invests in the modernization of logistics systems, the implementation of energy-efficient technologies in stores, the development of private labels, and staff training. This enables the company to enhance operational efficiency and build long-term competitiveness instead of relying solely on short-term price reductions.

A complementary principle is resource efficiency and corporate circularity. Optimizing the use of material, energy, and labor resources helps reduce costs and minimize dependence on external factors [6]. Even in the "red ocean," the implementation of circular economy elements contributes to improving enterprise operational efficiency (see Table 1).

This allows enterprises to partially move beyond intense price competition through resource conservation, cost reduction, and the optimization of production processes [2—3].

Another important principle is innovation as a basis for differentiation. In conditions of product standardization, enterprises operating in the "red ocean" can achieve competitive advantages through the implementation of environmental innovations, new business models, and new approaches to interaction with consumers (see Table 2).

This enables enterprises to partially move beyond intense price competition through the implementation of digital customer service platforms, personalized services, the use of "green" technologies in production, and the development of service ecosystems around the core product.

Another principle is transparency and accountability in relations with stakeholders. In the "red ocean," ensuring openness of information regarding enterprise activities, adherence to ethical standards, and consideration of the interests of various stakeholder groups contributes to the

Table 1. Effects of implementing circular economy elements by enterprises in the "red ocean"

Circular economy element	Implications for the enterprise	Optimization effect in the "red ocean"
Reuse of materials and resources	Reduction in costs for purchasing raw materials and inputs	Increased operational efficiency and reduced production costs
Recycling and secondary use of waste	Reduction in waste disposal volumes and waste management costs	Improved environmental efficiency and compliance with regulatory requirements
Optimization of energy consumption	Reduction in energy expenses	Improved energy efficiency and reduced dependence on external suppliers
Extension of product life cycle	Reduced need for frequent replacement of resources and products	More stable production processes and reduced costs
Implementation of closed-loop production cycles	Minimization of resource losses during production processes	Increased overall efficiency of the business model
Use of environmentally friendly technologies	Reduction of negative environmental impact	Improved reputation and competitive position of the enterprise

Source: created by the author based on [4—6].

Table 2. Effects of enterprise innovativeness in the "red ocean"

Principle element	Implications for the enterprise	Optimization effect in the "red ocean"
Environmental innovations in production	Reduction of resource intensity and environmental impact	Cost reduction and improved energy efficiency
Implementation of new business models	Diversification of revenue streams	Enhanced financial stability of the enterprise
Digitalization of customer interaction	Improved service quality and faster service delivery	Increased customer loyalty and competitiveness
Development of innovative products	Formation of a unique market offering	Reduced dependence on price competition

Source: created by the author based on [1; 5—6; 8].

formation of long-term partnerships and enhances business resilience (see Table 3).

This enables enterprises to partially move beyond intense price competition through the formation of a new quality of management based on a balance between efficiency, responsibility, and innovativeness.

Thus, signs that an enterprise is moving beyond intense price competition through the implementation of sustainable development strategies are, in a scholarly sense, associated with a transition toward more differentiated value-creation strategies. Differentiated value-creation strategies refer to approaches in which a company or organization creates value for customers not in a single universal way, but through various unique mechanisms that distinguish it from competitors. The idea is that value can be created differently for different customers or market segments, for example through product quality (higher reliability and durability [5; 6]), innovation (new features and technologies [6]), personalization (individual solutions for customers), service (fast service and support [4]), brand and image (reputation and prestige), and price/accessibility (more favorable conditions for certain groups [1; 6]).

Basically, this means that a business does not try to be "the same for everyone", but instead creates different forms of value for different customers or through different advantages in order to stand out in the market.

The main indicators of an enterprise moving beyond intense price competition are as follows:

1. Reduced dependence on price-based demand stimulation tools. The enterprise gradually abandons constant discounts, price dumping, and short-term promotions as the main means of attracting customers, focusing instead on product or service uniqueness [5].

2. Increased role of non-price competitive factors, such as quality, brand, service, innovativeness, and customer experience. In this case, customer decisions are determined not only by price but by the overall value proposition [5-6].

3. Formation of a loyal customer base. The enterprise begins to retain consumers not through low prices, but through consistent quality, brand trust, and long-term customer relationships [7].

4. Increased product or service margins. This indicates that the enterprise is able to set prices above the market average due to the added value it creates.

5. Active implementation of innovation and differentiation of offerings. The enterprise creates unique products, services, or business models that reduce direct price-based comparison with competitors [3].

Table 3. Effects of implementing transparency and accountability in enterprise relations with stakeholders in the "red ocean"

Principle element	Implications for the enterprise	Optimization effect in the "red ocean"
Transparency of financial and non-financial reporting	Increased trust from investors, partners, and consumers	Reduced transaction costs and risks of information asymmetry
Compliance with ethical business standards	Formation of a positive business reputation	Strengthened long-term competitiveness
Consideration of employee interests	Increased motivation and employee engagement	Higher labor productivity and reduced staff turnover
Interaction with local communities	Reduction of social conflicts	Improved social legitimacy of enterprise activities
Openness in relations with partners	Stabilization of partnership relations	Increased resilience of supply chains

Source: created by the author based on [1; 4—5].

6. Shift in strategic focus from "market share competition" to "value competition," where the enterprise aims to create new consumer segments or increase customer utility.

Collectively, these indicators demonstrate the transformation of an enterprise's competitive behavior and its gradual movement beyond intense price competition through the formation of sustainable non-price advantages.

CONCLUSIONS

As a result of the study of enterprise functioning within the "red ocean," it has been established that such a market environment is characterized by a high level of supply saturation. Under these conditions, enterprises are forced to operate within established rules of the game, while market share growth occurs primarily through the redistribution of existing demand, which limits opportunities for extensive development and intensifies competition among market participants.

It has been demonstrated that the key features of the "red ocean" include high sensitivity of enterprises to changes in the external environment, reduced profit margins due to price wars, and the dominance of an operational efficiency orientation. At the same time, excessive focus on internal optimization and price-based instruments limits the strategic opportunities of enterprises and constrains their innovative development.

Based on the content of the study, it has been substantiated that traditional approaches to enhancing competitiveness in the "red ocean" environment are insufficient to ensure long-term business sustainability. An alternative is the implementation of sustainable development strategies, which involve the integration of economic, environmental, and social dimensions into enterprise management systems.

It has been established that the key directions for transforming enterprises' competitive behavior include resource efficiency, circularity, innovativeness, digitalization of business processes, as well as transparency and accountability in relations with stakeholders. The implementation of these approaches contributes to cost reduction, improved operational efficiency, strengthened reputation, and the formation of long-term competitive advantages.

The authors demonstrate that the implementation of sustainable development principles enables enterprises to partially move beyond intense price competition and shift toward value creation through the differentiation of products and services, the development of innovation, and the formation of a loyal customer base. This, in turn, ensures higher profit margins and reduces dependence on short-term market fluctuations.

Thus, the transition from a purely price-based competition model to a sustainable development strategy is considered a key direction for enhancing the long-term competitiveness of enterprises in the "red ocean" and for strengthening their stable market positions.

Future research prospects lie in a more in-depth analysis of the mechanisms for transforming enterprises' competitive strategies in the "red ocean" under the conditions of implementing sustainable development principles, digitalization, and innovation-based differentiation.

Література:

1. Кравченко М.О., Прудкий В.В. Модель аналізу сталого розвитку підприємства з урахуванням ризику. Економічний вісник НТУУ "КПІ". 2020. № 1 (17). С. 291—305.
2. Несен Л.М., Жгун О.П., Околіта І.І. Тактика реалізації стратегії блакитного океану через реінжиніринг бізнес-процесів. Причорноморські економічні студії. 2017. № 16, С. 79—84.
3. Репіч А.Т. Актуальність стратегії блакитних океанів для українського ринку, Наукові праці НУХТ. 2007. № 23. С. 128—130.
4. Тесленок І., Павлішина Н., Железняк Ю. Стратегія сталого розвитку: концептуальні засади. Економічний простір. 2024. № 196. <https://doi.org/10.30838/EP.196.111-116>
5. Чан Кім, Рене Моборн. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Клуб Сімейного Дозвілля. 2015. URL: <https://knigogo.top/knigi/strategiya-blakytного-okeanu-yak-stvoryty-bezhmarnyj-rynkovyj-prostir-i-pozbutysya-konkurentsii/> (дата звернення: 09.09.2020).
6. "Стратегія блакитного океану": як в Україні бізнес вже користується важливими порадами професора Чана Кіма. Бізнес, 2019. веб-сайт. URL: <https://lb.ua/economics/2019/11/20/>

442696_strategiya_golubogo_okeana.html (дата звернення: 07.09.2020).

7. Церклевич В., Діль А., Петришена К. Розвиток бренду ресторану в умовах війни: маркетингові дослідження, "local food", туристичні можливості. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2024. № 11. С. 52—64.

8. Chukhray N., Yarmola K. Digital reengineering: A tribute to fashion or a management paradigm shift?, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2025. № 11. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100692>

References:

1. Kravchenko, M.O., and Prudkiy, V.V. (2020), "Model of analysis of sustainable development of an enterprise taking into account risk", *Ekonomichnyy visnyk NTUU "KPI"*, vol. 1 (17), pp. 291—305.
2. Nesen, L.M., Zhgun, O.P., and Okolita, I.I. (2017), "Tactics of implementing a blue ocean strategy through business process reengineering", *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*, vol. 16, pp. 79—84.
3. Repich, A.T. (2007). The relevance of blue ocean strategy for the Ukrainian market, *Naukovi pratsi NUKHT*, vol. 23, pp. 128—130.
4. Teslenok, I., Pavlishyna, N., and Zheleznyak, Yu. (2024), "Sustainable Development Strategy: Conceptual Principles", *Ekonomichnyy prostir*, vol. 196. <https://doi.org/10.30838/EP.196.111-116>
5. Chan, K., and Mauborn, R. (2015), *Strategiya Blakytного Okeanu. Yak stvoryty bezhmarnyy rynkovyy prostir i pozbutysya konkurentsii* [Blue Ocean Strategy: How to Create a Cloudless Market Space and Eliminate Competition]. Klub Simeynoho Dozvillya, Kharkiv, Ukraine, available at: <https://knigogo.top/knigi/strategiya-blakytного-okeanu-yak-stvoryty-bezhmarnyj-rynkovyj-prostir-i-pozbutysya-konkurentsii/> (Accessed: 09.09.2020)
6. Biznes (2019), "'Blue Ocean Strategy': how businesses in Ukraine are already using important advice from Professor Chan Kim". available at: https://lb.ua/economics/2019/11/20/442696_strategiya_golubogo_okeana.html (Accessed: 07.09.2020).
7. Tserklevych, V., Dil, A., and Petryshena, K. (2024), "Restaurant brand development in wartime: marketing research, "local food", tourism opportunities", *Industriya turyzmu i hostynnosti v Tsentral'niy ta Skhidniy Yevropi*, vol. 11, pp. 52-64.
8. Chukhray, N., and Yarmola, K. (2025), "Digital reengineering: A tribute to fashion or a management paradigm shift?", *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 11. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100692>

Отримано редакцією журналу / Received: 17.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 30.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 339.1

О. Г. Михайленко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4405-9093>

Н. О. Краснікова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6484-2050>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.266

СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ВИРОБНИКІВ РОСЛИННИХ ОЛІЙ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

O. Mykhailenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of International Economics and Global Finance,
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro

N. Krasnikova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of International Economics and Global Finance,
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro

STRATEGIES FOR ADAPTATION OF VEGETABLE OIL PRODUCERS TO GLOBAL CHALLENGES OF THE INTERNATIONAL MARKET IN THE CONDITIONS OF MODERN TRANSFORMATIONS

У статті досліджено стратегії адаптації виробників рослинних олій до глобальних викликів міжнародного ринку в умовах сучасних економічних трансформацій. Обґрунтовано, що функціонування виробників рослинних олій відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, серед яких особливе значення мають цінова волатильність, кліматичні зміни, логістичні ризики, трансформація торговельних режимів, посилення екологічних вимог, зміна структури світового попиту та загострення міжнародної конкуренції. Визначено, що в умовах нестабільного глобального середовища підвищення стійкості та конкурентоспроможності виробників потребує впровадження комплексних адаптаційних стратегій, орієнтованих на диверсифікацію ринків збуту, модернізацію виробництва, розвиток глибшої переробки, удосконалення логістики, дотримання міжнародних стандартів якості та сталості, а також підвищення ефективності управління ризиками. Розкрито роль технологічної модернізації, екологізації виробництва та продуктової диверсифікації як важливих інструментів зміцнення позицій виробників на міжнародному ринку. Акцентовано увагу на тому, що результативність адаптації значною мірою залежить від здатності підприємств оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, використовувати інноваційні підходи до управління та формувати гнучкі моделі міжнародної діяльності. Зроблено висновок, що реалізація ефективних стратегій адаптації створює передумови для зниження вразливості виробників рослинних олій до зовнішніх шоків, посилення їх конкурентних переваг та забезпечення довгострокової ефективності функціонування в умовах сучасних трансформацій міжнародного ринку.

The article examines the strategies of adaptation of vegetable oil producers to the global challenges of the international market under the conditions of contemporary transformations. It is substantiated that the functioning of producers in this sector is increasingly influenced by a complex combination of external factors, including price volatility, climate change, disruptions in logistics and supply chains, shifts in international trade regimes, the strengthening of environmental requirements, changes in the structure of global demand, and the intensification of competition in the world market. Under such conditions, the issue of maintaining competitiveness, ensuring production resilience, and preserving stable positions in foreign markets becomes especially important for producers of vegetable oils.



The study emphasizes that the current transformation of the international business environment requires producers not only to respond to separate risks, but also to implement integrated adaptive strategies capable of ensuring long-term stability and economic efficiency. Particular attention is paid to such strategic directions as the diversification of export markets, the modernization of production and processing facilities, the development of deeper processing with higher value added, the improvement of logistics systems, compliance with international quality and sustainability standards, and the strengthening of risk management mechanisms. It is argued that these strategies should not be considered in isolation, since their effectiveness depends on a systematic combination of technological, organizational, economic, and market instruments.

The article reveals that technological modernization plays a crucial role in increasing labor productivity, reducing production costs, improving product quality, and decreasing dependence on resource and climate constraints. At the same time, the greening of production and the integration of sustainability principles into business models are becoming decisive factors for access to foreign markets, especially in the context of stricter environmental regulations and growing consumer demand for safe and traceable products. Product diversification and the expansion of processed goods with higher added value are also identified as important areas for strengthening the market positions of producers and reducing their sensitivity to fluctuations in raw material prices.

It is proved that the adaptability of vegetable oil producers substantially depends on their ability to respond quickly to changes in the global environment, to apply flexible management approaches, and to use innovative tools in strategic decision-making. The findings indicate that the successful implementation of adaptive strategies creates preconditions for reducing vulnerability to external shocks, enhancing competitive advantages, expanding international market opportunities, and ensuring the long-term efficiency of producers' activities in the context of ongoing global transformations.

Ключові слова: рослинні олії, стратегії адаптації, виробники, міжнародний ринок, глобальні виклики, конкурентоспроможність, міжнародний бізнес, економічні трансформації, управління ризиками.

Key words: vegetable oils, adaptation strategies, producers, international market, global challenges, competitiveness, international business, economic transformations, risk management.

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

У сучасних умовах глобальних економічних трансформацій міжнародний ринок рослинних олій характеризується високою динамічністю, посиленням конкуренції, ціновою волатильністю, логістичними ризиками, кліматичними змінами, зміною торговельних режимів та зростанням екологічних вимог до виробництва і збуту продукції. За таких умов виробники рослинних олій стикаються з необхідністю швидкої адаптації до нових викликів зовнішнього середовища, що потребує удосконалення механізмів управління виробництвом, збутом, ресурсним забезпеченням, логістикою та міжнародною ринковою поведінкою.

Проблема полягає в тому, що традиційні підходи до функціонування виробників на міжнародному ринку вже не забезпечують достатнього рівня стійкості та конкурентоспроможності в умовах сучасних трансформацій. Це зумовлює необхідність наукового обґрун-

тування стратегій адаптації виробників рослинних олій до глобальних викликів, виявлення чинників, що визначають ефективність їхньої діяльності, та пошуку практичних інструментів та заходів зміцнення ринкових позицій. Отже, дослідження цієї проблематики має важливе наукове значення для розвитку теоретичних засад адаптації суб'єктів міжнародного бізнесу та практичне значення для оцінки ефективності конкретних адаптаційних стратегій у різних країнах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Упродовж останніх років у зарубіжній і українській науковій літературі помітно зростає увага до проблем функціонування світового ринку рослинних олій. У працях Murphy D. J. висвітлено агрономічні, ресурсні та екологічні особливості основних олійних культур як бази світового ринку рослинних олій [1], у дослідженнях Gao G. та співавторів — генетичні й технологічні чинники підвищення олійності культур як важливу передумову довгострокової

конкурентоспроможності виробників [2], а в роботі Setyawardhani D. A. — значення інновацій у виробництві та рафінації рослинних олій для підвищення ефективності й стійкості галузі [3]. Серед українських учених окремі аспекти цієї проблематики досліджували Михайленко О.Г. та Тіщенко О. А., які проаналізували позиції та перспективи України на світовому ринку рослинних олій [4], Лотиш О. Я., Костецька Н. І., Ляхович Л. І., які узагальнили фактори впливу на розвиток олійної галузі України [5], а також П. О. Антонюк, який розглянув розбудову ринкового середовища в олійно-жировій промисловості України в контексті глибокої переробки та євроінтеграційних процесів [6]. Водночас аналіз останніх публікацій свідчить, що питання саме комплексних стратегій адаптації виробників рослинних олій до глобальних викликів міжнародного ринку в умовах сучасних трансформацій залишаються недостатньо систематизованими, що зумовлює доцільність нашого дослідження.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у дослідженні глобальних викликів міжнародного ринку в умовах сучасних трансформацій, визначенні стратегій адаптації виробників рослинних олій до глобальних викликів та оцінці ефективності конкретних адаптаційних стратегій у різних країнах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Світовий ринок рослинних олій є важливим сегментом міжнародного бізнесу, що істотно впливає на продовольчу безпеку, зовнішню торгівлю та експортний потенціал країн. Згідно з даними, наведеними на рис. 1, у 2019—2024 рр. світовий експорт рослинних олій загалом характеризувався висхідною динамікою, хоча й

супроводжувався певними коливаннями. У 2019 р. його обсяг становив 70,5 млрд. дол. США, а у 2020 р. зріс до 81,5 млрд. дол. США. Найбільш інтенсивне зростання спостерігалось у 2021—2022 рр., коли вартісні обсяги експорту підвищилися відповідно до 119,7 і 135,6 млрд. дол. США, що майже вдвічі перевищило рівень 2019 р. Така динаміка була зумовлена не лише розширенням світового попиту на продовольчу продукцію, а й суттєвим підвищенням цін на рослинні олії під впливом глобальних економічних і логістичних збоїв [7].

У 2023 р. обсяг світового експорту рослинних олій скоротився до 112,9 млрд. дол. США, що, ймовірно, відображало цінову корекцію після пікових значень 2022 р. та певне послаблення кон'юнктурного тиску на ринку. У 2024 р. зафіксовано незначне відновлення показника — до 114,4 млрд. дол. США, що може свідчити про часткову стабілізацію ринку та збереження стійкого зовнішнього попиту. Загалом за 2019—2024 рр. світовий експорт рослинних олій зріс приблизно на 62%, що підтверджує довгострокову позитивну тенденцію розвитку цього сегмента світового ринку, попри короткострокові коливання, зумовлені економічними, логістичними та геополітичними чинниками [7].

На рис. 1 представлено структуру експорту рослинних олій у 2024 році, що демонструє домінування окремих видів продукції на світовому ринку. Найбільшу частку займає пальмова олія — 36,2% від загального обсягу експорту. Це свідчить про стабільно високий попит на цей вид олії, зумовлений її широким використанням у харчовій, косметичній та хімічній промисловості, а також нижчою собівартістю виробництва порівняно з іншими видами. Основними експортерами пальмової олії залишаються Індонезія та Малайзія, що формує значну частину глобальних поставок.

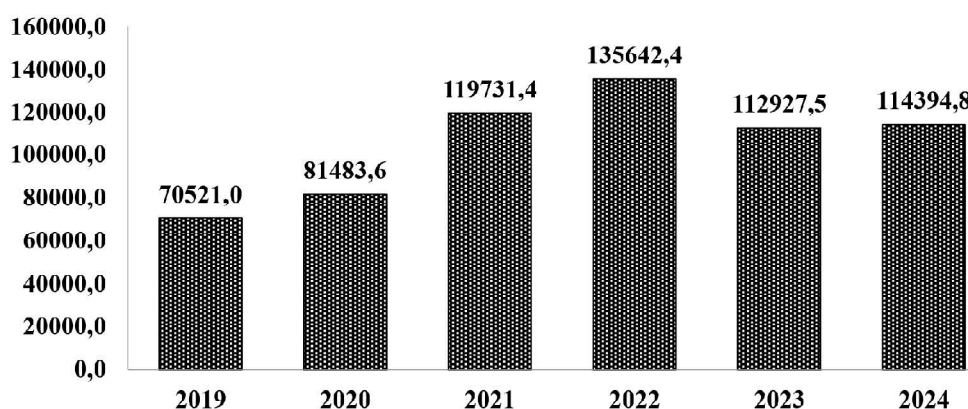


Рис. 1. Світові обсяги експорту рослинних олій протягом 2019—2024 рр., млн дол. США

Джерело: побудовано авторами за даними [7].

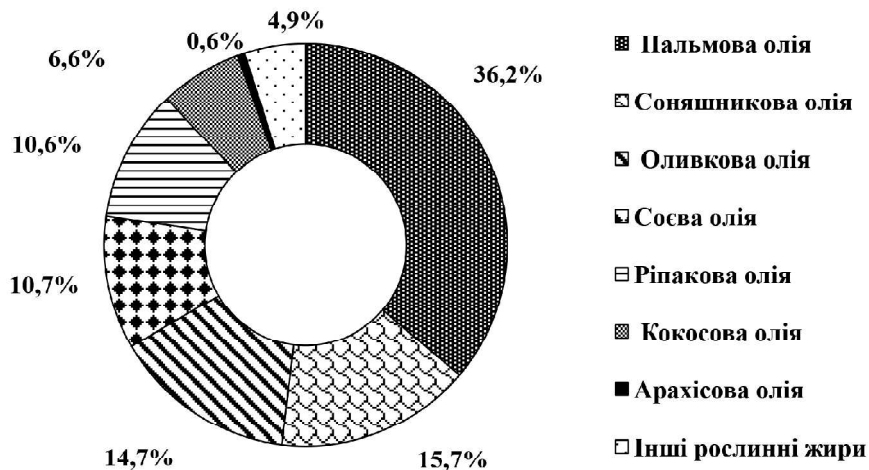


Рис. 2. Розподіл обсягів експорту рослинних олій у 2024 р. за видами, %

Джерело: побудовано авторами за даними [7].

Друге місце займає соняшникова олія — 15,7%, що підкреслює її стратегічну роль, зокрема для України, як одного з провідних постачальників цього продукту на міжнародний ринок. Попит на соняшкову олію зростає завдяки тенденції до споживання більш "здорових" жирів та активному використанню в кулінарії.

Оливкова олія формує 14,7% експорту, демонструючи стабільний попит у країнах ЄС, Північної Америки та на Близькому Сході. Її висока ціна та репутація як преміального продукту визначають менші обсяги, проте забезпечують значну частку у вартості експорту.

На четвертому місці знаходиться соєва олія з часткою 10,7%, що пов'язано зі зростанням виробництва сої у Південній Америці (Бразилія, Аргентина) та активним використанням у біопаливній галузі. Далі за значенням йде ріпакова олія — 10,6%, яка широко використовується як у харчовій промисловості, так і для виробництва біодизеля, особливо в Європі, де впроваджуються політики щодо зниження викидів CO₂.

Меншу частку становить кокосова олія — 6,6%, що зберігає популярність у косметичній та харчовій промисловості, а також арахісова олія — 4,9%, яка має нішевий характер споживання. Найменшу частку, лише 0,6%, займають інші нелеткі рослинні жири, що свідчить про їх обмежене використання або специфічність ринкових ніш.

У цілому, структура експорту демонструє високу концентрацію у кількох провідних категоріях — пальмовій, соняшковій, оливковій та соєвій оліях. Такий розподіл вказує на стабільність глобальних споживчих уподобань,

а також на регіональну спеціалізацію країн-виробників.

Світовий ринок рослинних олій є одним із найбільш динамічних сегментів агропродовольчої торгівлі, на який впливають як виробничі фактори (врожайність, кліматичні умови, структура посівних площ), так і споживчі тренди (зміни в раціоні, розвиток біоенергетики, екологічні обмеження). Для оцінки сучасних тенденцій було проаналізовано обсяги експорту (табл. 1) та імпорту основних видів рослинних олій (табл. 2).

Світові обсяги експорту більшості видів рослинних олій у 2024 р. демонструють відновлення після коливань, спричинених пандемією, воєнними подіями та зміною логістичних ланцюгів. Соєва олія у 2024 р. забезпечила 12,3 млрд. дол. США експорту, що на 8,4% більше, ніж попереднього року. Провідним експортером залишається Аргентина (42,6%), яка суттєво наростила поставки (+89%) завдяки стабілізації врожаїв і розвитку біопаливного сектору. Бразилія скоротила експорт майже наполовину (-47,8%) через зростання внутрішнього споживання, тоді як США демонструють різке збільшення експорту (+121,6%) завдяки державним програмам підтримки. Загалом, ринок соєвої олії перебуває у фазі зростання під впливом попиту на біодизель (табл. 1).

Арахісова олія має вузьку спеціалізацію і становила у 2024 р. 682 млн дол. США (+4,6%). Індія є беззаперечним лідером (52,1%), тоді як частки інших країн — Бразилії, Нідерландів, Нікарагуа та Бельгії — залишаються незначними. Ринок є стабільним, орієнтованим переважно на країни Азії (табл. 1).

Оливкова олія демонструвала активне зростання (+30,1%) і у 2024 р. досягла 15,8 млрд.

дол. США. Основними експортерами є Іспанія (39,6%), Італія (19,9%) і Португалія (10,9%). Розширення експорту пояснюється глобальним трендом на здорове харчування та преміалізацію ринку (табл. 1).

Пальмова олія залишається ключовою позицією світового експорту, незважаючи на скорочення обсягів у 2024 р. на 6,2% (до 41,36 млрд. дол. США). Індонезія (48,4%) та Малайзія (32,8%) контролюють понад 80% поставок. Зни-

ження пов'язане з посиленням екологічних стандартів і зменшенням імпорту з боку ЄС (табл. 1).

Соняшникова олія утримує важливе місце у структурі торгівлі, хоча обсяги експорту зменшилися у 2024 р. на 3,2%, до 17,97 млрд. дол. США. Україна попри військові ризики та логістичні труднощі, зберігає стабільні позиції на ринку завдяки конкурентній ціні та високим стандартам якості. Для українських експортерів ринок со-

Таблиця 1. Світові обсяги експорту та основні країни-експортери рослинних олій за видами протягом 2019–2024 рр., млн дол. США

Країни	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024/2023 рр., %	Частка у світових обсягах експорту у 2024 р., %
Соснова олія								
Аргентина	3269,2	3739,2	6930,4	5068,3	2769,6	5234,7	+89,0	42,6
Бразилія	696,1	761,4	2016,7	3946,1	2512,8	1311,6	-47,8	10,7
США	732,0	979,6	887,4	1015,0	234,7	520,2	+121,6	4,2
Росія	398,0	442,9	532,2	539,9	482,5	467,0	-3,2	3,8
Нідерланди	426,3	465,7	661,2	726,5	492,4	444,9	-9,6	3,6
<i>Всього</i>	<i>8334,5</i>	<i>9784,9</i>	<i>17077,2</i>	<i>17542,3</i>	<i>11340,5</i>	<i>12294,9</i>	<i>+8,4</i>	<i>-</i>
Арахісова олія								
Індія	30,6	304,9	215,9	158,4	221,9	355,3	+60,1	52,1
Бразилія	57,2	111,5	150,9	275,0	180,9	106,9	-40,9	15,7
Нікарагуа	20,1	23,4	33,7	39,9	36,0	29,1	-19,2	4,3
Нідерланди	10,0	3,8	5,2	8,4	25,1	28,6	+13,9	4,2
Бельгія	16,2	16,2	20,3	23,9	38,2	23,6	-38,2	3,5
<i>Всього</i>	<i>396,6</i>	<i>686,4</i>	<i>989,1</i>	<i>693,7</i>	<i>651,9</i>	<i>681,9</i>	<i>+4,6</i>	<i>-</i>
Оливкова олія								
Іспанія	3281,2	3214,6	3875,2	4236,4	4342,9	6283,5	+44,7	39,6
Італія	1475,7	1618,4	1764,5	1870,5	2203,0	3168,0	+43,8	19,9
Португалія	612,5	646,9	829,8	983,5	1153,5	1723,0	+49,4	10,9
Туніс	466,3	812,9	594,9	801,1	1207,6	1660,1	+37,5	10,5
Греція	392,7	562,5	677,9	843,5	1262,6	1014,2	-19,7	6,4
<i>Всього</i>	<i>7050,2</i>	<i>7615,2</i>	<i>8629,2</i>	<i>9977,9</i>	<i>12182,5</i>	<i>15848,9</i>	<i>+30,1</i>	<i>-</i>
Пальмова олія								
Індонезія	14716,3	17364,8	26755,1	27765,8	22685,4	20012,6	-11,8	48,4
Малайзія	8332,3	9785,1	14212,0	17006,3	11914,8	13568,0	+13,9	32,8
Нідерланди	926,6	966,7	1227,9	1277,6	1136,6	1172,9	+3,2	2,8
Таїланд	147,8	157,3	713,5	1273,0	845,5	872,3	+3,2	2,1
Папуа-Нова Гвінея	367,2	454,7	785,2	882,9	802,3	691,8	-13,8	1,7
<i>Всього</i>	<i>27864,7</i>	<i>32639,1</i>	<i>49931,4</i>	<i>56349,9</i>	<i>44103,8</i>	<i>41361,9</i>	<i>-6,2</i>	<i>-</i>
Соняшникова олія								
Україна	4273,5	5319,3	6387,6	5492,6	5006,9	5121,6	+2,3	28,5
Росія	2202,8	2472,1	3105,0	3536,6	3627,0	4399,3	+21,3	24,5
Туреччина	500,8	736,9	937,2	1898,9	1364,9	1283,6	-5,9	7,1
Нідерланди	555,2	730,5	855,5	1090,4	991,9	904,4	-8,8	5,0
Угорщина	492,1	481,6	702,9	1001,8	902,4	861,8	-4,5	4,8
<i>Всього</i>	<i>11423,1</i>	<i>13379,7</i>	<i>17435,9</i>	<i>21836,4</i>	<i>18564,9</i>	<i>17966,4</i>	<i>-3,2</i>	<i>-</i>
Кокосова олія								
Індонезія	1711,9	1877,2	2885,4	3127,5	2066,2	2472,7	+19,7	32,5
Філіппіни	872,6	775,5	1380,6	2124,2	1174,6	2189,3	+86,4	28,8
Малайзія	638,9	913,9	1411,7	1337,4	833,9	1117,9	+34,1	14,7
Нідерланди	271,8	303,7	429,5	489,6	422,2	442,3	+4,8	5,8
Таїланд	66,7	53,8	227,4	178,7	95,6	172,3	+80,2	2,3
<i>Всього</i>	<i>4243,1</i>	<i>4692,5</i>	<i>7477,2</i>	<i>8620,9</i>	<i>5747,8</i>	<i>7599,6</i>	<i>+32,2</i>	<i>-</i>
Ріпакова олія								
Канада	2603,6	2824,9	4241,4	4853,6	5256,2	4368,2	-16,9	36,1
Німеччина	787,2	1040,4	1701,4	1793,6	1672,2	1481,9	-11,4	12,2
Росія	514,3	585,5	987,3	1242,8	1594,5	1153,6	-27,7	9,5
Франція	205,1	373,5	686,9	960,5	736,5	662,5	-10,0	5,5
Нідерланди	265,9	300,6	634,4	634,8	626,9	543,5	-13,3	4,5
<i>Всього</i>	<i>6640,3</i>	<i>7846,8</i>	<i>12309,7</i>	<i>14209,6</i>	<i>14319,5</i>	<i>12116,6</i>	<i>-15,4</i>	<i>-</i>

Джерело: складено авторами за даними [7].

няшникової олії є дуже перспективним, які забезпечили майже 28% світового експорту соняшникової олії. Україна на протязі останніх 10 років міцно закріпила свою позицію лідера та посіла 1 місце в світовому експорті соняшникової олії [4].

Кокосова олія демонструє стрімке зростання експорту — +32,2% у 2024 р. (7,6 млрд. дол. США). Основні експортери — Індонезія, Філіппіни та Малайзія, що забезпечують понад три чверті світових поставок. Підвищений по-

пит пояснюється розвитком косметичної промисловості та популярністю натуральних продуктів (табл. 1).

Ріпакова олія, навпаки, зазнала спаду у 2024 р. на 15,4%, до 12,1 млрд. дол. США. Основні експортери — Канада (36,1%) та Німеччина. Скорочення експорту зумовлене кліматичними коливаннями та переорієнтацією частини виробництва на внутрішні потреби біоенергетики (табл. 1).

Таблиця 2. Світові обсяги імпорту та основні країни-імпортери рослинних олій за видами протягом 2019–2024 рр., млн дол. США

Країни	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024/2023 рр., %	Частка у світових обсягах експорту у 2024 р., %
Сосва олія								
Індія	2267,3	2986,4	4750,9	6095,8	4025,5	4197,4	4,3	31,7
Канада	22,9	48,5	59,9	200,3	328,6	849,3	158,5	6,4
Бангладеш	488,0	461,2	928,0	887,8	659,1	629,6	-4,5	4,8
Перу	386,6	414,9	728,5	768,3	632,7	581,4	-8,1	4,4
Алжир	577,1	498,0	846,3	574,2	538,5	462,0	-14,2	3,5
<i>Всього</i>	<i>8896,2</i>	<i>10621,2</i>	<i>17068,6</i>	<i>19524,2</i>	<i>14306,2</i>	<i>13252,1</i>	<i>-7,4</i>	<i>-</i>
Арахісова олія								
Китай	225,2	433,0	549,5	441,2	477,5	436,8	-8,5	59,4
США	16,5	13,4	53,6	55,7	40,4	75,8	87,6	10,3
Італія	54,0	65,9	74,1	68,7	58,1	48,5	-16,5	6,6
Нідерланди	18,9	19,6	30,5	35,9	27,7	26,9	-2,9	3,7
Гонконг (Китай)	22,1	30,7	30,7	32994	28070	25,9	-99,9	3,5
<i>Всього</i>	<i>460,3</i>	<i>648,4</i>	<i>835,8</i>	<i>759832</i>	<i>741644</i>	<i>735,2</i>	<i>-99,9</i>	<i>-</i>
Оливкова олія								
США	1309,9	1366,5	1494,5	1864,1	2193,7	3280,5	49,5	19,8
Італія	1579,1	1543,2	1920,7	2257,0	2571,9	3279,9	27,5	19,8
Іспанія	364,5	544,0	559,6	744,4	1208,5	1546,9	28,0	9,3
Франція	478,1	496,3	571,4	607,5	770,1	1026,1	33,2	6,2
Бразилія	401,1	422,5	440,3	539,9	589,4	780,5	32,4	4,7
<i>Всього</i>	<i>7380,1</i>	<i>7788,1</i>	<i>8783,4</i>	<i>10546705</i>	<i>12256,9</i>	<i>16560,1</i>	<i>35,10</i>	<i>-</i>
Пальмова олія								
Індія	5408,9	5119,3	9568,5	11728,7	8788,8	8653,9	-1,5	20,4
Китай	4108,8	4123,8	5946,1	5842,2	5099,6	3382,5	-33,7	7,9
Пакистан	1755,2	2112,4	3418,8	3855,6	2942,2	2930,8	-0,4	6,9
США	101,8	1091,3	1781,5	2420,6	2019,1	1881,4	-6,8	4,4
Нідерланди	1671,4	1770,6	2101,6	2132,2	1538,9	1534,6	-0,3	3,6
<i>Всього</i>	<i>30081,6</i>	<i>33847,5</i>	<i>51770,0</i>	<i>59908,8</i>	<i>47288,6</i>	<i>42376,2</i>	<i>-10,4</i>	<i>-</i>
Соняшnikова олія								
Індія	1797,7	2079,7	2447,9	3041,1	3385,4	3700,9	9,3	19,0
Туреччина	438,1	708,6	1205,1	2204,9	1687,1	1332,9	-20,9	6,8
Бельгія	395,6	551,9	581,8	750,5	716,6	1209,2	68,7	6,2
Китай	920,9	1565,5	1348,3	861,4	1773,9	1019,6	-42,5	5,2
Іспанія	471,3	522,8	805,4	1258,0	928,7	1000,2	7,7	5,1
<i>Всього</i>	<i>11652,5</i>	<i>14166,7</i>	<i>18159,8</i>	<i>23563,7</i>	<i>20580,3</i>	<i>19462,3</i>	<i>-5,4</i>	<i>-</i>
Кокосова олія								
США	881,8	889,3	1369,4	1889,5	1066,1	1272,4	19,4	16,1
Китай	800,9	736,5	1137,5	1266,2	917,9	1023,8	11,5	12,9
Німеччина	445,1	479,8	807,3	963,7	699,6	765,8	9,5	9,7
Нідерланди	507,5	490,0	827,2	1123,8	604,8	719,3	18,9	9,1
Малайзія	343,3	454,0	775,8	987,4	425,8	574,6	34,9	7,3
<i>Всього</i>	<i>4902,8</i>	<i>5187,1</i>	<i>8407,9</i>	<i>10225,2</i>	<i>6652,1</i>	<i>7923,2</i>	<i>19,1</i>	<i>-</i>
Ріпакова олія								
США	1608,1	1585,4	2889,5	3949,2	4925,4	4299,9	-12,7	36,4
Китай	1326,5	1641,1	2398,4	1654,5	2675,7	1877,8	-29,8	15,9
Нідерланди	618,1	846,1	1205,1	1232,7	1075,9	1086,9	1,0	9,2
Бельгія	364,6	442,2	804,8	954,6	713,9	546,2	-23,5	4,6
Норвегія	419,1	502,3	783,8	752,9	514,5	497,9	-3,2	4,2
<i>Всього</i>	<i>6763,9</i>	<i>7723,6</i>	<i>12350,7</i>	<i>13931,9</i>	<i>13956,3</i>	<i>11814,2</i>	<i>-15,3</i>	<i>-</i>

Джерело: складено авторами за даними [7].

Загалом, експортна структура рослинних олій у 2024 р. характеризується домінуванням пальмової, соняшникової, соєвої та оливкової олій, які формують понад 75% світових поставок [7].

Імпорт рослинних олій (табл. 2) відображає географічну спеціалізацію ринку: азійські країни залишаються головними споживачами дешевших видів (пальмова, соєва, соняшникова), тоді як розвинені країни зосереджуються на якісніших та дорожчих видах (оливкова, кокосова, ріпакова).

Соєва олія мала помірне скорочення імпорту у 2024 р. на 7,4% (до 13,25 млрд. дол. США). Основним імпортером є Індія (31,7%), що забезпечує стабільний попит. Зростання імпорту спостерігається у Канаді (+158%), що пов'язано з розширенням виробництва біопалива (табл. 2).

Арахісова олія характеризується стабільними, але низькими обсягами імпорту — 735 млн дол. США у 2024 р., з яких понад 59% припадає на Китай.

Оливкова олія демонструвала суттєве зростання імпорту у 2024 р. (+35,1%), до 16,56 млрд. дол. США. Основними імпортерами є США (19,8%), Італія (19,8%), Іспанія (9,3%), що свідчить про зростання популярності середньоземноморської дієти у світі (табл. 2).

Пальмова олія залишається провідною за обсягами імпорту (42,38 млрд. дол. США), хоча скоротилася на 10,4% у 2024 р.. Індія (20,4%), Китай (7,9%) і Пакистан (6,9%) формують основний попит. Зниження імпорту з боку Китаю пов'язане з екологічними обмеженнями та заміщенням іншими видами олій.

Соняшникова олія демонструвала спад у 2024 р. на 5,4%, до 19,46 млрд. дол. Головні імпортери — Індія (19%), Туреччина (6,8%), Бельгія (6,2%). Попит залишається високим завдяки кулінарному використанню та конкурентній ціні.

Кокосова олія продовжує нагрожувати імпорту (+19,1%), до 7,9 млрд. дол. США у 2024 р., що свідчить про розширення попиту в США, Китаї та країнах ЄС у сегменті органічних і косметичних товарів (табл. 2).

Ріпакова олія мала спад імпорту у 2024 р. на 15,3%, до 11,8 млрд. дол. США. Основний імпортер — США (36,4%), що активно використовують її для виробництва біодизеля, а також Китай (15,9%) і країни ЄС (табл. 2).

На основі проведеного аналізу можна виділити такі ключові тенденції розвитку світового ринку рослинних олій: домінування азійського регіону як основного споживача і експортера базових видів олій (пальмова, соєва, соняшникова); зростання ролі преміальних сегментів, зокрема оливкової та кокосової олій, завдяки тенденціям до здорового способу життя; підвищення екологічних вимог і зменшення імпорту пальмової олій в ЄС стимулює диверсифікацію поставок; провідна роль України у світовому експорті соняшникової олій зберігається попри зовнішні ризики.

У сучасних умовах міжнародний ринок рослинних олій зазнає суттєвого впливу глобальних викликів, які змінюють умови його функціонування, структуру попиту і пропозиції, а також напрями розвитку міжнародного бізнесу (табл. 3). Одним із ключових чинників є зростання нестабільності світової економіки, що проявляється у коливаннях цін, торговельній невизначеності та зміні макроекономічної кон'юнктури. OECD-FAO підкреслюють, що ринки олійних культур і рослинних олій є особливо чутливими до змін у міжнародній торгівлі, оскільки частка торгівлі в їх загальному обсязі є вищою, ніж для багатьох інших аграрних товарів [8].

Важливим викликом для ринку залишаються кліматичні зміни, які впливають на врожайність основних олійних культур, насамперед пальмової, соєвої та ріпакової. За оцінками OECD-FAO [8], у провідних регіонах виробництва очікується лише незначне поліпшення врожайності пальмової та ріпакової олій після

Таблиця 3. Вплив глобальних викликів на міжнародний ринок рослинних олій

Глобальний виклик	Характер впливу на ринок	Наслідки для виробників і міжнародного бізнесу
Нестабільність світової економіки	Колівання цін, зміна макроекономічної кон'юнктури, торговельна невизначеність	Ускладнення планування експорту, зростання комерційних ризиків
Кліматичні зміни	Вплив на врожайність олійних культур і стабільність сировинної бази	Зниження обсягів виробництва, посилення виробничих ризиків
Цінова волатильність	Нестійкість світових цін на рослинні олії та сировину	Колівання прибутковості, необхідність цінової адаптації
Логістичні порушення	Ускладнення транспортування, зростання вартості перевезень, затримки поставок	Подорожчання експорту, перебудова ланцюгів постачання
Розвиток біопаливного сектору	Зростання попиту на олії як сировину для біодизеля	Посилення конкуренції між продовольчим і промисловим використанням
Зміни у міжнародній торгівлі	Посилення торговельних бар'єрів, зміна регуляторних вимог	Необхідність диверсифікації ринків збуту та адаптації експортної стратегії
Посилення екологічних вимог	Зростання вимог до сталості, простежуваності та вуглецевого сліду продукції	Потреба у сертифікації, модернізації виробництва та дотриманні стандартів
Трансформація споживчого попиту	Зростання попиту на безпечну, якісну та екологічно прийнятну продукцію	Адаптація асортименту, підвищення якості та інноваційності продукції

Джерело: складено авторами на основі [8—10].

попереднього періоду спаду, що свідчить про збереження кліматичних і виробничих ризиків.

Не менш значущим фактором є цінова волатильність. FAO повідомляє, що індекс цін на рослинні олії у березні 2026 року зріс на 5,1% порівняно з лютим і залишався на 13,2% вищим за рівень попереднього року, що відображає нестійкість цінової кон'юнктури на світовому ринку [9]. Водночас Світовий банк зазначає, що глобальні товарні ринки у 2025—2026 рр. перебувають під впливом слабкого економічного зростання, зростання торговельної напруженості та політичної невизначеності, що також позначається на продовольчих ринках [10].

Суттєвий вплив на міжнародний ринок рослинних олій має й розвиток біопаливного сектору. OECD-FAO вказують, що перспективи виробництва і споживання рослинних олій дедалі більше пов'язані з попитом з боку біодизельної та суміжних галузей, що посилює конкуренцію між продовольчим і промисловим використанням олійної сировини [8]. Це, у свою чергу, змінює структуру міжнародного попиту та торговельних потоків.

Окремим викликом виступає посилення екологічних і якісних вимог до продукції. Ринок дедалі більше орієнтується на принципи сталого ви-

робництва, простежуваність походження сировини, зниження вуглецевого сліду та відповідність міжнародним стандартам безпечності [8,9]. У таких умовах виробники й експортери рослинних олій змушені не лише підвищувати ефективність виробництва, а й адаптувати свої бізнес-моделі до нових регуляторних і споживчих вимог.

Отже, вплив глобальних викликів на міжнародний ринок рослинних олій проявляється у зростанні нестабільності, посиленні конкуренції, трансформації попиту, ускладненні умов міжнародної торгівлі та підвищенні значення екологічної й технологічної адаптації. Це зумовлює необхідність формування більш гнучких стратегій міжнародного бізнесу, диверсифікації ринків збуту, удосконалення логістики та впровадження інноваційних підходів до виробництва і просування продукції.

В умовах сучасних економічних трансформацій адаптація виробників рослинних олій до глобальних викликів міжнародного ринку потребує формування комплексних стратегій, спрямованих на підвищення стійкості виробництва, збереження конкурентоспроможності та зниження зовнішніх ризиків.

Однією з найбільш ефективних стратегій є диверсифікація ринків збуту (табл. 4). Її реалі-

Таблиця 4. Стратегії адаптації виробників рослинних олій до глобальних викликів міжнародного ринку в умовах сучасних трансформацій

Назва стратегії	Основний зміст	Ключові інструменти та заходи	Очікувані результати
Диверсифікація ринків збуту	Зменшення залежності від окремих країн-імпортерів та розширення географії експорту	Вихід на нові зовнішні ринки, пошук нових торговельних партнерів, сегментація ринків	Підвищення стійкості експорту, зниження зовнішньоторговельних ризиків
Диверсифікація логістичних каналів	Формування альтернативних маршрутів і способів постачання продукції	Використання різних транспортних коридорів, перевізників, складської інфраструктури	Підвищення надійності поставок, зменшення логістичних втрат
Технологічна модернізація виробництва	Підвищення ефективності виробництва та переробки на основі інновацій	Упровадження сучасного обладнання, цифрового моніторингу, автоматизації, ресурсозберігаючих технологій	Зростання продуктивності, зниження собівартості, покращення якості продукції
Розвиток глибшої переробки	Збільшення частки продукції з вищою доданою вартістю	Розширення переробних потужностей, виробництво готової та напівпереробленої продукції	Зростання прибутковості, зміцнення ринкових позицій
Дотримання міжнародних стандартів якості та безпечності	Забезпечення відповідності продукції вимогам зовнішніх ринків	Сертифікація, контроль якості, простежуваність походження, впровадження систем безпечності	Полегшення доступу до зовнішніх ринків, підвищення довіри імпортерів
Екологізація виробництва	Інтеграція принципів сталого розвитку у виробничу діяльність	Зниження вуглецевого сліду, раціональне використання ресурсів, екологічне маркування	Підвищення екологічної конкурентоспроможності, відповідність міжнародним вимогам
Управління ризиками	Зниження вразливості підприємства до ринкових, кліматичних і логістичних загроз	Страховання, форвардні контракти, хеджування, створення резервів, сценарне планування	Підвищення стабільності діяльності, мінімізація збитків
Маркетингова адаптація	Прийняття продукції та збутової політики до специфіки окремих ринків	Аналіз попиту, адаптація асортименту, брендинг, просування продукції	Посилення ринкових переваг, розширення споживчої бази
Продуктова диверсифікація	Розширення асортименту продукції відповідно до нових сегментів попиту	Виробництво органічної, функціональної, спеціалізованої олійної продукції	Освоєння нових ринкових ніш, зменшення залежності від одного виду продукції
Гнучке стратегічне управління	Швидке реагування на зміни міжнародного бізнес-середовища	Постійний моніторинг ринку, оперативне коригування виробничих і збутових рішень	Підвищення адаптивності, зміцнення довгострокової конкурентоспроможності

Джерело: складено авторами на основі [8-12].

зація дає змогу знизити залежність від окремих країн-імпортерів, мінімізувати вплив торговельних обмежень і послабити ризики, пов'язані зі змінами регіональної кон'юнктури. Розширення географії експорту сприяє формуванню більш стійкої моделі зовнішньоекономічної діяльності та підвищує здатність підприємств адаптуватися до нестабільних умов міжнародного ринку [8, 12].

Важливим стратегічним напрямом є технологічна модернізація виробництва та переробки. Упровадження сучасних енерго- та ресурсозберігаючих технологій, цифрових систем управління, точного моніторингу виробничих процесів, а також інноваційних рішень у сфері зберігання й логістики сприяє підвищенню продуктивності, зниженню собівартості та покращенню якісних характеристик продукції. У результаті підприємства отримують можливість зміцнювати свої конкурентні переваги як за рахунок ефективності виробництва, так і за рахунок кращої відповідності міжнародним вимогам [8, 10] (табл. 4).

Не менш значущою є стратегія розвитку глибшої переробки та підвищення доданої вартості продукції. Орієнтація не лише на експорт сировини, а й на виробництво готових або напівперероблених продуктів дозволяє збільшити прибутковість, посилити позиції на зовнішніх ринках та зменшити залежність від коливань світових цін на сировинну продукцію. У сучасних умовах саме продукти з вищою доданою вартістю стають важливим джерелом зміцнення міжнародної конкурентоспроможності [8] (табл. 4).

Суттєве значення має дотримання міжнародних стандартів якості, безпечності та сталого виробництва. На світовому ринку дедалі більшої ваги набувають вимоги щодо простежуваності походження продукції, екологічної відповідальності, сертифікації, зниження вуглецевого сліду та відповідності принципам сталого розвитку [8, 11]. У зв'язку з цим виробники рослинних олій повинні інтегрувати принципи сталого розвитку у виробничі та експортні стратегії, оскільки саме це значною мірою визначає доступ до ринків і рівень довіри міжнародних партнерів (табл. 4).

Ефективною стратегією також є гнучке управління ризиками та адаптивне стратегічне планування. Виробники мають враховувати ймовірність цінкових коливань, змін попиту, логістичних порушень, валютних ризиків і кліматичних загроз. Для цього доц-

ільно використовувати страхування, форвардні контракти, диверсифікацію поставальників і логістичних маршрутів, а також механізми сценарного прогнозування. Такі інструменти дозволяють зменшити вразливість підприємств до зовнішніх шоків і забезпечити стабільність їхньої міжнародної діяльності [10, 12] (табл. 4).

Окремим напрямом підвищення конкурентоспроможності є маркетингова та продуктова адаптація. Виробники рослинних олій повинні враховувати специфіку попиту на різних регіональних ринках, зміну споживчих уподобань, а також розвиток сегментів органічної, функціональної та спеціалізованої продукції. Гнучке реагування на потреби споживачів, удосконалення брендингу та зміцнення репутації продукції сприяють посиленню позицій підприємств у міжнародному конкурентному середовищі [8, 11] (табл. 4).

Отже, реалізація таких стратегій дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив сучасних трансформацій, а й використати нові можливості міжнародного бізнесу в умовах структурних змін світового ринку рослинних олій.

Оцінка ефективності адаптаційних стратегій виробників рослинних олій у різних країнах (табл. 5) свідчить, що їх результативність значною мірою залежить від поєднання ресурсного потенціалу, державної підтримки, рівня технологічного розвитку, доступу до зовнішніх ринків та здатності швидко реагувати на глобальні виклики [8]. У країнах Південно-Східної Азії, насамперед в Індонезії та Малайзії, важливими механізмами адаптації залишаються нарощування експортного потенціалу, підвищення продуктивності пальмових плантацій та розширення внутрішньої переробки, що дозволяє зберігати домінуючі позиції у світовому виробництві та торгівлі пальмовою олією [8]. Водночас для країн Північної та Південної Америки, зокрема США, Бразилії та Аргентини, більш ефективними виявляються стратегії технологічної модернізації, оптимізації логістики, розвитку глибшої переробки сої та диверсифікації експортних напрямів, що сприяє зміцненню їх конкурентоспроможності на ринку соєвої олії [8, 10].

У країнах Європейського Союзу ефективність адаптаційних стратегій значною мірою пов'язана з дотриманням екологічних стандартів, підвищенням енергоефективності виробництва, сертифікацією продукції

Таблиця 5. Оцінка ефективності конкретних адаптаційних стратегій у різних країнах

Країна / region	Адаптаційна стратегія	Результативність
Індонезія	Нарощування продуктивності пальмових плантацій, розвиток внутрішньої переробки, підтримка експортної орієнтації	Висока: країна зберігає провідні позиції у світовому виробництві та експорті пальмової олії, що свідчить про значну ефективність поєднання виробничої спеціалізації та переробки.
Малайзія	Підвищення ефективності виробництва пальмової олії, підтримка експортної конкурентоспроможності, адаптація до вимог сталості	Висока, але більш чутлива до ресурсних і трудових обмежень: країна зберігає сильні позиції на світовому ринку, хоча перспективи зростання є стриманішими, ніж в Індонезії.
США	Технологічна модернізація, розвиток глибшої переробки сої, гнучка логістика, диверсифікація експортних ринків	Висока: конкурентоспроможність підтримується за рахунок високої продуктивності, масштабної переробки та здатності адаптуватися до змін торговельної кон'юнктури.
Бразилія	Розширення сировинної бази, модернізація логістики, зміцнення експортної спеціалізації у сировинному сегменті	Висока: країна посилює свої позиції на світовому ринку завдяки масштабам виробництва, експортній орієнтації та зростанню ролі в глобальних ланцюгах постачання.
Аргентина	Орієнтація на переробку та експорт продукції з вищою доданою вартістю, адаптація експортної політики	Середньо-висока: зберігаються сильні позиції у переробці сої, однак результативність залежить від макроекономічної стабільності та торговельних умов.
ЄС	Дотримання жорстких екологічних і якісних стандартів, сертифікація, енергоефективність, диверсифікація джерел постачання	Висока з погляду якості та доступу до ринку, але витратна для виробників: екологічні вимоги підвищують бар'єри входу, водночас посилюючи довіру до продукції та стійкість ринку.
Індія	Диверсифікація імпорту, підтримка внутрішнього попиту, розширення переробки олійних культур	Середня: ефективність визначається місткістю внутрішнього ринку, але залежність від імпорту рослинних олій зберігає вразливість до світової цінової кон'юнктури.
Україна	Експортна диверсифікація, адаптація логістичних маршрутів, розвиток переробки соняшнику, гнучке управління ризиками	Середньо-висока: навіть за умов підвищених логістичних і геополітичних ризиків зберігається вагома роль у світовому сегменті соняшникової олії, що свідчить про значну адаптивність галузі.

Джерело: складено авторами на основі [8-12].

та адаптацією до жорсткіших вимог регулювання, що визначає доступ до ринку та довіру споживачів [8]. Водночас для країн, що розвиваються, ефективність адаптації часто залежить від здатності агровиробників протистояти кліматичним ризикам, ціновій волатильності та інфраструктурним обмеженням. За даними Світового банку, у 2025—2026 рр. нестабільність товарних ринків, зниження темпів світового економічного зростання та торговельна напруженість продовжують чинити тиск на агропродовольчі ринки, що підвищує значення гнучкого управління ризиками та диверсифікації стратегій адаптації [10].

Крім того, FAO акцентує увагу на тому, що виробники олійних культур і продукції їх переробки дедалі більше змушені враховувати вимоги до сталості, простежуваності походження продукції та її відповідності

міжнародним стандартам, що стає важливим критерієм оцінки ефективності адаптаційних рішень [11].

Отже, ефективність конкретних адаптаційних стратегій у різних країнах визначається не лише вибором окремих інструментів, а й комплексністю підходу до управління ризиками, технологічного оновлення, логістичної гнучкості, екологічної відповідності та ринкової диверсифікації. Саме поєднання цих елементів формує передумови для підвищення стійкості виробників рослинних олій до глобальних викликів міжнародного ринку в умовах сучасних трансформацій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах сучасних економічних трансформацій міжнародний ринок рослинних

олій функціонує під впливом комплексу взаємопов'язаних глобальних викликів, серед яких особливе значення мають цінова волатильність, кліматичні зміни, логістичні ризики, посилення екологічних вимог, трансформація структури світового попиту та загострення конкурентної боротьби. Обґрунтовано, що за таких умов забезпечення стійкості та конкурентоспроможності виробників рослинних олій безпосередньо залежить від їхньої здатності адаптуватися до змін міжнародного бізнес-середовища.

Найбільш ефективними стратегіями адаптації є диверсифікація ринків збуту та логістичних каналів, технологічна модернізація виробництва й переробки, розвиток глибшої переробки сировини, продуктова диверсифікація, дотримання міжнародних стандартів якості та сталого виробництва, а також удосконалення системи управління ризиками. Комплексна реалізація цих стратегій сприяє зниженню залежності виробників від зовнішніх шоків, підвищенню гнучкості бізнес-моделей, зміцненню ринкових позицій та формуванню передумов для довгострокової ефективності міжнародної діяльності.

Адаптація виробників рослинних олій до глобальних викликів має здійснюватися не фрагментарно, а на основі системного підходу, який поєднує виробничі, логістичні, маркетингові, інноваційні та екологічні механізми. Саме така інтегрована модель адаптації дозволяє підприємствам не лише мінімізувати негативний вплив сучасних трансформацій, а й використовувати нові можливості світового ринку.

Порівняльна оцінка ефективності адаптаційних стратегій виробників рослинних олій у різних країнах показує, що найвищу результативність мають ті адаптаційні стратегії, які поєднують технологічну модернізацію, розвиток переробки, диверсифікацію збуту, логістичну гнучкість і відповідність екологічним вимогам. Водночас ефективність таких стратегій суттєво залежить від національних ресурсних умов, інституційної підтримки та ролі країни у світових ланцюгах створення вартості.

Перспективи подальших наукових розвідок доцільно пов'язати з дослідженням можливостей зміцнення конкурентних позицій українських виробників рослинних олій на міжнародному ринку в умовах сучасних глобальних трансформацій.

Література:

1. Murphy D. J. Agronomy and Environmental Sustainability of the Four Major Global Vegetable Oil Crops: Oil Palm, Soybean, Rapeseed, and Sunflower. *Agronomy*. 2025. Vol. 15, No. 6. Art. 1465. URL: <https://www.mdpi.com/2073-4395/15/6/1465> (дата звернення: 09.04.2026).
2. Gao G., Liu Y., Wang Z., Li N., Zhu X., Zhang Y., Tan M., Liu D., Guo N., Liu H., Chen H. Enhancing Oil Content in Oilseed Crops: Genetic Insights, Molecular Mechanisms, and Breeding Approaches. *International Journal of Molecular Sciences*. 2025. Vol. 26, No. 15. Art. 7390. URL: <https://www.mdpi.com/1422-0067/26/15/7390> (дата звернення: 11.04.2026).
3. Setyawardhani D. A., Satiawardana T. H. Innovative Approach to Vegetable Oil Production and Refining Technology in Indonesia: A Review. *Discover Food*. 2025. Vol. 5. Art. 27. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43938-025-00099-4> (дата звернення: 11.04.2026).
4. Михайленко О.Г., Тищенко О. А. Позиції та перспективи України на світовому ринку рослинних олій. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.-2023.1.32> (дата звернення: 08.04.2026).
5. Лотиш О. Я., Костецька Н. І., Ляхович А. І. Фактори впливу на тенденції розвитку олійної галузі України. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 95. С. 61—67. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.95-9> (дата звернення: 10.04.2026).
6. Антонюк П. О. Розбудова ринкового середовища в олійно-жировій промисловості України на засадах розвитку секторів глибокої переробки сировини в умовах відродження та євроінтеграції. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2025. № 2 (16). С. 10—17. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(16\).2025.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(16).2025.2) (дата звернення: 11.04.2026).
7. Trade map — international trade statistics. Trade statistics for international business development. International Trade Centre. 2026. URL: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=5%7c%7c%7c%7c%7c15%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1 (дата звернення: 07.04.2026).
8. OECD-FAO Agricultural Outlook 2025-2034. Oilseeds and oilseed products. OECD, FAO. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-2025-2034_601276cd-en/full-report/oilseeds-and-oilseed-products_42c09daa.html (дата звернення: 11.04.2026).

9. FAO Food Price Index rises for a second consecutive month, driven mostly by energy related pressures on vegetable oil and sugar prices. Українська зернова асоціація (УЗА). 2026. URL: <https://uga.ua/en/news/fao-food-price-index-rises-for-a-second-consecutive-month-driven-mostly-by-energy-related-pressures-on-vegetable-oil-and-sugar-prices/#:~:text=The%20FAO%20Food%20Price%20Index,to%20anticipated%20higher%20fertilizer%20costs> (дата звернення: 11.04.2026).

10. Commodity Markets Outlook. April 2025. World Bank. 2025. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/1b388949805c9a0ae3736bdacb32ea94-0050012025/original/CMO-April-2025.pdf> (дата звернення: 12.04.2026).

11. Oilcrops. Markets and Trade. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). 2025. URL: <https://www.fao.org/markets-and-trade/commodities-overview/basic-foods/oilcrops/en> (дата звернення: 12.04.2026).

12. Global trade in 2025: Resilience under pressure. UNCTAD. 2025. URL: <https://unctad.org/news/global-trade-2025-resilience-under-pressure> (дата звернення: 15.04.2026).

References:

1. Murphy, D. J. (2025), "Agronomy and Environmental Sustainability of the Four Major Global Vegetable Oil Crops: Oil Palm, Soybean, Rapeseed, and Sunflower", *Agronomy*, Vol. 15, No. 6, Art. 1465, available at: <https://www.mdpi.com/2073-4395/15/6/1465> (Accessed 09.04.2026).

2. Gao G., Liu Y., Wang Z., Li N., Zhu X., Zhang Y., Tan M., Liu D., Guo N., Liu H. and Chen H. (2025), "Enhancing Oil Content in Oilseed Crops: Genetic Insights, Molecular Mechanisms, and Breeding Approaches", *International Journal of Molecular Sciences*, Vol. 26, No. 15, Art. 7390, available at: <https://www.mdpi.com/1422-0067/26/15/7390> (Accessed 11.04.2026).

3. Setyawardhani D. A., Satiawardana T. H. (2025), "Innovative Approach to Vegetable Oil Production and Refining Technology in Indonesia: A Review", *Discover Food*, Vol. 5, Art. 27, available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43938-025-00099-4> (Accessed 11.04.2026).

4. Mykhailenko, O.H. and Tishchenko, O.A. (2023), "Ukraine's positions and prospects in the world vegetable oils market", *Efektivna ekonomika*, vol. 1 DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.32>.

5. Lotysh, O. Ya., Kostets'ka, N. I. and Liakhovych, L. I. (2025), "Factors influencing the development trends of the oil industry of Ukraine", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 95, pp. 61—67. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.95-9>.

6. Antoniuk P. O. (2025), "Development of the market environment in the oil and fat industry of Ukraine on the basis of the development of deep processing sectors of raw materials in the conditions of revival and European integration", *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, vol. 2 (16), pp. 10—17. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(16\).2025.2/](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(16).2025.2/)

7. International Trade Centre. (2026), "Trade map — international trade statistics. Trade statistics for international business development", available at: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=5%7c%-7c%7c%7c%7c15%7c%7c%7c2%7c1%7c1%-7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1 (Accessed 07.04.2026).

8. OECD, FAO. (2025), "OECD-FAO Agricultural Outlook 2025—2034. Oilseeds and oilseed products", available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-2025-2034_601276cd-en/full-report/oilseeds-and-oilseed-products_42c09daa.html (Accessed 11.04.2026).

9. Ukrain's'ka zernova asotsiatsiia (UZA). (2026), "FAO Food Price Index rises for a second consecutive month, driven mostly by energy related pressures on vegetable oil and sugar prices", available at: <https://uga.ua/en/news/fao-food-price-index-rises-for-a-second-consecutive-month-driven-mostly-by-energy-related-pressures-on-vegetable-oil-and-sugar-prices/#:~:text=The%20FAO%20Food%20Price%20Index,to%20anticipated%20higher%20fertilizer%20costs> (Accessed 11.04.2026).

10. World Bank. (2025), "Commodity Markets Outlook. April 2025", available at: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/1b388949805c9a0ae3736bdacb32ea94-0050012025/original/CMO-April-2025.pdf> (Accessed 12.04.2026).

11. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2025), "Oilcrops. Markets and Trade", available at: <https://www.fao.org/markets-and-trade/commodities-overview/basic-foods/oilcrops/en> (Accessed 12.04.2026).

12. UNCTAD. (2025), "Global trade in 2025: Resilience under pressure", available at: <https://unctad.org/news/global-trade-2025-resilience-under-pressure> (Accessed 15.04.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 18.04.26

Прорецензовано / Revised: 30.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 332.13:330.322:630*9

В. М. Бардась,

к. е. н., докторант,

Національний університет біоресурсів та природокористування України, м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1211-2494>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.278

АКТИВІЗАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ЛІСОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ УКРАЇНИ: ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ТА МЕХАНІЗМИ

V. Bardas,

Ph.D. in Economics, Candidate on Doctor Degree, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

BOOSTING INVESTMENT IN UKRAINE'S FORESTRY SECTOR: INSTITUTIONAL FOUNDATIONS AND MECHANISMS

На основі критичного переосмислення інституційних передумов та основних тенденцій інвестиційної діяльності у лісовому господарстві України встановлено, що низька інвестиційна активність постійних лісокористувачів зумовлена надмірним фіскальним навантаженням на результати виробничо-господарської діяльності суб'єктів лісогосподарського підприємництва, звуженим спектром джерел та методів інвестиційного забезпечення будівництва, оновлення, модернізації та реконструкції основних лісогосподарських та лісоохоронних засобів, невисокою інвестиційною привабливістю лісогосподарських проєктів через недостатній рівень комплексності використання лісоресурсного потенціалу. Виявлено, що певний деструктивний вплив на інвестиційні процеси у державному лісовому секторі України справило згортання бюджетного фінансування ведення лісового та мисливського господарства, оскільки основний центр тяжіння в частині інвестиційного забезпечення відтворення основного капіталу лісогосподарських виробництв було перенесено на власні кошти постійних лісокористувачів. На основі проведених досліджень встановлено, що у 2013—2024 роках питома вага власних коштів постійних лісокористувачів у сукупному фінансуванні ведення лісового господарства коливалася в діапазоні 79,6—99,4%. Обґрунтовано, що ключовим чинником нарощення інвестиційних впливів у лісове господарство України виступає диверсифікація джерел, методів та інструментів інвестиційного забезпечення процесів розширеного відтворення та господарського освоєння лісової складової природного багатства, модернізації об'єктів лісогосподарської та лісоохоронної інфраструктури, впровадження сучасних технологій лісовідновлення, лісозаготівель та утилізації низькосортної і некондиційної лісосировини. Встановлено, що диверсифікація інвестиційного забезпечення потреб суб'єктів лісогосподарського підприємництва передбачає розширення інституційного коридору залучення приватних інвестицій на основі реалізації угод публічно-приватного партнерства, а також підвищення інвестиційної привабливості лісогосподарських та лісоохоронних проєктів. Виходячи з базових положень міжнародних природоохоронних конвенцій та передової іноземної практики адаптації лісового господарства до змін клімату, визначено, що перспективним напрямом активізації інвестиційних процесів у лісовому господарстві є розбудова індустрії господарського освоєння потенціалу екосистемних послуг лісів через розширення масштабів агролісомеліорації та розбудову інфраструктури рекреаційного лісокористування.

Based on a critical re-examination of the institutional framework and key trends in investment activity within Ukraine's forestry sector, it has been established that the low level of investment activity among permanent forest users is attributable to an excessive fiscal burden on the operational and economic performance of forestry enterprises, a limited range of sources and methods for financing the construction, renewal, modernisation and reconstruction of key forestry and forest protection facilities, and the low investment attractiveness of forestry projects due to the insufficiently comprehensive utilisation of forest resource potential. It has been found that the curtailment of budgetary funding for forestry and hunting management has had a certain detrimental impact on investment processes in Ukraine's state forestry sector, as the main focus of investment in the reproduction of fixed capital in forestry production has shifted to the own funds of permanent forest users. Based on the research conducted, it has been established that between 2013 and 2024, the share of permanent forest users' own funds in the total financing of forestry operations fluctuated between 79.6% and

99.4%. It has been demonstrated that the key factor in increasing investment in Ukraine's forestry sector is the diversification of sources, methods and instruments for investment support of processes of expanded reproduction and economic development of the forest component of natural wealth, modernisation of forestry and forest protection infrastructure, and the introduction of modern technologies for reforestation, timber harvesting and the utilisation of low-grade and substandard timber. It has been established that the diversification of investment support for the needs of forestry enterprises involves expanding the institutional framework for attracting private investment through the implementation of public-private partnership agreements, as well as enhancing the investment attractiveness of forestry and forest conservation projects. Based on the fundamental provisions of international environmental conventions and advanced international practices for adapting forestry to climate change, it has been determined that a promising direction for stimulating investment processes in forestry is the development of an industry for the commercial exploitation of the potential of forest ecosystem services through the expansion of agroforestry and the development of infrastructure for recreational forest use.

Ключові слова: інвестиційні процеси, лісове господарство, приватні інвестиції, екосистемні послуги лісів, інвестиційна діяльність, лісоторуєльний потенціал, агролісомеліорація, рекреаційне лісокористування.

Key words: investment processes, forestry, private investment, ecosystem services provided by forests, investment activities, forest resource potential, agroforestry, recreational forest use.

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

Переведення лісового господарства України на модель сталого розвитку потребує активізації інвестиційних процесів з метою нарощення інвестиційних потоків у модернізацію активної частини основного капіталу та розширене відтворення лісоторуєльного потенціалу. Вирішення даної проблеми ускладняється тим, що вже тривалий період основним джерелом інвестування лісоторуєльських та лісоохоронних проєктів виступають власні кошти постійних лісоторуєльців, оскільки надмірна зарегульованість сфери лісоторуєльства не дозволяє суб'єктам лісоторуєльського підприємництва використовувати залучені та позикові кошти на лісовідновлення, лісорозведення, охорону та захист лісів, що уповільнює процеси розширеного відтворення лісоторуєльного потенціалу та адаптації лісового господарства до змін клімату. Корпоратизація державного лісового сектора створила умови для підвищення рівня концентрації фінансового потенціалу, що уможливорює проце-

си централізованого інвестування проєктів розбудови селекційно-насінневої справи, формування індустрії утилізації деревних відходів і становлення біоенергетичного сектора, а також цифровізації потоків лісоторуєльської продукції. Водночас суттєва активізація інвестиційних процесів у лісовому господарстві України стане можливою за умови формування інституційних засад та механізмів диверсифікації джерел фінансово-інвестиційного забезпечення відтворення основного капіталу лісоторуєльського виробництва через інституціоналізацію форм, методів та способів залучення приватних інвестицій та акумуляцію коштів на основі реалізації угод публічно-приватного партнерства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика активізації інвестиційних процесів у лісовому господарстві України перебуває в центрі уваги значної кількості вітчизняних науковців, які розглядають різноманітні аспекти формування інституційного підґрунтя залучення капіталу в лісоторуєльський та деревообробний сегменти національної економіки. Водночас, незважаючи на

наявний масив наукових напрацювань, окремі аспекти формування комплексної моделі інвестиційного забезпечення лісового господарства залишаються недостатньо дослідженими, що й актуалізує потребу у проведенні поглибленого аналізу існуючих підходів до вирішення проблем пожвавлення інвестиційної діяльності у державному лісовому секторі України.

Вагомим внеском у розроблення теоретико-методологічних засад інвестування модернізації основного капіталу лісового сектора є дослідження Ю.Марчука та А.Карпука. Зокрема, у спільній науковій праці Ю. Марчука, А. Карпука, О. Дзюбенка та Р. Буценка встановлено, що в умовах воєнного стану виникає гостра необхідність у підвищенні вагомості лісового сектора в забезпеченні обороноздатності та енергетичної самодостатності країни, що, у свою чергу, потребує нарощення інвестиційних потоків у модернізацію основного капіталу лісогосподарського та деревообробного виробництва [10]. Науковці переконливо доводять, що нарощення обсягів інвестування модернізації основного капіталу лісового сектора залежить від умонтування у фінансово-економічний механізм лісогосподарування комплексу методів, інструментів та важелів, які стимулюватимуть суб'єктів лісогосподарського та деревообробного підприємництва збільшувати обсяги фінансування капітальних інвестицій. При виборі ж пріоритетів фінансування капітальних інвестицій автори виходять із аналізу існуючої структури фінансування за видами активів, де найбільшу питому вагу займають транспортні засоби (42%), машини й обладнання (22%) та нежитлові будівлі (14%), а частка нематеріальних активів становить лише 2%, що вказує на потребу прискорення цифрової трансформації державного лісового сектора.

У контексті розроблення інституційних засад та формування механізмів активізації інвестиційних процесів у лісовому господарстві України суттєве теоретичне та практичне значення для економіки природокористування мають дослідження А. Карпука, В. Голяна та Р. Буценка, які присвячені відтворенню основного капіталу лісового господарства в умовах цифровізації, євроінтеграції та децентралізації. Вчені обґрунтовують, що основний капітал лісового господарства охоплює техніко-технологічну, виробничо-господарську та природно-ресурсну складові, що вимагає диверсифікації джерел, методів та способів інвестиційного забезпечення відтворення активної та пасивної

частин основного капіталу [8]. Враховуючи те, що лісоресурсні активи в основному перебувають у державній власності і не можуть бути передані у приватне володіння, інституційною передумовою активізації інвестиційних процесів у лісовому господарстві України через залучення приватних інвестицій слід розглядати укладання угод публічно-приватного партнерства, де публічним партнером виступають суб'єкти лісогосподарської діяльності, а приватним — приватні підприємницькі структури.

Доцільність активізації інвестиційних процесів у сфері лісогосподарування знайшла своє обґрунтування у науковій публікації Ю. Марчука, С. Демидюка, Р. Аксаїтова та Т. Доценка, які домінантою інвестиційного процесу у лісовому господарстві України розглядають диверсифікацію джерел та методів фінансово-інвестиційного забезпечення модернізації основного капіталу сфери лісогосподарування. Зокрема вони встановили, що в останнє десятиліття у динаміці капітальних видатків у придбання виробничого обладнання не спостерігається висхідної тенденції, що пов'язано з обмеженістю внутрішніх джерел інвестування та надмірною звуженістю зовнішніх джерел фінансово-інвестиційного забезпечення відтворення основних лісогосподарських та лісоохоронних засобів [9]. Виходячи з основних трендів інвестиційної діяльності у лісовому господарстві передових країн світу, можна стверджувати, що диверсифікація інвестиційних потоків у модернізацію та реконструкцію основного капіталу лісогосподарських виробництв та застосування сучасних інноваційних технологій лісовідновлення та хорони і захисту лісів уможливиться за рахунок урізноманітнення методів державної фінансової підтримки, залучення приватних інвестицій, а також акумуляції коштів від комерціалізації екосистемних послуг. Вагомим детермінантом диверсифікації інвестиційного забезпечення відтворення основних лісогосподарських та лісоохоронних засобів виступає створення інституційних засад та відповідних механізмів отримання міжнародної допомоги у відтворення та збереження лісового біорізноманіття.

Розглядаючи альтернативні варіанти розроблення інституційних засад та економічних механізмів активізації інвестиційних процесів у лісовому господарстві України, треба виходити з того, що спільною рисою всіх розглянутих наукових підходів є констатація того, що вітчизняна модель інвестиційного забезпечен-

ня розширеного відтворення та господарсько-го освоєння лісоресурсного потенціалу, а також модернізації мережі об'єктів лісогосподарської інфраструктури успадкувала значну кількість рудиментів командно-адміністративної системи і характеризується надмірною уніфікованістю форм та методів інвестування.

Незважаючи на певні позитивні інституційні трансформації, зокрема корпоратизацію лісового сектора через створення ДП "Ліси України" на базі постійних лісокористувачів державної форми власності та прискорення темпів цифрової трансформації, інвестиційний дефіцит у галузі залишається невирішеною проблемою. Подолання такого дефіциту потребує не лише нарощення обсягів фінансування, але й принципових змін в інституційній архітектоніці регулювання інвестиційного процесу у сфері лісогосподарювання — розроблення сприятливих інституційних засад, розбудови ринкової інфраструктури інвестування лісогосподарських та лісоохоронних проєктів, активізації процесів залучення зовнішніх інвестицій та впровадження механізмів "зеленого" фінансування у різноманітні фази лісопродуктових ланцюгів.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є розроблення інституційних засад та формування механізмів активізації інвестиційних процесів у лісовому господарстві України, виходячи з кращих іноземних практик інвестиційного забезпечення збереження та відтворення лісового біорізноманіття, а також модернізації основних лісогосподарських та лісоохоронних засобів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

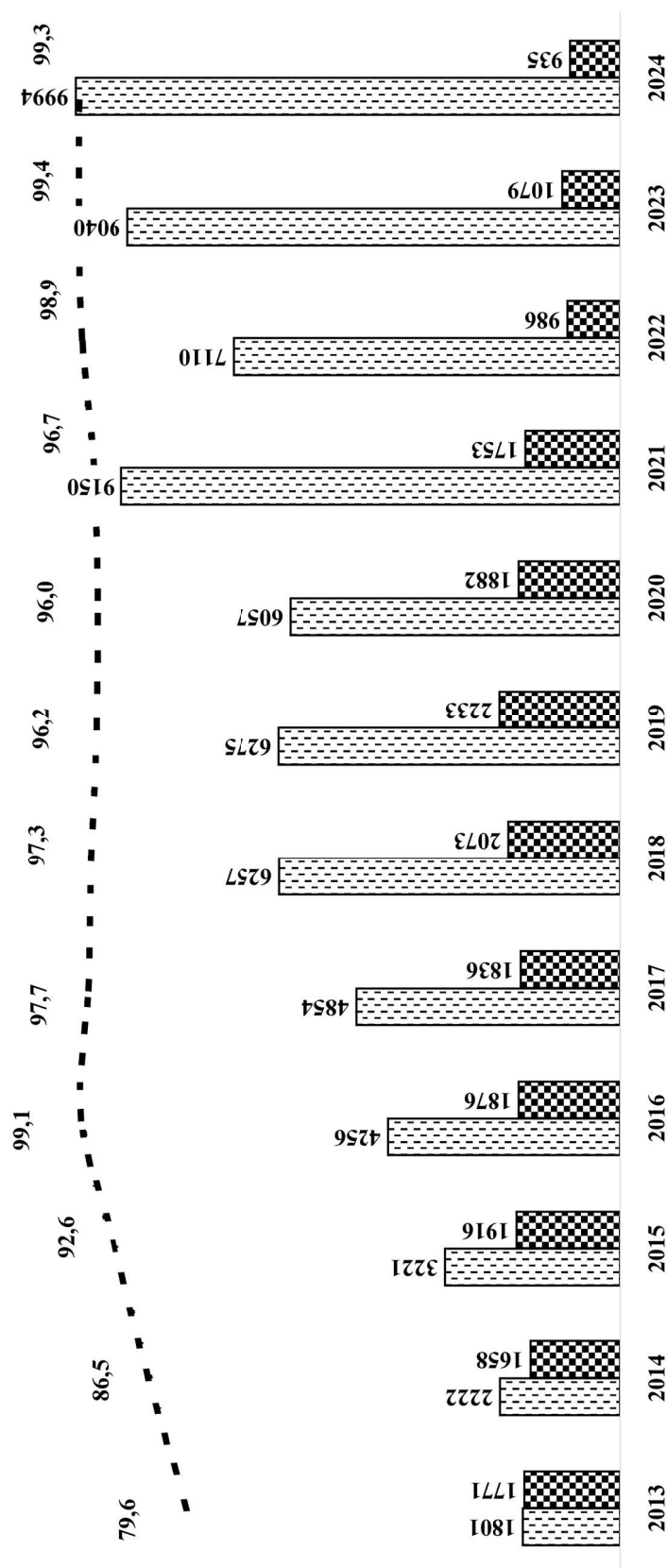
Недостатні темпи відтворення основного капіталу лісогосподарських виробництв великою мірою зумовлені млявим характером інвестиційної діяльності у державному лісовому секторі України. Хоча у динаміці фактичних капітальних видатків по лісовому і мисливському господарству в державному лісовому секторі спостерігається в цілому висхідний тренд, у реальному вимірі — має місце низхідна тенденція [5]. Великою мірою на позитивний тренд фінансування капітальних видатків по лісовому та мисливському господарству справили інфляційно-девальваційні процеси, а не реальні зрушення у динаміці та структурі інвестиційного забезпечення відтворення основного капіталу у державному лісовому секторі.

Спектр джерел та методів інвестиційного забезпечення лісового господарства України є одним із ключових детермінантів, що визначає інтенсивність інвестиційних процесів у лісопродуктових ланцюгах, здатність суб'єктів лісогосподарського підприємництва до впровадження процесних та продуктових інновацій та підтримання належного рівня еколого-економічної ефективності лісогосподарської діяльності [6; 8]. В умовах перманентного бюджетного недофінансування процесів лісовідновлення, охорони та захисту лісів особливого значення набуває питання нарощення та ефективного використання власних коштів суб'єктів лісогосподарського підприємництва. З цієї метою необхідно простежити динаміку цих коштів у номінальному та реальному вимірі, а також оцінити питому вагу власних коштів постійних лісокористувачів у загальному обсязі фінансування державного лісового сектора протягом 2013—2024 років.

Насамперед потрібно звернути увагу на стійку тенденцію зростання номінальних обсягів власних коштів державного лісового сектора України. Якщо у 2013 році цей показник становив 1 801 млн грн, то вже у 2024 році він досяг позначки 9 994 млн грн, що свідчить про п'ятикратне збільшення у грошовому вираженні. Таке зростання, на перший погляд, може справляти враження суттєвого нарощення фінансового потенціалу державного лісового сектора, однак поглиблений аналіз із урахуванням інфляційного чинника та порівняння цін демонструє принципово іншу картину (рис. 1).

Упродовж 2013—2019 років спостерігалася відносно рівномірна висхідна динаміка: 1 801 млн грн (2013 рік), 2 222 млн грн (2014 рік), 3 221 млн грн (2015 рік), 4 256 млн грн (2016 рік), 4 854 млн грн (2017 рік), 6 257 млн грн (2018 рік), 6 275 млн грн (2019 рік). Варто відзначити, що у 2019—2020 роках відбулося незначне зниження суми власних коштів державних лісових господарств, котрі спрямовувалися на фінансування потреб лісового та мисливського господарства — з 6 275 до 6 057 млн грн, що може бути пов'язане з негативним впливом пандемії COVID-19 на ділову активність і динаміку лісогосподарські операції в цілому [7].

Починаючи з 2021 року відновилося зростання: 9 150 млн грн (2021 рік), 7 110 млн грн (2022 рік), 9 040 млн грн (2023 рік), 9 994 млн грн (2024 рік). Різкий стрибок у 2021 році та наступне падіння у 2022 році є характерним відображенням нестабільності, пов'язаної з початком повномасштабного військового вторгнення на територію України російських загарбників [14].



Власні кошти лісових господарств, які функціонують в системі Держлісгосп України, на ведення лісового господарства у 2013-2024 рр., млн грн

Власні кошти лісових господарств, які функціонують в системі Держлісгосп України, на ведення лісового господарства у 2013-2024 рр. у порівнянні з цінами на початок 2013 року, млн грн

Питома вага власних коштів постійних лісокористувачів у фінансуванні лісового господарства, %

Рис. 1. Динаміка власних коштів лісових господарств (державного лісового сектора України), які спрямовувалися на ведення лісового господарства у 2013–2024 роках

Джерело: розраховано за даними Державного агентства лісових ресурсів України.

Набагато більш показовою для оцінки реального стану фінансового забезпечення державного лісового сектора є динаміка власних коштів у фінансуванні лісового господарства у порівнянних цінах на початок 2013 року (авт.: сума коштів у фінансуванні лісового господарства у порівнянних цінах на початок 2013 року розраховувалася шляхом ділення фактичних показників за відповідний рік на кумулятивний індекс цін виробників промислової продукції). Цей ряд даних дозволяє елімінувати вплив інфляції та отримати об'єктивне уявлення про реальні зміни в інвестиційних можливостях суб'єктів лісогосподарського підприємництва державної форми власності.

У 2013 році номінальний і реальний показники збігалися та становили 1 771 млн грн. Уже у 2014 році реальне значення — 1 658 млн грн — виявилось нижчим за номінальне (2 222 млн грн), що є квінтесенцією початку інфляційних процесів, пов'язаних із розкручуванням маховика економічної кризи, девальвацією гривні та політичною нестабільністю в країні. Упродовж 2014—2019 років реальні показники зростали: 1 916 млн грн (2015 рік), 1 876 млн грн (2016 рік), 1 836 млн грн (2017 рік), 2 073 млн грн (2018 рік), 2 233 млн грн (2019 рік). Пік реального значення за весь досліджуваний період було досягнуто саме у 2019 році — 2 233 млн грн.

Водночас після 2019 року розпочалося стійке зниження реальних обсягів власних коштів, які спрямовувалися на фінансування потреб лісового господарства: 1 882 млн грн (2020 рік), 1 753 млн грн (2021 рік), і значне падіння до 986 млн грн у 2022 році — тобто майже вдвічі порівняно з попереднім роком. Це найнижчий реальний показник за весь аналізований період, що яскраво демонструє руйнівний вплив повномасштабної війни на фінансово-економічний стан державного лісового сектора національного господарства. У 2023 році відбулося певне відновлення висхідної тенденції до 1 079 млн грн, а у 2024 році — знову спостерігалось падіння до 935 млн грн.

Таким чином, незважаючи на номінальне зростання показника до майже 10 млрд грн, у реальному вимірі власні кошти лісових господарств у 2024 році виявилися майже вдвічі меншими, порівняно з базовим 2013 роком. Це є прямим свідченням глибокої інституційної, системної та структурної кризи в інвестиційно-забезпеченні державного лісового сектора, що вимагає розроблення інституційних засад та механізмів диверсифікації джерел, методів та способів інвестування лісогосподарських та лісоохоронних проєктів.

Наявний розрив між номінальною та реальною динамікою власних коштів суб'єктів лісогосподарської діяльності державної форми власності, які спрямовуються на потреби лісового господарства, є типовим явищем для національних економік, що переживають системні кризи. У лісовому господарстві це означає, що попри фінансову стабільність в поточних цінах, реальна здатність постійних лісокористувачів інвестувати у відновлення та розвиток лісового фонду, закупівлю сучасної лісогосподарської техніки та виробничого обладнання, а також у підготовку кадрів невинно знижується [13]. Це безпосередньо впливає на інвестиційний клімат у державному лісовому секторі та знижує привабливість лісового господарства як об'єкта для залучення вітчизняного та зарубіжного приватного капіталу.

Не менш важливим аналітичним індикатором є динаміка питомої ваги власних коштів постійних лісокористувачів у сукупному фінансуванні лісового господарства України. Цей показник відображає рівень самодостатності державного лісового сектора та ступінь його залежності від бюджетного фінансування.

У 2013 році питома вага власних коштів становила 79,6%, що вже тоді свідчило про переважачу роль самофінансування у державному лісовому секторі. Упродовж 2014–2016 років відбувалося стрімке зростання цього показника: 86,5% (2014 рік), 92,6% (2015 рік), 99,1% (2016 рік). Досягнення позначки 99,1% у 2016 році фактично означало повний перехід державного лісового сектора на самофінансування — бюджетні кошти в цей період забезпечували лише символічну частку у загальному фінансуванні [11; 13]. Це стало прямим наслідком бюджетної консолідації та скорочення державних видатків на лісове господарство в умовах економічної кризи та реформування державних фінансів, ініційованого під впливом програм МВФ.

Починаючи з 2017 року показник залишається стабільно високим у діапазоні 96–99,4%: 97,7% (2017 рік), 97,3% (2018 рік), 96,2% (2019 рік), 96,0% (2020 рік), 96,7% (2021 рік), 98,9% (2022 рік), 99,4% (2023 рік), 99,3% (2024 рік). Така стабільність на рівні, близькому до 100%, свідчить про те, що лісове господарство України фактично фінансується за рахунок власних коштів і практично є відсутньою прямою бюджетною підтримкою [9]. З одного боку, це може розглядатися як ознака господарської самостійності та комерційної ефективності суб'єктів лісогосподарського підприємництва державної форми власності. З іншого боку,

відсутність належного державного фінансування процесів лісовідновлення є серйозною системною проблемою досягнення цілей кліматичної нейтральності.

Слід підкреслити, що у 2022 році, коли реальний обсяг власних коштів впав до мінімального рівня в 986 млн грн, питома вага власного фінансування все одно залишалася на рівні 98,9%. Це означає, що навіть в умовах різкого скорочення реальних ресурсів державний лісовий сектор продовжував фінансувати себе самостійно, не отримуючи суттєвої бюджетної підтримки від держави. Така ситуація є вкрай небезпечною з точки зору розширеного відтворення лісоресурсного потенціалу та інвестиційного розвитку лісопродуктових ланцюгів [4; 5; 8].

Результати проведеного аналізу фінансування потреб лісового господарства за рахунок власних коштів постійних лісокористувачів у контексті активізації інвестиційних процесів у лісовому господарстві України дозволяє зробити кілька принципово важливих висновків щодо удосконалення інституційного середовища та розроблення механізмів залучення зовнішніх інвестицій.

Виходячи з наявного інституційного середовища інвестиційної діяльності у сфері лісогосподарювання, ключовим елементом нарощення інвестиційного забезпечення державного лісового сектора є збільшення обсягів інвестування за рахунок внутрішніх джерел, що стане можливим за умови перегляду пріоритетів фіскального регулювання лісогосподарювання — перенесення податкового тягаря з рентних доходів та доданої вартості на результати господарського освоєння екосистемних послуг [1; 2; 12]. Внутрішні джерела інвестиційного забезпечення відтворення основного капіталу лісового господарства, виходячи з глобальних трендів фінансування відтворення та збереження лісового біорізноманіття, мають доповнюватися інструментами "зеленого" банківського кредитування, емісією муніципальних "зелених" запозичень та методами проєктного фінансування в межах декарбонізації економіки [3].

Незважаючи на номінальне зростання власних коштів у п'ять разів протягом 2013—2024 років, у реальному вимірі відбулося їх суттєве скорочення, особливо у 2022—2024 роках на тлі повномасштабної війни. Стабільно висока питома вага власного фінансування на рівні 96—99% свідчить не стільки про фінансову міць державного лісового сектора, скільки про фактичну відмову держави від її належної підтримки. Зазначені тенденції формують несприятливе інституційне середовище для залучення інвес-

тицій у лісове господарство та потребують системних реформ у сферах державної фінансової підтримки, формування механізмів залучення приватного капіталу та монетизації екосистемних послуг лісових екосистем.

У даній ситуації активізація інвестиційних процесів у лісовому господарстві України потребує удосконалення інституційних засад укладання угод публічно-приватного партнерства між суб'єктами лісогосподарської діяльності (публічний партнер) та суб'єктами приватного підприємництва (приватний партнер).

Такі партнерства доцільно створювати в частині розширення масштабів агролісомеліоративних заходів, зокрема відновлення захисних лісосмуг: тобто суб'єкти аграрного бізнесу фінансують діяльність спеціалізованих підрозділів лісогосподарської діяльності в частині здійснення агролісомеліоративних заходів задля упередження проявів водної та вітрової ерозії і тим самим підвищення врожайності сільськогосподарських культур.

Інституціоналізація такого роду партнерств, з однієї сторони, забезпечує реалізацію пріоритетів міжнародних природоохоронних конвенцій, а з іншої сторони забезпечує диверсифікацію джерел надходжень фінансових ресурсів у державний лісовий сектор, що підвищує інвестиційну спроможність даного сектора національного господарства.

Також пріоритетним напрямом активізації інвестиційних процесів у лісовому господарстві України є диверсифікації джерел інвестиційного забезпечення відтворення основного капіталу за рахунок залучення приватних інвестицій у розбудову інфраструктури рекреаційного лісокористування, що дасть можливість підвищити рівень монетизації екосистемних послуг, які продукуються лісовими біогеоценозами.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідження показали, що у державному лісовому секторі України потреби лісового господарства в останні роки майже на 100% фінансуються за рахунок власних коштів постійних лісокористувачів. Водночас у 2013—2024 роках висхідна тенденція спостерігається лише у динаміці фактичної величини власних коштів суб'єктів лісогосподарського підприємництва державної форми власності, які спрямовуються на фінансування лісогосподарських та лісоохоронних проєктів. У динаміці даного показника у порівнянних цінах на початок 2013 року висхідного тренду не спостерігається, що свідчить про звуження внутрішніх можливос-

тей інвестиційного забезпечення потреб нарощення та модернізації основного капіталу лісового господарства у державному лісовому секторі України. Така ситуація вимагає активізації інвестиційних процесів через диверсифікацію джерел, методів та способів інвестиційного забезпечення будівництва, оновлення, модернізації та реконструкції основних лісгосподарських та лісоохоронних засобів. Тобто відсутність прямого бюджетного фінансування має компенсуватися за рахунок залучення зовнішніх інвестицій, в першу чергу через реалізацію угод публічно-приватного партнерства. Тому необхідним є розроблення інституційних засад укладання угод публічно-приватного партнерства у лісовому господарстві через внесення відповідних змін у законодавчі та підзаконні акти, які здадуть можливість чітко ідентифікувати ті види лісгосподарської діяльності, де можуть здійснюватися товарно-грошові відносини між державним та приватним партнером. В першу чергу, необхідно розробити механізми реалізації угод публічно-приватного партнерства у сфері агролісомеліорації (створення захисних лісосмуг) та рекреаційного лісокористування, щоб підвищити рівень монетизації екосистемних послуг лісів та забезпечити більш комплексне використання лісоресурсного потенціалу.

Література:

1. Бардась В.М. Удосконалення фіскально-го регулювання природокористування. Дис.... канд. екон. наук. 08.00.06. ЛНТУ. Луцьк, 2014. 203 с.
2. Голян В., Марчук Ю., Погуляйко Ю., Матрунчик Д., Дзюбенко О. Формування сучасної моделі фіскального регулювання лісгосподарювання як важлива передумова інноваційної трансформації лісового сектора України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Том 3 (56). С. 139—155. URL: <https://doi.org/10.55643/fcattrp.3.56.2024.4406>
3. Голян В., Ткачук В., Коробка Р., Костюк Т., Погуляйко Ю., Бардась В. Фінансово-інвестиційні виміри модернізації екологічної інфраструктури в Україні: воєнні, євроінтеграційні та децентралізаційні виклики. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Том 4 (63). С. 391—418. URL: <https://doi.org/10.55643/fcattrp.4.63.2025.4888>
4. Голян В.А., Бардась В.М., Голян В.М. Інвестиційний вимір модернізації основного капіталу лісового господарства України в системі еколого-економічних координат. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. [Електронний ресурс]. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-40>
5. Голян В.А., Коробка Р.В., Бардась В.М. Інвестиційне забезпечення діяльності сектору державних лісових господарств України в умовах воєнних, енергетичних та децентралізаційних викликів. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. [Електронний ресурс]. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-128>
6. Данилишин Б.М., Хвесик М.А., Голян В.А. *Економіка природокористування*. Підручник. К. "Кондор", 2009. 465 с.
7. Державне агентство лісових ресурсів України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. URL: <https://darg.gov.ua>
8. Карпук А.І., Голян В.А., Буценко Р.А. Відтворення основного капіталу лісового господарства в умовах цифровізації, євроінтеграції та децентралізації: еколого-економічні аспекти. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 113—120.
9. Марчук Ю.М., Демидюк С.М., Аксаїтов Р.Ш., Доценко Т.Г. Фінансово-інвестиційне забезпечення модернізації основного капіталу лісового господарства: диверсифікація джерел та методів. *Академічні візії*. 2023. Випуск 23. [Електронний ресурс]. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/532/485>
10. Марчук Ю.М., Карпук А.І., Дзюбенко О.М., Буценко Р.А. Інвестування модернізації основного капіталу лісового сектора як складова фінансово-економічного механізму лісгосподарювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 21. С. 24—35.
11. Синякевич І.М. *Інструменти екополітики: теорія і практика*. Львів. ЗУКЦ, 2003. 188 с.
12. Соловій І.П., Лесюк Г.М. Роль лісового сектору України в національному плані повоєнного відновлення і Європейському зеленому курсі: попередній аналіз. *Економіка України*. 2024. № 8 (753). С. 88—104.
13. Торосов А.С., Зуєв Є.С., Харченко Ю.В. Удосконалення фінансової системи лісової галузі. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2017. № 2. С. 110—115.
14. Які зміни очікують на лісове господарство України. *Rayon.in.ua*. 20 липня 2022. [Електронний ресурс]. URL: <https://eco.rayon.in.ua/news/530637-yaki-zmini-ochikuyut-na-lisove-gospodarstvo-ukraini>

References:

1. Bardas', V.M. (2014), "Improving fiscal regulation of nature use", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, LNTU, Luts'k, Ukraine.
2. Holian, V. Marchuk, Yu. Pohulijak, Yu. Matrunchyk, D. and Dziubenko O. (2024), "For-

mation of a modern model of fiscal regulation of forestry as an important prerequisite for innovative transformation of the forest sector of Ukraine", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 3 (56), pp. 139—155. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4406>

3. Holian, V., Tkachuk, V., Korobka, R., Kostiuk, T., Pohulijko, Yu. and Bardas', V. (2025), "Financial and investment dimensions of environmental infrastructure modernization in Ukraine: military, European integration and decentralization challenges", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 4 (63), pp. 391—418. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4888>

4. Holian, V.A., Bardas', V.M. and Holian, V.M. (2025), "Investment dimension of modernization of fixed capital of forestry of Ukraine in the system of ecological and economic coordinates", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-40>

5. Holian, V.A., Korobka, R.V. and Bardas', V.M. (2025), "Investment support of the activity of the state forestry sector of Ukraine in conditions of military, energy and decentralization challenges", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-128>

6. Danylyshyn, B.M. Khvesyk, M.A. and Holian, V.A. (2009), *Ekonomika pryrodokorystuvannia* [Economics of nature use], Kondor, Kyiv, Ukraine.

7. State Forest Resources Agency of Ukraine (2026), available at: <https://darg.gov.ua> (Accessed 10 April 2026).

8. Karpuk, A.I., Holian, V.A. and Butsenko, R.A. (2023), "Reproduction of fixed capital in forestry in the context of digitalization, European integration and decentralization: ecological and economic aspects", *Biznes Inform*, vol. 5, pp. 113—120.

9. Marchuk, Yu.M., Demydiuk, S.M., Aksaitov, R.Sh. and Dotsenko, T.H. (2023), "Financial and investment support for the modernization of fixed capital in forestry: diversification of sources and methods", *Akademichni vizii*, vol. 23, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/532/485> (Accessed 10 April 2026).

10. Marchuk, Yu.M., Karpuk, A.I., Dziubenko, O.M. and Butsenko, R.A. (2022), "Investment in the modernization of fixed capital in the forest sector as a component of the financial and economic mechanism of forest management", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 21, pp. 24—35.

11. Syniakevych, I.M. (2003), *Instrumenty ekopolityky: teoriia i praktyka* [Environmental

Policy Tools: Theory and Practice], ZUKTs, L'viv, Ukraine.

12. Solovij, I.P. and Lesiuk, H.M. (2024), "The Role of Ukraine's Forest Sector in the National Post-War Recovery Plan and the European Green Deal: Preliminary Analysis", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 8 (753), pp. 88—104.

13. Torosov, A.S., Zuiev, Ye.S. and Kharchenko, Yu.V. (2017), "Improving the Financial System of the Forest Industry", *Visnyk KhNAU. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 110—115.

14. Rayon.in.ua (2022), "What Changes Await Ukraine's Forestry", available at: <https://eco.rayon.in.ua/news/530637-yaki-zmini-ochikuyut-na-lisove-gospodarstvo-ukraini> (Accessed 10 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 18.04.26

Процеженовано / Revised: 29.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26



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 338.43:664:336.1

A. Nikolaieva,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Lutsk National Technical University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3531-2023>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.287

THE FINANCIAL SUPPORT SYSTEM FOR AGRI-PROCESSING ENTERPRISES IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATIONAL ECONOMIC RECOVERY

А. М. Ніколаєва,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Луцький національний технічний університет

СИСТЕМА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

This article examines the state of financing for domestic enterprises operating in the milk processing and dairy product manufacturing sector; it identifies the key challenges facing their operations following the outbreak of full-scale war. The author has systematized the determinants influencing the effectiveness of financial support for milk processing enterprises. It has been established that the effectiveness of their financial support is shaped by the complex interaction of production-raw material, technological, logistical, market, financial-economic, regulatory and macroeconomic determinants. It has been revealed that for Ukrainian enterprises, the key factors are ensuring a stable raw material base, modernizing production capacities, optimizing logistics, the availability of financial resources, and the ability to adapt operations to socio-economic challenges, particularly under martial law. In the context of Ukraine's European integration, considerable attention was paid to studying the European experience of financial support for enterprises in the milk processing sector. It has been established that a key feature of the European model of financial support for milk processing enterprises is the combination of own funds, long-term bank financing and targeted support instruments provided by the state and supranational EU institutions (Common Agricultural Policy, CAP). Overall, European experience demonstrates the effectiveness of a model based on the diversification of funding sources, the preference for long-term capital, and the active use of institutional support and cooperative forms of business organization, which are widespread in the dairy sector in many EU countries, including Poland. It is argued that such an approach creates the conditions for the sustainable development of dairy processing enterprises, enhancing their competitiveness and financial stability in a changing market environment. Taking into account European experience and the impact of socio-economic challenges, particularly military risks, on the operations of domestic dairy processing enterprises, a set of practical recommendations has been formulated aimed at improving the efficiency of financial support for operational activities and business scaling. The proposed measures are systematic in nature and envisage the simultaneous improvement of managerial, operational and investment decisions.

У статті досліджено стан фінансування вітчизняних підприємств, які функціонують на ринку переробки молока та виробництва молочних продуктів; визначено ключові виклики для їх діяльності після початку повномасштабної війни. Автором систематизовано детермінанти впливу на ефективність фінансового забезпечення молокопереробних підприємств. Встановлено, що ефективність їх фінансового забезпечення формується комплексною взаємодією виробничо-сировинних, технологічних, логістичних, ринкових, фінансово-економічних, регуляторних і макроеко-

номічних детермінант. Виявлено, що для українських підприємств визначальними є забезпечення стабільної сировинної бази, модернізація виробничих потужностей, оптимізація логістики, доступність фінансових ресурсів та здатність адаптувати діяльність до соціально-економічних викликів, особливо в умовах воєнного стану. За результатами дослідження європейського досвіду визначено, що ключовою рисою європейської моделі фінансового забезпечення молокопереробних підприємств є поєднання власних коштів, довгострокового банківського фінансування та цільових інструментів підтримки з боку держави й наднаціональних інституцій ЄС (Спільної аграрної політики Європейського Союзу). Загалом європейський досвід свідчить про ефективність моделі, заснованої на диверсифікації джерел фінансування, перевазі довгострокового капіталу, активному використанні інституційної підтримки та кооперативних форм організації бізнесу, які є поширеними в молочній галузі у багатьох країнах ЄС, включно з Польщею. Обґрунтовано, що такий підхід створює передумови для сталого розвитку підприємств з виробництва продуктів молокопереробки, підвищення їх конкурентоспроможності та фінансової стійкості в умовах мінливого ринкового середовища. З урахуванням європейського досвіду та впливу соціально-економічних викликів, зокрема воєнних ризиків, на діяльність вітчизняних молокопереробних підприємств, сформовано комплекс прикладних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності фінансового забезпечення операційної діяльності та масштабування бізнесу. Запропоновані заходи мають системний характер і передбачають одночасне вдосконалення управлінських, операційних та інвестиційних рішень.

Key words: sources of funding, government financial support, long-term capital, milk processing enterprise, financial support.

Ключові слова: джерела фінансування, державна фінансова підтримка, довгостроковий капітал, молокопереробне підприємство, фінансове забезпечення.

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

Nowadays, agricultural processing enterprises in Ukraine are facing significant changes in the economic and market environment, driven by volatility in raw material prices, fluctuations in product demand, and increased competitive pressure in both domestic and international markets. Agri-processing enterprises, which have a high proportion of costs associated with raw material procurement, logistics, energy resources and compliance with quality standards, require improvements to their financial planning, control and cost optimization mechanisms. Furthermore, increasing requirements for investment in new technologies, process automation, product certification and the implementation of international standards necessitate the search for new approaches to the effective management of financial resources. At the same time, the transformative recovery of Ukraine's economy is taking place against a backdrop of high security risks, the destruction of production infrastructure, logistical constraints, a shortage of investment resources and rising capital costs. For agri-processing enterprises, this means the need to develop a new model of financial support that combines equity, debt, grant, investment and public-private sources of funding.

The dairy processing sector is a strategically important component of the agro-industrial complex, as it ensures the country's food security, generates added value within the "production-

processing-marketing" chain, and influences the development of rural areas. Against the backdrop of Ukraine's European integration, increased competition in domestic and foreign markets, and the instability of the financial environment, the search for effective mechanisms to provide financial support to enterprises in the sector is of particular importance, especially in the context of studying European experience.

ANALYSIS OF RECENT STUDIES AND PUBLICATIONS

Considerable attention has been paid to the conceptual aspects of financing business entities, in particular to the study of the economic essence, forms and sources of financial support at various times, by both domestic and foreign scholars. Among them, the following researchers should be noted: O. Hryvkiivska [1], M. Hutsul [2, 3], I. Ziatkovskiy [4], N. Ivanysko [5], I. Kozii [6], N. Pihul, N. Dekhtiar, O. Zakharkin [7], O. Stefanyshyn [8], O. Yatsukh [9] and others. Given the substantial body of work by scholars in addressing these issues, it should nevertheless be emphasised that existing approaches to the financial support of enterprises have been developed primarily for conditions of relative macroeconomic stability and do not sufficiently account for the risks of a war-time environment, the need for rapid restoration of production chains, the integration of ESG principles into financial decisions, and so on.

The works of V. Hlukhov [10], O. Prokopyshyn & V. Dranus [11], D. Titov [12] and others are

devoted to analysing the current state of financial support for Ukraine's agricultural sector and developing recommendations on mechanisms for financial support for the industry, particularly under martial law. Issues relating to financing, investment, lending, grant funding and state support for the sector are actively discussed by businesspeople, investors and government officials during forums, round tables, conferences and similar events [13 et al.]. Given that the development of the domestic agro-processing sector will play a decisive role in the post-war reconstruction of the national economy, the issue of adequate financial support for the current operations and scaling up of agro-processing enterprises remains a priority area of research.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES (STATEMENT OF THE PROBLEM)

The aim of this article is to develop a system for the effective financial support of agricultural processing enterprises in the dairy sector during the economic transition, taking into account European experience and the risks posed by the war in Ukraine.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL WITH A FULL JUSTIFICATION OF THE OBTAINED SCIENTIFIC RESULTS

The system of financial support for enterprises is formed as a complex of interrelated sources, methods and instruments for mobilising financial resources, aimed at supporting operational

activities, investment development and business expansion. The financial support of a business entity's current and strategic activities is a fundamental component of its economic development system, determining the possibilities for stable operation, investment growth and increased competitiveness. In today's environment of a changing market landscape and the growing influence of external socio-economic and political factors on business operations, companies are compelled to maintain an optimal structure of financial resources, ensuring sufficient liquidity for day-to-day operations and building capacity for long-term projects.

In the current climate, agricultural processing enterprises form a vital part of the national agro-industrial complex, contributing to value creation, food security, the development of export potential and employment in the regions. According to experts, given the risks posed by the conflict and the unstable economic situation, securing funding for the agricultural processing sector offers enterprises an opportunity to continue their operations [13].

An analysis of official statistics on business activity has shown that agricultural enterprises engaged in milk processing and the production of dairy products are predominantly financed through borrowed and external funds (Table 1). The ratio of equity to borrowed funds averages 3:7, which may have a negative impact on their strategic financial stability and solvency.

It should be noted that, despite the difficult operating conditions, the vast majority of dairy

Table 1. Analysis of the financial situation of businesses in the milk processing and dairy products manufacturing sector, in million UAH

Indicators	2020	2021	2022	2023	2024	Change for 2024/2020, %
Total sources of funding for business entities	42541.0	45529.7	45520.3	45673.6	53160.0	25.0
1. Equity	9748.8	10292.2	11991.7	14554.5	18552.9	90.3
As a percentage of total sources	22.9	22.6	26.3	31.9	34.9	x
1.1. Registered capital	6613.7	6060.0	5265.4	6079.0	5266.1	-20.4
1.2. Retained earnings	693.2	1756.7	4229.5	6346.0	10669.0	a 15.4-fold increase
2. Borrowed capital	32792.2	35237.5	33528.6	31119.1	34607.1	5.5
As a percentage of total sources of funds	77.1	77.4	73.7	68.1	65.1	x
2.1. Long-term liabilities and provisions	5187.5	5143.5	4439.0	3407.0	3431.0	-33.9
2.2. Current liabilities and provisions	27604.6	30094.0	29089.6	27712.1	31176.1	12.9
2.2.1. Short-term bank loans	2610.2	3176.3	3478.7	2976.4	3665.4	40.4
2.2.2. Current trade payables	15119.6	16454.8	16133.8	15543.2	17981.6	18.9

Source: compiled by the author based on official statistics [14].

processing plants were able, even during the war, to increase their net profit year on year and use it to boost their equity capital. Statistics show that current liabilities and collateral, particularly current trade payables predominate among sources of borrowed finance. This means that most enterprises do not have sufficient financial resources to invest in their own strategic development. Therefore, according to manufacturers, grants from international organisations, government support programmes and special credit solutions should become the key instruments for the recovery and development of production [13].

As experts point out, one of the key challenges facing dairy processing companies following the outbreak of full-scale war has been the disruption of traditional supply chains for raw milk due to the occupation of territories, population displacement and a decline in cattle numbers across a number of regions, a trend that has become long-term. This has led to an uneven distribution of production capacity and increased competition among processing enterprises for raw materials. Weather conditions, in particular the abnormal heatwave and drought in 2024, have also contributed to the rise in milk purchase prices [15].

Rising purchase prices for milk, energy, transport, logistics and insurance have forced companies to adapt their financial policies, optimise costs, review their product ranges and introduce flexible pricing. A significant proportion of producers have focused on manufacturing products with a longer shelf life (cheese, dried and condensed milk), which allows them to increase exports and reduce dependence on domestic

demand [15]. Companies actively developing export channels are working to harmonise standards with EU requirements, particularly regarding product safety and environmental sustainability.

Successful enterprises, therefore, combine short-term stabilisation with long-term investment in product quality, technology and environmental standards. At the same time, the operations of enterprises in the dairy sector in the current climate require strategic management decisions aimed at enhancing production resilience, ensuring food security and preserving Ukraine's export potential. The development of enterprises in the sector is impossible without effective management of financial resources.

The effectiveness of financial support for enterprises in the dairy processing sector depends on a range of internal and external factors that determine the possibilities for the generation, allocation and rational use of financial resources. In the context of dairy production, the specific nature of the raw material base, technological processes, market conditions and macroeconomic factors that shape the operating environment of enterprises is of key importance. These determinants determine how resilient an enterprise is in the face of fluctuations in purchase prices for raw milk, changes in the purchasing power of the population, energy shocks and logistical risks.

Based on a study of the current state of the dairy industry in Ukraine and the European Union [15–18], we will identify the key factors influencing the financial performance of milk processing enterprises in the face of socio-economic challenges (Fig. 1).

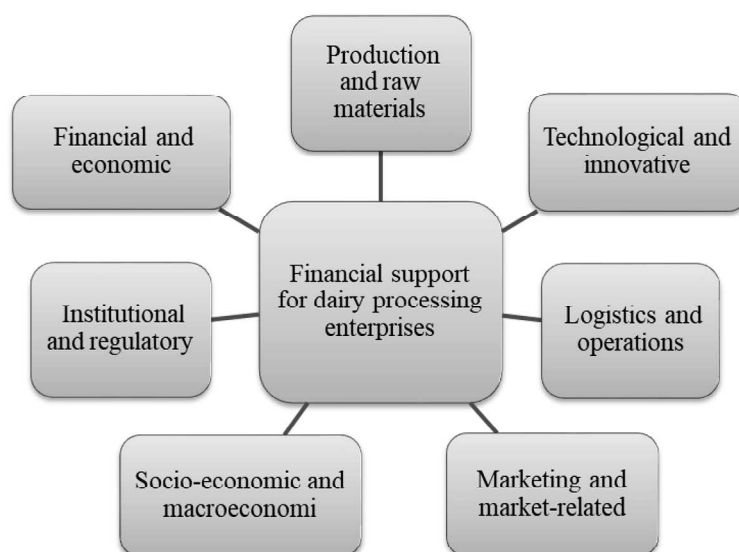


Fig. 1. Factors influencing the effectiveness of financial support for milk processing enterprises

Source: compiled by the author.

In our view, production and raw material factors constitute an important group of determinants, as the quality and cost of raw milk directly influence the production cost of finished products and their profit margins. Seasonal fluctuations in milk supply volumes, inconsistent quality and changes in purchase prices create a need for significant working capital and result in increased financial sensitivity for the enterprise. The level of interaction with suppliers, the degree of cooperation and the long-term nature of contracts determine the stability of costs and ensure the predictability of cash flows.

Technological and innovative factors are having a significant impact, with the technical condition of equipment, its energy efficiency, level of automation and compliance with modern technological standards playing a decisive role. The high capital intensity of dairy production, particularly of cheese and butter, necessitates significant investment in modernisation, which will require access to long-term sources of financing. At the same time, technological upgrading helps to reduce costs, increase productivity and optimise cash flows.

Key determinants include logistical and operational factors relating to the organisation of transport, storage and distribution of products. As dairy products have a limited shelf life and require strict adherence to the cold chain, the efficiency of logistics processes directly affects working capital requirements, the level of losses and the ultimate profitability of operations. A failure of the logistics infrastructure to meet technological requirements leads to increased costs and reduced financial stability.

Marketing and market determinants shape a company's ability to generate revenue. Changes in the population's purchasing power, the elasticity of demand for butter, hard cheeses and ice cream, competitive pressure, as well as reputational factors, influence sales volumes and the speed of capital turnover. A strong brand, diversified sales channels and a predictable market position increase the company's resilience to fluctuations in demand and reduce the risk of a fall in revenue.

Financial and economic determinants are central to the effectiveness of financial provision. These include access to credit, capital structure, debt levels, the turnover rate of current assets, and the profitability of specific product lines. Price risks associated with fluctuations in the cost of raw materials and energy sources have a significant impact, creating a need for the application of financial risk management mechanisms.

Institutional and regulatory factors determine the operating conditions for businesses within the legal framework. Requirements regarding food safety and quality, the introduction of the HACCP system and international standards, government programmes to support agri-processing, the tax burden and changes in regulatory policy all influence the extent of a company's financial obligations, whilst simultaneously opening up additional opportunities for expanding sales markets.

The effectiveness of financial support is also significantly influenced by socio-economic and macroeconomic factors. Inflationary pressures, exchange rate fluctuations, changes in household income, logistical constraints, energy crises and security risks are key environmental factors determining the level of financial stability of dairy processing enterprises. In such conditions, there is a growing need to build up financial reserves and introduce mechanisms to adapt to external shocks.

Consequently, the effectiveness of financial support for enterprises engaged in milk processing and dairy production is shaped by the complex interplay of production and raw material, technological, logistical, market, financial and economic, regulatory, and macroeconomic factors. For Ukrainian enterprises in the sector, the key factors are securing a stable raw material base, modernising production capacity, optimising logistics, access to financial resources, and the ability to adapt operations to socio-economic challenges, particularly under martial law.

In the context of Ukraine's European integration, it is beneficial for domestic businesses to study the European experience of providing financial support to enterprises in the dairy processing sector, which is based on a comprehensive system combining market mechanisms, active state support and the institutional instruments of the European Union's Common Agricultural Policy (CAP) [16]. Milk processing and the production of dairy products, in particular butter and cheese, are regarded in EU countries as a strategically important sector of the agri-food industry, ensuring food security, employment in rural areas and stable incomes for agricultural producers. Accordingly, the financing of such enterprises is comprehensive in nature and is based on a diversified structure of capital sources.

A key feature of the European model for the financial support of dairy processing enterprises is the combination of own funds, long-term bank financing and targeted support instruments provided by the state and supranational EU institutions. Equity capital is generated not only

through profits but also through cooperative forms of business organisation, which are widespread in the dairy sector in many EU countries, including Poland. In such structures, milk producers are simultaneously co-owners of processing enterprises, which ensures the stability of the raw material base, reduces financial risks and increases the level of capitalisation [16].

Long-term lending plays a key role in financial support, focusing on the modernisation of production facilities, energy efficiency, and compliance with EU environmental and health standards. Banks in European Union countries generally regard dairy processing enterprises as relatively reliable borrowers, provided they have stable contracts with raw material suppliers and access to state support programmes. This enables them to secure long-term loans at moderate interest rates, thereby reducing the overall cost of capital.

A key feature of the European experience is the use of financial instruments under the Common Agricultural Policy, particularly rural development programmes. These provide for partial reimbursement of investment costs, grant funding for innovative projects, support for small and medium-sized processors, and incentives for cooperation. Such instruments do not replace market-based sources of funding, but complement them, reducing investment risks and accelerating the renewal of fixed assets [16].

Financial support for enterprises in the dairy sector in Europe, provided through national and supranational support programmes funded under the CAP, includes direct payments to farmers, market regulation measures and support for investment in production capacity, particularly processing plants. CAP mechanisms are designed to stabilise the incomes of industry participants, improve product quality, support environmentally sustainable practices and ensure food security in general [16].

Another source of funding is specialised EU financial instruments, such as the InvestEU programmes and financing from the European Investment Bank (EIB), which provide loans, guarantees and investment resources for the modernisation of businesses and the implementation of innovative projects in the milk processing and cheese and butter production sectors [17, 18].

EU financial instruments also include support through the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD), which promotes infrastructure development, improves production efficiency and stimulates innovation in the agri-

food sector, including in the dairy processing sector, by providing grants, guarantees and other forms of support.

Overall, European experience in financing enterprises in the dairy processing sector demonstrates the effectiveness of a model based on the diversification of funding sources, the preference for long-term capital, and the active use of institutional support and cooperative forms of business organisation. This approach creates the conditions for the sustainable development of dairy processing enterprises, enhancing their competitiveness and financial stability in a changing market environment.

Based on an analysis of European experience and an assessment of the impact of socio-economic challenges, particularly military risks, on the operations of domestic enterprises, it is possible to formulate a set of practical recommendations aimed at improving the effectiveness of financial support for operational activities and scaling up business operations. The proposed measures are systematic in nature and involve the simultaneous improvement of managerial, operational and investment decisions.

Firstly, it is necessary to strengthen working capital management in light of increased operational risks. Milk processing enterprises must ensure optimal levels of raw material, packaging and energy resources, taking into account potential disruptions in logistics. It is advisable to build up minimum safety stocks of raw milk and critical materials. It is recommended to step up monitoring of accounts receivable: introduce shorter payment terms, apply partial prepayment and systematically assess the solvency of retail chains, particularly in regions close to combat zones.

Secondly, a key priority is to optimise the structure of funding sources, that is, to adapt the funding structure to conditions of high uncertainty. Businesses should focus on increasing the proportion of stable and low-risk sources of funding. These could include government support programmes for agri-processors, grant schemes, preferential loans backed by state guarantees, and funding programmes for energy-efficient projects.

Thirdly, it is important to improve the budgeting and financial planning system by adopting a scenario-based approach. Given the risks associated with the conflict, planning should be based on several alternative scenarios: an optimistic, a baseline and a crisis scenario. It is advisable to use digital tools to model changes in raw material prices, logistics costs, exchange rates and energy consumption levels. Developing scenarios will enable the identification of break-

even thresholds and ensure the prompt adjustment of production programmes.

Fourthly, dairy processing plants need to improve their operational efficiency through targeted investment in modernisation. Under martial law, energy-saving technologies, autonomous energy sources (solar panels, generators), uninterruptible power supply systems, and technologies that reduce raw milk losses are of particular relevance. Upgrading equipment reduces production costs, ensures production stability in the event of power cuts, and helps to increase financial independence.

Fifthly, a key element is the establishment of an adaptive risk management system. Businesses are advised to diversify their base of milk suppliers, giving preference to producers from regions less prone to military threats. Systems should be introduced to insure property, vehicles and the risk of business downtime. It is advisable to establish a reserve fund to cover unforeseen costs and losses that may arise as a result of infrastructure damage, changes to logistics routes or mobilisation restrictions on staff.

Sixthly, it is recommended to strengthen communication with stakeholders and improve the transparency of financial and operational activities. In times of war, cooperation with banks, local communities, agricultural producers and retail chains must be closer. Regularly informing partners about the state of production, needs for logistical and investment resources, and risk levels will help expand access to finance and support. Adherence to the principles of responsible production, safety and supply stability boosts the confidence of consumers and partners, which has a positive impact on the company's overall financial position. The application of ESG management principles will enhance the company's investment attractiveness in the long term.

The proposed recommendations are therefore aimed at establishing a comprehensive and sustainable financing system capable of ensuring the stability of day-to-day operations and supporting the strategic development of milk processing enterprises. Their implementation will help to strengthen financial stability, enhance competitiveness and create the conditions for long-term growth in the face of socio-economic challenges.

Conclusions and prospects for further research in this direction. We believe that the post-war reconstruction phase in Ukraine will open up significantly broader opportunities for applying European experience in the financial support of enterprises in the agri-processing sector. First and foremost, this concerns the use of long-term investment resources aimed at modernising

production facilities, improving energy efficiency, and introducing modern standards of food quality and safety. As the Polish experience shows, combining enterprises' own funds with long-term loans and grant programmes makes it possible to substantially upgrade the material and technical base of the dairy processing sector without an excessive increase in debt burden.

Furthermore, European experience demonstrates the importance of integrating financial support with innovation and environmental policy. For Ukrainian dairy producers, this means that it makes sense to secure funding not only to rebuild damaged facilities, but also to transition to more technologically advanced and resource-efficient production models. In the long term, this will enhance the competitiveness of Ukrainian dairy products in both domestic and European markets.

Overall, applying European and specifically Polish experience in financial support to the Ukrainian context could prove a key factor in stabilising the sector under martial law and in its structural transformation during the post-war period. A combination of state support, cooperative mechanisms, long-term investment financing and a rational capital structure creates the conditions for restoring the financial stability of dairy processing enterprises and ensuring their sustainable development in the context of European integration.

Література:

1. Гривківська О. В. Теоретичні підходи до визначення фінансового забезпечення діяльності підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2004. № 2. С. 12—15.
2. Гуцул М. О. Фінансове забезпечення стійкого розвитку підприємства: економічна сутність та особливості. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 17. Ч. 1. С. 112—115. URL: http://ej.kherson.ua/journal/economic_17/1/31.pdf (дата звернення: 15.03.2026).
3. Гуцул М. О. Концепція фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 7. Ч. 1. С. 102—106. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/498b15ba-116d-45db-a5dd-3bd5b91a09ad/content> (дата звернення: 15.03.2026).
4. Зятковський І. В. Фінансове забезпечення діяльності підприємств: Монографія. Тернопіль. Економічна думка. 2000. 214 с. URL: https://library.wunu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv/Факультет%20Фінансів/Каф%20фін%20суб%20госп%20і%20страх/зят

ковський%20i.v/fin_zabezpe4.pdf (дата звернення: 15.03.2026).

5. Іванисько Н. М. Теоретичні підходи до визначення фінансового забезпечення. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 1 (107). С. 156-162. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-156-162](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-156-162).

6. Козій І. С. Місце і значення фінансового забезпечення в структурі фінансового механізму. Науковий вісник НАТУ України. 2008. Вип. 18 (9). С. 223-229.

7. Пігуль Н., Дехтяр Н., Захаркін О. Фінансове забезпечення функціонування та розвитку вітчизняних суб'єктів підприємництва. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 22. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-22-08-01>.

8. Стефанишин О. Б. Управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємств роздрібною торгівлі: дис. ... канд. економ. наук: 08.00.04. Львів, 2017. 266 с.

9. Яцух О. О. Сутність та зміст фінансового забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 10. С. 133—145. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/ZINOP3JFe2-hEzagt3Vqm.pdf> (дата звернення: 15.03.2026).

10. Глухов В. В. Фінансове забезпечення відновлення і розвитку АПК України. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 12 (282). С. 157—166. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/12/12.24._topic_Volodymyr-Hlukhov-157-166.pdf (дата звернення: 15.03.2026).

11. Прокопишин О., Дранус В. Фінансово-кредитне забезпечення аграрних підприємств: облік та аналітичні аспекти. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 3 (43). С. 359—368. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-359-368](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-359-368).

12. Тітов Д., Олексієнко В. Фінансове забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125>.

13. Агропереробка та фінанси: як бізнес залучає гранти, інвестиції та кредити. Конференція Спільки "Борошномеї України". 11.02.2025. URL: <https://ukrmillers.com/novini-galuzi/agropererobka-ta-finansi-yak-biznes-zaluchae-granti-investitsiji-ta-krediti> (дата звернення: 20.03.2026).

14. Діяльність підприємств. Показники балансу підприємств. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

15. Аналіз стану молочної галузі в Україні за перші 9 місяців 2024 року. PRO-CONSULTING. Аналітика ринків, фінансовий консалтинг. URL: <https://pro-consulting.ua/uploads/files/presentation/analiz-stanu-molochnoyi-galuzi-v-ukrayini-pro-consulting.pdf> (дата звернення: 24.03.2026).

16. CAP measures applied to the dairy sector. European Commission. Agriculture and rural development. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cmef/products-and-markets/cap-measures-applied-dairy-sector_en?utm_source (дата звернення: 24.03.2026).

17. Poland: InvestEU — EIB lends ^50 million to dairy cooperative Mlekpól for better production, logistics and storage. 17 February 2020. European Investment Bank Group. URL: https://www.eib.org/en/press/all/2020-059-poland-investeu-eib-lends-eur-50million-to-dairy-cooperative-mlekpól-for-better-production-logistics-and-storage?utm_source (дата звернення: 24.03.2026).

18. France: EIB backs Sodiale, France's largest dairy cooperative. European Investment Bank Group. URL: https://www.eib.org/en/press/all/2025-336-france-eib-backs-sodiale-france-s-largest-dairy-cooperative?utm_source (дата звернення: 24.03.2026).

References:

1. Hryvkvivska, O. V. (2004), "Theoretical approaches to defining the financial provision of enterprises' activity", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 2, pp. 12—15.

2. Hutsul, M. O. (2016), "Financial provision of sustainable development of the enterprise: economic essence and features", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 17 (1), pp. 112—115, available at: http://ej.kherson.ua/journal/economic_17/1/31.pdf (Accessed 15 March 2026).

3. Hutsul, M. O. (2016), "The concept of financial provision of sustainable development of the enterprise", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 7 (1), pp. 102—106, available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/498b15ba-116d-45db-a5dd-3bd5b91a-09ad/content> (Accessed 15 March 2026).

4. Ziatkovskiy, I. V. (2000), *Finansove zabezpechennia diialnosti pidpriemstv* [Financial provision of enterprises' activity], Monograph, *Ekonomichna dumka*, Ternopil, Ukraine, [Online], available at: https://library.wunu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv/Факультет%20Фі

нансів/Каф%20фін%20суб%20госп%20і%20ст-рах/зятковський%20і.в/fin_zabezpe4.pdf (Accessed 15 March 2026).

5. Ivanysko, N. M. (2024), "Theoretical approaches to defining financial provision", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 1 (107), pp. 156—162, available at: doi: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-156-162](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-156-162).

6. Kozii, I. S. (2008), "Place and significance of financial provision in the structure of the financial mechanism", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 18(9), pp. 223—229.

7. Pihul, N., Dekhtiar, N. and Zakharkin, O. (2025), "Financial provision of functioning and development of domestic business entities", *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 22, [Online]. doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-22-08-01>.

8. Stefanyshyn, O. B. (2017), "Management of financial provision of retail trade enterprises development", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics and Management, Lviv, Ukrainian.

9. Yatsukh, O. O. (2018), "Essence and content of financial provision of agricultural enterprises' activity", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 10, pp. 133—145, available at: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/ZINOP3JFe-2hEzagt3Vqm.pdf> (Accessed 15 March 2026).

10. Hlukhov, V. V. (2024), "Financial provision of recovery and development of the agro-industrial complex of Ukraine", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 12 (282), pp. 157—166, available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/12/12.24._topic_Volodymyr-Hlukhov-157-166.pdf (Accessed 15 March 2026).

11. Prokopyshyn, O. and Dranus, V. (2025), "Financial and credit provision of agricultural enterprises: accounting and analytical aspects", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 3 (43), pp. 359—368, available at: doi: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-359-368](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-359-368).

12. Titov, D. and Oleksienko, V. (2024), "Financial provision of the agricultural sector of Ukraine under martial law", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 63, [Online], available at: doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125>.

13. Spilka "Boroshnomely Ukrainy" (2025), "Agroprocessing and finance: how business attracts grants, investments and loans", Conference of the Union "Millers of Ukraine", [Online], available at: <https://ukrmillers.com/novini-galuzi/agropererobka-ta-finansi-yak-biznes-zaluchae-granti-investitsiji-ta-krediti> (Accessed 20 March 2026).

14. State Statistics Service of Ukraine (2026), "Enterprises' activity. Balance sheet indicators of

enterprises", [Online], available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 21 April 2026).

15. Pro-Consulting (2024), "Analysis of the state of the dairy industry in Ukraine for the first 9 months of 2024", [Online], available at: <https://pro-consulting.ua/uploads/files/presentation/analiz-stanu-molochnoyi-galuzi-v-ukrayini-pro-consulting.pdf> (Accessed 24 March 2026).

16. European Commission. Agriculture and rural development (2026), "CAP measures applied to the dairy sector", [Online], available at: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cmef/products-and-markets/cap-measures-applied-dairy-sector_en?utm_source (Accessed 24 March 2026).

17. European Investment Bank Group (2020), "Poland: InvestEU — EIB lends 50 million to dairy cooperative Mlekpól for better production, logistics and storage", 17 February, [Online], available at: https://www.eib.org/en/press/all/2020-059-poland-investeu-eib-lends-eur-50million-to-dairy-cooperative-mlekpól-for-better-production-logistics-and-storage?utm_source (Accessed 24 March 2026).

18. European Investment Bank Group (2025), "France: EIB backs Sodiale, France's largest dairy cooperative", [Online], available at: https://www.eib.org/en/press/all/2025-336-france-eib-backs-sodiale-france-s-largest-dairy-cooperative?utm_source (Accessed 24 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 22.04.26

Прорецензовано / Revised: 04.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<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 378.1:330.341.1

М. О. Вергун,

к. е. н., доцент, головний бухгалтер,

Київський національний університет технологій та дизайну

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2787-5187>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.296

СИНЕРГЕТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ АКАДЕМІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА УНІВЕРСИТЕТІВ НА ОСНОВІ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ОЦІНКИ ОСВІТНЬО-НАУКОВОЇ ДИНАМІКИ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

M. Verhun,

PhD in Economics, Associate Professor, Chief Accountant,

Kyiv National University of Technologies and Design

**SYNERGISTIC MODELING OF THE DEVELOPMENT OF ACADEMIC ENTREPRENEURSHIP
IN UNIVERSITIES BASED ON AN INTEGRATED ASSESSMENT OF EDUCATIONAL
AND SCIENTIFIC DYNAMICS IN THE CONTEXT OF AN INNOVATIVE ECONOMY**

У статті розроблено та науково обгрунтовано індикаторну модель оцінювання розвитку академічного підприємства закладу вищої освіти, що базується на інтеграції показників динаміки студентського контингенту та наукової діяльності викладачів. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування ефективного аналітичного інструментарію для комплексного оцінювання та управління розвитком академічного підприємства в умовах інноваційної економіки та трансформації освітнього середовища. У роботі застосовано кореляційний аналіз для визначення взаємозв'язків між складовими показниками та інтегральною оцінкою, перевірку їх статистичної значущості за критерієм Стюдента, а також регресійне моделювання із використанням методу найменших квадратів і перевіркою адекватності моделей за критерієм Фішера. Досліджено динаміку показників наукової діяльності викладачів із застосуванням методів виявлення трендів, що дозволило оцінити характер їх змін у ретроспективному періоді. Встановлено, що лише частина показників має статистично значущий вплив на інтегральну оцінку розвитку академічного підприємства, що обгрунтовує доцільність їх селективного включення до моделі. Виявлено нерівномірність динаміки більшості показників, що ускладнює застосування традиційних трендових підходів для прогнозування та підтверджує необхідність використання адаптивних моделей. Запропонована індикаторна модель дозволяє узагальнити вплив ключових факторів, підвищити точність оцінювання та створити основу для прогнозування розвитку академічного підприємства.

The article develops and scientifically substantiates an indicator model for assessing the development of academic entrepreneurship in a higher education institution, based on the integration of indicators of the dynamics of the student contingent and the scientific activity of teachers. The relevance of the study is due to the need to form an effective analytical tool for a comprehensive assessment and management of the development of academic entrepreneurship in the conditions of an innovative economy and the transformation of the educational environment. The paper uses correlation analysis to determine the relationships between component indicators and the integral assessment, checks their statistical significance using the Student criterion, as well as regression modeling using the least squares method and checks the adequacy of models using the Fisher criterion. The dynamics of indicators of the scientific activity of teachers are studied using trend detection methods, which made it possible to assess the nature of their changes in the retrospective period. It was found

that only some of the indicators have a statistically significant impact on the integral assessment of the development of academic entrepreneurship, which justifies the feasibility of their selective inclusion in the model. The uneven dynamics of most indicators was revealed, which complicates the application of traditional trend approaches for forecasting and confirms the need to use adaptive models. The proposed indicator model allows us to generalize the impact of key factors, increase the accuracy of the assessment and create a basis for forecasting the development of academic entrepreneurship.

Ключові слова: академічне підприємництво, заклад вищої освіти, індикаторна модель, інтегральна оцінка, кореляційний аналіз, регресійне моделювання, студентський контингент, наукова діяльність викладачів, інноваційна економіка, адаптивне прогнозування.

Key words: academic entrepreneurship, higher education institution, indicator model, integral assessment, correlation analysis, regression modeling, student contingent, scientific activity of teachers, innovation economy, adaptive forecasting.

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

У сучасних умовах трансформації економіки знань та посилення ролі університетів як центрів генерації інновацій особливої актуальності набуває проблема формування ефективних механізмів розвитку академічного підприємництва. Заклади вищої освіти дедалі більше інтегруються у підприємницьке середовище, виконуючи не лише освітню й наукову функції, а й виступаючи активними суб'єктами інноваційної діяльності. Проте існуючі підходи до оцінювання рівня розвитку академічного підприємництва залишаються фрагментарними, недостатньо формалізованими та часто не враховують складну систему взаємозв'язків між ключовими показниками діяльності університетів. Особливу складність становить визначення впливу окремих факторів на інтегральні характеристики розвитку академічного підприємництва, зокрема через необхідність урахування динамічних змін студентського контингенту та наукової активності викладачів. Як показує проведений аналіз, між окремими показниками існують як істотні кореляційні зв'язки, так і їх відсутність, що ускладнює формування узагальнених моделей розвитку. Нерівномірність динаміки цих показників, а також обмеженість традиційних статистичних методів у виявленні стійких тенденцій створюють додаткові труднощі для прогнозування та управління розвитком академічного підприємництва. Водночас відсутність єдиного методичного підходу до інтегрального оцінювання, який би поєднував

кореляційно-регресійний аналіз, перевірку статистичної значущості та адаптивні інструменти прогнозування, знижує ефективність управлінських рішень у сфері розвитку закладів вищої освіти. Це зумовлює необхідність розроблення науково обгрунтованої індикаторної моделі, здатної адекватно відображати взаємозв'язки між складовими академічного підприємництва та забезпечувати достовірну оцінку його стану і динаміки.

Отже, наукова проблема полягає у необхідності вдосконалення методичного інструментарію оцінювання розвитку академічного підприємництва закладів вищої освіти на основі інтеграції статистичних, економіко-математичних та адаптивних підходів, що дозволить підвищити обгрунтованість управлінських рішень та забезпечити ефективний розвиток університетів в умовах інноваційної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Науковий дискурс щодо розвитку академічного підприємництва в Україні формується як міждисциплінарний, поєднуючи підходи інноваційної економіки, управління знаннями та підприємницької освіти. У працях В. В. Кирилюк акцентовано увагу на сучасному стані академічного підприємництва в Україні та окреслено ключові інституційні обмеження його розвитку, серед яких недостатня інтеграція універ-

ситетів у бізнес-середовище та слабкість інноваційної інфраструктури [3]. Подібної позиції дотримується С. А. Жуков, який розглядає академічне підприємництво як важливий фактор підвищення ефективності підприємств і формування інноваційного потенціалу економіки, підкреслюючи його макроекономічне значення [4]. Значна увага приділяється поведінковим аспектам формування підприємницької активності в академічному середовищі. Зокрема, Л. Лігоненко досліджує підприємницькі наміри студентів і доводить необхідність формування комплексної екосистеми підтримки стартап-ініціатив у закладах вищої освіти [5]. У цьому ж контексті Ю. В. Герасименко підкреслює роль креативного мислення як ключового чинника розвитку академічного підприємництва, що визначає здатність студентів до генерації інноваційних ідей [10]. Інституційні та організаційні аспекти розвитку академічного підприємництва розкрито у працях І. А. Татомир та О. О. Романовський, які аналізують вплив академічного капіталізму та трансформацію університетів у підприємницькі структури [6]. Дослідники наголошують на необхідності розвитку спін-офф компаній, комерціалізації наукових результатів та формування дослідницьких університетів нового типу. Питання адаптації підприємницьких моделей до академічного середовища висвітлено у роботах В. Мислюк, де обґрунтовано доцільність використання підходів корпоративного підприємництва для стимулювання інноваційної активності в університетах [8]. У свою чергу, О. М. Кашуба підкреслює значення академічного підприємництва як драйвера розвитку малого бізнесу, що забезпечує трансфер знань у реальний сектор економіки [9].

Попри значний науковий доробок, у наявних дослідженнях недостатньо уваги приділено кількісному оцінюванню розвитку академічного підприємництва та побудові інтегральних моделей, що враховують динаміку ключових показників діяльності закладів вищої освіти [3-10]. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у напрямі формалізації індикаторного підходу та використання економіко-математичних методів для підвищення обґрунтованості аналітичних і управлінських рішень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є наукове обґрунтування та розроблення індикаторної моделі оцінювання розвитку академічного підприємництва закла-

ду вищої освіти, що базується на аналізі динаміки студентського контингенту та показників наукової діяльності викладачів із урахуванням їх взаємозв'язків, статистичної значущості та впливу на інтегральні характеристики розвитку. Досягнення поставленої мети зумовлює необхідність вирішення комплексу взаємопов'язаних наукових завдань. Передусім передбачається систематизувати та обґрунтувати сукупність показників, що характеризують розвиток академічного підприємництва, з виокремленням ключових індикаторів, релевантних сучасним умовам функціонування закладів вищої освіти. Наступним завданням є здійснення кількісної оцінки взаємозв'язків між складовими показниками шляхом застосування кореляційного аналізу та перевірки їх статистичної значущості, що дозволяє ідентифікувати найбільш впливові фактори формування інтегральної оцінки. Реалізація зазначених завдань спрямована на підвищення обґрунтованості управлінських рішень і формування ефективних стратегій розвитку закладів вищої освіти в умовах інноваційної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У попередніх статтях нами розглянуто етапи формування індикаторної моделі розвитку академічного підприємництва закладу вищої освіти на основі динаміки студентського контингенту та моделювання системи показників розвитку академічного підприємництва в закладі вищої освіти [1—2]. На наступному етапі оцінимо вплив кожного показника w_j^1 на інтегральний показник G_1 контингенту студентів. Для цього визначаємо коефіцієнти кореляції r_j^1 між показниками w_j^1 та G_1 за формулою:

$$r_j^1 = \frac{\sum_{t=1}^T (w_j^1(t) - \overline{w_j^1})(G_1(t) - \overline{G_1})}{\sqrt{\sum_{t=1}^T (w_j^1(t) - \overline{w_j^1})^2} \sqrt{\sum_{t=1}^T (G_1(t) - \overline{G_1})^2}} \quad (1),$$

де $\overline{w_j^1}$ та $\overline{G_1}$ — відповідно, середні значення показника w_j^1 та інтегральної оцінки G_1 протягом ретроспективного періоду.

Для перевірки значимості одержаних коефіцієнтів кореляції використаємо критерій Стюдента. Фактичне значення цього критерію визначається із рівності:

$$t_{\text{факт}}(r_j^1) = \frac{r_j^1}{\sqrt{1 - (r_j^1)^2}} \sqrt{T - 2} \quad (2).$$

Таблиця 1. Коефіцієнти кореляції між інтегральною оцінкою контингенту студентів та складовими показниками цієї оцінки

Показник	Коефіцієнт кореляції r_j^1	Фактичне значення критерію Стюдента	Критичне значення критерію Стюдента	Висновок про наявність кореляційного зв'язку
w_1^1	-0,03587	-0,11351	1,81246	Зв'язок не виявлений
w_2^1	0,28867	0,95346	1,81246	Зв'язок не виявлений
w_3^1	0,55707	2,12124	1,81246	Зв'язок виявлений
w_4^1	0,35515	1,20141	1,81246	Зв'язок не виявлений
w_5^1	0,48997	1,77737	1,81246	Зв'язок не виявлений
w_6^1	0,44237	1,55982	1,81246	Зв'язок не виявлений
w_7^1	0,21950	0,71145	1,81246	Зв'язок не виявлений
w_8^1	0,42393	1,48017	1,81246	Зв'язок не виявлений
w_9^1	0,00888	0,02808	1,81246	Зв'язок не виявлений
w_{10}^1	0,58033	2,25347	1,81246	Зв'язок виявлений
w_{11}^1	0,26552	0,87092	1,81246	Зв'язок не виявлений
w_{12}^1	0,65801	2,76330	1,81246	Зв'язок виявлений
w_{13}^1	-0,03953	-0,12511	1,81246	Зв'язок не виявлений
w_{14}^1	0,56469	2,16371	1,81246	Зв'язок виявлений

Джерело: розраховано автором.

Якщо це значення перевищує за модулем критичне значення $t(p, k)$, що відповідає довірчій імовірності p та кількості ступенів свободи $k = T - 2$, то коефіцієнт кореляції вважається значимим і з імовірністю p можна вважати, що між показниками w_j^1 та G_1 існує кореляційний зв'язок. Для перевірки наявності таких зв'язків нами вибрана довірна імовірність $p = 0,9$. Коефіцієнти кореляції r_j^1 та відповідні їм фактичні значення критерію Стюдента наведено в таблиці 1.

Таким чином виявлено істотний вплив на інтегральну оцінку контингенту студентів (яка, в свою чергу, використовуватиметься для оцінювання стану академічного підприємництва) наступних показників: кількості громадян України, які здобувають вищу освіту за бакалаврським рівнем на контрактній основі, кількості іноземних громадян, що в поточному році вступили на навчання за магістерським рівнем, кількості іноземних громадян, що в поточному році отримали диплом бакалавра, та кількості іноземних громадян, що в поточному році отримали диплом магістра.

Для даних показників складемо рівняння регресії $G_1 = a_{1j}w_j^1 + b_{1j}$. Коефіцієнти a_{1j} та b_{1j}

цих рівнянь визначаємо методом найменших квадратів, для чого розв'язуємо оптимізаційну задачу:

$$\sum_{t=1}^T (G_1(t) - a_{1j}w_j^1(t) - b_{1j})^2 \rightarrow \min \quad (3).$$

Адекватність одержаних рівнянь регресії початковим статистичним даним перевіряється за допомогою критерію Фішера. Для цього визначаємо коефіцієнт детермінації:

$$R^2 = 1 - \frac{\sum_{t=1}^T (G_1(t) - a_{1j}w_j^1(t) - b_{1j})^2}{\sum_{t=1}^T (G_1(t) - \bar{G}_1)^2} \quad (4),$$

де $\bar{G}_1$ — середнє значення інтегральної оцінки G_1 в ретроспективному періоді.

Фактичне значення критерію Фішера визначається рівністю:

$$F_{\text{факт}} = \frac{R^2}{1 - R^2} (T - 2) \quad (5).$$

Якщо одержане значення перевищує критичне значення $F_{\text{кр}}(p, k_1, k_2)$ даного критерію, яке визначається довірчою імовірністю $p = 0,9$ та ступенями свободи $k_1 = 1$ і $k_2 = T - 2$, то рівняння регресії вважаємо адекватним. Одержані рівняння разом із параметрами R^2 , $F_{\text{факт}}$ та $F_{\text{кр}}$ наведено в таблиці 2.

Залежність інтегральної оцінки контингенту студентів від кількості іноземних громадян, що в поточному році вступили на на-

Таблиця 2. Рівняння регресії, що визначають зв'язок між інтегральною оцінкою контингенту студентів та статистичними показниками w_j^1

Показник	Рівняння регресії	R^2	$F_{\text{факт}}$	$F_{\text{кр}}$
w_1^1	$G_1 = 0,00016w_1^1 - 0,07207$	0,31033	4,49967	3,28502
w_{10}^1	$G_1 = 0,00379w_{10}^1 + 0,32956$	0,33679	5,07813	3,28502
w_{12}^1	$G_1 = 0,00085w_{12}^1 + 0,37350$	0,43297	7,63583	3,28502
w_{14}^1	$G_1 = 0,00350w_{14}^1 + 0,36452$	0,31888	4,68166	3,28502

Джерело: розраховано автором.

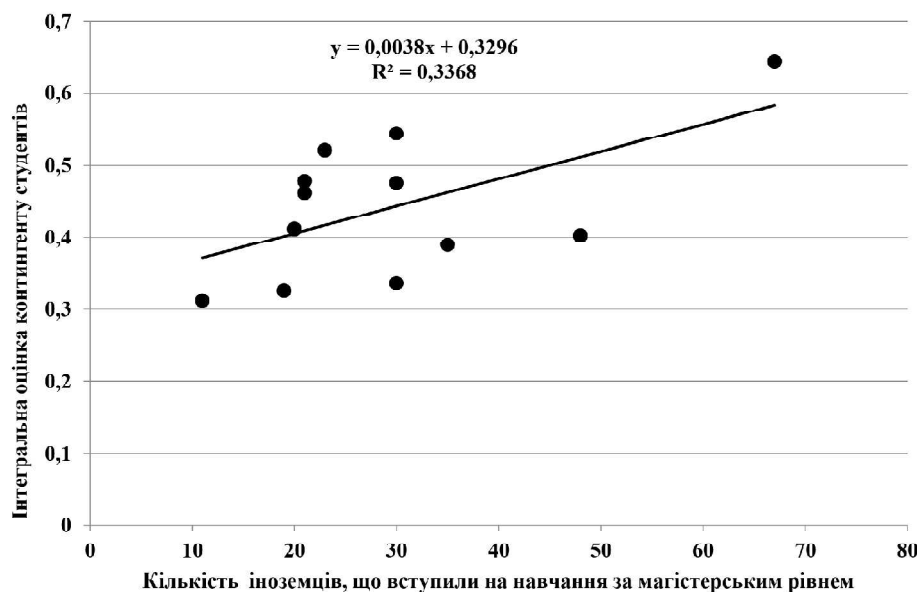


Рис. 1. Залежність інтегральної оцінки контингенту студентів від кількості іноземних громадян, що в поточному році вступили на навчання за магістерським рівнем

Джерело: розраховано автором.

вчання за магістерським рівнем відображена на рисунку 1.

Проаналізуємо динаміку показників, що визначають наукову діяльність викладачів в закладі вищої освіти. Значення даних показників протягом ретроспективного періоду наведено в таблиці 3.

Кількість штатних викладачів із 2012 по 2015 роки щорічно зменшувалась в середньому на 5,5% за рік. В наступні три роки ця кількість зростає із середньорічним темпом приросту 6,9% і досягає в 2018 році максимального значення. Далі даний показник зменшується в середньому на 12,3% до 2022 року і лише в 2023 має місце певне його зростання. В динаміці кількості докторів наук виділяються два періоди: в 2013—2016 роках ця кількість щорічно зменшується, а в наступні роки періоди зростання чергуються із періодами зменшення, що не дає можливість

виявити тенденцію в динаміці даного показника. Кількість кандидатів наук теж змінюється нерівномірно, періоди зростання чергуються із періодами зменшення, але на відміну від кількості докторів наук в динаміці кількості кандидатів наук чітко виражена тенденція до зменшення. Середньорічний темп зростання даного показника складає 0,953. Ряд показників наукової діяльності викладачів істотно зріс в 2019 році. Кількість статей у виданнях, що індексуються в НМБД Scopus та Web of Science зросла в цьому році порівняно із попереднім в 1,97 разів, кількість виданих монографій — в 5,44 рази, кількість проведених міжнародних конференцій — в 4,06 разів.

Для виявлення трендів в динаміці показників наукової діяльності викладачів застосуємо метод перевірки різниць середніх рівнів та метод Фостера-Стюарта.

Таблиця 3. Значення показників наукової діяльності викладачів

Показник	Роки											
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
w_1^2	697	658	612	588	631	687	716	712	679	555	424	452
w_2^2	84	82	65	63	55	70	90	88	81	90	84	89
w_3^2	340	350	287	270	243	267	272	262	212	227	191	200
w_4^2	47	50	35	69	93	87	93	183	159	210	255	211
w_5^2	6	5	5	6	6	8	9	49	50	40	31	24
w_6^2	10	13	3	4	19	10	16	65	25	30	48	39
w_7^2	1	2	2	2	2	0	1	2	3	3	5	4
w_8^2	134,9	1742	2888	3091,8	1328,7	0	3618	1584	2500,3	2969,9	1586,5	20844
w_9^2	161	221	250	246	234	244	252	334	358	434	507	533
w_{10}^2	5	3	4	8	7	6	9	8	10	13	2	2

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 4. Дослідження наявності трендів в динаміці показників наукової діяльності викладачів методом перевірки різниць середніх рівнів

Показник	$(\overline{w_j^2})_1$	$(\overline{w_j^2})_2$	$((\overline{\sigma_j^2})_1)$	$((\overline{\sigma_j^2})_2)$	F	$t_{\text{факт}}$	Висновок
w_1^2	645,50	589,67	1833,90	17301,07	9,434	0,989	Тренд не виявлений
w_2^2	69,83	87,00	127,77	13,60	9,395	3,537	Тренд не виявлений
w_3^2	292,83	227,33	1839,77	1099,87	1,673	2,959	Тренд виявлений
w_4^2	63,50	185,17	543,90	3068,97	5,643	4,958	Тренд не виявлений
w_5^2	6,00	33,83	1,20	250,17	208,472	4,300	Тренд не виявлений
w_6^2	9,83	37,17	34,97	308,57	8,825	3,612	Тренд не виявлений
w_7^2	1,50	3,00	0,70	2,00	2,857	2,236	Тренд виявлений
w_8^2	1530,90	5517,23	1731209,62	57010020,90	32,931	1,274	Тренд не виявлений
w_9^2	226,00	403,00	1122,80	11652,80	10,378	3,836	Тренд не виявлений
w_{10}^2	5,50	7,33	3,50	19,87	5,676	0,929	Тренд не виявлений

Джерело: розраховано автором.

Результати застосування методу перевірки різниць середніх рівнів наведено в таблиці 4.

Таким чином, використання методу перевірки різниць середніх рівнів дало можливість виявити тренди в динаміці кількості кандидатів наук та кількості статей у виданнях, що індексуються в НМБД Scopus та Web of Science. Для інших показників даної множини фактичне значення критерію Фішера перевищує відповідне критичне значення. Отже, для цих показників гіпотеза про однорідність дисперсій в першій та другій половині ряду динаміки не підтверджена, що означає неможливість використовувати метод перевірки різниць середніх рівнів для вирішення питання про наявність тренду в динаміці цих показників. Тому поряд із даним методом використаємо також метод Фостера-Стюарта. Результати його застосування наведено в таблиці 5.

Таким чином, використання методу Фостера-Стюарта дало можливість виявити тренди в динаміці показників кількості статей у виданнях, що індексуються в НМБД Scopus та Web of Science та кількості цитувань у таких виданнях. Нерівномірність в динаміці показників наукової діяльності викладачів та викликана нею неможливість використання трендів для прогнозування цих показників вимагає створення інтегральної оцінки, в якій знайшли б відображення існуючі кореляційні зв'язки між даними показниками, та використання для прогнозування цієї оцінки адаптивних моделей та методів нечіткої логіки.

інки, в якій знайшли б відображення існуючі кореляційні зв'язки між даними показниками, та використання для прогнозування цієї оцінки адаптивних моделей та методів нечіткої логіки.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило сформулювати цілісне уявлення про закономірності розвитку академічного підприємництва закладу вищої освіти на основі індикаторного підходу. Обґрунтовано доцільність використання інтегральної оцінки, що поєднує показники студентського контингенту та наукової діяльності викладачів, як ключового інструменту комплексного аналізу. Встановлено, що лише частина показників має статистично значущий вплив на інтегральний індекс, що підтверджує необхідність їх селективного відбору при побудові моделей та уникнення формального включення надлишкових змінних. Результати кореляційного та регресійного аналізу засвідчили наявність стійких взаємозв'язків між окремими характеристиками освітньо-наукової діяльності та рівнем розвитку академічного підприємництва, водночас виявлена нерівномірність динаміки більшості показників унеможливорює використання простих трендових моделей для прогнозування. Перелічене доводить обмеженість класичних статистичних підходів у складних соціально-економічних системах та обґрунтовує необхідність застосування більш гнучких аналітичних інструментів. У межах дослідження підтверджено, що інтегральна індикаторна модель здатна адекватно відображати складну систему взаємозв'язків між ключовими параметрами функціонування закладу вищої освіти та виступає ефективною основою для оцінювання і порівняння рівня розвитку академічного підприємництва. Практичне значення отриманих результатів поля-

Таблиця 5. Дослідження наявності трендів в динаміці показників наукової діяльності викладачів методом Фостера-Стюарта

Показник	Критерій $t_{\text{факт}1}$	Критерій $t_{\text{факт}2}$	Тренд показника	Тренд дисперсії
w_1^2	1,47314	1,96965	Не виявлений	Не виявлений
w_2^2	0,66850	1,47724	Не виявлений	Не виявлений
w_3^2	1,47314	1,96965	Не виявлений	Не виявлений
w_4^2	2,27779	2,46206	Виявлений	Виявлений
w_5^2	0,66850	1,47724	Не виявлений	Не виявлений
w_6^2	0,13615	0,98483	Не виявлений	Не виявлений
w_7^2	0,13615	0,98483	Не виявлений	Не виявлений
w_8^2	1,47314	1,96965	Не виявлений	Не виявлений
w_9^2	3,08243	3,93930	Виявлений	Виявлений
w_{10}^2	1,47314	0,98483	Не виявлений	Не виявлений

Джерело: розраховано автором.

гає у можливості їх використання для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зокрема при формуванні стратегій інтернаціоналізації освіти, розвитку наукового потенціалу та залучення іноземних студентів як одного з драйверів підприємницької активності університетів.

Література:

1. Вергун М.О. Індикаторна модель розвитку академічного підприємництва закладу вищої освіти на основі динаміки студентського контингенту. *Формування ринкових відносин в Україні*. № 1 (296). № 2026. С. 76—82. <https://journal.ndiime.org.ua/index.php/journal/article/view/21>
2. Вергун М.О. Моделювання системи показників розвитку академічного підприємництва в закладі вищої освіти. *Формування ринкових відносин в Україні*. № 11 (294). № 2025. С. 115—120. <https://journal.ndiime.org.ua/index.php/journal/article/view/42/30>
3. Кирилюк, В. В., & Кирилюк, В. В. (2020). Академічне підприємництво в Україні: сучасний стан та проблематика. *Вчені записки*, (21), 105—116.
4. Жуков, С. А. (2017). Академічне підприємництво як фактор підвищення ефективності підприємств і формування інноваційного потенціалу економіки України. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія: Економічні науки, (33), 65—74.
5. Лігоненко, Л. (2022). Підприємницькі наміри студентів-результати опитування, висновки та роздуми щодо розбудови екосистеми підтримки академічного підприємництва. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. конф* (Vol. 30, pp. 221—225).
6. Татомир, І. А. (2018). Вплив академічного капіталізму на спін-офф-активність дочірніх компаній. *Фінанси України*, (2), 93—108.
7. Романовський, О. О. (2012). Дослідницькі підприємницькі ВНЗ у сучасному суспільстві. *Економіка та держава*, (1), 4—12.
8. Мисилук, В. (2022). Адаптація досвіду корпоративного підприємництва для розбудови академічного підприємництва. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*, 226—230.
9. Кашуба, О. М. (2009). Значення академічного підприємництва у розвитку малого бізнесу. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, (657), 236—241.
10. Герасименко, Ю. В. Креативне мислення студентів як фактор розвитку академічного

підприємництва. *Круглий стіл "Розвиток академічного підприємництва в закладах вищої освіти та наукових установах України": Всеукраїн. фестиваль інновацій*, 16 трав. 2019 р. — Київ, 2019. С. 82—85.

References:

1. Verhun, M.O. (2026), "Indicator model of academic entrepreneurship development in higher education institutions based on student population dynamics", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 1 (296), pp. 76—82, available at: <https://journal.ndiime.org.ua/index.php/journal/article/view/21> (Accessed 1 May 2026).
2. Verhun, M.O. (2025), "Modeling the system of indicators of academic entrepreneurship development in higher education institutions", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 11 (294), pp. 115—120, available at: <https://journal.ndiime.org.ua/index.php/journal/article/view/42/30> (Accessed 1 May 2026).
3. Kyryliuk, V.V. and Kyryliuk, V.V. (2020), "Academic entrepreneurship in Ukraine: current state and issues", *Vcheni zapysky*, vol. 21, pp. 105—116.
4. Zhukov, S.A. (2017), "Academic entrepreneurship as a factor of enterprise efficiency and innovation potential formation", *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 33, pp. 65—74.
5. Lihonenko, L. (2022), "Entrepreneurial intentions of students: survey results and ecosystem development", *Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku*, vol. 30, pp. 221—225.
6. Tatomyr, I.L. (2018), "Impact of academic capitalism on spin-off activity", *Finansy Ukrainy*, vol. 2, pp. 93—108.
7. Romanovskyi, O.O. (2012), "Research entrepreneurial universities in modern society", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 4—12.
8. Mysyliuk, V. (2022), "Adaptation of corporate entrepreneurship experience for academic entrepreneurship", *Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku*, pp. 226—230.
9. Kashuba, O.M. (2009), "The role of academic entrepreneurship in small business development", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika"*, vol. 657, pp. 236—241.
10. Herasymenko, Yu.V. (2019), "Creative thinking of students as a factor of academic entrepreneurship development", *Academic entrepreneurship development in higher education institutions*, Kyiv, pp. 82—85.

Отримано редакцією журналу / Received: 26.04.26

Процеженовано / Revised: 04.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26



УДК 338.432:658.15

Н. О. Аверчева,
к. е. н., доцент, доцент кафедри соціальних та поведінкових наук,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4534-639X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.303

ПРИБУТКОВІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ СТАБІЛІЗАЦІЇ

N. Avercheva,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Social and Behavioral Sciences,
Kherson State Agrarian and Economic University

PROFITABILITY OF UKRAINIAN AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF A WAR ECONOMY: PROBLEMS AND WAYS OF STABILIZATION

У статті досліджено проблеми забезпечення прибутковості аграрних підприємств України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Актуальність теми обумовлена суттєвим погіршенням їх фінансово-економічних показників, зростанням частки збиткових підприємств, підвищенням ризиків банкрутства. На основі аналізу динаміки фінансових результатів встановлено негативні тенденції 2022—2023 рр. та часткове нестійке відновлення показників у 2024 р. Систематизовано внутрішні і зовнішні чинники формування прибутковості аграрних підприємств, доведено сукупний вплив на зниження платоспроможності та фінансової стійкості. Обґрунтовано напрями підвищення фінансових результатів аграрних підприємств на основі впровадження системи антикризового управління та ефективного управління фінансовими потоками, оптимізації витрат на основі удосконалення структури виробництва і диверсифікації діяльності. Реалізація запропонованих заходів сприятиме стабілізації фінансово-економічного стану і забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності аграрного сектору України.

The article examines the problems of forming and ensuring the profitability of agricultural enterprises in Ukraine under martial law and post-war recovery. The relevance of the topic is substantiated in view of the significant deterioration in the financial and economic condition of agricultural sector entities, the increase in the share of unprofitable enterprises, the decrease in the level of profitability and the increase in the risk of bankruptcy. The dynamics of the financial results of agricultural enterprises are analyzed, in particular, the change in the volume of net profit and profitability of operating activities in 2021—2025. It was established that the most negative trends were observed in 2022—2023, while in 2024 there was a partial recovery of indicators, which did not become sustainable. The main factors influencing the profitability of agricultural enterprises are systematized, which are divided into external and internal. The external ones include military operations, destruction of infrastructure, logistical restrictions, increasing resource costs, and climate risks. Internal factors are related to the specifics of agricultural production, in particular seasonality, a long operating cycle, high resource intensity and uneven cash flows. It is proven that their combined impact leads to a decrease in the solvency and financial stability of enterprises.

The directions for increasing the profitability of agricultural enterprises are substantiated based on the implementation of an anti-crisis management system, cost optimization, improvement of the production structure, diversification of activities and effective management of financial flows. The important role of innovative agricultural technologies, digitalization and the development of processing in increasing the added value of

products is determined. The need to strengthen state and international support through lending, subsidizing and risk insurance mechanisms is emphasized. The implementation of the proposed measures will contribute to the stabilization of financial results and ensuring the long-term competitiveness of the agricultural sector of Ukraine.

Ключові слова: прибутковість, аграрні підприємства, фінансові результати, рентабельність, воєнний стан, антикризове управління.

Key words: profitability, agricultural enterprises, financial results, profitability, martial law, anti-crisis management.

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

З кожним роком війни економічний стан вітчизняних підприємств погіршується під впливом агресивних дій окупантів. Зимовий період 2026 р. став надскладним випробуванням для енергетичної системи країни, а у весняний період енергетична криза загострилась через зростання цін на нафтопродукти на світовому ринку. Крім того, кліматичні умови 2024—2026 рр. для виробників сільськогосподарської продукції були несприятливими: заморозки у весняний період і надмірна посуха в літній привели до зниження врожайності зернових і олійних культур і відповідної втрати доходів.

Внаслідок цього під загрозою банкрутства у першій половині 2025 р. були 56,3 % підприємств аграрного сектору, які за результатами діяльності отримали збиток. Це найвищий показник серед усіх галузей економіки України. Порівняно з 2024 р. частка збиткових підприємств значно зросла (від 38,2 %), що свідчить про загострення фінансових проблем в АПК [1—3].

За офіційно відкритими даними реєстру у 2025 р. в Україні розпочали процедуру банкрутства 780 підприємств, із яких 71 (9,1 %) належали до аграрного сектору. За цим показником агросектор посів друге місце серед всіх галузей за кількістю компаній, що почали процедуру банкрутства [4]. Критичний стан АПК пов'язаний з логістичними проблемами, зростанням вартості ресурсів та складними умовами експорту. Ці дані свідчать про реальний ризик втрати економічної спроможності підприємств та зниження їх фінансової стійкості.

Враховуючи негативні динамічні зміни, невизначеність і ризики наслідків війни, виникає потреба у постійному моніторингу ситуації та пошуку актуальних інструментів сприяння

фінансовому відновленню та підвищенню ефективності діяльності підприємств аграрного сектору в сучасних умовах. Це зумовлює актуальність і науково-практичне значення проведеного дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У період війни значних збитків та шкоди земельним ресурсам, технічним засобам, будівлям і спорудам нанесли бойові дії, внаслідок чого зменшилися обсяги виробництва, зросли витрати на подолання викликів війни і відновлення ресурсного потенціалу, особливо на деокупованих територіях. Тому визначення напрямів підвищення платоспроможності аграрних підприємств в умовах тривалої війни, економічної та демографічної кризи набуває актуальності, особливо в контексті пошуку шляхів покращення фінансового стану товаровиробників [5, с. 122—125].

На основі аналізу основних проблем конкурентоспроможності аграрних підприємств України в умовах війни, динаміки випуску продукції сільського господарства та її вартісної структури Томчук О.В., Поліщук Н.О. розкривають виробничі, витратні, ринкові ризики, які суттєво впливають на фінансові результати [6, с. 49—58].

Макалюк, І.В., Кашпуренко, Т.О., Баранніков, М.О., досліджуючи фінансовий стан аграрних підприємств, тенденції доходів і чистого прибутку, інституційні та інвестиційні виклики, спричинені військовою агресією, визначили, що для відновлення та повноцінного функціонування вітчизняних підприємств в складних умовах війни зростає потреба у залученні інвестицій, в тому числі іноземних, а інвестиційна привабливість є однією з основних цілей сучасної економіки [7].

У попередніх публікаціях автора також висвітлені питання зниження прибутковості як

загрози фінансового становища аграрних підприємств, їх подальшого ефективного розвитку. Проаналізовано цінову ситуацію та прогнозовано значне зниження показників рентабельності виробництва через проблеми із збутом продукції, дисбалансом пропозиції та попиту [8, с. 11—22].

Досліджено також внутрішні й зовнішні чинники формування платоспроможності з урахуванням галузевої специфіки, воєнних ризиків і регіональних особливостей підприємств аграрного сектору економіки. Доведено необхідність комплексного вирішення проблеми фінансування, ризиків, логістичних та юридичних перешкод [9, с. 115—125].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення напрямів підвищення фінансових результатів аграрних підприємств в умовах активних воєнних дій і у післявоєнний період. Для її реалізації досліджено загальні тенденції зміни показників прибутку і рентабельності в умовах поглиблення руйнівних наслідків воєнних дій; визначено напрями стабілізації ситуації і забезпечення фінансової стійкості виробників на основі удосконалення економічного управління, антикризових заходів та державної підтримки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проблеми забезпечення прибутковості підприємств аграрного сектору економіки по-

в'язані з об'єктивними факторами, зокрема: тривалий операційний цикл вимагає значних оборотних коштів і концентрації ресурсів у незавершеному виробництві; сезонність зумовлює нерівномірне надходження виручки від реалізації і пікові навантаження на трудові, матеріальні і фінансові ресурси; вплив біологічних чинників обмежує продуктивність у рослинництві і тваринництві; фінансові результати непередбачувані і у значній мірі залежать від кліматичних умов року. Це поглиблює фінансові проблеми товаровиробників і спричиняє низький рівень розрахунково-платіжної дисципліни, накопичення дебіторської і кредиторської заборгованості, недостатність коштів для оновлення основних засобів і поточної діяльності [6, с. 49—58].

В умовах тривалої повномасштабної війни руйнівні процеси зумовлюють нові проблеми і поглиблюють негативний вплив на фінансові результати виробників. Аналіз останніх публікацій за темою дозволив систематизувати і визначити внутрішні та зовнішні чинники зниження прибутковості діяльності аграрних підприємств (рис. 1).

У більшості підприємств аграрного сектору відсутні дієві стратегії розвитку, а оперативні плани мають формальний характер, оскільки непередбачуваність ситуації нівелює зусилля керівників планувати і контролювати ситуацію, використовувати наукові системи менеджменту. Обмеженість фінансових ресурсів через низький рівень рентабельності і збитковість, недоступність і висока вартість кредитів в цілому негативно впливають на інвес-

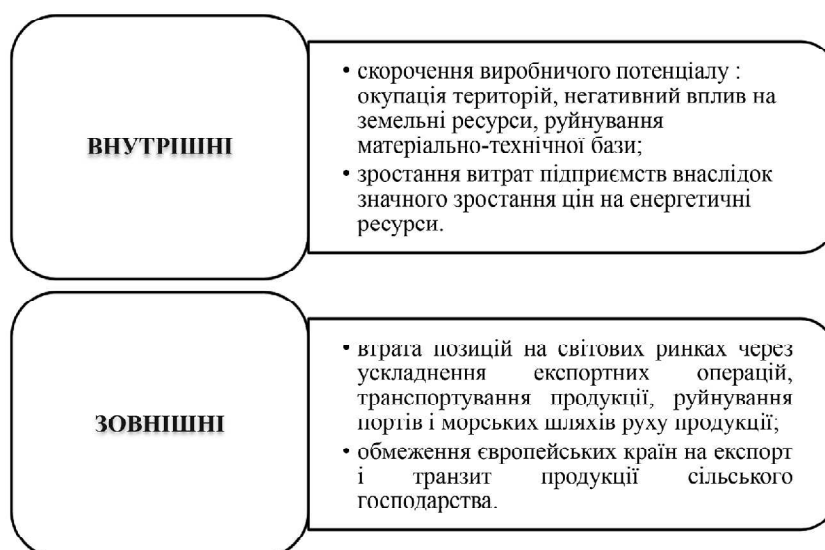


Рис. 1. Негативні чинники впливу на фінансові результати аграрних підприємств в умовах війни

Джерело: систематизовано автором на основі джерел літератури [5—9].

Таблиця 1. Наукові погляди на фактори прибутковості аграрних підприємств

Автори / Джерело	Короткий зміст стосовно теми
Петришин Н.Я., Засць І.В., Матринюк Т.О., Оришин Н.Р. [10, с. 77-80]	Досліджено показники фінансової стабільності (доходів, рентабельності та ринкової капіталізації); відзначено суттєвий вплив війни і складні випробування для фінансової ситуації в агросекторі, що стало причиною зниження рентабельності, скорочення доступу до міжнародних ринків капіталу та зростання витрат на логістику. Запропоновано використовувати комплексний підхід до забезпечення фінансової стійкості аграрного сектору в цілому на основі розширення ринків збуту, інвестування у переробну промисловість, покращення логістичної інфраструктури, доступу до фінансування та впровадження сучасних технологій.
Цеслів О., Дунаєва Т., Єресько Ю., Цеслів О. [11, с. 62-74]	Проаналізовано рентабельність аграрних підприємств в умовах повномасштабної війни, зміни доходів, витрат, доходності. Досліджено залежність ефективності (прибутковості) діяльності сільськогосподарських підприємств і площі посівів пшениці. Розроблена методологія розрахунку необхідних обсягів виробництва в умовах ймовірних коливань цін. Доведено низький рівень ефективності холдингів порівняно із середніми за розмірами підприємствами. Запропоновано керуватися двома критеріями при прийнятті управлінських рішень: максимізувати очікуваний загальний чистий дохід та мінімізувати дисперсію загального чистого доходу.
Томчук О., Поліщук Н. [6, с. 49-58].	Значну увагу приділено факторам, які негативно впливають на платоспроможність і конкурентоспроможність аграрних формувань, погіршують становище на світовому ринку в умовах війни: порушення логістики, знищення виробничих потужностей, масове замінування земель, закриття морських портів, неможливість вивезення експортної продукції.
Рудевська В, Іванець І., Вакуленко Є. [12, с. 198-216]	Виявлено основні проблеми і перешкоди до сталого економічного розвитку аграрного сектору економіки, зокрема скорочення посівних площ, брак робочої сили, руйнування інфраструктури та логістичні проблеми. До позитивних факторів адаптації національного аграрного сегменту до умов невизначеності віднесено цифровізацію і модернізацію процесів управління, підтримку міжнародних фінансових установ.

тиційну привабливість аграрного сектору економіки.

Фінансово-економічний стан підприємств не можна вважати стійким, якщо вони не генерують достатнього обсягу прибутку для забезпечення приросту фінансових ресурсів та зміцнення матеріально-технічної бази, оновлення основних засобів, впровадження інноваційних технологічних рішень. У передвоєнному 2021 р. 88,3 % підприємств сільського, лісового та рибного господарства отримали прибуток у розмірі 247 142,7 млн грн, цей рік був до-

сить успішним, що дозволило підприємствам створити запас фінансової міцності і тримати рівновагу в умовах перших років війни. У 2022—2023 рр. частка збиткових підприємств зростає до 21,6 та 21,9 %, а сума збитків до 39101,4 та 34080,7 млн грн відповідно (рис. 2).

Загальна сума прибутку зменшилася від 238807,0 млн грн у 2021 р. до 86053,3 та 63495,8 млн грн у 2022—2023 рр. (на 64,0 та 73,4 % відповідно). Ця негативна тенденція була подолана у 2024 р., коли фінансовий результат становив 167375,9 млн грн, а частка прибуткових підприємств зростає до 83,7 %. Рентабельність операційної діяльності підприємств також значно зменшилася у 2022—2023 рр. — до 20,0 та 12,0 %. Проте у 2024 р. досягла рівня 22,7 % (рис. 3).

Отже, перші роки війни супроводжувалися для аграрного сектору економіки значним скороченням кількості прибуткових підприємств і загальної суми прибутку, зменшенням рентабельності операційної діяльності та відповідними негативними процесами у фінансовому забезпеченні їх діяльності. Складні погоднокліматичні умови 2025 р., особливо у південних регіонах, не сприяли стабілізації ситуації в агробізнесі, тому на

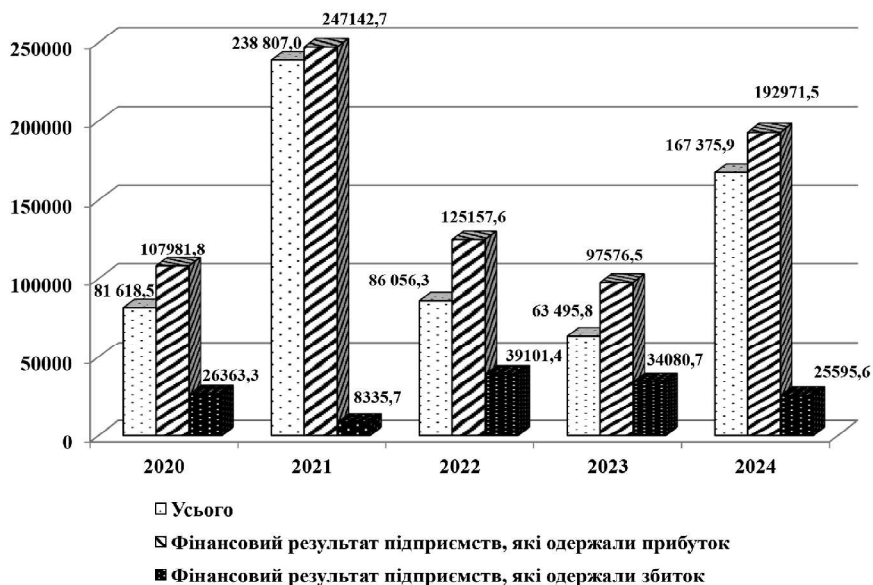


Рис. 2. Чистий прибуток (збиток) підприємств сільського, лісового та рибного господарства, млн грн

Джерело: побудовано автором на основі [13].

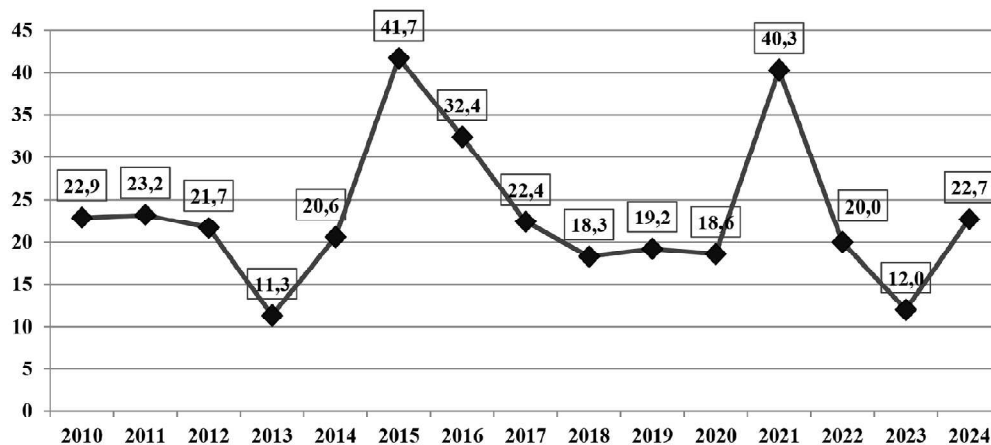


Рис. 3. Рентабельність операційної діяльності підприємств сільськогосподарського та лісового господарства, %

Джерело: побудовано автором на основі [13].

сучасному етапі зростає залежність господарюючих суб'єктів від зовнішніх джерел фінансування і зменшується рівень їх платоспроможності.

Таким чином, оцінка прибутковості дозволяє виявити резерви стабілізації фінансових ресурсів та поліпшення фінансового стану, від якого залежить рівень конкурентоспроможності та перспективи розвитку підприємств у післявоєнний період.

Перед кожним виробником сільськогосподарської продукції постають завдання підвищення ефективності використання ресурсів, зокрема землі, паливно-мастильних матеріалів, добрив і засобів захисту рослин, систем зрошення. В першу чергу необхідно провести аудит виробничих процесів на предмет оцінки стану і якості земельних ресурсів, удосконалення структури сівозмін, можливості впровадження нових більш рентабельних і адаптованих до кліматичних змін культур. Застосування інноваційних агротехнологій, точного землеробства, автоматизації виробничих процесів, а також цифрових технологій у сільському господарстві дозволяє зменшити собівартість за рахунок підвищення продуктивності та оптимізації витрат на виробництво. Інвестування у зрошувальні системи та новітні методи обробки ґрунту також сприятиме підвищенню фінансової стійкості аграрних підприємств, особливо в умовах зміни клімату та збільшення періодів посухи.

Необхідно впровадити на підприємствах аграрного сектору економіки систему антикризового управління з метою стабілізації доходів від операційної діяльності, мінімізації збитків та формування основи для підвищення рентабельності. Основою прийняття ефек-

тивних управлінських рішень має бути фінансовий аналіз грошових потоків, дебіторської і кредиторської заборгованості для підвищення рівня платоспроможності і забезпечення виробничого циклу необхідними грошовими коштами [14, с. 112—123].

На сьогодні оцінка ризиків банкрутства повинна змінити ставлення виробників аграрного сектору економіки до них не як до ймовірності і окремих випадків, а як до системних загроз. З метою удосконалення управління ризиками аграрні підприємства застосовують страхування врожаю та майна; диверсифікують операційну діяльність, постачальників і ринки збуту. Створення резервних і страхових фондів також зменшує ризики неплатоспроможності та фінансової стійкості. Поділяємо думку авторів, що страхування аграрних ризиків допоможе виробникам зменшити вплив несприятливих природних умов чи глобальних криз на фінансовий стан підприємств. Забезпечення фінансової стійкості аграрного сектору потребує комплексного підходу, що включає розширення ринків збуту, інвестування у переробну промисловість, покращення логістичної інфраструктури, доступ до фінансування та впровадження сучасних технологій. Успішна реалізація цих заходів дасть змогу українським агропідприємствам не лише стабілізувати своє фінансове становище, а й забезпечити конкурентоспроможність на світовому ринку у довгостроковій перспективі [10, с. 77—80].

Проте, вірогідність банкрутства у період війни суттєво зростає через зовнішні ризики, обмежений доступ до фінансових ресурсів і зниження рентабельності операційної діяльності. Для їх подолання необхідно застосовувати комплекс заходів антикризового уп-

равління і зниження загроз банкрутства (табл. 2).

Крім технологічних інновацій, важливим складником фінансової стійкості є забезпечення ефективної державної політики у сфері аграрного бізнесу. Надання податкових пільг, субсидій на виробництво, а також створення сприятливого регуляторного середовища дає змогу стимулювати розвиток галузі та залучати інвестиції.

Аналіз бюджетних асигнувань на державні субсидії показує, що на підтримку фермерів у 2025 р. передбачено 4,726 млрд гривень, що сприяло зниженню виробничих витрат та підвищенню конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Оцінка податкових пільг, зокрема спеціального режиму ПДВ, показала його важливість для зниження витрат та підтримки конкурентоспроможності фермерів. Аналіз пільгових кредитів, зокрема програми "Доступні кредити 5-7-9%", визначило їх як важливий інструмент підтримки сільськогосподарських підприємств в Україні. У 2024 р., за даними ПриватБанку, сільськогосподарським підприємствам було надано понад 3000 кредитів на суму 10,6 млрд гривень [15, с. 57—71].

Аграрні підприємства здатні відновити виробничий і фінансово-економічний потенціал до швидкого відновлення та сталого розвитку, що є запорукою їхньої інвестиційної привабливості навіть в умовах воєнної невизначеності. Практична цінність результатів наукового дослідження даної проблеми полягає в тому, що результати можуть бути використані для підвищення фінансової ефективності аграрних підприємств в умовах воєнного часу та ефективного розвитку у повоєнний період.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що фінансові результати аграрних підприємств України в умовах воєнного стану зазнали суттєвого погіршення під впливом комплексу взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх

Таблиця 2. Система заходів антикризового управління аграрних підприємств

Напрями антикризового управління	Заходи
Операційне управління	- оптимізація виробничих витрат; - впровадження ресурсозберігаючих технологій; - удосконалення структури сізовміни на основі маржинальних культур; - кооперація з іншими виробниками для створення ефективної логістики і системи збуту; - експортна орієнтованість і поглиблення системи переробки; - довгострокові збутові контракти для стабілізації збуту продукції.
Інноваційно-інвестиційне управління	- залучення інвестиційних ресурсів для відбудови, відновлення і модернізації основних засобів; - впровадження сучасних інноваційних агротехнологій; - реалізація кластерних і коопераційних проєктів.
Антикризовий фінансовий менеджмент	- реструктуризація боргів, зниження тиску дебіторської заборгованості і управління ліквідністю; - диверсифікація доходів на основі створення бази переробки продукції і розширення сфери послуг; - управління грошовими потоками і скорочення непродуктивних витрат, режим жорсткої економії; - оптимізація структури капіталу; - впровадження системи бюджетування та фінансового контролю; - постійний моніторинг фінансових ризиків.
Механізми державної та міжнародної підтримки аграріїв	- державні програми підтримки і компенсації вартості вітчизняної техніки; - міжнародні грантові програми Світового банку, ЄБРР; - пільгове кредитування; - податкові пільги та відстрочки для постраждалих регіонів; - програми страхових компенсацій втрат внаслідок війни.
Цифрові фінансові інструменти	- системи ERP для агробізнесу, AgroFinance; - електронні платформи обліку і звітності; - супутниковий моніторинг земельних угідь; - використання великих баз даних для прогнозування врожайності, фінтех-рішення.
Стратегічне планування	- розробка антикризових сценаріїв і стратегій відновлення платоспроможності, підвищення прибутковості, ефективного розвитку; - аналіз впливу зовнішнього середовища; - забезпечення довгострокової фінансової стійкості у післявоєнний період.

Джерело: систематизовано автором на основі літературних джерел.

чинників. Найбільш вагомими серед них є руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, обмеження доступу до фінансових ресурсів, а також несприятливі кліматичні умови, що призвели до зниження врожайності та скорочення доходів підприємств.

Аналіз динаміки прибутку та рентабельності операційної діяльності аграрних підприємств показав, що у 2022—2023 рр. відбулося різке зниження обсягів прибутку та рівня рентабельності операційної діяльності, що супроводжувалося зростанням частки збиткових підприємств. Попри часткову стабілізацію показників у 2024 р., у 2025 р. негативні тенденції знову посилюються, що свідчить про нестійкий характер відновлення аграрного сектору та високу залежність його фінансових результатів від зовнішніх ризиків.

Встановлено, що специфічні особливості аграрного виробництва (сезонність, тривалий операційний цикл, залежність від природно-кліматичних умов) у поєднанні з воєнними ризиками

значно ускладнюють забезпечення стабільної прибутковості та підвищують імовірність втрати платоспроможності підприємств.

Обґрунтовано, що підвищення прибутковості аграрних підприємств потребує впровадження комплексної системи антикризового управління, яка повинна охоплювати оптимізацію витрат, удосконалення структури виробництва, диверсифікацію діяльності, ефективне управління грошовими потоками та реструктуризацію зобов'язань. Важливим напрямом є також впровадження інноваційних агротехнологій, цифрових рішень та розвиток переробки, що дозволяє підвищити додану вартість продукції.

Доведено, що забезпечення фінансової стійкості аграрного сектору неможливе без активної державної та міжнародної підтримки, зокрема через механізми пільгового кредитування, бюджетних субсидій, страхування аграрних ризиків і розвитку логістичної інфраструктури. Сукупність зазначених заходів сприятиме зниженню рівня ризиків, стабілізації фінансових результатів і підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств у воєнний та післявоєнний періоди.

Таким чином, аграрні підприємства України, попри значні втрати, зберігають потенціал до відновлення, однак його реалізація можлива лише за умови системного поєднання внутрішніх управлінських рішень і ефективної державної політики підтримки галузі.

Література:

1. Підприємства АПК у І кв. -2025 очолили рейтинг найзбитковіших видів економічної діяльності. Interfax-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1076550.html#:~:text=%D0%97%D0%D1%97> (дата звернення 10.04.2026).
2. Агросектор посів друге місце за кількістю підприємств-банкрутів минулого року. UkrFgroConsult. URL: <https://ukragroconsult.com/news/agrosector-posiv-drugie-misce-za-kilykisty-pidpryyemstv-bankrutiv-mynulogo-roku/> (дата звернення 12.04.2026).
3. Компанії України втратили 12,4 млрд грн прибутку у 2025: хто найзбитковіший. The page. URL: <https://thepage.ua/ua/news/kompaniyi-ukrayini-vtratile-124-mlrd-grn-pributku-u-2025-hto-najzbitkovishij> (дата звернення 10.04.2026).
4. У 2025 році збанкрутувало 780 компаній: лідери за секторами та регіонами. Komersant.ua. URL: https://komersant.ua/en/u-2025-rotsi-zbankrutuvaly-780-kompaniy-lidery-za-sferamyta-rehionamy/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.04.2026).
5. Краснікова О. М., Тітов Р. Ю., Матвієнко А. О. Аналіз фінансового стану як головний

фактор забезпечення платоспроможності аграрних підприємств. Бізнес-навігатор. 2023. Вип. 2 (72). С. 122—125. URL: https://dspace.pdau.edu.ua/entities/publication/b778ecf6-a66d-41aa-9d4d-377af4472d4d?utm_source.com (дата звернення 06.04.2026).

6. Томчук О.В., Поліщук Н.О. Проблеми конкурентоспроможності аграрних підприємств України під час воєнного стану. Економіка і організація управління. 2024. № 4 (52). С. 49—58. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/14861> (дата звернення 06.04.2026).

7. Макалюк, І., Кашпуренко, Т., Баранніков, М. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. Економіка та суспільство, 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2280/2201> (дата звернення 15.04.2026).

8. Аверчева Н.О., Гринченко О.В. Проблеми забезпечення прибутковості підприємств аграрного сектору економіки на сучасному етапі. Таврійський науковий вісник. 2024. № 20. С. 11—22. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/508/475> (дата звернення 12.03.2026). (дата звернення 15.04.2026).

9. Аверчева Н.О., Луцьок О.А. Забезпечення платоспроможності аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Агросвіт. 2026. № 1. С. 115—125. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/8631/8771> (дата звернення 15.04.2026).

10. Петришин Н.Я., Заєць І.В., Матринюк Т.О., Оришин Н.Р. Фінансова стійкість українських агропідприємств: аналіз доходів, прибутковості та ринкової капіталізації. Економіка і фінанси підприємства. 2025. № 2. С. 77—80. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/1564> (дата звернення 06.04.2026).

11. Цеслів О. Дунаєва Т., Єресько Ю., Цеслів О. Дослідження прибутковості сільськогосподарських підприємств в Україні під час російського військового вторгнення в Україну. Системні дослідження та інформаційні технології. 2024, № 1. С. 62—74. URL: <http://journal.iasa.kpi.ua/article/view/304340/296329> (дата звернення 06.04.2026).

12. Рудевська В., Іванець І., Вакуленко Є. Фінансові стратегії підприємства в умовах воєнної невизначеності Economics and Business Management. 2025. № 1. С. 198—216. URL: https://economicscience.com.ua/web/uploads/pdf/%D0%95%D1%96%D0%A3%D0%91_16_1_2025_198-213.pdf (дата звернення 05.04.2026).

13. Діяльність підприємств. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 08.04.2026).

14. Гарафонов О. І., Козловський Д. О. Аграрна криза в Україні в умовах воєнного часу: стан, тенденції та перспективи змін. Науковий журнал Economic Synergy. 2023. Вип. 1 (7). С. 112—123. URL: <https://es.istu.edu.ua/index.php/EconomicSynergy/article/view/92/70> (дата звернення 12.04.2026).

15. Пилипенко, Д., Шевченко, Н., Пилипенко, М. Оцінка ефективності державної підтримки та субсидій у забезпеченні фінансової безпеки сільськогосподарських підприємств України. Українське Причорномор'я. Аграрна наука. 2025. № 29 (1). С. 57—71.

References:

1. Interfax-Ukraine (2025), "Agro-industrial enterprises in Q1 2025 led the rating of the most unprofitable types of economic activity", available at: <https://interfax.com.ua/news/economic/1076550.html#:~:text=%D0%97%D0%D1%97> (Accessed 10.04.2026).

2. UkrAgroConsult (2025), "The agricultural sector took second place in the number of bankrupt enterprises last year", available at: <https://ukragroconsult.com/news/agrosector-posivdruge-misce-za-kilykisty-pidpryyemstv-bankrutiv-mynulogo-roku/> (Accessed 12.04.2026).

3. The page (2025), "Ukrainian companies lost UAH 12.4 billion in profit in 2025: who is the most unprofitable", available at: <https://thepage.ua/ua/news/kompaniyi-ukrayini-vtratile-124-mlrd-grn-pributku-u-2025-hto-najzbitkovishij> (Accessed 10.04.2026).

4. Komsant.ua (2025), "780 companies went bankrupt in 2025: leaders by sector and region", available at: https://komsant.ua/en/u-2025-rotsi-zbankrutuvaly-780-kompaniy-lidery-za-sferamy-ta-rehionamy/?utm_source=chatgpt-com (data zvernennia: 12.04.2026).

5. Krasnikova, O.M. Titov, R.Yu. and Matvienko, A.O. (2023), "Analysis of the financial condition as the main factor in ensuring the solvency of agricultural enterprises", *Biznesnaviator*, vol. 2 (72), pp. 122—125, available at: https://dspace.pdau.edu.ua/entities/publication/b778ecf6-a66d-41aa-9d4d-377af4472d4d?utm_source=com (Accessed 06.04.2026).

6. Tomchuk, O.V. and Polishchuk, N.O. (2023), "Problems of competitiveness of agricultural enterprises of Ukraine during martial law", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, pp. 49—58, available at: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/14861> (Accessed 06.04.2026).

7. Makalyuk, I., Kashpurenko, T. and Baranikov, M. (2023), "The situation of agricultural enterprises in Ukraine during wartime: financial and investment aspects", *Economy and Society*,

vol. (49), available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2280/2201> (Accessed 15.04.2026).

8. Avercheva, N. and Grinchenko, O. (2024), "Problems of ensuring the profitability of enterprises in the agricultural sector of the economy at the present stage", *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk*, Series: Economics, vol. 20, pp. 11—22, available at: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/508/475> (Accessed 12.03.2026). (Accessed 15.04.2026).

9. Avercheva, N.O. and Lutsiuk, O.L. (2026), "Ensuring the solvency of agricultural enterprises under martial law", *Ahrosvit*, vol. 1, pp. 115—125, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/8631/8771> (Accessed 15.04.2026).

10. Petryshyn, N.Ya., Zaiets', I.V. Matryniuk, T.O. and Oryschyn N.R. (2025), "Financial sustainability of Ukrainian agricultural enterprises: analysis of revenues, profitability and market capitalization", *Ekonomika i finansy pidpryyemstva*, vol. 2, pp. 77—80, available at: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/1564> (Accessed 06.04.2026).

11. Tsesliv, O. Dunaieva, T. Yereshko, J. and Tsesliv, A. (2024), "Study on the profitability of agricultural enterprises in Ukraine during the Russian military invasion of Ukraine", *Systemni doslidzhennia ta informatsijni tekhnolohii*, vol. 1, pp. 62—74, available at: <http://journal.iasa.kpi.ua/article/view/304340/296329> (Accessed 06.04.2026).

12. Rudevs'ka, V. Ivanets', I. and Vakulenko, Ye. (2025), "Financial strategies of an enterprise in conditions of military uncertainty", *Economics and Business Management*, vol. 1, pp. 198—216, available at: https://economicscience.com.ua/web/uploads/pdf/%D0%95%D1%96%D0%A3%D0%91_16_1_2025_198-213.pdf (Accessed 05.04.2026).

13. State Statistics Service of Ukraine (2026), "Activities of enterprises", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 08.04.2026).

14. Harafova, O. I. and Kozlov's'kyj, D. O. (2023), "Agrarian crisis in Ukraine in wartime conditions: status, trends and prospects for changes", *Naukovyj zhurnal Economic Synergy*, vol. 1 (7), pp. 112—123, available at: <https://es.istu.edu.ua/index.php/EconomicSynergy/article/view/92/70> (Accessed 12.04.2026).

15. Pylypenko, D., Shevchenko, N. and Pylypenko, M. (2025), "Evaluation of the effectiveness of state support and subsidies in ensuring the financial security of agricultural enterprises in Ukraine", *Ukrains'ke Prychornomor'ia. Ahrarna nauka*, vol. 29(1), pp. 57—71.

Отримано редакцією журналу / Received: 28.04.26

Процеcеновано / Revised: 06.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26



УДК 338.43: 631.11

М. М. Гуменюк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
Прикарпатська державна сільськогосподарська дослідна станція
Інституту сільського господарства Карпатського регіону НААН
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8420-9730>

З. І. Кобеля,
к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5135-4402>

Д. В. Неміш,
к. е. н., с. н. с., заступник директора з наукової роботи,
Прикарпатська державна сільськогосподарська дослідна станція
Інституту сільського господарства Карпатського регіону НААН
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8775-9305>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.311

ОРГАНІЗАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА РЕГІОНУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

М. Humeniuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business and Human Resource Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University Pre-Carpathian State Agricultural Experimental Station of the Institute of Agriculture of the Carpathian Region of the NAAS
Z. Kobelia,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Business and Human Resource Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
D. Nemish,
PhD in Economics, Senior Researcher, Deputy Director for Research, Pre-Carpathian State Agricultural Experimental Station of the Institute of Agriculture of the Carpathian Region of the NAAS

ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION OF THE REGION'S AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти організаційної трансформації аграрного підприємництва в умовах невизначеності на регіональному рівні. Закцентовано увагу на переважаючій організаційно-правовій формі господарювання — фермерських господарствах. Здійснено оцінку основних тенденцій зміни обсягів виробництва продукції рослинництва та тваринництва на регіональному рівні. Визначено тенденції зміни урожайності основних груп культур. Встановлено основні напрями спеціалізації аграрного підприємництва на регіональному рівні. Обґрунтовано принципи організаційної трансформації аграрного підприємництва в умовах невизначеності. Узагальнено, що організаційна трансформація аграрного підприємництва охоплює три рівні: структурну трансформацію (перехід від жорстких ієрархічних структур до адаптивних моделей), технологічну трансформацію (використання інноваційних технологій) та стратегічну трансформацію (зміна концепції аграрного виробництва — від експорту сировини до переробки).

The article is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the organizational transformation of agrarian entrepreneurship in conditions of uncertainty at the regional level. It is established that agrarian entrepreneurship is an important element of the agrarian sector and the economy of Ukraine as a whole. At the same time, the modern stage of development of agrarian entrepreneurship is characterized by deep transformational processes that occur in conditions of increased uncertainty, globalization of markets and the need to adapt to the principles of sustainable development.

The focus is on the prevailing organizational and legal form of management — farms. The main trends in the change in the volume of production of crop and livestock products at the regional level are assessed. The trends in the change in the yield of the main groups of crops are studied. It is established that agrarian entrepreneurship today is not only a fundamental segment of the economy that ensures food security, but also a key subject of the development of rural areas and a bearer of social responsibility. The main areas of specialization of agrarian entrepreneurship at the regional level are determined.

It is established that the central problem of organizational transformation of agrarian entrepreneurship lies in the systemic disproportion between the desire to maximize economic results and the need to ensure social stability. The principles of organizational transformation of agrarian entrepreneurship in conditions of uncertainty are substantiated. It is generalized that organizational transformation of agrarian entrepreneurship covers three levels: structural transformation (transition from rigid hierarchical structures to adaptive models), technological transformation (use of innovative technologies) and strategic transformation (change in the concept of agricultural production — from raw material export to processing). Organizational transformation is a tool for transforming risks into opportunities through innovation and rational use of regional resources. A reasonable combination of organic production, precision agriculture and traditional production methods can be the key to the successful development of agrarian entrepreneurship.

Ключові слова: аграрне підприємництво, організація, невизначеність, виробництво, регіональний вимір.

Key words: agrarian entrepreneurship, organization, uncertainty, production, regional dimension.

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

Аграрне підприємництво — це важливий елемент аграрного сектору та економіки загалом, оскільки сприяє розвитку сільських територій, збереженню земельних ресурсів, забезпечує продовольчу й екологічну безпеку, згладжує соціальну напруженість шляхом працевлаштування населення.

Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується найвищим рівнем турбулентності за останні десятиліття. Становлення ефективної інфраструктури аграрного сектору шляхом активізації аграрного підприємництва набуває критично важливого значення в умовах динамічних змін та невизначеності. Це визначає необхідність застосування нових орієнтирів у ході формування економічної політики держави.

Аграрне підприємництво сьогодні функціонує під впливом ресурсних обмежень, зміни ринкової кон'юнктури, воєнних ризиків та інституційних трансформацій, зумовлених євроінтеграційними процесами. Традиційні лінійні моделі управління втрачають свою ефективність, що зумовлює гостру потребу в організаційній трансформації. Проблема полягає не лише в необхідності переосмислення традиційних підходів, а й у формуванні нових бізнес-моделей, які враховуватимуть виклики цифрової трансформації, кліматичних змін, глобалізації та зростання конкуренції на аграрних ринках.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика організаційної трансформації аграрного підприємництва становить науково-дослідницький інтерес вітчизняних та зарубіжних науковців. Їх теоретичному об-

грунтуванню та практичному вирішенню присвячені праці Н. Бондарчук [1], О. Бородіної [2], Ю. Гринчук [3], Ю. Лопатинського [12], Ю. Лупенка [4], М. Маліка [5], Д. Шеленко, О. Шпикуляка [6], та інших. Зокрема Бородіна О. та інші обґрунтували пропозиції щодо посилення європейської спрямованості стратегічних орієнтирів аграрної політики [2]. Шпикуляк О. та Шеленко Д. узагальнили концепт механізму переходу аграрних підприємств України до умов Європейського Зеленого курсу [6]. Гринчук Ю. дослідила роль сучасних інформаційних систем у формуванні високоефективного управлінського середовища аграрного підприємництва [3]. Бондарчук Н. та інші розглянули впровадження інновацій, як основу ефективної стратегії розвитку аграрного підприємства [1].

Напрацювання вчених мають велике науково-практичне значення, оскільки формують теоретико-методологічну основу подальших наукових пошуків, детально висвітлюють окремі аспекти розвитку аграрного підприємництва. Водночас, специфіка окремих територій передбачає врахування впливу чинників, зумовлених регіональними особливостями розвитку, природно-кліматичними умовами та існуючими традиціями.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у дослідженні організаційної трансформації аграрного підприємництва регіону в умовах невизначеності та визначенні напрямів її оптимізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сільське господарство є однією з основних галузей економіки Карпатського регіону, до складу якого входять Чернівецька, Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області. У Чернівецькій області впродовж останніх років аграрний сектор демонструє стабільний розвиток та наразі формує 20%

валової доданої вартості регіону. Близько 80% серед суб'єктів аграрного підприємства за організаційно-правовою формою займають фермерські господарства. В області у 2021 році налічувалось 328 фермерських господарств, які займали площу 27913 га, а у 2025 році їх кількість становить 200 одиниць, розміщених на площі 29862 га.

Фермерські господарства Чернівецької області характеризуються малоземельністю. Середня площа одного фермерського господарства області практично відповідає середній площі одного фермерського господарства Карпатського регіону, а саме у 2021 році 85 га проти 88 га, а у 2024 році 149 га проти та 155 га. Водночас середня площа одного фермерського господарства області є значно нижчою за середню площу одного фермерського господарства України: 85 га у 2021 році та 149 га у 2024 році проти 187 га у 2021 році та 225 га у 2024 році (Табл. 1).

Простежується тенденція до масштабування діяльності фермерських господарств області. На Чернівецьку область припадало 18,4% площі сільськогосподарських угідь фермерських господарств Карпатського регіону у 2021 році та 15,9% у 2024 році. Водночас частка фермерських господарств області за кількістю становила 19,0% у 2021 році та 16,4% у 2024 році. Доцільно зазначити, що рівень землезабезпеченості одного фермерського господарства сільськогосподарськими угіддями у Чернівецькій області є вищим ніж у Закарпатській області (85 га проти 16 га у 2021 та 149 га проти 57 га у 2024 році) та практично відповідає даному показнику у Івано-Франківській області. У динаміці спостерігається зменшення частки фермерських господарств області у Карпатському регіоні і за кількістю, і за площею.

Вирощування зернових та зернобобових фермерськими господарствами Чернівецької області не має значного впливу на обсяг валового збору даних культур у Карпатському ре-

Таблиця 1. Динаміка розвитку фермерських господарств у Чернівецькій області

Регіон	Кількість, од		Площа, га		Середня площа 1 ФГ, га		Темп приросту, %	
	2021	2024	2021	2024	2021	2024	За кількістю	За площею
Карпатський регіон	1723	1216	151783	188120	88	155	-29,4	23,9
Чернівецька	328	200	27913	29862	85	149	-39,0	7,0
% області до регіону	19,0	16,4	18,4	15,9	96,6	96,1	-13,7	-13,6
Львівська	601	625	80671	110575	134	177	4,0	37,1
Івано-Франківська	363	296	36226	42265	99,8	142,8	-18,5	16,7
Закарпатська	431	95	6972	5419	16	57	-78,0	-22,3

Джерело: розраховано авторами на основі даних статистичного спостереження [7].

Таблиця 2. Динаміка показників виробництва фермерських господарств Чернівецької області

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення (%) 2024 року до	
							2019 року	2023 року
Валові збори зернових та зернобобових: – загалом, тис. ц,	335,9	406,1	694,4	508,7	692,2	497,9	48,2	-28,1
– у % до Карпатського регіону.	11,4	12,2	15,6	11,7	14,9	11,6	1,1	-22,2
Валові збори олійних культур: – загалом, тис. ц,	314,6	303,8	366,4	341,5	354,4	450,7	43,3	27,2
– у % до Карпатського регіону.	20,1	18,1	17,8	15,7	13,9	12,9	-35,9	-7,3
Урожайність зернових та зернобобових: – загалом, ц/га,	33,3	40,6	63,7	46,7	57,2	57,9	74,1	1,2
– у % до Карпатського регіону.	71,8	82,5	103,2	80,8	90,8	84,5	17,8	-6,9
Урожайність олійних культур: – загалом, ц/га	20,8	20,8	26,0	21,6	24,6	24,9	19,5	1,2
– у % до Карпатського регіону.	79,1	79,7	83,3	77,7	78,6	75,2	-4,9	-4,3
Частка у вирощуванні сільськогосподарських тварин усіх видів господарствами Карпатського регіону, %	3,1	4,1	3,5	3,9	4,7	3,8	24,4	-17,8
Частка у виробництві молока господарствами Карпатського регіону, %	2,4	5,1	3,4	3,6	1,7	3,9	66,5	134,6

Джерело: розраховано авторами на основі даних статистичного спостереження [7].

гії (Табл. 2). Так, частка фермерських господарств області у формуванні валових зборів зернових та зернобобових впродовж 2021–2024 років коливалася в межах 11% з незначним зростанням у постковідному 2021 році та адаптаційному 2023 році. Частка фермерських господарств області у валовому зборі олійних у Карпатському регіоні зазнала динамічного зменшення з 20,1% у 2021 році до 12,9% у 2024 році, тобто на третину. Причиною такої тенденції стало не зменшення обсягу валового збору олійних господарствами області, а значно динамічніше його зростання у господарствах регіону загалом.

Намагаючись досягти швидкої окупності, здійснюючи високорентабельне виробництво, багато господарств орієнтується на вирощування ріпаку та сої. Рівень зацікавленості динамічно зростає, що підтверджують показники валового збору олійних культур. Водночас у багатьох господарствах виникають проблеми зі збутом даних культур і часто вони змушені реалізувати продукцію за заниженими цінами. Для вирішення проблем збуту в Чернівецькій області створюють індустріальний парк "Буковина 1" з агропереробки, зокрема олійних культур, який включено до реєстру в кінці січня 2026 року. Основним в діяльності індустріального парку буде підприємство з переробки олійних культур. Також розглядається варіант будівництва мультикультурного заводу, який зможе переробляти декілька культур: сою, ріпак та соняшник. Продукцію планують експортувати в країни ЄС: олію для підприємств з виробництва біодизеля, шрот — на корма для тварин. Ініціатором створення парку виступило ТОВ "ММ Агро". Площа майданчика становить тро-

хи більше 18 га, а загальний обсяг інвестицій у проєкт оцінюється у 698,3 млн грн [8].

Рівень урожайності зернових та зернобобових, а також олійних культур фермерських господарств Чернівецької області нижчі від рівня урожайності даних культур у Карпатському регіоні в середньому на 15–20%. Зокрема, щодо зернових і зернобобових рівень урожайності нижчий у 2021 році на 28,2%, а у 2024 році на 15,5%. Отже, у динаміці спостерігаються позитивні зміни. Така тенденція є свідченням нижчої технологічної ефективності даних господарств на обласному рівні. Варто відзначити, що лише у 2021 році урожайність даних культур була вищою порівняно з рівнем урожайності у Карпатському регіоні на 3,2%. Темп зростання рівня урожайності даних культур у фермерських господарствах області в динаміці становить 74,1%, тобто господарства області активно намагаються покращити існуючий рівень.

Урожайність олійних культур була нижчою у господарствах Чернівецької області у 2021 році на 20,9%, а у 2024 році на 24,8%, тобто спостерігалися незначні негативні зміни. Впродовж досліджуваного періоду у фермерських господарствах області спостерігалася збільшення урожайності олійних культур на 19,5%. Варто наголосити, що урожайність олійних культур у господарствах Чернівецької області у 2024 році була аж на 11,9 ц/га нижчою ніж у господарствах Івано-Франківської області, що було вперше за досліджуваний період.

Результати дослідження підтверджують незначний розвиток тваринницької галузі у господарствах Чернівецької області. Частка фермерських господарств області у вирощу-

вання сільськогосподарських тварин усіх видів у Карпатському регіоні є мізерною. Позитивним є її збільшення з 3,1% у 2021 році до 3,8% у 2024 році, тобто на 24,4%. Водночас в абсолютному вираженні спостерігалось зростання вирощування сільськогосподарських тварин усіх видів удвічі, а саме з 1,5 тис. т у 2019 році до 3,0 тис. т у 2024 році. Зростання обсягу вирощування у області швидшими темпами порівняно із зростання у регіоні свідчить про підвищення зацікавленості даним виробництвом на обласному рівні.

Виробництво молока у фермерських господарствах області зросло з 0,3 тис. т у 2019 році до 0,7 тис. т у 2024 році тобто удвічі. Разом із тим, фермерські господарства області у 2019 році забезпечили лише 2,4% виробництва молока, що виробляють фермерські господарства регіону, а у 2024 році — 3,9%. Тобто спостерігаються незначні позитивні зміни. Найвищою частки виробництва молока була у 2022 році. Господарства Чернівецької області забезпечили найнижчий рівень виробництва молока в Карпатському регіоні у 2024 році.

Відрадно, що серед фермерських господарств Карпатського регіону фермерські господарства Чернівецької області у 2019—2024 роках забезпечили в середньому 60% валових зборів плодово-ягідних насаджень, тобто їх роль у даному виробництві є дуже вагомою (Табл. 3). Така тенденція обумовлена сприятливими природно-кліматичними умовами та зацікавленістю господарств області вирощуванням даної продукції.

Буковина займає перше місце за обсягом виробництва плодоягідної продукції і за урожайністю в Україні. На сьогодні вироблена продукція садівництва складає 17% в загальному обсязі виробництва України. Для зберігання плодово-ягідної продукції налічується 60 фруктосховищ на 65,0 тис. тонн плодів, з яких 50 схо-

вищ — з регульованим газовим середовищем ємністю 57,2 тис. тонн [9]. Вирощуванням даних видів продукції, фермерські господарства області славляться й за кордоном. Наприклад, фермерське господарство "Голд Ромі" експортує яблука до Румунії та Греції, а грушу до Польщі та Румунії. Високий внутрішній попит зменшив частку експорту даних видів продукції у 2024 році. Однак господарство експортувало у 2024 році майже у повному обсязі черешню всіх сортів у Польщу, Румунію та Італію.

За результатами даної оцінки можна стверджувати про спеціалізацію фермерських господарств Чернівецької області на садівництві. Орієнтуючись на зовнішній ринок та швидко адаптуючись до зміни внутрішнього попиту, фермерським господарствам вдалося досягнути збільшення показників виробництва на рівні області та Карпатського регіону загалом. Саме тому спеціалізація на вирощуванні плодово-ягідної продукції й надалі є передумовою сталого розвитку фермерських господарств області.

Водночас рівень урожайності плодово-ягідних культур у фермерських господарствах Чернівецької області значно вищий ніж середній рівень у господарствах Карпатського регіону, а саме в межах 20%. Так, у 2021 році урожайність у господарствах області була на 14,1% вищою, а у 2022 році на 24,9%. Порівняльна оцінка з сусідніми областями дає підстави стверджувати про дещо нижчу урожайність плодово-ягідних порівняно з господарствами Закарпатської області та вищу у 2—4 рази урожайність порівняно з фермерськими господарствами Івано-Франківської та Львівської областей [10]. Використання інноваційних технологій вирощування ягід у спеціальних плівкових тунелях дає змогу збирати урожай більш ніж пів року.

Таблиця 3. Динаміка продуктивності фермерських господарств Чернівецької області в галузі плодово-ягідних культур

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення (%) 2024 року до	
							2019 року	2023 року
Валовий збір, тис. ц								
Карпатський регіон	356,5	368,9	485,8	550,1	509,6	471	32,1	-7,6
Чернівецька область	216,1	206,1	288,8	357,3	301,2	X	X	X
% області до регіону	60,6	55,9	59,4	64,9	59,1	X	X	X
Урожайність, ц/га								
Карпатський регіон	111,4	136,6	202,4	220,0	212,3	196,3	76,2	-7,5
Чернівецька область	127,1	158,5	240,7	274,8	251,0	X	X	X
% області до регіону	114,1	116,0	118,9	124,9	118,2	X	X	X

Джерело: розраховано авторами на основі даних статистичного спостереження [7].

Таблиця 4. Динаміка поголів'я в фермерських господарствах Чернівецької області

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 року до	
							2019 року	2023 року
Кількість у фермерських господарствах Чернівецької області, тис. гол								
ВРХ усього	0,4	0,9	1,0	0,8	0,5	0,7	0,3	0,2
у т.ч. корів	0,1	0,4	0,4	0,4	0,2	0,2	0,1	0,0
Свиней	2,5	2,2	2,0	2,2	3,4	3,6	1,1	0,2
Овець та кіз	3,0	2,1	2,7	2,7	2,4	2,6	-0,4	0,2
ФГ Чернівецької області до ФГ Карпатського регіону, %								
ВРХ усього	2,8	6,3	6,4	4,5	3,0	4,1	1,3	1,2
у т.ч. корів	1,8	6,6	6,0	5,3	2,7	3,0	1,2	0,2
Свиней	6,5	5,1	4,4	5,1	7,2	6,8	0,3	-0,4
Овець та кіз	21,9	16,8	18,9	14,7	13,1	15,8	-6,1	2,6

Джерело: розраховано авторами на основі даних статистичного спостереження [7].

Фактором змін обсягів виробництва продукції тваринництва у фермерських господарствах Чернівецької області є рівень поголів'я тварин усіх видів (Табл. 4).

Як засвідчують наведені дані, у фермерських господарствах області спостерігається збільшення поголів'я усіх видів тварин у динаміці. Поголів'я ВРХ в області зросло з 0,4 до 0,7 тис. гол. у в т.ч. корів з 0,1 до 0,2 тис. гол. Питома вага поголів'я ВРХ фермерських господарств області у поголів'ї таких господарств Карпатського регіону є мізерною та в динаміці зростає з 2,8 % до 4,2%. Зокрема частка поголів'я корів зростає з 1,8% до 3,0%. Загалом частка поголів'я корів у загальному поголів'ї ВРХ у фермерських господарствах регіону є невисокою, що пов'язано зі складною демографічною ситуацією на селі. Також в області простежується руйнування кормовиробництва (скорочення посівних площ кормових культур) та занепад лукопасовищного господарства, що підриває базу для розвитку тваринництва. Динаміка поголів'я свиней у фермерських господарствах області засвідчує підвищення зацікавленості даним вирощуванням, так як спостерігалось збільшення з 2,5 тис. гол. до 3,6 тис. гол. впродовж досліджуваного періоду. Частка фермерських господарств області у поголів'ї свиней, що вирощують фермерські господарства регіону, залишилася на стабільному рівні.

Найвагомішою є роль фермерських господарств області у вирощуванні поголів'я овець та кіз на рівні Карпатського регіону. На Буковині вівчарство — традиційна та унікальна галузь тваринництва. Наприклад, ФГ "Сторонець" виробляє овечу бринзу та гуцульську коров'ячу бринзу географічного зазначення, що є знаком якості, який показує зв'язок продукту з територією і гарантує високу якість споживачам. Науковцями області виведено й вдосконалено високопродуктивні типи овець,

які адаптовані до різних зон регіону. Водночас спостерігалось зменшення даного поголів'я з 3,0 тис. гол. до 2,6 тис. гол.. Частка фермерських господарств області у поголів'ї овець та кіз, що вирощують фермерські господарства Карпатського регіону зменшилася з 21,9% до 15,8%.

Функціонування в умовах невизначеності сприяло зниженню значущості фермерських господарств Чернівецької області серед фермерських господарств Карпатського регіону. Водночас, незважаючи на сукупність суб'єктивних та об'єктивних труднощів, господарства Чернівецької області знайшли свою економічну нішу в аграрному секторі регіону та займають лідерські позиції за темпом нарощення виробництва окремих видів продукції. Центральна проблема організаційної трансформації аграрного підприємництва полягає у системній диспропорції між прагненням до максимізації економічних результатів (прибутку, продуктивності) та необхідністю забезпечення соціальної стабільності (збереження людського капіталу, розвитку сільської інфраструктури, дотримання екологічних стандартів). Основою її вирішення може стати поширення соціального фермерства як інструменту реінтеграції та соціальної адаптації для військових.

За результатами дослідження можна зробити висновки, що організаційна трансформація аграрного підприємництва регіону базувалась на принципах:

- резильєнтності — здатності справлятися з труднощами та протистояти потрясінням [11];
- адаптивності — здатності швидко пристосовуватися до зміни економічних умов [12];
- цифровізації — використанні цифрових технологій для здійснення точного землеробства та управління;
- ресурсозбереження — використанні ресурсозберігаючих та відтворювальних технологій в процесі виробництва;

— екологізації — орієнтації виробництва на збереження природних екосистем та органічному виробництві.

Основними напрямками організаційної трансформації аграрного підприємництва в подальшому можна вважати наступні:

— забезпечення доступу аграрного підприємництва до сучасних цифрових платформ, зокрема державних і приватних систем моніторингу, аналітики та управління виробничими процесами;

— сприяння стабільності впровадження інноваційних процесів в аграрному підприємстві;

— стимулювання виробництва високоякісної сертифікованої продукції;

— сприяння розвитку сільських територій на засадах активізації аграрного підприємництва;

— поширення індустріальних парків, кластерів, стратегічних альянсів та різні види агропродовольчої кооперації;

— розвиток ринкової інфраструктури та адаптація до міжнародних вимог глобальної торгівлі;

— підтримка інклюзивності аграрного підприємництва;

— підвищення рівня обізнаності аграріїв через навчальні програми, тренінги й курси.

Організаційна трансформація аграрного підприємництва охоплює три рівні: структурну трансформацію (перехід від жорстких ієрархічних структур до адаптивних моделей), технологічну трансформацію (використання інноваційних технологій) та стратегічну трансформацію (зміна концепції аграрного виробництва — від експорту сировини до переробки). Організаційна трансформація є інструментом перетворення ризиків на можливості через інновації та раціональне використання регіональних ресурсів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Організаційна трансформація аграрного підприємництва є неминучим процесом. Регіональна специфіка вимагає від бізнесу гнучкості та здатності до швидкої зміни бізнес-моделей. Основними рушіями успіху стають цифровізація, кооперація та орієнтація на створення продукції з високою доданою вартістю.

Водночас, орієнтуючись на існуючий попит на ринку, суб'єктам аграрного підприємництва доцільно зайняти певні ніші, зокрема щодо виробництва плодово-ягідної продукції, овочів та

нішевих культур (спаржа, мигдаль, ремін та інші). Доцільним є акцент на виробництві органічної продукції, сприяючи дотриманню основних принципів екологізації сільського виробництва. Розумне поєднання органічного виробництва, точного землеробства та традиційних методів виробництва може стати запорукою успішного розвитку аграрного підприємництва. Вищої результативності можна досягти враховуючи економічні, соціальні та екологічні аспекти у контексті концепції сталого розвитку, що становить основу подальших досліджень.

Література:

1. Гринчук Ю. Управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах сталого розвитку аграрного сектору: ефективність інноваційних підходів інформаційного забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-142>.

2. Бондарчук Н. В., Васильєва Л. М., Мінковська А. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 37—41. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.7>.

3. Бородіна О., Прокопа І., Шубравська О. Стратегічні орієнтири сільського господарства і сільських територій України на період до 2030 р.: відповідність європейському вибору. *Економіка України*. 2025. Том 68. № 1 (758). С. 3—19. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.-2025.01.003>.

4. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки: монографія / [Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк та ін.]; за ред. М. Й. Маліка. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2023. 208 с.

5. Malik M., Kravchenko S., Diuk A., Malik L., Nechyporenko M. Development of micro-entrepreneurs in agriculture in wartime conditions. *Ekonomika APK*. 2023. Vol. 30. No. 2. P. 10—23. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.-202302010>.

6. Шпикуляк О.Г., Шеленко Д.І. Організаційно-інституційна адаптація аграрного підприємства до засад Європейського зеленого курсу в умовах міжнародної економічної інтеграції. *Науково-виробничий журнал "Бізнес-навігатор"*. 2024 Вип. 3 (76). С. 352—360. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-60>.

7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 14.03.2026).

8. На Буковині планують створити індустріальний парк з агропереробки URL: <https://bukoda.gov.ua/news/na-bukovyni-planuiut-stvoryty-industrialnyi-park-z-ahropererobky> (дата звернення: 11.04.2026).

9. FIT for Ukraine Буковина: переробка фруктів та овочів <https://ukraineinvest.gov.ua/fit-for-ukraine-agri-2/> (дата звернення: 11.04.2026).

10. Гуменюк М.М. Регіональні особливості розвитку фермерських господарств в умовах невизначеності. Організаційно-економічні засади розвитку підприємництва та інтеграційних відносин в аграрному секторі: монографія [Малік М.Й., Лупенко Ю.О., Шпикуняк О.Г. та ін.]; за ред. М.Й. Маліка. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2025. С. 163—185.

11. Humeniuk M., Nemish D. Management aspects of sustainable development of farms under conditions of uncertainty. Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development". 2025. Vol. 25. No. 4. P. 439—450. URL: https://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.25_4/volume_25_4_2025.pdf

12. Lopatynskiy Yu., Humeniuk M., Shpykuliak O., Shelenko D., Nemish D. (2025). Organisational and economic adaptation of small agricultural enterprises to institutional changes in wartime conditions. *Ekonomika APK*. 2025. Vol. 32. No. 1. P. 10—19. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/1.2025.10>.

References:

1. Grynychuk, Y. (2025), "Management of agricultural enterprises in the context of sustainable development in the agricultural sector: effectiveness of innovative approaches for information support", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-142>.

2. Bondarchuk, N., Vasilieva, L. and Minkovska, A. (2022), "Strategic management of innovative development of agricultural enterprise to ensure financial and economic security", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 23, pp. 37—41. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.7>.

3. Borodina, O., Prokopa, I. and Shubravskaya, O. (2025), "Strategic guidelines for Ukraine's agriculture and rural areas for the period until 2030: compliance with the European choice". *Ekonomika Ukrainy*, vol. 68, no. 1 (758), pp. 3—19. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.-2025.01.003>

4. Lupenko, Yu. O. Malik, M. Y. Shpykuliak, O. H. (2023), *Pidpryemnytska diialnist v ahraryi sferi ekonomiky: monohrafiia* [Entre-

preneurial activity in the agricultural sector of the economy: monograph], NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.

5. Malik, M., Kravchenko, S., Diuk, A., Malik, L. and Nechyporenko, M. (2023), "Development of micro-entrepreneurs in agriculture in wartime conditions". *Ekonomika APK*, vol. 30 (2), pp. 10—23. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.-202302010>.

6. Shpykuliak, O. and Shelenko D. (2024), "Organizational and institutional adaptation of agricultural entrepreneurship to the principles of the European Green Deal in the context of international economic integration", *Naukovovyrobnychiy zhurnal "Biznes-navihator"*, vol. 3 (76), pp. 352—360. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-60>.

7. Official website of the State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://ukrstat.gov.ua>. (Accessed 14 March 2026).

8. An industrial park for agroprocessing is planned to be created in Bukovina (2026), available at: <https://bukoda.gov.ua/news/na-bukovyni-planuiut-stvoryty-industrialnyi-park-z-ahropererobky> (Accessed 11 April 2026).

9. FIT for Ukraine Bukovina: fruit and vegetable processing (2024), available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/fit-for-ukraine-agri-2/> (Accessed 11 April 2026).

10. Humeniuk, M. (2025), "Regional features of the development of farms in conditions of uncertainty", *Orhanizatsiino-ekonomichni zasady rozvytku pidpryemnytstva ta intehtatsiinykh vidnosyn v ahraryi sektori: monohrafiia* [Organizational and economic principles of entrepreneurship development and integration relations in the agricultural sector: monograph], NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine, pp. 163—185.

11. Humeniuk, M. and Nemish, D. (2025), "Management aspects of sustainable development of farms under conditions of uncertainty". Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development", vol. 25, No. 4, pp. 439—450, available at: https://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.25_4/volume_25_4_2025.pdf

12. Lopatynskiy, Yu., Humeniuk, M., Shpykuliak, O., Shelenko, D. and Nemish, D. (2025), "Organisational and economic adaptation of small agricultural enterprises to institutional changes in wartime conditions", *Ekonomika APK*, vol. 32 (1), pp. 10—19. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/1.2025.10>.

Отримано редакцією журналу / Received: 29.04.26

Процеcеновано / Revised: 06.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 331.101.6:004.9:658

С. М. Савченко,
к. е. н., доцент кафедри міжнародної економіки,
Національний технічний університет України "КПІ ім. Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0340-1232>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.319

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВ

S. Savchenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Economics,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

THE IMPACT OF ECONOMIC DIGITALISATION ON ENTERPRISE LABOUR PRODUCTIVITY

У статті досліджено вплив цифровізації економіки на продуктивність праці підприємств. Обґрунтовано, що продуктивний ефект цифрових технологій має опосередкований характер і виникає не від формального впровадження програмних рішень, а через зміну бізнес-процесів, скорочення трудомісткості операцій, інтеграцію даних, підвищення якості управлінських рішень і розвиток цифрових компетентностей персоналу. Розмежовано автоматизацію, цифровізацію та цифрову трансформацію підприємства. На основі даних Євростату, ОЕСР, Європейського центрального банку і Світового банку показано нерівномірність цифрової інтенсивності підприємств та ресурсний розрив між малим і середнім та великим бізнесом. Запропоновано методичну матрицю оцінювання впливу цифровізації на продуктивність праці, що поєднує цифрову зрілість, процесну інтеграцію, операційну ефективність, кадрову готовність, результативність праці та ризики цифровізації. Для українських підприємств цифровізацію розглянуто також як чинник збереження результативності в умовах воєнної невизначеності.

The article examines the impact of economic digitalisation on enterprise labour productivity. The study argues that digital technologies do not increase productivity automatically. Their effect is mediated by business process redesign, reduction of labour intensity, integration of data flows, improvement of managerial decision-making and development of employees' digital skills. The article distinguishes automation, digitalisation and digital transformation. Automation is interpreted as the use of software or technical solutions for separate routine operations; digitalisation is considered as the systemic use of digital data, integrated information systems and digital channels in business processes; digital transformation is understood as a deeper change in business models, management logic and value creation mechanisms. The empirical part uses evidence from Eurostat, OECD, ECB and the World Bank. It shows that European enterprises differ not only in the use of separate digital tools, such as websites, cloud services, ERP, CRM, BI or artificial intelligence, but also in the overall level of digital intensity. Large enterprises have a substantially higher share of high and very high digital intensity than small and medium-sized enterprises. This difference creates unequal initial conditions for obtaining productivity gains from digitalisation. For Ukrainian enterprises, the issue is linked not only to output growth, but also to the ability to maintain performance under wartime uncertainty, staff shortages, unstable logistics, disrupted processes and cybersecurity risks. The article proposes a methodological matrix for assessing the impact of digitalisation on labour productivity. It combines digital maturity, process integration, operational efficiency, workforce readiness, labour performance indicators and digitalisation risks. The proposed approach makes it possible to evaluate digitalisation

not by the formal number of implemented software products, but by its actual contribution to reducing labour intensity, accelerating operations, improving managerial quality and increasing output, revenue or value added per employee.

Ключові слова: цифровізація економіки, продуктивність праці, підприємство, цифрова інтенсивність, ERP, CRM, штучний інтелект, цифрові компетентності.

Key words: economic digitalisation, labour productivity, enterprise, digital intensity, ERP, CRM, artificial intelligence, digital skills.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Продуктивність праці є одним із ключових індикаторів економічної результативності підприємства, оскільки відображає співвідношення між отриманим результатом і витратами живої праці. На рівні підприємства вона має як обліково-статистичне, так і управлінське значення: через продуктивність праці простежується зв'язок між організацією виробничих і бізнес-процесів, трудомісткістю операцій, швидкістю виконання замовлень, собівартістю продукції, гнучкістю реагування на попит і потенціалом масштабування діяльності.

Цифровізація економіки ускладнила механізм формування продуктивності праці. Технічне оновлення, механізація, раціоналізація робочого часу та підвищення кваліфікації персоналу залишаються важливими чинниками ефективності, однак у цифровій економіці до них додаються якість даних, інтегрованість інформаційних систем, швидкість обміну інформацією, автоматизація рутинних операцій, цифрові канали взаємодії з клієнтами, аналітичні системи та інструменти штучного інтелекту. Унаслідок цього продуктивність праці дедалі більше залежить не тільки від технологічної оснащеності підприємства, а й від здатності вбудувати цифрові рішення в операційні, управлінські та кадрові процеси.

Наукова проблема полягає в тому, що зв'язок між цифровізацією та продуктивністю праці не є прямим і автоматичним. Європейський центральний банк пов'язує продуктивний ефект цифровізації з комплексними інвестиціями, цифровими навичками, організаційними змінами та здатністю підприємств адаптувати технології до власних процесів [1]. Тому впровадження ERP-, CRM-систем, хмарних сервісів, Big Data, штучного інтелекту або цифрових платформ може зменшувати трудомісткість операцій, скорочувати управлінські втрати, підвищувати прозорість процесів і якість рішень лише за умови їх процесної та

кадрової інтеграції. За відсутності цифрових компетентностей персоналу, належної якості даних, процесної дисципліни й організаційної готовності такі інструменти залишаються фрагментарними технологічними рішеннями, які не переходять у стійке зростання продуктивності праці.

Для українських підприємств ця проблема має додаткову актуальність. Воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів, кадровий дефіцит, релокація бізнесу, обмеженість інвестиційних ресурсів і потреба у швидкому відновленні економічної активності посилюють значення цифрових технологій як інструменту підтримки безперервності діяльності. ОЕСР розглядає цифрову трансформацію українського бізнесу як чинник підвищення стійкості підприємств, але водночас фіксує неповне використання її потенціалу малими та середніми підприємствами через фінансові, кадрові й організаційні бар'єри [2]. У цьому контексті цифрові рішення можуть скорочувати операційні втрати, забезпечувати дистанційну координацію процесів, зберігати доступ до даних, розширювати канали збуту й підвищувати керованість підприємства в нестабільному середовищі. Отже, дослідження потребує не загального опису переваг цифровізації, а наукового обґрунтування механізму її впливу на продуктивність праці підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній економічній літературі продуктивність розглядається як багатовимірна характеристика здатності підприємства перетворювати ресурси на економічний результат. Ч. Сайверсон доводить, що відмінності у продуктивності між підприємствами є значними та стійкими, а їхні причини пов'язані з технологічним рівнем, виробничими практиками, організаційними рішеннями та зовнішнім операційним середовищем [3]. Для аналізу цифровізації

такий підхід принциповий, оскільки цифрові технології не можуть бути відокремлені від способу організації процесів, управління й використання праці на підприємстві.

Д. Аджемоглу та П. Рестрепо розкривають вплив автоматизації через зміну розподілу завдань між працею і капіталом. Автоматизація заміщує працю в окремих завданнях і може підвищувати продуктивність, але водночас змінює попит на працю; протилежний ефект виникає тоді, коли технологічний розвиток створює нові завдання, у яких працівники зберігають або набувають порівняльної переваги [4]. Звідси випливає, що цифровізацію підприємства доцільно аналізувати як спосіб скорочення трудових витрат, а також як чинник зміни змісту роботи, структури компетентностей і ролі персоналу в бізнес-процесах.

Е. Бріньолфссон, Д. Рок і Ч. Сайверсон обґрунтували концепцію продуктивної J-кривої, яка пояснює відкладений ефект технологій загального призначення. Автори показують, що ШІ та інші цифрові технології потребують нематеріальних комплементарних інвестицій: перебудови процесів, навчання персоналу, накопичення якісних даних, адаптації управлінських практик і зміни бізнес-моделей [5]. Тому на ранніх етапах цифровізації підприємство може фіксувати зростання витрат без негайного приросту продуктивності, тоді як економічний ефект проявляється після організаційного засвоєння технології.

Емпіричні дослідження підтверджують неоднорідність впливу цифровізації на продуктивність. Ф. Нуччі, К. Пуччіоні та О. Ріккі на матеріалах італійських фірм встановили позитивний вплив цифрового впровадження на сукупну факторну продуктивність, причому ефект посилювався за складніших форм цифрового впровадження, особливо пов'язаних із ШІ-технологіями [6]. Ж. Амадор і К. Сілва на основі даних португальських підприємств за 2004—2020 рр. показали позитивний вплив ІКТ на продуктивність праці та сукупну факторну продуктивність, виділивши серед найбільш значущих чинників сайт, онлайн-продажі та наявність ІКТ-персоналу [7]. Р. Андрес, Т. Нібель і Р. Зак, досліджуючи підприємства Німеччини та Нідерландів, довели, що зв'язок між аналітикою великих даних і продуктивністю праці залежить від розміру підприємства, часу впровадження та різноманітності джерел даних [8].

Окремий напрям досліджень стосується впливу генеративного ШІ на продуктивність знанневої та комунікаційної праці. Ш. Ной і В. Чжанг експериментально показали, що ви-

користання генеративного ШІ у професійних письмових завданнях скорочує час виконання та підвищує якість результату [9]. Е. Бріньолфссон, Д. Лі та Л. Реймонд на матеріалах працівників клієнтської підтримки встановили, що ШІ-асистент підвищує кількість вирішених звернень за годину, причому найбільший ефект спостерігається серед менш досвідчених працівників [10]. Ці результати важливі для розуміння потенціалу ШІ, але їх не можна механічно переносити на всі види підприємницької діяльності, оскільки вони стосуються переважно стандартизованих інформаційних і комунікаційних завдань.

В українській науковій літературі проблема цифровізації та продуктивності праці розглядається переважно в контексті модернізації економіки, автоматизації процесів, розвитку цифрових платформ, аналітики даних і цифрових компетентностей. О. Задорожна та М. Піталов аналізують цифровізацію економіки як чинник зміни продуктивності праці, акцентуючи на ролі ШІ, блокчейн-технологій, автоматизації та цифрових методів організації економічної діяльності [11]. Водночас у вітчизняних дослідженнях недостатньо розкрито прикладний механізм переходу від впровадження цифрових технологій до вимірюваної зміни продуктивності праці на рівні підприємства.

Отже, опрацьована література дає підстави виокремити кілька вже досліджених напрямів: теоретичне пояснення продуктивності як багатофакторної категорії; вплив автоматизації на структуру завдань і попит на працю; роль нематеріальних комплементарних інвестицій у цифровізації; емпіричний зв'язок між ІКТ, аналітикою даних, ШІ та продуктивністю підприємств. Менш розробленою залишається проблема інтегрованого оцінювання цифровізації як чинника продуктивності праці, де конкретний цифровий інструмент пов'язується зі зміною бізнес-процесу, скороченням трудовіткості, управлінським ефектом і результативним показником праці.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування теоретичних і методичних засад оцінювання впливу цифровізації економіки на продуктивність праці підприємств. Досягнення мети передбачає розмежування автоматизації, цифровізації та цифрової трансформації підприємства; визначення каналів впливу цифрових технологій на продуктивність праці; узагальнення методичних підходів до оцінювання такого впливу; аналіз статистичних даних щодо цифровізації підпри-

емств; виявлення обмежень, які перешкоджають перетворенню цифрових інвестицій у приріст продуктивності праці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Продуктивність праці підприємства відображає співвідношення між економічним результатом і витратами праці. У прикладному аналізі вона може вимірюватися через обсяг реалізації, додану вартість, кількість виробленої продукції, виконаних замовлень або завершених операцій у розрахунку на одного працівника чи одну відпрацьовану годину. Для дослідження цифровізації важливо розглядати як кінцевий показник продуктивності, так і проміжний механізм його формування: трудомісткість операцій, час циклу, кількість ручних дій, частку помилок, швидкість обміну інформацією, рівень інтеграції підрозділів і здатність персоналу працювати з цифровими системами.

Цифровізація впливає на продуктивність праці через зміну трьох взаємопов'язаних контурів підприємства. Технологічний контур охоплює програмні рішення, цифрову інфраструктуру, автоматизовані системи, аналітичні інструменти й засоби штучного інтелекту. Процесний контур відображає спосіб організації операцій: планування, закупівель, виробництва, продажу, логістики, документообігу, клієнтської підтримки та управлінської звітності. Кадровий контур визначає, чи здатні працівники використовувати цифрові рішення для скорочення трудомісткості, підвищення якості рішень і зменшення операційних втрат. Продуктивний ефект виникає тоді, коли технологія змінює процес, а процесна зміна закріплюється в організації праці.

Автоматизацію, цифровізацію та цифрову трансформацію доцільно розмежовувати. Автоматизація означає технічне або програмне виконання окремих повторюваних операцій із меншими витратами людської праці. Цифровізація передбачає системне використання цифрових даних, інтегрованих інформаційних систем і цифрових каналів у бізнес-процесах.

Цифрова трансформація є глибшою перебудовою бізнес-моделі, управління, способів створення вартості та взаємодії з клієнтами. Для продуктивності праці ключовим є перехід від точкової автоматизації до процесної цифровізації, оскільки ізольоване впровадження програмного забезпечення не гарантує скорочення трудомісткості або зростання виробітку.

Емпіричні дані Євростату демонструють, що цифровізація підприємств ЄС має багаторівневу структуру. У 2025 р. найпоширенішими були базові інструменти цифрової присутності та комунікації: вебсайт мали 79,01% підприємств, соціальні медіа використовували 63,57%. Інструменти глибшої процесної інтеграції були поширені менше: ERP застосовували 46,45% підприємств, CRM — 28,51%, BI — 16,28%. Платні хмарні сервіси використовували 52,74% підприємств, а ШІ — 19,95% підприємств із 10 і більше зайнятими особами [12; 14]. Цифрова присутність і хмарна інфраструктура вже стали відносно масовими, тоді як аналітичні та інтелектуальні інструменти залишаються менш поширеними (табл. 1, рис. 1).

На рівні підприємства цифровізація формує продуктивний ефект через кілька каналів. Перший канал — скорочення трудомісткості повторюваних операцій. Він пов'язаний з електронним документообігом, автоматизованим формуванням звітності, цифровим плануванням ресурсів, автоматичним перенесенням даних і зменшенням ручних погоджень. Другий канал —

Таблиця 1. Поширення цифрових інструментів на підприємствах ЄС та їхній потенційний зв'язок із продуктивністю праці у 2025 р.

Цифровий інструмент	Частка підприємств ЄС, %	Основний канал впливу на продуктивність праці	Методичне значення для оцінювання
Вебсайт	79,01	Розширення цифрової присутності, доступу до клієнтів і каналів комунікації	Дає змогу оцінювати базову цифрову залученість підприємства
Соціальні медіа	63,57	Комунікація з клієнтами, маркетинг, підтримка продажів	Відображає цифрову активність у ринковій взаємодії
Хмарні сервіси	52,74	Гнучкий доступ до даних і програм, підтримка дистанційної роботи	Характеризує інфраструктурну готовність до масштабування процесів
ERP	46,45	Інтеграція ресурсів, обліку, планування та операцій	Дає змогу аналізувати скорочення дублювання й управлінських втрат
CRM	28,51	Управління клієнтським циклом, продажами й сервісом	Дозволяє вимірювати результативність роботи з клієнтами на одного працівника
Штучний інтелект	19,95	Автоматизація інформаційних, прогнозних і комунікаційних завдань	Потребує оцінювання за конкретними типами завдань, а не за фактом використання
BI	16,28	Аналітична підтримка управлінських рішень	Відображає здатність підприємства перетворювати дані на управлінський результат

Джерело: складено автором на основі [12; 14].

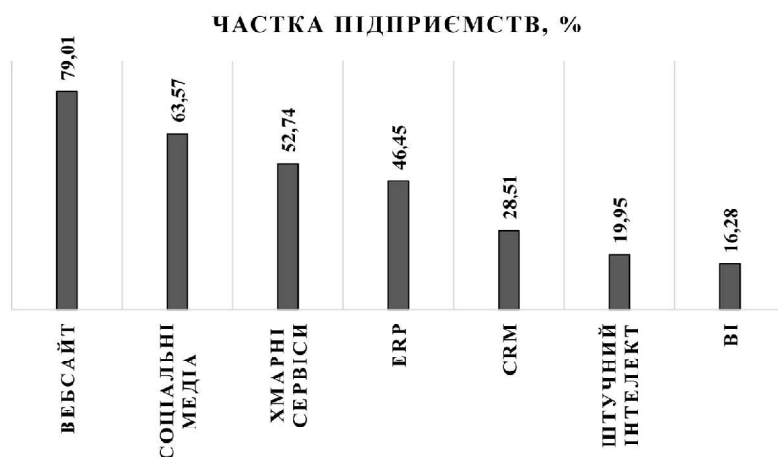


Рис. 1. Поширення цифрових інструментів на підприємствах ЄС у 2025 р., % підприємств

Джерело: складено автором на основі [12; 14].

процесна інтеграція. ERP, CRM, складські, фінансові й виробничі системи зменшують інформаційні розриви між підрозділами, прискорюють оброблення замовлень і знижують витрати часу на пошук, дублювання або перевірку даних. Третій канал — управління на основі даних. BI, аналітика великих даних і прогнозні моделі дають змогу швидше виявляти відхилення, планувати запаси, прогнозувати

попит і контролювати завантаження персоналу. Четвертий канал — зміна структури праці. Частина рутинних дій передається цифровим системам, а працівники більше залучаються до контролю, аналітики, клієнтської взаємодії та прийняття рішень.

У прикладному вимірі кожен цифровий інструмент має оцінюватися не за фактом наявності, а за тим показником продуктивності, який він реально змінює. Для ERP таким показником може бути час проходження замовлення, кількість ручних перенесень даних або тривалість планово-облікових процедур; для CRM — кількість оброблених

звернень на одного менеджера, конверсія продажів або швидкість відповіді клієнту; для BI — час підготовки управлінської звітності та швидкість ухвалення рішення; для ШІ — кількість виконаних інформаційних, аналітичних або комунікаційних завдань за одиницю часу. Така прив'язка запобігає формальному оцінюванню цифровізації за кількістю впроваджених програмних продуктів (табл. 2).

Таблиця 2. Зв'язок цифрових інструментів із процесними змінами та показниками продуктивності праці підприємства

Цифровий інструмент	Процес, на який впливає інструмент	Безпосередній продуктивний ефект	Показник для оцінювання
ERP	Планування ресурсів, облік, закупівлі, виробництво, фінанси	Скорочення дублювання даних, прискорення планування, зменшення ручних погоджень	Час проходження замовлення; кількість ручних перенесень даних; дохід або додана вартість на працівника
CRM	Продажі, сервіс, комунікація з клієнтами	Зменшення втрат клієнтських звернень, підвищення конверсії, прискорення відповіді	Кількість оброблених звернень на менеджера; конверсія; продажі на одного працівника
BI	Управлінська звітність, аналітика, контроль відхилень	Скорочення часу підготовки звітів, швидше виявлення проблем і резервів	Час підготовки звітності; кількість управлінських рішень на основі даних; управлінські витрати на одиницю результату
Хмарні сервіси	Доступ до даних і програм незалежно від місця роботи	Підтримка дистанційної роботи, безперервність процесів, гнучке масштабування	Частка процесів із віддаленим доступом; час простою систем; продуктивність дистанційних команд
Електронний документообіг	Погодження, підписання, зберігання й передача документів	Скорочення адміністративного часу, зменшення паперових операцій	Час погодження документа; кількість документів на працівника; частка цифрових документів
Аналітика великих даних	Прогнозування попиту, управління запасами, логістика, маркетинг	Точніше планування, менші запаси, менше простоїв і втрат	Точність прогнозу; оборотність запасів; кількість простоїв; виробіток на працівника
ШІ	Класифікація звернень, генерація текстів, прогнозування, підтримка рішень	Швидше виконання типових інформаційних і комунікаційних завдань	Кількість задач на годину; час виконання завдання; якість результату; частка задач із людською перевіркою

Джерело: складено автором.

Таблиця 3. Методична матриця оцінювання впливу цифровізації на продуктивність праці підприємства

Рівень оцінювання	Що вимірюється	Приклади індикаторів	Очікуваний зв'язок із продуктивністю праці
Цифрова зрілість	Наявність і рівень використання цифрових інструментів	ERP, CRM, BI, хмарні сервіси, електронний документообіг, онлайн-продажі, ШІ, аналітика великих даних	Формує технологічну базу для зміни процесів
Процесна інтеграція	Наскільки цифрові системи охоплюють основні бізнес-процеси	Частка процесів у єдиній системі; кількість ручних перенесень даних; кількість дубльованих операцій	Зменшує інформаційні розриви й витрати часу між підрозділами
Операційна ефективність	Чи змінилися параметри виконання операцій	Час циклу замовлення; час підготовки звітності; частка помилок; кількість погоджень; швидкість оброблення заявки	Відображає безпосередній продуктивний ефект цифровізації
Кадрова готовність	Чи здатний персонал використовувати цифрові інструменти	Частка працівників, які пройшли цифрове навчання; кількість ІКТ-фахівців; рівень активного використання систем	Визначає, чи переходить технологія у реальну зміну трудових практик
Результативність праці	Економічний результат у розрахунку на витрати праці	Додана вартість на працівника; дохід на працівника; виробіток на годину; кількість операцій на працівника	Фіксує кінцевий результат цифровізації
Ризики цифровізації	Фактори, які можуть нівелювати продуктивний ефект	Кіберінциденти; простоти систем; неякісні дані; опір персоналу; витрати на підтримку	Дає змогу пояснити розрив між потенційним і фактичним ефектом

Джерело: складено автором.

Методично вплив цифровізації на продуктивність праці не можна оцінювати лише через перелік впроваджених технологій. Однакова ERP-система може дати різний результат залежно від того, чи були стандартизовані процеси, очищені дані, навчений персонал і налаштовані управлінські регламенти. CRM підвищує продуктивність роботи з клієнтами не через сам факт її наявності, а через скорочення часу на пошук інформації, зменшення втрачених звернень, підвищення конверсії та збільшення кількості оброблених заявок на одного менеджера. BI-система має продуктивний ефект лише тоді, коли замінює ручну підготовку звітів, скорочує час прийняття рішень і підвищує точність управлінських дій. Тому оцінювання доцільно будувати за логікою "цифровий інструмент — процесна зміна — операційний ефект — показник продуктивності". Така послідовність відокремлює технологічне впровадження від економічного результату (табл. 3).

Узагальнену залежність між цифровізацією та продуктивністю праці можна подати у вигляді функціональної моделі:

$$РП = f(ЦЗ, ПІ, ОЕ, КГ, РЦ) \quad (1),$$

де РП — продуктивність праці;

ЦЗ — цифрова зрілість підприємства;

ПІ — процесна інтеграція;

ОЕ — операційна ефективність;

КГ — кадрова готовність;

РЦ — ризики цифровізації.

Формула 1 має методичне призначення; вона задає логіку прикладного аналізу: продуктивність праці змінюється не від самого факту використання цифрових систем, а від їхнього впливу на процеси, трудомісткість, швидкість операцій, якість управління та здатність персоналу працювати в цифровому середовищі. Для кількісного дослідження ця модель може бути деталізована через показники до і після впровадження цифрового рішення або через порівняння груп підприємств із різним рівнем цифрової зрілості.

Більш змістовну характеристику цифровізації дає індекс цифрової інтенсивності підприємств. На відміну від окремих показників наявності ERP, CRM або ШІ, він відображає кількість цифрових технологій, які реально використовує підприємство. За даними Євростату, у 2025 р. базового рівня цифрової інтенсивності досягли 72% усіх підприємств ЄС, 71% МСП і 96% великих підприємств [13]. Відмінність між МСП і великими підприємствами полягає не лише в досягненні базового рівня, а й у глибині цифровізації: серед МСП дуже високий рівень цифрової інтенсивності мали 9%, високий — 27%, тоді як се-

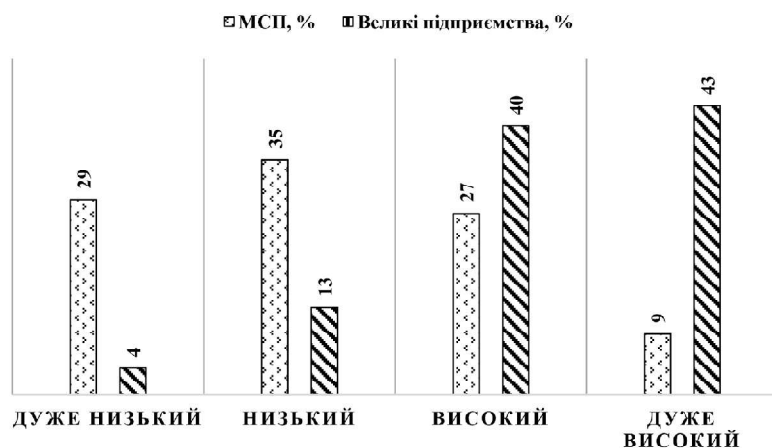


Рис. 2. Структура цифрової інтенсивності МСП і великих підприємств ЄС у 2025 р., % підприємств

Джерело: складено автором на основі [13].

ред великих підприємств ці показники становили відповідно 43% і 40% [13].

Рис. 2 засвідчує вищу цифрову насиченість великих підприємств порівняно з МСП. Частка великих підприємств із високим і дуже високим рівнем цифрової інтенсивності становить 83 %, тоді як серед МСП — 36 %. Великі підприємства мають кращі передумови для отримання продуктивного ефекту від ERP, CRM, BI, хмарних сервісів, аналітики даних і ШІ, тоді як для МСП головним обмеженням залишається концентрація на базових або фрагментарних цифрових рішеннях.

Український контекст підтверджує значення розміру підприємства й ресурсної спроможності. OECD зазначає, що цифрова трансформація може посилити стійкість українських МСП, однак їхній потенціал цифровізації використовується неповністю. Один із показових індикаторів — наявність вебсайту: серед великих підприємств України його мають близько 70%, серед середніх — 47%, серед малих — 30% [2]. Якщо навіть базова цифрова присутність має такий розрив, складніші рішення на зразок ERP, CRM, BI, аналітики даних або ШІ потребують ще більшої уваги до фінансових, кадрових і організаційних бар'єрів.

Для підприємств цифровізація має оцінюватися не як універсальний чинник зростання, а як керований процес перетворення технологічних можливостей на економічний результат. У виробничій діяльності цифрові системи можуть скорочувати простой, підвищувати точність планування, зменшувати втрати матеріалів і прискорювати проходження замовлення. У торгівлі вони впливають на продуктивність через управління запасами, цифрові канали продажу, CRM-аналітику й автоматизацію оброблення замовлень. У сфері послуг продуктивний ефект частіше пов'язаний із цифровим записом, автоматизованою комунікацією з клієнтами, дистанційним обслуговуванням, аналітикою попиту й використанням ШІ для типових інформаційних операцій.

Обмеження цифровізації мають п'ять основних груп. Фінансові бар'єри пов'язані з вартістю програмного забезпечення, обладнання, інтеграції систем, кіберзахисту, підтримки та навчання персоналу. Організаційні бар'єри виникають, коли підприємство переносить неефективні процедури в цифрове середовище без перегляду процесів. Кадрові бар'єри зумовлені дефіцитом

цифрових компетентностей, слабкою аналітичною культурою та опорою змінам. Технічні бар'єри пов'язані з якістю даних, несумісністю систем, дублюванням інформації та недостатньою надійністю IT-інфраструктури. Безпекові бар'єри стосуються кіберризиків, втрати доступу до даних, витоку інформації та залежності від цифрових провайдерів.

Для українських підприємств ці обмеження посилюються воєнними умовами. Цифрові технології підтримують безперервність діяльності, дистанційну координацію команд, збереження даних, онлайн-продажі, електронний документообіг і гнучку взаємодію з клієнтами. Проте воєнні ризики, дефіцит персоналу, нестабільність логістики, обмежений доступ до фінансування, коливання попиту та підвищені кіберзагрози ускладнюють системну цифровізацію. У цьому контексті продуктивність праці не зводиться до приросту виробітку або доходу на одного працівника. Для українського підприємства вона також означає здатність зберігати прийнятний рівень результату за умов переривання процесів, кадрових втрат, розподіленої роботи й підвищеної операційної невизначеності.

Вплив цифровізації на продуктивність праці має опосередкований характер. Цифровий інструмент створює потенціал, процесна інтеграція перетворює його на операційну зміну, кадрова готовність забезпечує використання цієї зміни, а економічний результат проявляється у скороченні трудомісткості, зростанні виробітку, підвищенні якості управління або збільшенні доданої вартості на працівника. Такий підхід дозволяє уникнути технологічного детермінізму й оцінювати цифровізацію не за кількістю впроваджених програм, а за її внеском у продуктивність праці підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведене дослідження показало, що цифровізація економіки впливає на продуктивність праці підприємств опосередковано. Продуктивний ефект виникає не від факту впровадження цифрового інструменту, а через зміну бізнес-процесів, скорочення трудомісткості операцій, інтеграцію даних, підвищення якості управлінських рішень і здатність персоналу використовувати цифрові системи у щоденній роботі. Тому цифровізацію доцільно оцінювати не як набір

програмних продуктів, а як процес перетворення технологічних можливостей на вимірюваний економічний результат.

У статті розмежовано автоматизацію, цифровізацію та цифрову трансформацію підприємства. Автоматизація стосується виконання окремих повторюваних операцій за допомогою технічних або програмних рішень; цифровізація охоплює системне використання цифрових даних, інтегрованих інформаційних систем і цифрових каналів у бізнес-процесах; цифрова трансформація передбачає глибшу перебудову бізнес-моделі, управління та способів створення вартості. Для продуктивності праці ключовим є перехід від точкової автоматизації до процесної цифровізації, оскільки ізольоване впровадження технологій не гарантує скорочення трудомісткості або зростання виробітку.

Емпіричні дані Євростату підтверджують нерівномірність цифровізації підприємств ЄС. Базові інструменти цифрової присутності й комунікації поширені значно ширше, ніж аналітичні та інтелектуальні рішення. Водночас показник цифрової інтенсивності демонструє глибший структурний розрив: серед великих підприємств частка суб'єктів із високим і дуже високим рівнем цифрової інтенсивності істотно перевищує відповідний показник МСП. Стартові умови для отримання продуктивного ефекту від ERP, CRM, BI, хмарних сервісів, аналітики даних і ШІ залежать від масштабу підприємства, ресурсної бази, кадрових компетентностей та організаційної готовності.

Запропонована методична матриця оцінювання поєднує шість блоків: цифрову зрілість, процесну інтеграцію, операційну ефективність, кадрову готовність, результативність праці та ризики цифровізації. Такий підхід пов'язує конкретний цифровий інструмент із процесною зміною, безпосереднім продуктивним ефектом і показником оцінювання: часом проходження замовлення, кількістю ручних операцій, швидкістю підготовки звітності, кількістю оброблених звернень, виробітком, доходом або доданою вартістю на одного працівника, що дає змогу відмежувати формальне використання цифрових інструментів від реального внеску цифровізації у продуктивність праці.

Для українських підприємств цифровізація має подвійне значення. Вона може підвищувати продуктивність праці через оптимізацію процесів, використання даних і авто-

матизацію рутинних операцій, а також підтримувати стійкість діяльності в умовах воєнної невизначеності, кадрового дефіциту, нестабільної логістики, ризику переривання процесів і підвищених кіберзагроз. Продуктивність праці не зводиться до приросту виробітку або доходу на одного працівника, а також охоплює здатність підприємства зберігати результативність за умов обмежених ресурсів і нестабільного середовища.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількісним оцінюванням впливу окремих цифрових інструментів на продуктивність праці українських підприємств за видами економічної діяльності, розміром бізнесу, рівнем цифрової інтенсивності та моделями організації праці. Окремого аналізу потребує продуктивний ефект ШІ, оскільки його результат залежить від типу завдань, якості даних, контролю людини, цифрових компетентностей персоналу та організаційної готовності підприємства.

Література:

1. European Central Bank. Digitalisation and Productivity. ECB Occasional Paper Series. No. 339. 2024. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecb.op339~f67b6981a9.en.pdf> (дата звернення: 19.04.2026).
2. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/4b13b0bb-en.
3. Syverson C. What Determines Productivity? *Journal of Economic Literature*. 2011. Vol. 49, No. 2, pp. 326—365. DOI: 10.1257/jel.49.2.326.
4. Acemoglu D., Restrepo P. Automation and New Tasks: How Technology Displaces and Reinstates Labor. *Journal of Economic Perspectives*. 2019. Vol. 33, No. 2, pp. 3—30. DOI: 10.1257/jep.33.2.3.
5. Brynjolfsson E., Rock D., Syverson C. The Productivity J-Curve: How Intangibles Complement General Purpose Technologies. *American Economic Journal: Macroeconomics*. 2021. Vol. 13, No. 1, pp. 333—372. DOI: 10.1257/mac.20180386.
6. Nucci F., Puccioni C., Ricchi O. Digital Technologies and Productivity: A Firm-Level Investigation. *Economic Modelling*. 2023. Vol. 128. Article 106524. DOI: 10.1016/j.econmod.-2023.106524.
7. Amador J., Silva C. The Impact of ICT Adoption on Productivity: Evidence from Portuguese Firm-Level Data. *Empirica*. 2025. Vol. 52, pp. 863-884. DOI: 10.1007/s10663-025-09652-4.

8. Andres R., Niebel T., Sack R. Big Data and Firm-Level Productivity: A Cross-Country Comparison. *Information Economics and Policy*. 2025. Vol. 71. Article 101147. DOI: 10.1016/j.infoecopol.2025.101147.

9. Noy S., Zhang W. Experimental Evidence on the Productivity Effects of Generative Artificial Intelligence. *Science*. 2023. Vol. 381, No. 6654, pp. 187—192. DOI: 10.1126/science.adh2586.

10. Brynjolfsson E., Li D., Raymond L. Generative AI at Work. *The Quarterly Journal of Economics*. 2025. Vol. 140, No. 2, pp. 889—942. DOI: 10.1093/qje/qjae044.

11. Задорожна О. Г., Пітальов М. М. Цифровізація економіки та її вплив на продуктивність праці. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 90—95. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-11-90-95.

12. Eurostat. Digital Economy and Society Statistics — Enterprises. *Statistics Explained*. 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises (дата звернення: 25.04.2026).

13. Eurostat. Digitalisation in Europe — 2026 Edition. Interactive Publications. 2026. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2026> (дата звернення: 23.04.2026).

14. Eurostat. Use of Artificial Intelligence in Enterprises. *Statistics Explained*. 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Use_of_artificial_intelligence_in_enterprises (дата звернення: 19.04.2026).

15. World Bank. TIDES of Change: Igniting Productivity Growth in Europe and Central Asia. Washington, DC: World Bank, 2025. DOI: 10.1596/978-1-4648-2287-2.

References:

1. European Central Bank (2024), "Digitalisation and Productivity", ECB Occasional Paper Series. No. 339, Available at: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecb.op339~f67-b6981a9.en.pdf> (accessed 19 April 2026).

2. OECD (2024), Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine, OECD Publishing, Paris. DOI: 10.1787/4b13b0bb-en.

3. Syverson, C. (2011), "What Determines Productivity?", *Journal of Economic Literature*, Vol. 49, No. 2, pp. 326—365. DOI: 10.1257/jel.49.2.326.

4. Acemoglu, D., Restrepo, P. (2019), "Automation and New Tasks: How Technology Displaces and Reinstates Labor", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 33, No. 2, pp. 3—30. DOI: 10.1257/jep.33.2.3.

5. Brynjolfsson, E., Rock, D., Syverson, C. (2021), "The Productivity J-Curve: How Intangibles Complement General Purpose Technologies", *American Economic Journal: Macroeconomics*, vol. 13, No. 1, pp. 333—372. DOI: 10.1257/mac.20180386.

6. Nucci, F., Puccioni, C., Ricchi, O. (2023), "Digital Technologies and Productivity: A Firm-Level Investigation", *Economic Modelling*, vol. 128, Article 106524. DOI: 10.1016/j.econmod.2023.106524.

7. Amador, J., Silva, C. (2025), "The Impact of ICT Adoption on Productivity: Evidence from Portuguese Firm-Level Data", *Empirica*, vol. 52, pp. 863-884. DOI: 10.1007/s10663-025-09652-4.

8. Andres, R., Niebel, T., Sack, R. (2025), "Big Data and Firm-Level Productivity: A Cross-Country Comparison", *Information Economics and Policy*, vol. 71. Article 101147. DOI: 10.1016/j.infoecopol.2025.101147.

9. Noy, S., Zhang, W. (2023), "Experimental Evidence on the Productivity Effects of Generative Artificial Intelligence", *Science*, vol. 381, No. 6654, pp. 187—192. DOI: 10.1126/science.adh2586.

10. Brynjolfsson, E., Li D., Raymond, L. (2025), "Generative AI at Work", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 140, No. 2, pp. 889—942. DOI: 10.1093/qje/qjae044.

11. Zadorozhna, O. H., Pitalov, M. M. (2024), "Digitalization of the economy and its impact on labour productivity", *Biznes Inform*, vol. 11, pp. 90-95. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-11-90-95.

12. Eurostat (2026), "Digital Economy and Society Statistics — Enterprises", *Statistics Explained*, Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises (accessed 25 April 2026).

13. Eurostat (2026), "Digitalisation in Europe — 2026 Edition", Interactive Publications, Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2026> (accessed 23 April 2026).

14. Eurostat (2025), "Use of Artificial Intelligence in Enterprises", *Statistics Explained*, Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Use_of_artificial_intelligence_in_enterprises (accessed 19 April 2026).

15. World Bank (2025), TIDES of Change: Igniting Productivity Growth in Europe and Central Asia, World Bank, Washington, DC. DOI: 10.1596/978-1-4648-2287-2.

Отримано редакцією журналу / Received: 30.04.26

Процеженовано / Revised: 07.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 630*9:330.341.1:061.1EU

О. І. Боцула,

к. е. н., старший дослідник,

Інститут агроекології і природокористування НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7047-0102>

О. А. Головіна,

к. е. н., Інститут агроекології і природокористування НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8486-3051>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.328

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

O. Botsula,

PhD in Economics, Senior Researcher,

Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

O. Golovina,

PhD in Economics,

Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

TRANSFORMATION OF THE FOREST SECTOR OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: AN ECOLOGICAL AND ECONOMIC PERSPECTIVE

У статті досліджено процеси трансформації лісової галузі України в умовах євроінтеграції та визначено основні еколого-економічні аспекти її розвитку. Проаналізовано сучасний стан лісового господарства з урахуванням актуальних викликів, пов'язаних із необхідністю забезпечення раціонального використання лісових ресурсів, підвищення ефективності управління та дотримання екологічних стандартів. Особливу увагу приділено впливу євроінтеграційних процесів на розвиток лісової галузі, адаптацію національного законодавства до вимог Європейського Союзу та впровадження принципів сталого лісокористування. Визначено ключові проблеми функціонування підприємств лісової галузі, серед яких недостатній рівень інвестицій, зношеність матеріально-технічної бази та необхідність удосконалення організаційно-економічного механізму управління. Обґрунтовано доцільність впровадження сучасних підходів до управління лісовими ресурсами, що сприятиме підвищенню економічної ефективності, екологічної безпеки та конкурентоспроможності лісової галузі України в умовах європейської інтеграції.

The article presents a comprehensive and deep scientific study of the transformation processes currently taking place in the forestry sector of Ukraine in the context of strategic European integration. The authors identify the fundamental ecological and economic guidelines for the long-term development of the forestry complex, taking into account global climate challenges and the need for post-war recovery. The current state of forest resources is analyzed in detail, emphasizing the transition from a resource-oriented model to a model of sustainable nature management. Particular attention is paid to the institutional mechanisms for adapting national legislation to the strict requirements of the "New EU Forest Strategy for 2030" and the European Green Deal. The study reveals critical determinants that currently hinder the efficient development of the sector: a significant deficit of investment capital, a high level of physical and moral depreciation of the material and technical base, and the imperfection of the existing organizational and economic management tools. It is substantiated that the implementation of principles of sustainable forest management will ensure an optimal balance between economic profitability and the preservation of forest biodiversity. The authors provide a detailed analysis of the impact of integration processes on the competitiveness of the domestic timber industry in the international market. The article emphasizes the importance of digitalizing forest management and implementing an

ecosystem approach to forest evaluation. The practical significance of the results lies in the formulation of concrete proposals for modernizing the management mechanism, which will contribute to increasing the environmental safety of the state and ensuring the rational use of forest potential for future generations. The study also addresses the issues of forest certification and compliance with the EU Deforestation Regulation (EUDR) as mandatory steps for full integration into the European economic space.

Ключові слова: лісова галузь, євроінтеграція, еколого-економічний розвиток, стале лісокористування, природокористування, лісові ресурси, управління лісовим господарством, екологічна безпека.

Key words: forestry sector, European integration, ecological and economic development, sustainable forest management, nature resource management, forest resources, forest management, environmental safety.

ВСТУП

Лісова галузь України є важливою складовою національної економіки та виконує значні екологічні, економічні й соціальні функції. Вона забезпечує відтворення природних ресурсів, регулювання кліматичних процесів, збереження біорізноманіття, а також є джерелом сировини для багатьох секторів промисловості. У сучасних умовах зростає роль ефективного управління лісовими ресурсами, що пов'язано з необхідністю забезпечення їх раціонального використання та збереження для майбутніх поколінь.

Актуальність дослідження зумовлена процесами європейської інтеграції України, які передбачають гармонізацію національної політики у сфері лісового господарства з вимогами та стандартами Європейського Союзу. Це вимагає впровадження принципів сталого лісокористування, удосконалення нормативно-правової бази та підвищення ефективності організаційно-економічного механізму управління галуззю.

Разом із тим, сучасний стан лісової галузі характеризується наявністю низки проблем, серед яких недостатній рівень інвестицій, застаріла матеріально-технічна база, а також обмежена ефективність управлінських рішень. У зв'язку з цим виникає потреба у комплексному аналізі еколого-економічних аспектів функціонування лісового господарства в умовах євроінтеграційних процесів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові дослідження у сфері лісового господарства України дедалі більше зосереджуються на питаннях сталого розвитку, екологічної безпеки та адаптації галузі до євро-

пейських стандартів управління природними ресурсами. Значна частина робіт присвячена аналізу реформування лісової політики в умовах євроінтеграції, зокрема гармонізації національного законодавства з вимогами Європейського Союзу та впровадженню принципів екосистемного підходу до управління лісами.

На сучасному етапі існує досить багато наукових досліджень, що присвячені проблемам лісового господарства в Україні. Такі автори як А. Карпук, І. Соловей, Р. Леню [1,2], О. Дребот [3], розглядають у своїй працях наявні проблеми лісової галузі та формують рекомендації щодо їх вирішення. У працях А. Бобка, П. Лакиди, А. Максимів, Є. Попадинця, М. Римара, О. Сакаль [4], М. Ступеня [5], А. Сундука, В., М. Шершуна [7], О. Шубалого та інших аналізуються певні аспекти інвестиційно-інноваційного забезпечення лісгосподарського та деревообробного виробництва. О. Фурдичка [6], І. Антоненко, Р. Василишина, В. Голяна, А. Дейнека, Я. Дяченко, П. Кравця, І. Лицур, Ю. Марчук [10], у своїх дослідженнях розглядають проблематику інституціоналізації широкого спектра форм, методів, джерел інвестування та впровадження інновацій у сферу лісорозведення, лісовирощування, лісозаготівель, переробки деревини, утилізації деревних відходів та використання несировинних користностей лісу. Але проаналізована література не містить в необхідній мірі всі аспекти напрямку дослідження. Саме тому для більш детального аналізу окресленого проблемного напрямку дослідження нами була вибрана дана тема роботи.

МЕТА РОБОТИ

Метою роботи є дослідження особливостей трансформації лісової галузі України та виз-

начення основних еколого-економічних напрямів її розвитку в умовах європейської інтеграції.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Матеріальною базою дослідження є офіційні статистичні дані, аналітичні звіти державних органів у сфері лісового господарства, нормативно-правові акти України та Європейського Союзу, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені питанням сталого лісокористування та еколого-економічного розвитку лісової галузі.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Зокрема, застосовано методи аналізу та синтезу для вивчення сучасного стану лісової галузі України та узагальнення основних тенденцій її розвитку. Порівняльний метод використано для оцінювання відмінностей між національною системою управління лісовими ресурсами та європейськими підходами до лісокористування.

Метод системного підходу дав змогу розглянути лісову галузь як складну еколого-економічну систему, що функціонує під впливом економічних, екологічних та інституційних чинників. Крім того, застосовано абстрактно-логічний метод для формування узагальнень та обґрунтування напрямів удосконалення механізмів управління лісовим господарством в умовах євроінтеграційних процесів.

Використання зазначених методів забезпе-

чило комплексність і обґрунтованість отриманих результатів дослідження, а також дозволило сформулювати науково обґрунтовані висновки щодо перспектив розвитку лісової галузі України.

РЕЗУЛЬТАТИ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

На сучасному етапі розвитку лісову галузь України можна охарактеризувати як доволі потужну та різноманітну. Це зумовлено, насамперед, значним видовим різноманіттям деревних порід, широким територіальним поширенням лісових масивів, а також підвищеною увагою з боку держави до розвитку лісового господарства. Враховуючи зазначені чинники, а також те, що лісова галузь є ключовим джерелом сировини для целюлозно-паперової та деревообробної промисловості, відіграє важливу роль у мисливському та сільському господарстві, туристичній сфері, а також є відновлюваним природним ресурсом, її значення в економіці України є надзвичайно вагомим [1, 2].

Лісові ресурси України, залежно від їх розташування та функціонального призначення, виконують низку важливих функцій, зокрема захисну, водоохоронну, оздоровчу, санітарно-гігієнічну та інші, забезпечуючи при цьому потреби суспільства у деревині та інших лісових ресурсах. Особливості лісів та лісового господарства України узагальнено на рис. 1.

Згідно з наявними статистичними даними, загальна площа лісового фонду України становить близько 10,6 млн га, з яких 9,8 млн га вкриті лісовою рослинністю. Рівень лісистості території країни сягає 16 %. Протягом останніх п'ятдесяти років площа лісів зростає приблизно на 21%, тоді як запас деревини збільшився майже утричі.

За попередніми оцінками, загальний запас деревини в лісах України становить близько 2102 млн м³. Середньорічний приріст запасу оцінюється на рівні 35 млн м³. При цьому середній щорічний приріст на 1 га лісів, що перебувають у підпорядкуванні Державного агентства лісових ресурсів, становить близько 4 м³ і варіюється від 5 м³ у Карпатському регіоні до 2,5 м³ у степовій зоні. Таким чином, спостерігається посту-

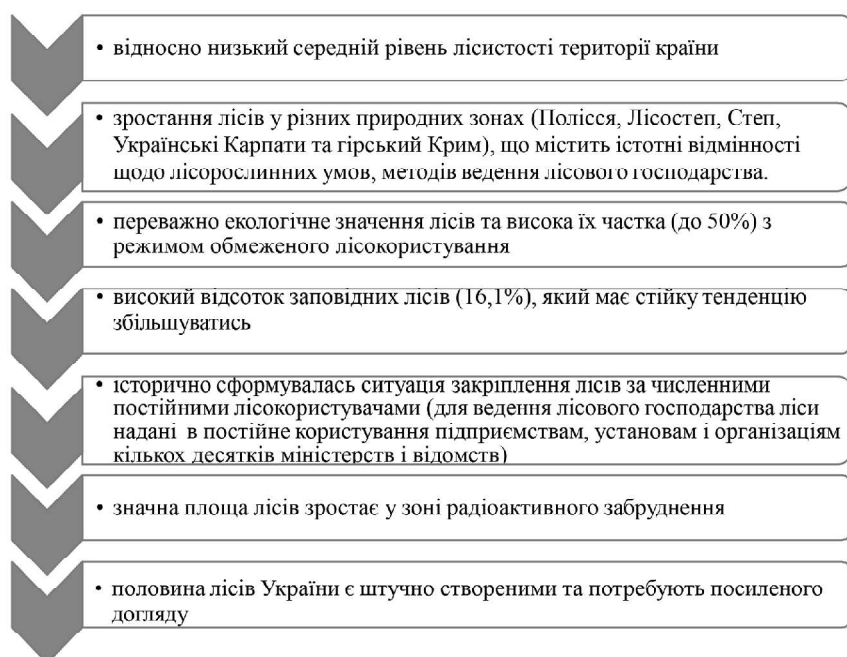


Рис. 1. Особливості лісів та лісового господарства України

Джерело: [3—6].

пове збільшення запасів деревини, що формує значний економічний та природоохоронний потенціал лісової галузі України.

На сучасному етапі в Європейському Союзі реалізується нова лісова стратегія ЄС до 2030 року, затверджена Європейською Комісією. Вона є складовою частиною Стратегії ЄС з біорізноманіття до 2030 року та тісно пов'язана з реалізацією Європейського зеленого курсу. Основною метою цієї політики є посилення ролі лісів у досягненні кліматичної нейтральності та сталого розвитку.

Зокрема, впровадження положень стратегії спрямоване на скорочення викидів парникових газів щонайменше на 55% до 2030 року, а також на довгострокове зменшення негативного впливу на кліматичну систему з орієнтиром на досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року. Основні напрями реалізації цієї стратегії наведені на рис. 2.

Крім того, стратегія доповнюється Дорожньою картою, яка передбачає висадження трьох мільярдів додаткових дерев у країнах ЄС до 2030 року з обов'язковим дотриманням екологічних принципів, зокрема концепції "правильне дерево у правильному місці для правильної мети".

Аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, присвячених питанням управління лісовими ресурсами в контексті просторового сталого розвитку лісового господарства на різних ієрархічних рівнях — від локального та регіонального до національного і глобального — свідчить про суттєві зміни у підходах до міждержавної взаємодії в лісовому секторі. Такі трансформації зумовлені зростанням економічної, соціальної та екологічної значущості лісових ресурсів у сучасних умовах.

Лісові ресурси характеризуються високим рівнем багатофункціональності та міжгалузевим характером використання їх природоохоронного й ресурсного потенціалу. Водночас важливим чинником розвитку лісового господарства є зростаючі потреби світової спільноти у забезпеченні екологічно безпечного та чистого довкілля.

У сучасній науковій парадигмі дедалі більшого значення набуває концепція багатоцільового лісокористування, що

ґрунтується на екосистемному підході та реалізується на різних рівнях управління лісовим господарством. Паралельно розвивається підхід інтегрованого менеджменту лісових ресурсів. Впровадження ефективних систем екологічно орієнтованого управління лісовим господарством розглядається як необхідна умова екологізації галузі. Це базується на принципах сталого просторового розвитку та відповідає сучасним глобальним підходам до ведення лісового господарства [5].

Сьогодні у розвитку лісового господарства України спостерігається низка проблем, що ускладнюють процес інтеграції в європейський лісогосподарський простір, зокрема: значна частка лісових площ, які не відносяться до експлуатаційного фонду; обмежені можливості фактичного, а не формального виконання вимог природоохоронного законодавства, що має сприяти скороченню обсягів суцільних рубок; необхідність забезпечення відповідності вимогам регламенту EU Deforestation Regulation (EUDR) щодо запобігання деградації лісових екосистем; негативні наслідки надмірних та економічно необґрунтованих рубок, здійснених у попередні періоди; незадовільний санітарний та якісний стан лісових насаджень через несвоєчасне проведення рубок догляду в минулі роки; зростання ймовірності виникнення лісових пожеж у зв'язку з кліматичними змінами; нестабільність ринкових цін на деревинну продукцію; ускладнення логістичних процесів та перебої з електропостачанням на підприємствах деревообробної галузі, спричинені воєнними діями; забруднення лісових те-

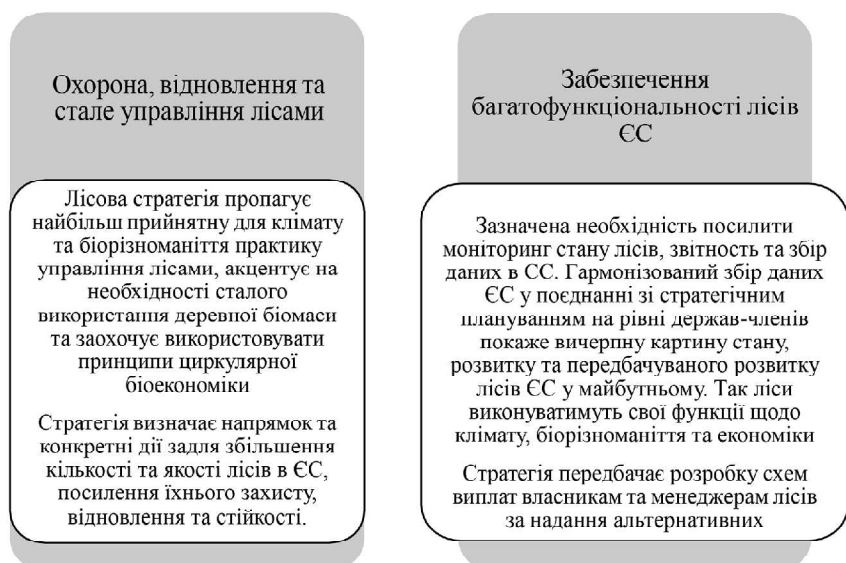


Рис. 2. Основні напрями Нової лісової стратегії ЄС на 2030 рік

Джерело: [7, 9].

риторій вибухонебезпечними предметами та руйнування інфраструктури внаслідок повномасштабної війни.

Водночас існують і позитивні тенденції, які створюють передумови для подолання зазначених проблем, а саме: поступове усунення диспропорцій у фінансуванні завдяки більш прозору та раціональному розподілу бюджетних ресурсів; скорочення обсягів економічно недоцільних або так званих "підшукових" рубок у структурних підрозділах із незначним експлуатаційним фондом лісів; підвищення ефективності заходів із запобігання лісовим пожежам та незаконним рубкам у менш фінансово забезпечених підрозділах; централізоване вирішення питань щодо об'єктів природно-заповідного фонду без впливу локальних неформальних домовленостей; покращення якості виконання вимог природоохоронного законодавства завдяки посиленню контролю на центральному рівні управління; можливість проведення необхідних, хоча й економічно малоприбуткових, заходів з догляду за лісами у фінансово слабких підрозділах; створення умов для залучення висококваліфікованих спеціалістів шляхом забезпечення конкурентного рівня оплати праці на центральному рівні управління.

В Україні й надалі дискусійним залишається питання втрати земельних ділянок, що використовуються не відповідно до їх цільового призначення, що обумовлює необхідність посилення контролю за їх використанням. Неврегульованою також залишається проблема зростання обсягів рубок у важкодоступних лісових масивах Карпатського та Поліського регіонів, які мають особливу природоохоронну цінність [6—8].

Скорочення загальних обсягів заготівлі деревини переважно відбувається за рахунок зменшення заготівлі паливної та низькоякісної деревини, тоді як рівень заготівлі ділової круглого лісу залишається відносно стабільним. Проведення реформ у лісовому господарстві сприятиме більш раціональному та ефективному використанню лісових ресурсів України. У екологічному вимірі це матиме комплексний вплив: з одного боку, завдяки збільшенню інвестицій у розвиток інфраструктури та матеріально-технічної бази може зрости обсяг заготівлі стиглого деревостану у віддалених і важкодоступних районах; з іншого боку, підвищення економічної ефективності діяльності лісогосподарських підприємств і більш збалансований розподіл фінансових ресурсів між ре-

гіонами сприятиме активізації процесів відновлення лісів і збільшенню площ нових насаджень.

Існує також позиція щодо доцільності розширення використання стиглих лісів і будівництва транспортної інфраструктури для доступу до віддалених лісових територій. Водночас такі території характеризуються сформованими унікальними екосистемами з високим рівнем біорізноманіття, а сучасні європейські нормативні вимоги у сфері лісокористування визначають деградацію лісових екосистем як процес, що прирівнюється до вирубування лісів (deforestation), коли природні ліси фактично втрачають свої первинні властивості та перетворюються на вторинні насадження.

У разі відсутності системних реформ у лісовій галузі існує ризик втрати значної частини ділової деревини у стиглих насадженнях. У короткостроковій перспективі це може спричинити додаткове навантаження на молодші деревостани, які будуть використовуватися замість зрілих, а в довгостроковому періоді — призведе до збільшення потреби у проведенні санітарних і технічних рубок у старовікових лісах [10].

Отже, з урахуванням підходів до організації та управління лісовим господарством, що широко застосовуються в країнах Європейського Союзу, доцільно детально дослідити особливості регулювання виробничо-господарської діяльності підприємств лісової галузі держав ЄС, враховуючи відмінності у рівні лісистості територій, організаційних моделях ведення господарства та специфіці функціонування лісових екосистем.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження сучасного стану лісової галузі України встановлено, що національний лісовий сектор характеризується значним ресурсним потенціалом, який проявляється не лише у площі лісових насаджень, що займають близько 16% території держави, але й у високому рівні різноманіття деревних порід. Лісові екосистеми України відповідно до свого функціонального призначення та територіального розміщення виконують переважно природоохоронні, рекреаційні, санітарно-гігієнічні, водорегулюючі та інші соціально значущі функції, одночасно забезпечуючи потреби суспільства у лісових ресурсах.

Водночас обґрунтовано економічне значення лісів як важливого об'єкта господарської діяльності, що створює можливості для отримання доходів підприємствами лісового гос-

подарства та формує сировинну базу для розвитку суміжних галузей, зокрема деревообробної, целюлозно-паперової та лісохімічної промисловості. Підкреслено суттєву роль окремих видів деревних порід у процесах відтворення лісових ресурсів і забезпеченні їх ефективного використання в економічній системі держави.

Література:

1. Карпук А. І., Голян В. А., Буценко Р. А. Відтворення основного капіталу лісового господарства в умовах цифровізації, євроінтеграції та децентралізації: еколого-економічні аспекти. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 113—120.
2. Леньо Р. В. Перспективні напрями впровадження зарубіжного досвіду в систему управління лісовим господарством України. *Держ. управління: теорія та практика*. 2012. № 2. URL: nbuv.gov.ua (дата звернення: 13.03.2023).
3. Дребот О. І. Збалансований розвиток лісового сектору економіки в контексті європейської інтеграції України: монографія. Київ: Аграрна наука, 2014. 317 с.
4. Сакаль О. В. Ефективне управління землями лісгосподарського призначення: монографія. Київ: ДУ "ІЕПСР НАН України", 2012. 176 с.
5. Ступень М., Шумлянський Б. Оцінка інвестиційної привабливості лісового сектору. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК*. 2015. Вип. 22 (2). С. 117—123.
6. Фурдичко О. І. Питання економіки землекористування в процесі ведення лісівництва у законодавстві України. *Економіка України*. 2013. № 5. С. 56—66.
7. Шершун М. Х. Реформування системи лісового господарства України у контексті європейської перспективи розвитку. Київ: ДАІ, 2018. 336 с.
8. Яремко О. П. Методологічний базис формування системи управління лісового господарства Подільського економічного району. *Агросвіт*. 2021. № 11. С. 29—34.
9. Боцула О. І. Стратегічні напрями розвитку еколого-економічного управління лісовим господарством. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2018. Вип. 3—4. С. 107—114.
10. Марчук Ю. М., Карпук А. І., Дзюбенко О. М., Буценко Р. А. Інвестування модернізації основного капіталу лісового сектора як складова фінансово-економічного механізму лісгосподарювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 21. С. 24—35.

References:

1. Karpuk, A.I., Holian, V.A. and Butsenko, R.A. (2023), "Reproduction of fixed capital in forestry in the context of digitalization, European integration and decentralization: ecological and economic aspects", *Biznes Inform*, vol. 5, pp. 113—120.
2. Leno, R.V. (2012), "Perspective directions of implementation of foreign experience in the system of forest management of Ukraine", *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, vol. 2.
3. Drebot, O.I. (2014), *Zbalansovanyi rozvytok lisovoho sektoru ekonomiky v konteksti yevropeiskoi intehratsii Ukrainy* [Balanced development of the forest sector of the economy in the context of European integration of Ukraine], *Ahrarna nauka*, Kyiv, Ukraine.
4. Sakal, O.V. (2012), *Efektivne upravlinnia zemliamy lisohospodarskoho pryznachennia* [Effective management of forestry lands], *Instytut ekonomiky pryrodokorystuvannia ta staloho rozvytku Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy*, Kyiv, Ukraine.
5. Stupen, M. and Shumlianskyi, B. (2015), "Assessment of investment attractiveness of the forest sector", *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Serii: Ekonomika APK*, vol. 22, no. 2, pp. 117—123.
6. Furdychko, O.I. (2013), "Issues of land use economics in the process of forestry management in the legislation of Ukraine", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 5, pp. 56—66.
7. Shershun, M.Kh. (2018), *Reformuvannia systemy lisovoho hospodarstva Ukrainy u konteksti yevropeiskoi perspektyvy rozvytku* [Reforming the system of forestry of Ukraine in the context of the European development perspective], *DAI*, Kyiv, Ukraine.
8. Yaremko, O.P. (2021), "Methodological basis for the formation of the forest management system of the Podilskyi economic region", *Ahrosvit*, vol. 11, pp. 29—34.
9. Botsula, O.I. (2018), "Strategic directions of development of ecological and economic management of forestry", *Ekonomika pryrodokorystuvannia i stalyi rozvytok*, vol. 3—4, pp. 107—114.
10. Marchuk, Yu.M., Karpuk, A.I., Dziubenko, O.M. and Butsenko, R.A. (2022), "Investment in the modernization of fixed capital in the forest sector as a component of the financial and economic mechanism of forest management", *Investysii: praktyka ta dosvid*, vol. 21, pp. 24—35.

Отримано редакцією журналу / Received: 30.04.26

Прорецензовано / Revised: 07.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 657.47:631.11:338.512

О. А. Подолянчук,

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

Вінницький національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0234-8943>**С. В. Зеленко,**

к. е. н., доцент кафедри обліку і аудиту,

Луцький національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6074-1749>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.334

ВИТРАТИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ: НОРМАТИВНІ ТА НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ЗМІСТУ, КЛАСИФІКАЦІЇ ТА ОБЛІКУ

O. Podolianchuk,

PhD in Economics, Associate Professor,

Head of the Department of Accounting and Taxation, Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsia

S. Zelenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Lutsk National Technical University, Lutsk

COSTS IN THE ACTIVITIES OF AGRIBUSINESS ENTITIES: REGULATORY AND SCIENTIFIC APPROACHES TO CONTENT, CLASSIFICATION AND ACCOUNTING

В статті досліджено еволюцію теорій про витрати та проведено оцінку нормативно-правової бази термінологічного апарату. Відзначено про науковий дискурс сутності категорії "витрати" та її розмежування і зіставлення з дефініціями "затрати", "собівартість" та "втрати". Обґрунтовано узагальнену класифікацію витрат суб'єктів аграрного бізнесу та сформовано матрицю SWOT-аналізу факторів впливу на них. Зазначено про необхідність врахування принципів організації обліку витрат на виробництво продукції задля підвищення його якості, релевантності і придатності для управлінських цілей. Відзначено про специфічні особливості аграрного виробництва, що впливають на бухгалтерський облік. Окреслено та охарактеризовано сукупність рахунків, які призначено для обліку витрат. Відзначено про актуальність досліджень в частині витрат, пов'язаних з операціями надзвичайних подій, а також витрат на екологічні ініціативи, соціальні заходи та інші складові корпоративної відповідальності.

The article examines the evolution of cost theories, including the classical theory of the three factors, the neoclassical theory of value, the theory of scientific management, and the socially oriented theory. An assessment of the regulatory framework governing cost terminology is conducted. Special attention is paid to the academic discourse on the essence of the category "costs" and its differentiation and correlation with the concepts of "expenditures", "production cost", and "losses". A comparative characterization of the studied categories is provided, demonstrating that they reflect different stages and outcomes of resource utilization within an enterprise. The term "expenditures" refers to resources consumed in the production process (asset formation); "costs" are recognized at the moment of product realization or within the period to which they relate (recognition in the statement of financial results); "production cost" is a comprehensive indicator reflecting the totality of costs directly associated with production and sales, used to assess enterprise performance efficiency; "losses" are considered a specific category of costs that do not generate future economic benefits for the entity (such as losses from spoilage or extraordinary events). An economic interpretation of the interrelationship between expenditures, production cost, costs, and losses is presented. A generalized classification of costs for agribusiness



entities is proposed, and a SWOT analysis matrix of influencing factors is developed. It is confirmed that the accounting system serves as the informational basis for SWOT analysis and managerial decision-making needs. The necessity of adhering to the principles of cost accounting organization is emphasized to enhance its quality, relevance, and suitability for managerial purposes. The specific features of agricultural production affecting accounting practices are identified. The set of accounts designated for cost accounting is outlined and characterized. The relevance of further research on costs related to extraordinary events, as well as expenditures on environmental initiatives, social programs, and other components of corporate responsibility, is highlighted.

Ключові слова: витрати, затрати, собівартість, втрати, суб'єкти аграрного бізнесу, облік.
Key words: costs, expenditures, production cost, losses, agribusiness entities, accounting.

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

У сучасних умовах господарювання діяльність суб'єктів підприємницької діяльності відбувається в середовищі підвищеної турбулентності та непередбачуваності. Повномасштабна війна в Україні докорінно змінила архітектуру бізнес-процесів, змусивши підприємства адаптуватися до критичних викликів: руйнування логістичних ланцюгів, енергетичної нестабільності та постійного ризику втрати активів. За таких обставин категорія "витрати" виходить за межі суто облікового поняття, стаючи ключовим інструментом виживання бізнесу. Поняття "витрати" є фундаментальною категорією економічної науки, проте його зміст залишається предметом постійних дискусій через розбіжності між нормативно-правовим регулюванням та теоретичними напрацюваннями вчених. Необхідність переосмислення підходів до класифікації та обліку витрат зумовлена потребою в отриманні релевантної інформації для прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах невизначеності. У даній статті досліджується генезис наукових поглядів на природу витрат та проводиться порівняльний аналіз чинних нормативних актів із сучасними концепціями обліку, що дозволяє виявити шляхи оптимізації облікового процесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання економічної сутності витрат, їх класифікації та організації обліку є предметом дослідження широкого кола науковців. Зокрема, в працях О. Андросенка [1], Н. Педченко, А. Тітенко, А. Мільки, О. Артюх-Пасюти, Ю Тітенко [7] розкрито теоретичні аспекти формування витрат і їх ролі в управлінні

підприємством. В дослідженнях Н. Бондаренко [2] та Т. Назаренко, І. Франчук, С. Вітер. [5] висвітлено методичні підходи до обліку та класифікації витрат. О. Мошковська [4] приділяє увагу особливостям калькулювання собівартості продукції в аграрному секторі. Окремий напрям наукових досліджень пов'язаний із впливом надзвичайних ситуацій та зовнішніх факторів на фінансові результати діяльності підприємств аграрного бізнесу висвітлено у роботі автора О. Подолячук та Л. Коваль [7].

Враховуючи значний науковий доробок у сфері обліку витрат, слід зазначити, що сучасні умови господарювання, зокрема воєнні дії, нестабільність економічного середовища, зростання ризиків, сучасні глобальні орієнтири сталого розвитку зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення теоретичних і методичних підходів до їх класифікації та облікового відображення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета наукової публікації полягає в узагальненні та критичному аналізі нормативних і наукових підходів до трактування, класифікації та обліку витрат у діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, з урахуванням галузевих особливостей сільськогосподарського виробництва, сучасних умов господарювання та викликів воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проблематика витрат формувалася та розвивалася протягом тривалого історичного періоду в межах економічної науки. Починаючи з найдавніших часів і до сьогодення, дослідження сутності витрат залишалося важливим елементом господарської практики та наукових пошуків. Узагальнення напрацювань науковців

Таблиця 1. Систематизація теорій про витрати

Назва теорії	Засновники теорії	Характеристика теорії
1. Теорія трьох факторів виробництва	Ж.Б. Сей і Ф. Бастіа	При виробництві товарів і формуванні вартості беруть рівноправну участь праця, капітал і земля: праця створює заробітну плату, капітал – прибуток (процент), земля – ренту
2. Неокласична теорія вартості	А. Маршалл	Ціна товару визначається попитом і пропозицією, при цьому в короткостроковому періоді попит формує ціну на основі граничної корисності, а пропозиція – на основі витрат виробництва
3. Теорія наукового менеджменту	Ф.У. Тейлор	Витрати виробництва розглянуто виходячи з потреб підвищення продуктивності праці (зростання ефективності) за умови обмеженості ресурсів та неможливості їх альтернативного використання
4. Соціально орієнтована теорія	О.О. Андросенко	Людина виступає в центрі будь-якої діяльності, при цьому відносини робітника і підприємця все більше набувають характеру співробітництва. Витрати на оплату праці слід розглядати не як витрати, а як капітал, а водночас людина є людським капіталом для підприємства

Джерело: [1, с. 123].

дозволяє виокремити низку основних етапів еволюції уявлень про витрати, що відображають послідовне формування та поглиблення наукових підходів до їх розуміння (табл. 1).

Дані таблиці 1 демонструють еволюцію наукових підходів до розуміння сутності витрат — від класичних до більш сучасних концепцій, що враховують соціальні та управлінські аспекти. У межах класичної теорії трьох факторів виробництва витрати розглядаються через призму участі праці, капіталу та землі у створенні вартості, де кожен фактор формує відповідний дохід. Неокласична теорія доповнює це бачення, акцентуючи увагу на ринкових механізмах формування витрат через попит і пропозицію, а також взаємозв'язку з ціноутворенням. Теорія наукового менеджменту переносить акцент на внутрішньовиробничі процеси, розглядаючи витрати як інструмент підвищення ефективності через оптимізацію праці та ресурсів. У свою чергу, соціально орієнтований підхід розширює трактування витрат, підкреслюючи значення людського фактора та розглядаючи витрати на працю не лише як витрати, а як інвестиції в людський капітал.

Отже, можна зробити висновок, що розвиток теорій витрат відбувався у напрямі їх поступового ускладнення та розширення змісту: від суто ресурсного підходу до комплексного бачення, яке поєднує економічні, управлінські та соціальні аспекти. Це свідчить про трансформацію ролі витрат — від простого елемента виробництва до важливого інструменту управління ефективністю та розвитку підприємства.

Аналіз чинної нормативно-правової бази свідчить про високу ступінь уніфікації термінологічного апарату в частині визначення сутності витрат. На сьогодні дефініції цієї категорії в українському законодавстві є фактично ідентичними, що забезпечує єдність методологічних підходів до їх визначення. Зокрема, Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", Національне по-

ложення (стандарт) бухгалтерського обліку (НП(С)БО) 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" та профільне НП(С)БО 16 "Витрати" трактують витрати як зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу (за винятком його розподілу між власниками) [9, с. 183]. Важливо підкреслити, що такий підхід повністю корелює з Концептуальною основою фінансової звітності, що підтверджує успішну гармонізацію національних стандартів із міжнародними вимогами та забезпечує зіставність показників звітності суб'єктів господарювання на глобальному рівні.

Дослідження еволюції поглядів на економічну природу витрат дозволяє стверджувати, що в сучасній науковій думці сформувалося кілька концептуальних підходів до трактування цієї категорії.

Перший підхід базується на ресурсному аспекті, де витрати розглядаються як процес споживання або використання різних видів ресурсів у господарській діяльності. Зокрема, В.Я. Кудлак та А.В. Мессарош визначають витрати як спожиті у грошовому вимірі ресурси (трудові, матеріальні, нематеріальні та фінансові) для досягнення певної мети підприємства. Схожої думки дотримуються В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян та Б.В. Погрішук, які акцентують увагу на грошовій оцінці вартості широкого спектра ресурсів, включаючи природні та інформаційні, за певний період. У свою чергу, Ф.Ф. Бутинець та О.О. Андросенко уточнюють цей підхід, пов'язуючи вартість використаних ресурсів безпосередньо з процесом виготовлення готової продукції та застосуванням найбільш економічно вигідних методів виробництва [2, с. 298].

Другий підхід характеризується як вартісно-результативний, де основний акцент робиться на вартісному вираженні застосованих ресурсів для досягнення цілей підприємства.

Так, А.М. Турило, Ю.Б. Кравчук та А.А. Турило розглядають витрати як вартісне вираження абсолютної величини застосовано-спожитих ресурсів, необхідних для здійснення виробничо-господарської діяльності. О.П. Півнюк доповнює це бачення, трактуючи витрати як економічну категорію, що відображає використання грошово-матеріальних ресурсів за умови застосування найбільш ефективного варіанта їх експлуатації [2, с. 298].

Третій підхід ґрунтується на теорії альтернативної вартості, що є характерним для праць зарубіжних та деяких вітчизняних економістів. Хел Р. Веріан визначає витрати через ринкову ціну факторів виробництва, що використовуються фірмою. Більш розширене тлумачення пропонують К.Р. Макконелл та С.Л. Брю, які розуміють під витратами виплати або доходи, необхідні для відволікання ресурсів від альтернативних способів використання. Цю ідею підтримують Г.І. Філіна, а також А.Г. Мельник, О.І. Карінцева та О.В. Кубатко, розглядаючи витрати як "витрати втрачених можливостей" або упущену вигоду, необхідну для утримання ресурсів у межах певного напрямку діяльності [2, с. 298].

Четвертий підхід пов'язаний з обліково-фінансовою методологією, де витрати аналізуються через зміну активів та зобов'язань підприємства. А.А. Міхненко визначає витрати як зменшення економічної вигоди протягом звітного періоду або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення капіталу. В.А. Дерій розширює цей підхід, зазначаючи, що витратами доцільно вважати не лише використані активи (запаси, ресурси), а й будь-яке зменшення зобов'язань підприємства перед бюджетом, кредиторами та іншими контрагентами [2, с. 298].

Таким чином, багатовекторність визначень свідчить про складність категорії "витрати", яка одночасно є інструментом оцінки спожитих ресурсів, показником ефективності виробництва та важливим елементом фінансового стану суб'єкта господарювання.

Також можна відзначити, що основна лінія наукової полеміки проходить крізь розмежування та зіставлення дефініцій "витрати", "затрати", "собівартість" та "втрати", які в практичній діяльності часто вживаються як синоніми, проте в теорії обліку мають суттєві смислові відмінності. Така множинність поглядів у науковій літературі вказує на те, що на відміну від уніфікованого нормативного підходу, наукова думка прагне глибшої деталізації економічної сутності цих процесів для потреб управління.

Аналізуючи погляди вчених до змісту визначених категорій [6, с. 30—31], можна відзначити, що еволюцію термінів "затрати", "витрати", "собівартість" і "втрати" доцільно розглядати як взаємопов'язаний процес уточнення економічного змісту ресурсів і результатів діяльності підприємства.

Історично первинним є поняття "затрати", яке відображає факт споживання ресурсів у процесі господарської діяльності. На ранніх етапах розвитку обліку затрати ототожнювалися з будь-якими ресурсними вкладеннями — матеріальними, трудовими чи фінансовими — незалежно від моменту їх визнання або зв'язку з отриманням доходу.

З розвитком бухгалтерського обліку та формуванням принципу нарахування виникає більш уточнене поняття "витрати". Воно відображає не просто здійснені затрати, а лише ту їх частину, яка визнана у звітному періоді та безпосередньо пов'язана з отриманням доходу. Тобто витрати є трансформованими затратами, що набули економічного змісту у системі фінансових результатів.

На основі витрат формується категорія "собівартість", яка узагальнює витрати, безпосередньо пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, робіт або послуг. Собівартість є результатом групування та систематизації витрат за певними об'єктами обліку і виступає ключовим показником ефективності діяльності підприємства.

Окремо в цій системі виділяються "втрати", які не створюють економічної вигоди та не включаються до собівартості (за винятком нормованих). Втрати відображають неефективне або понаднормове використання ресурсів (брак, псування, простої, витрати при форс-мажорних обставинах чи надзвичайних подій тощо) і є індикатором недоліків у господарській діяльності.

Таким чином, термін "затрати" характеризує ресурси, спожиті у процесі виробництва (формування активу), а "витрати" визнаються лише в момент реалізації продукції або настання періоду, до якого вони належать (визнання витрат у звіті про фінансові результати). Собівартість, у свою чергу, є узагальнюючим показником, що відображає сукупність витрат, безпосередньо пов'язаних із виробництвом і реалізацією продукції, та використовується для оцінки ефективності діяльності підприємства. Втрати розглядаються як особлива категорія витрат, що не приносять підприємству майбутніх економічних вигод (наприклад, збитки від псування цінностей або наслідки надзвичайних подій).

Вважаємо, що розуміння механізму формування фінансових результатів підприємства вимагає чіткого розмежування базових економічних категорій, які часто помилково вживаються як синоніми. Еволюція підходів до управління ресурсами зумовила необхідність диференціації понять за ознаками їхньої ролі у виробничому циклі, впливу на власний капітал та здатності генерувати майбутні економічні вигоди. Систематизація відмінностей між затратами, витратами, собівартістю та втратами дозволяє глибше зрозуміти трансформацію вартості від моменту залучення ресурсів до отримання кінцевого прибутку (табл. 2).

Підсумовуючи наведені дані, можна стверджувати, що ці категорії відображають різні стадії та результативність руху ресурсів підприємства. Затрати виступають початковим етапом використання активів, які згодом трансформуються або у собівартість (корисне споживання), або у втрати непродуктивного споживання). Ключовим моментом є визнання витрат у звітному періоді, що безпосередньо впливає на фінансовий результат. Таким чином, ефективне управління підприємством полягає у максимізації частки витрат, що формують собівартість продукції, та мінімізації втрат, які безповоротно зменшують капітал власників, не створюючи при цьому споживчої вартості.

Отже, затрати є вихідною категорією, витрати — їх обліковою інтерпретацією у часі, собівартість — узагальненням витрат за об'єктами калькулювання, а втрати — це витрати "без створення вартості", які не принесли і не можуть принести дохід, вони виникають в результаті надзвичайних подій (рис. 1).

За результатами вивчення законодавчої бази та поглядів вчених, а також досліджень авторів [9, с 200], можна зазначити, що витрати — це виражені в грошовому вимірнику ресурси, затрачені на виробництво продукції та управління.

Глибоке розуміння економічної природи витрат та забезпечення їхнього адекватного відображення в системі обліку неможливе без детального вивчення їхньої класифікації. Оскільки витрати є багатогранною категорією, що охоплює різні аспекти господарської діяльності — від технологічного споживання ресурсів до виконання адміністративних функцій, — їхнє групування за певними ознаками стає важливим завданням системи обліку.

Класифікація виступає не просто технічним прийомом упорядкування даних, а фундаментальною методичною основою, яка дозволяє:

— трансформувати розрізнені облікові дані у стратегічно важливу інформацію для SWOT-аналізу.

— диференціювати корисне споживання ресурсів від їхнього ірраціонального вичерпання.

— встановити чіткий взаємозв'язок між витратним капіталом та отриманим економічним ефектом.

У науковій літературі та практичній діяльності застосовується широкий спектр підходів до класифікації витрат, які формуються залежно від інформаційних потреб користувачів (внутрішніх чи зовнішніх), поставлених цілей та особливостей функціонування систем планування, обліку, аналізу й контролю витрат. Саме багатовекторний підхід до класифікації дозволяє системі управління не лише констатувати факт понесених затрат, а й здійснювати превентивний контроль за формуванням собівартості та визнанням витрат, що є критично важливим в умовах мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища.

Як відзначають науковці, найбільш поширеним є поділ витрат підприємства за трьома основними напрямками:

1. Для прийняття управлінських рішень і планування діяльності на перспективу — витрати групують залежно від їх поведінки та значущості для вибору альтернатив: постійні і змінні, граничні (маржинальні) та середні, релевантні й нерелевантні тощо.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика досліджуваних категорій

Категорія	Ключова характеристика	Чи приносить дохід?
Затрати	Факт споживання ресурсу	Потенційно так, в майбутньому в процесі звичайної діяльності
Витрати	Визнане зменшення капіталу за період	Так (через співставлення з доходом)
Собівартість	Акумуляція витрат у продукті	Так (після продажу)
Втрати	Екстраординарне вибуття активів внаслідок дії непереборної сили або непродуктивного використання	Ні, ніколи. Можлива лише компенсація понесених втрат

Джерело: обґрунтовано авторами.

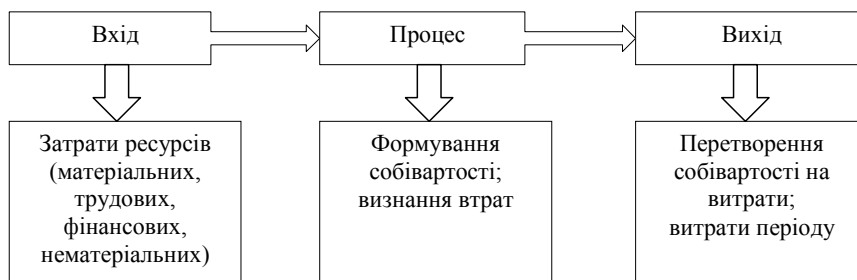


Рис. 1. Економічна інтерпретація взаємозв'язку затрат, собівартості, витрат і втрат

Джерело: обґрунтовано авторами.

2. Для формування собівартості продукції та відображення витрат в обліку — застосовується класифікація за економічними елементами та статтями калькуляції, а також за іншими ознаками: прямі і непрямі, витрати на продукцію та витрати періоду, прості (одноразові) і складні (комплексні) тощо.

3. Для контролю та регулювання витрат — витрати поділяють залежно від можливості впливу на них і відповідності встановленим параметрам: регульовані й нерегульовані, нормовані та ненормовані, у межах норм і понаднормові, заплановані та незаплановані тощо [2, с. 300].

Класифікація витрат суб'єктів аграрного бізнесу має враховувати як загальні підходи обліку, так і галузеву специфіку (сезонність, біологічні активи, залежність від природно-кліматичних умов).

Опрацювання наукових підходів до класифікації витрат [2, с. 301; 6, с.33] дозволяє сформувати власне бачення їх систематизації сільськогосподарськими підприємствами (табл. 3).

Таблиця 3. Узагальнена класифікація витрат суб'єктів аграрного бізнесу

Ознака класифікації	Види витрат	Характеристика / приклади для сільськогосподарського підприємства
За економічним змістом (елементами)	матеріальні витрати; на оплату праці; на соціальні відрахування; амортизація; інші витрати	Насіння, корми, добрива, ЗЗР, паливо; зарплата; ЄСВ; знос техніки
За статтями калькуляції	прямі матеріальні витрати; прямі на оплату праці; інші прямі; загальновиробничі; адміністративні; збутові	Формують собівартість продукції (культур, продукції тваринництва)
За способом віднесення	прямі; непрямі	Прямі — на конкретну культуру/групу тварин; непрямі — розподіляються (МТП, енергія)
За поведінкою	змінні; постійні; умовно-змінні	Змінні — насіння, корми; постійні — оренда землі; умовно-змінні — ремонт
За видами діяльності	операційні; інвестиційні; фінансові; надзвичайні витрати	операційні — витрати на вирощування культур, утримання тварин, продаж продукції; інвестиційні — витрати на придбання основних засобів, нематеріальних активів, біологічних активів довгострокового використання; фінансові — залучення кредитів, емісія капіталу, виплата дивідендів; надзвичайні — втрати які мають разовий, непередбачуваний характер і не пов'язані з нормальною господарською діяльністю підприємства, тому не включаються до собівартості продукції, а відображаються окремо у складі витрат періоду
За галузями	рослинництво; тваринництво; допоміжні; підсобні	Вирощування культур; утримання худоби; ремонтні роботи, транспорт
За періодом	поточного періоду; майбутніх періодів; сезонні	Витрати посівної, збирання; витрати, що розподіляються між періодами
За доцільністю	продуктивні; непродуктивні	Продуктивні формують собівартість; непродуктивні — втрати (брак, псування, екстраординарне вибуття активів внаслідок дії непереборної сили або непродуктивного використання)
За ступенем контролю	контрольовані; неконтрольовані	Контрольовані — витрати підрозділу; неконтрольовані — вплив природно-кліматичних умов
За біологічними активами	на біоперетворення; на утримання; на збирання	Вирощування рослин, відгодівля тварин, збір врожаю
За функціональним призначенням	виробничі; адміністративні; збутові; інші операційні	Управління, реалізація продукції, інші витрати діяльності

Джерело: обгрунтовано авторами.

Запропонований підхід, на нашу думку, сприятиме підвищенню точності формування собівартості продукції, удосконаленню обліково-аналітичного забезпечення та прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, формування витрат в аграрному секторі має специфічний характер, зумовлений залежністю від природно-кліматичних умов та біологічних процесів. Наукова думка з цього приводу зводиться до того, що витрати сільськогосподарських підприємств є результатом складної взаємодії багатовекторних чинників, дослідження яких можливе з використанням матриці SWOT-аналізу (табл. 4).

Комплексна оцінка чинників формування витрат аграрних підприємств дозволяє стверджувати, що ефективність трансформації ресурсів у додану вартість визначається рівнем адаптивності суб'єкта господарювання до екзогенних (зовнішніх) та ендегенних (внутрішніх) впливів. Оцінка результатів SWOT-аналізу свідчить, що в аграрній сфері існує специфічна залежність між технологічною готовністю підприємства та мінімізацією непродуктивного використання активів або їх екстраординарного вибуття внаслідок дії непереборної сили.

Використання внутрішніх сильних сторін, зокрема впровадження інноваційних засобів виробництва та оптимізація логістичних процесів, створює підґрунтя для капіталізації затрат у конкурентоспроможну собівартість. Це

дозволяє підприємству ефективно реалізовувати зовнішні можливості, навіть за умов нестабільної ринкової кон'юнктури.

Найбільшу загрозу фінансовій стабільності становлять екстраординарні втрати, зумовлені дією непереборної сили (форс-мажорні явища). Поєднання зовнішніх загроз із внутрішньою технологічною вразливістю (застаріла база, порушення агротехнічних термінів) призводить до неконтрольованого зростання витрат, які не мають здатності до окупності через реалізацію продукції.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що управління витратами в аграрному секторі повинно ґрунтуватися на превентивному моніторингу зовнішніх загроз та зміцненні внутрішнього ресурсного потенціалу. Тільки такий підхід забезпечує перетворення первинної фази використання ресурсів на цільовий результат, мінімізуючи частку аномальних витрат, що безповоротно поглинають власний капітал підприємства.

Проведені дослідження підтверджують, що фундаментальною інформаційною базою для SWOT-аналізу та потреб управління виступає система бухгалтерського обліку. Тому її належна організація, достовірність і аналітичність є визначальними умовами формування обґрунтованих управлінських рішень, своєчасного виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також оцінки зовнішніх можливостей і загроз. Водно-

Таблиця 4. SWOT-аналіз факторів впливу на витрати суб'єктів аграрного бізнесу

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
<i>Внутрішні фактори, що знижують витрати</i>	<i>Внутрішні фактори, що підвищують витрати</i>
1. Впровадження технологій точного землеробства. 2. Власна кормова база та насіннєвий фонд. 3. Оптиміальна сівоzmіна та висока якість ґрунтів. 4. Ефективна логістична інфраструктура (власні елеватори, техніка).	1. Високий рівень зносу матеріально-технічної бази. 2. Значна частка ручної праці та низька енергоефективність. 3. Порушення технологічних карт виробництва. 4. Висока питома вага умовно-постійних витрат через сезонність.
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
<i>Зовнішні фактори, що сприяють оптимізації</i>	<i>Зовнішні фактори, що зумовлюють зростання витрат</i>
1. Доступ до програм державного субсидування. 2. Розширення ринків збуту та ефект масштабу. 3. Поява інноваційних гібридів та добрив на ринку. 4. Можливість залучення дешевих кредитних ресурсів.	1. Форс-мажорні природно-кліматичні явища (посухи, повені). 2. Непередбачуване зростання цін на енергоносії, засоби захисту рослин і тварин, інші виробничі запаси. 3. Нестабільність валютного курсу (імпортна складова витрат). 4. Посилення екологічних вимог та податкового тиску.

Джерело: обґрунтовано авторами.

час розширення аналітичних можливостей обліку та його інтеграція з управлінськими інструментами сприяють підвищенню ефективності стратегічного планування і контролю діяльності підприємства.

У зв'язку з цим облік витрат має будуватися на чітко визначених принципах, що забезпечують його якість, релевантність і придатність для управлінських цілей. До таких принципів доцільно віднести обґрунтованість і повноту відображення витрат, їх своєчасність, достовірність, послідовність, а також аналітичність і адаптивність до інформаційних потреб управління (рис. 2).

Дотримання зазначених принципів є необхідним передусім для формування об'єктивної інформаційної бази, яка дозволяє адекватно оцінювати витратну складову діяльності підприємства, визначати резерви зниження собівартості та підвищення ефективності використання ресурсів. Крім того, організація обліку витрат за визначеними принципами забезпечує зіставність показників у часі й просторі, що є важливим для проведення аналітичних процедур, прогнозування та контролю. Водночас системний

підхід до побудови обліку витрат сприяє підвищенню прозорості господарських процесів, мінімізації інформаційних ризиків та посиленню обґрунтованості управлінських рішень як на оперативному, так і на стратегічному рівнях. Це, у свою чергу, створює передумови для ефективного функціонування підприємства в умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища.

Як зазначають науковці, в умовах воєнного стану та спричиненої ним економічної нестабільності спостерігаються збої у функціонуванні логістичних систем, підвищення вартості ресурсів і ускладнення доступу до фінансових ресурсів. Сукупний вплив цих факторів формує нові виклики для розвитку аграрного сектору. За таких обставин особливої актуальності набуває необхідність нарощування обсягів виробництва на сільськогосподарських підприємствах одночасно зі зменшенням витрат на виготовлення продукції, що є передумовою забезпечення її конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Реалізація цього завдання потребує формування ефективно організованої системи обліку

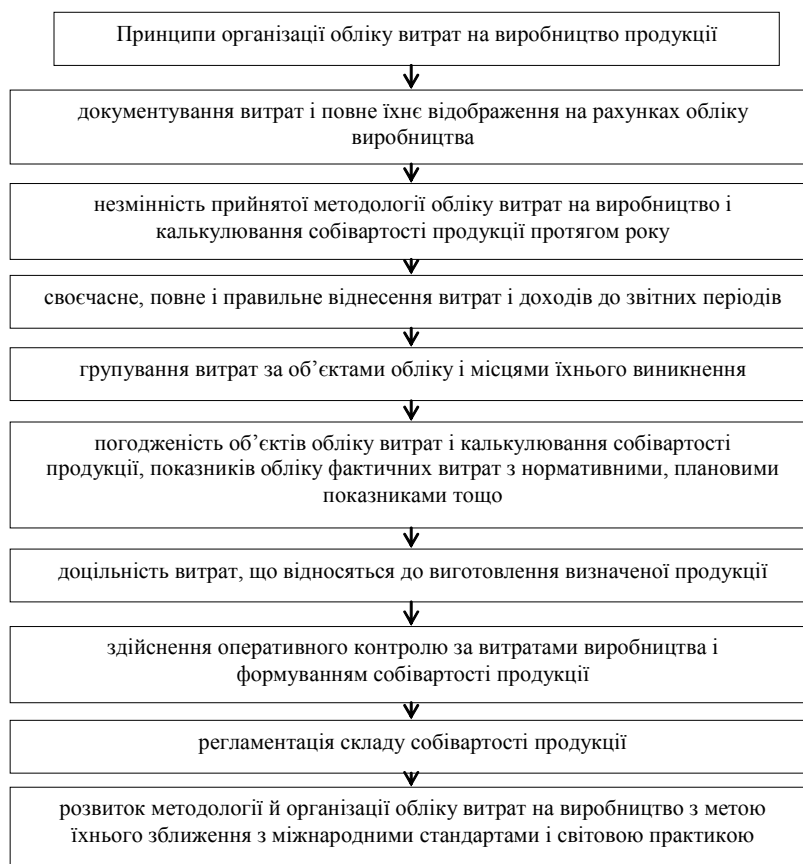


Рис. 2. Принципи організації обліку витрат на виробництво продукції

Джерело: [5, с. 86].

витрат в аграрній сфері, яка, з позицій бухгалтерського обліку, характеризується низкою специфічних особливостей (рис. 3).

У системі бухгалтерського обліку витрати узагальнюються на рахунках класу 9, кожен з яких має своє функціональне призначення та забезпечує деталізацію інформації для управління й аналізу.

Рахунок 90 "Собівартість реалізації" призначений для узагальнення інформації про виробничу собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт і послуг [3].

Рахунок 91 "Загальновиробничі витрати" використовується для обліку витрат на організацію та управління виробничим процесом, які підлягають розподілу між об'єктами калькулювання [3].

Рахунок 92 "Адміністративні витрати" відображає загальногосподарські витрати, пов'язані з управлінням підприємством у цілому [3].

Рахунок 93 "Витрати на збут" узагальнює витрати, пов'язані з реалізацією продукції: витрати на пакування, транспортування, рекламу, утримання підрозділів збуту [3].

Рахунок 94 "Інші витрати операційної діяльності" призначений для обліку витрат, що виникають у процесі операційної діяльності, але не належать до виробничих, адміністративних чи збутових [3].

Рахунок 95 "Фінансові витрати" використовується для відображення витрат, пов'язаних із залученням позикового капіталу [3].

Рахунок 96 "Втрати від участі в капіталі" узагальнює інформацію про збитки, що виникають у результаті інвестицій в асоційовані, дочірні або спільні підприємства, які обліковуються методом участі в капіталі [3].

Рахунок 97 "Інші витрати" призначений для обліку витрат, що виникають у процесі звичайної діяльності, але не пов'язані з операційною діяльністю [3].

Рахунок 98 "Податок на прибуток" використовується

для узагальнення інформації про нарахований податок на прибуток від звичайної діяльності підприємства [3].

Окремо важливе місце займає рахунок 23 "Виробництво", який призначений для обліку витрат на виробництво продукції (робіт, послуг). На ньому накопичуються прямі витрати та розподілені загальновиробничі витрати з подальшим формуванням виробничої собівартості [3].

Проте, воєнні дії спричинили виникнення численних непередбачуваних ситуацій, зокрема руйнування виробничої та складської інфраструктури, порушення логістичних маршрутів, втрату активів і врожаю, нестачу трудових ресурсів, перебої з енергопостачанням, мінування сільськогосподарських угідь, а також обмежений доступ до фінансових ресурсів і ринків збуту. Сукупний вплив цих

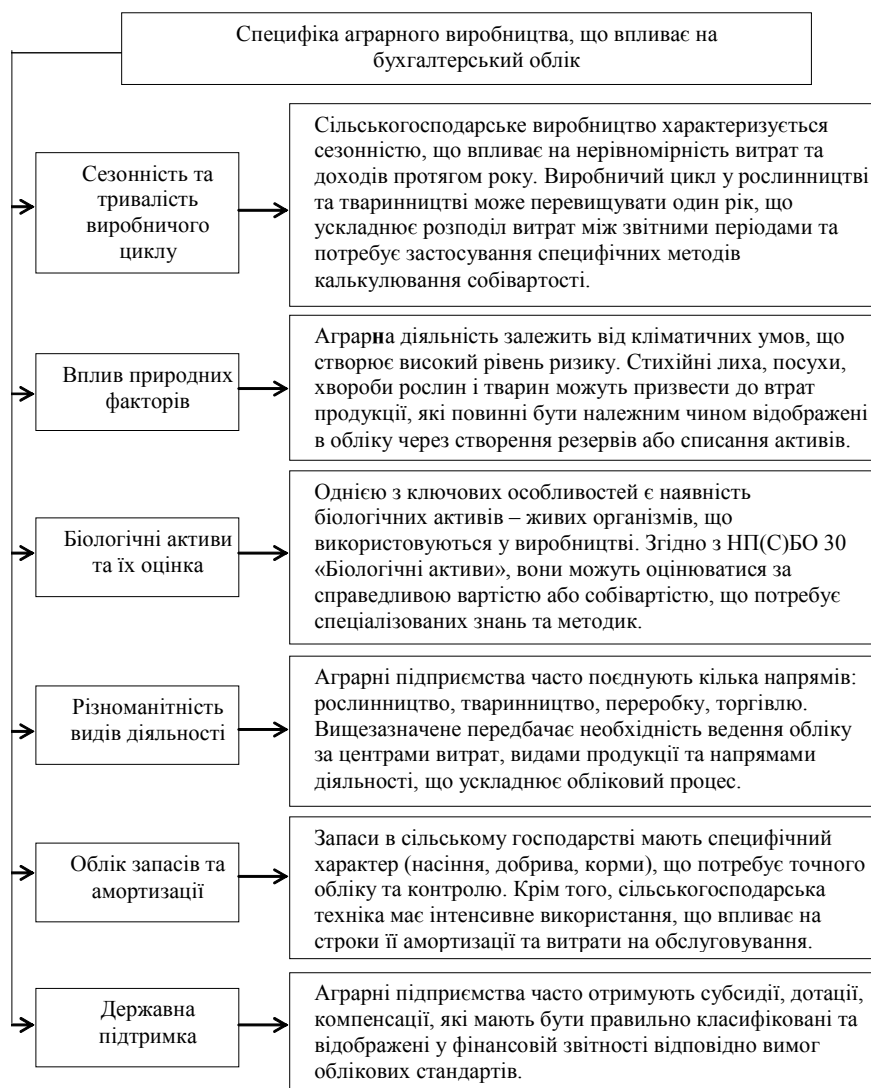


Рис. 3. Специфіка аграрного виробництва, що впливає на бухгалтерський облік

Джерело: [4, с. 282].

факторів суттєво ускладнює ведення господарської діяльності та негативно позначається на результатах діяльності суб'єктів господарювання, в тому числі і аграрних підприємств.

Водночас на тлі кліматичних змін, геополітичної напруженості та глобальних економічних потрясінь значення ризиків і надзвичайних подій постійно зростає. За таких умов перед системою бухгалтерського обліку постають нові вимоги, пов'язані з необхідністю повного та достовірного відображення понесених втрат, оцінювання рівня ризиків і формування релевантної фінансової звітності, що адекватно відображає реальний фінансово-майновий стан суб'єктів агробізнесу.

Отже, особливої актуальності набувають наукові дослідження, спрямовані на вдосконалення облікового відображення операцій надзвичайних подій та визначення їх впливу на фінансові результати діяльності підприємств аграрного бізнесу [7, с. 16].

З цього приводу варто відзначити, що у проєкті нового Міжнародного стандарту фінансової звітності ED/2019/7 "Загальна презентація та розкриття фінансової звітності", оприлюдненому Радою МСФЗ, вперше запропоновано підхід до визначення незвичайних доходів і витрат як таких, що мають обмежену прогностичну цінність для користувачів фінансової звітності. Відповідно до положень проєкту, зазначені елементи не виділяються як окремі статті у звіті про фінансові результати, а рекомендуються до розкриття у примітках до фінансової звітності з метою забезпечення більшої прозорості та зрозумілості інформації [8]. Такий підхід спрямований на підвищення аналітичної цінності фінансової звітності, оскільки дозволяє відокремити разові або нетипові операції від результатів звичайної діяльності підприємства. Це, у свою чергу, сприятиме формуванню більш об'єктивної оцінки фінансового стану та результатів діяльності суб'єктів господарювання, а також підвищить якість інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень.

Узагальнення наведеного матеріалу свідчить про те, що сучасна система обліку витрат у сільському господарстві потребує подальшого вдосконалення, що зумовлено різними чинниками, зокрема і різноманітністю організаційно-правових форм і масштабів діяльності аграрних підприємств, кожне з яких має власні особливості ведення господарства. У зв'язку з цим уніфіковані підхо-

ди до обліку не завжди забезпечують належний рівень аналітичності та управлінської придатності інформації. Крім того, з урахуванням сучасних глобальних орієнтирів сталого розвитку виникає необхідність розширення меж обліку витрат шляхом включення до нього витрат на екологічні ініціативи, соціальні заходи та інші складові корпоративної відповідальності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє дійти висновку, що категорія витрат в аграрному бізнесі має багатовимірний та дискусійний характер, що зумовлює необхідність її чіткого теоретичного обґрунтування та нормативного закріплення. Аналіз еволюції економічних теорій витрат засвідчив зміну підходів до їх трактування — від класичних концепцій факторного виробництва до сучасних соціально-орієнтованих моделей, що враховують вплив зовнішнього середовища та принципи сталого розвитку. Встановлено, що у науковій площині існує неоднозначність у використанні понять "затрати", "витрати", "собівартість" і "втрати", що потребує їх системного розмежування. Зокрема, затрати відображають процес споживання ресурсів у виробництві, витрати — їх визнання у фінансовому результаті, собівартість виступає узагальнюючим показником витрат на виробництво і реалізацію продукції, а втрати характеризують економічні наслідки, що не формують майбутніх вигід. Запропоноване авторське трактування витрат як грошового вираження ресурсів, використаних у виробничій та управлінській діяльності, дозволяє більш чітко окреслити їх економічну сутність та функціональне призначення. Розроблена узагальнена класифікація витрат і сформована SWOT-матриця підтверджують доцільність використання системного підходу до їх аналізу в управлінні аграрними підприємствами. Доведено, що бухгалтерський облік є ключовою інформаційною базою для проведення SWOT-аналізу та прийняття управлінських рішень, а його ефективність значною мірою залежить від дотримання принципів організації обліку витрат, що забезпечують релевантність, достовірність та аналітичність інформації. Враховуючи специфіку аграрного виробництва, зумовлену біологічними процесами, сезонністю та залежністю від природно-кліматичних

факторів, обґрунтовано необхідність застосування адаптованих облікових підходів і використання спеціалізованих рахунків для відображення витрат. Окремо підкреслено актуальність подальших досліджень у сфері обліку витрат, пов'язаних з надзвичайними подіями, а також витрат на екологічні та соціальні ініціативи як складових корпоративної відповідальності аграрних підприємств, що набуває особливого значення в умовах сучасних глобальних викликів, воєнного стану та цілей сталого розвитку.

Література:

1. Андросенко О.О. Економічна сутність витрат виробництва та їх роль у системі управління діяльністю промислових підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2016. Вип. 15. С. 122—126.

2. Бондаренко Н. Визначення облікової сутності витрат та їх класифікація. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 2. С. 296—304.

3. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.99 р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (дата звернення: 30.04.2026).

4. Мошківська О.А. Особливості обліку і калькулювання собівартості продукції в сільському господарстві. Грааль науки. 2025. № 55. С. 280—288.

5. Назаренко Т.П., Франчук І.Б., Вітер С.А. Методичні аспекти обліку та управління витратами. Економіка та держава. 2021. № 7. С. 83—89.

6. Педченко Н.С., Тітенко Л.В., Мілька А.І., Артюх-Пасюта О.В., Тітенко Ю.А. Сутність та економічний зміст витрат підприємства: сучасний погляд. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2023. Вип. 1 (107). С. 29—36.

7. Подолянчук О.А., Коваль Л.В. Надзвичайні ситуації та їх вплив на фінансові результати діяльності підприємств агробізнесу: обліковий аспект. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2025. № 2 (72). С. 7—22.

8. Exposure Draft ED/2019/7 — General Presentation and Disclosures. Retrieved from: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/primary-financial-statements/exposure-draft/ed-general-presentation-disclosures.pdf> (дата звернення: 30.04.2026).

9. Podolianchuk O.A. Accounting for cost management of agricultural enterprises. In: Theoretical and practical aspects of science development: Scientific monograph. Part 1. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2023. P. 179—203.

References:

1. Androsenko, O.O. (2016), "Economic essence of production costs and their role in the management system of industrial enterprises", Scientific Bulletin of the International Humanitarian University, vol. 15, pp. 122—126.

2. Bondarenko, N. (2023), "Definition of the accounting essence of costs and their classification", Herald of Khmelnytskyi National University, vol. 2, pp. 296—304.

3. Ministry of Finance of Ukraine (1999), Order "Instruction on the application of the Chart of Accounts for accounting of assets, capital, liabilities and business operations of enterprises and organizations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (Accessed 30 April 2026).

4. Moshkovska, O.A. (2025), "Features of accounting and costing of production in agriculture", Grail of Science, vol. 55, pp. 280—288.

5. Nazarenko, T.P., Franchuk, I.B. and Viter, S.A. (2021), "Methodological aspects of cost accounting and management", Ekonomika ta derzhava, vol. 7, pp. 83—89.

6. Pedchenko, N.S., Titenko, L.V., Milka, A.I., Artiukh-Pasiuta, O.V. and Titenko, Yu.A. (2023), "The essence and economic content of enterprise costs: a modern view", Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade, vol. 1 (107), pp. 29—36.

7. Podolianchuk, O.A. and Koval, L.V. (2025), "Emergency situations and their impact on financial results of agribusiness enterprises: accounting aspect", Economics, Finance, Management: Topical Issues of Science and Practical Activity, vol. 2 (72), pp. 7—22.

8. IFRS Foundation (2019), "Exposure Draft ED/2019/7 — General Presentation and Disclosures", available at: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/primary-financial-statements/exposure-draft/ed-general-presentation-disclosures.pdf> (Accessed 30 April 2026).

9. Podolianchuk, O.A. (2023), "Accounting for cost management of agricultural enterprises", in Theoretical and Practical Aspects of Science Development: Scientific Monograph, Part 1, Baltija Publishing, Riga, Latvia, pp. 179—203.

Отримано редакцією журналу / Received: 30.04.26

Процеженовано / Revised: 07.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 339.5:656

О. І. Дорош,
к. е. н., доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4537-9558>
Р. І. Лебедь,
аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-9867-4111>
В. В. Байдалка,
аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3774-9293>
В. М. Йосипчук,
аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9083-6301>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.345

ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

O. Dorosh,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University
R. Lebed,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
V. Baidalka,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
V. Yosypchuk,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF THE TRANSFORMATION OF UKRAINE'S EXPORT LOGISTICS UNDER CONDITIONS OF FULL-SCALE WAR

У статті досліджено трансформацію системи міжнародних транспортних перевезень України в умовах повномасштабної війни. Встановлено зміну домінуючих логістичних маршрутів, структури транспортних потоків та економічних параметрів перевезень. Обґрунтовано, що блокування морських портів спричинило переорієнтацію експорту на альтернативні мультимодальні маршрути через країни ЄС та Дунайський регіон. Доведено, що нова логістична модель є менш ефективною за вартістю та часом доставки, однак забезпечує стійкість системи перевезень і безперервність зовнішньоекономічної діяльності. Визначено роль мультимодальних перевезень як ключового інструменту адаптації транспортної системи до воєнних викликів. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення транспортної політики та оптимізації логістичних маршрутів експорту. Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінюванням ефективності мультимодальних перевезень та розробленням моделей оптимізації логістичних витрат.

The study establishes that Ukraine's international transport system has undergone a profound transformation under the impact of the full-scale war, reflected in significant changes in dominant logistics routes, the structure of transport flows, and key economic parameters of transportation. Prior to 2022, the export logistics model was highly concentrated on maritime transport, particularly for grain commodities, ensuring relatively low costs and high throughput capacity, while remaining critically dependent on the functioning of Black Sea port infrastructure.

The blockade of seaports in 2022 led to a sharp decline in export capacity, disruption of established logistics chains, and the urgent reorientation of transport flows. Under these conditions, an alternative system of international transportation emerged, based on multimodal transport and logistics routes. A key role in maintaining export operations has been played by routes through European Union countries and the Danube region, including multimodal connections via European ports and river-sea transport. Road transport has performed a supporting function, ensuring flexibility and operational responsiveness.

The results of the comparative analysis indicate that alternative export routes are less efficient than the pre-war model, as transportation costs have increased by 2–3 times, delivery times have lengthened, and pressure on border crossings and port infrastructure has intensified. At the same time, diversification of logistics routes has enhanced the resilience of the transport system and ensured continuity of foreign economic activity.

The study's novelty lies in interpreting this transformation as a transition from a mono-dominant to a diversified system of integrated transport and logistics solutions. The results may be used to improve transport policy, develop infrastructure, and optimize export logistics. Further research should focus on quantitative assessment and optimization of logistics routes in the context of post-war recovery. The practical significance of the study lies in the possibility of applying its findings to enhance the efficiency of multimodal transport systems and strengthen the resilience of export logistics. The obtained results may serve as a basis for strategic decision-making in the development of Ukraine's transport and logistics infrastructure.

Ключові слова: експортна логістика, міжнародні перевезення, мультимодальні перевезення, транспортно-логістичні маршрути, воєнні умови, диверсифікація логістики.

Keywords: export logistics, international transport, multimodal transport, transport and logistics routes, wartime conditions, logistics diversification.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах повномасштабної війни система міжнародних транспортних перевезень України функціонує в умовах високого рівня невизначеності, інфраструктурних обмежень та значних логістичних ризиків. Руйнування традиційних каналів експорту, зокрема блокування морських портів Чорного моря, зумовило необхідність оперативної перебудови транспортно-логістичних процесів та пошуку альтернативних шляхів постачання продукції на зовнішні ринки.

Водночас нові логістичні маршрути, що формуються через країни Європейського Союзу та Дунайський регіон, характеризуються обмеженою пропускною здатністю, підвищеними витратами та складністю організації перевезень. Це створює додаткове навантаження на транспортну інфраструктуру, ускладнює координацію між різними видами транспорту та негативно впливає на ефективність експортних операцій.

Попри значну увагу до проблематики функціонування транспортної системи України в умовах війни, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного оцінювання ефективності альтернативних логістичних маршрутів, а також їх ролі у забезпеченні стійкості експортної діяльності. Особливої актуальності набуває аналізування трансформації експортної логістики як системного процесу, що охоплює не лише зміну окремих видів транспорту, а й формування нових інтегрованих транспортно-логістичних рішень.

Таким чином, виникає об'єктивна необхідність у поглибленому дослідженні трансформаційних процесів у сфері експортної логістики

України з метою визначення ефективних напрямів її адаптації до сучасних викликів та підвищення стійкості в умовах воєнних ризиків.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є комплексне дослідження трансформації експортної логістики України в умовах повномасштабної війни через аналіз змін у структурі міжнародних транспортних перевезень, обґрунтування ролі альтернативних мультимодальних маршрутів та оцінювання їх ефективності й впливу на стійкість експортних операцій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У численних сучасних наукових дослідженнях зазначено, що повномасштабна війна стала ключовим фактором різкої перебудови експортної логістики України. До 2022 року логістична модель була критично залежною від морських перевезень, оскільки більше 80% зернового експорту здійснювалося саме через морські порти. Проте після блокування портів відбулося вимушене переорієнтування транспортних потоків на альтернативні маршрути — залізничні, автомобільні та річкові. А це, своєю чергою, спричинило значне перевантаження західних прикордонних переходів і логістичної інфраструктури [1]. Окрім того, за оцінками сучасних досліджень, частка наземних перевезень у структурі аграрного експорту зросла з приблизно 35% у 2021 р. до понад 65% у 2023 р. Суттєво змінилась і географія експортних поставок [10].

Низка авторів зазначають, що основною проблемою для України стало порушення традиційних логістичних ланцюгів і необхідність оперативного пошуку нових маршрутів для експорту [1—4, 10]. При цьому серед ключових обмежень дослідники виділяють:

- низьку пропускну здатність прикордонної інфраструктури;
- різницю ширини залізничної колії з країнами ЄС;
- дефіцит перевантажувальних потужностей;
- зростання логістичних витрат.

Інші автори також підкреслюють, що сухопутні маршрути не здатні повністю замінити морські через їх нижчу ефективність і вищу собівартість перевезень.

Важливим елементом стабілізації логістики стала реалізація міжнародних механізмів, зокрема "зернових коридорів". Так, запровадження Чорноморської зернової ініціативи дало змогу частково відновити морські перевезення та зменшити тиск на альтернативні маршрути, що стало критично важливим для глобальної продовольчої безпеки.

У сучасних дослідженнях вітчизняних авторів зазначається, що війна спричинила не лише логістичні, а й структурні зміни у зерновому секторі України. Зокрема [4]:

- скорочення обсягів виробництва окремих культур;
- зміна географії експорту;
- переорієнтація на нові ринки.

Дослідники також наголошують, що сучасна логістична система України перебуває у стані адаптації. При цьому, основними напрямками підвищення її ефективності визначено:

- розвиток мультимодальних перевезень;
- модернізацію прикордонної інфраструктури;
- інтеграцію у транспортні системи ЄС;
- диверсифікацію експортних маршрутів.

Також підкреслюється, що відновлення ефективної логістики потребує значних інвестицій і державної підтримки, а також міжнародної координації [2].

Отже, аналіз публікацій показує, що після 2022 року експортна логістика України зазнала глибокої трансформації: від моделі орієнтованої на морські перевезення до диверсифікованої системи з домінуванням альтернативних маршрутів. Водночас наявні дослідження вказують на суттєві інфраструктурні обмеження та необхідність подальшої модернізації логістичної системи для забезпечення стабільності міжнародних перевезень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

До 2022 року експортна логістика України характеризувалася доволі високою залежністю від морського транспорту, який забезпечував основні обсяги міжнародних перевезень. Так, ключову роль відігравали чорноморські порти, зокрема Одеський морський порт, порт Чорноморськ та порт Південний, через які здійснювалася більшість експортних операцій.

За оцінками дослідників, понад 80% зернового експорту України до війни транспортувалося саме за допомогою морських шляхів, що забезпечувало високу ефективність та низьку вартість логістики [8]. Структура транспортних потоків була чітко ієрархічною. Домінуючим експортним каналом був морський транспорт, підвезення вантажів до портів забезпечувалося за допомогою залізничного транспорту, а для транспортування на короткі відстані використовувався автомобільний транспорт. Що ж до географії експорту, то вона, здебільшого, була орієнтована на країни Азії, Африки та Європейського Союзу, причому значна частка аграрної продукції постачалася до Китаю, Індії, Єгипту та країн Близького Сходу [7].

У довоєнний період Україна входила до числа провідних експортерів зерна у світі. Наприклад, у 2021 році обсяг експорту зернових культур перевищив 44—45 млн тонн [9]. При цьому пропускну здатність морських портів дозволяла експортувати до 6—7 млн тонн зерна щомісячно, що значно перевищувало можливості альтернативних видів транспорту.

Вартість логістики залишалася відносно низькою саме завдяки ефекту масштабу морських перевезень. Адже за різними оцінками, транспортні витрати становили 30—40 дол. США за тону, що забезпечувало конкурентоспроможність українського експорту на світових ринках [8]. Отже, довоєнна модель експортної логістики України була високоефективною, але структурно вразливою, оскільки критично залежала від функціонування морських портів Чорного моря.

Повномасштабне вторгнення у 2022 році стало переломним моментом для системи міжнародних транспортних перевезень України, спричинивши глибоку трансформацію експортної логістики. При цьому визначальним фактором стало блокування морських портів Чорного моря, через які до війни здійснювалася основна частка експорту. Таким чином, функціонування Одеського морського порту, порту Чорноморськ та порту Південний було обмежене або повністю заблоковане, що, своєю чергою, призвело до розриву усталених логістичних ланцюгів та втрати основних каналів експорту.

Це, відповідно, спричинило різке падіння експортних можливостей. За оцінками Європейської Комісії, у перші місяці війни обсяги експорту скоротилися більш ніж на 30—40%, а пропускна здатність альтернативних маршрутів була суттєво нижчою у порівнянні з морськими перевезеннями. Разом з тим, відбулася структурна зміна транспортних потоків. Так, частка морського транспорту в загальній структурі різко зменшилася, тоді як роль залізничних та автомобільних перевезень суттєво зросла. Для стабілізації ситуації було створено нові логістичні маршрути, так звані "шляхи солідарності", які забезпечили альтернативні канали експорту через територію ЄС [5].

Важливим наслідком такої вимушеної диверсифікації стало суттєве зростання вартості логістики. За оцінками Світового Банку, транспортні витрати на експорт зерна зросли у 2—3 рази, що, своєю чергою, негативно вплинуло на конкурентоспроможність української продукції на світових ринках [6]. Для узагальнення характеристик альтернативних маршрутів експорту доцільно здійснити їх порівняльний аналіз за ключовими параметрами (табл. 1).

Отже, після блокування чорноморських портів у 2022 році Україна була змушена оперативно сформувати альтернативну систему міжнародних перевезень, що базується на диверсифікації транспортних каналів. Основними напрямками стали залізничні, автомобільні, річкові (дунайські порти) та інші мультимодальні перевезення.

Одним із ключових напрямів стала переорієнтація експортних потоків на країни Європейського Союзу. В таких умовах саме залізничний транспорт забезпечив масові перевезення зерна, металу та іншої продукції до прикордонних логістичних хабів. Разом з тим, ефективність цього виду транспорту обмежується низкою факторів. По-перше, це різна

ширина колії (1520 мм в Україні та 1435 мм у країнах ЄС), що потребує перевантаження або заміни колісних пар. По-друге, обмежена пропускна здатність відповідної інфраструктури. Попри це, за даними Європейської Комісії, саме залізничні перевезення стали основою так званих "шляхів солідарності", які забезпечили значну частину експорту у 2022—2024 рр [5, 6].

Після 2022 року суттєво зросла роль автомобільного транспорту, особливо для оперативних та менш об'ємних перевезень. Перевагами такого виду транспортування стала гнучкість маршрутів, а також можливість швидкої адаптації до змін. Разом з тим, цей вид транспорту також має суттєві обмеження. Це низька пропускна здатність пунктів пропуску, значні черги на кордоні та вища собівартість перевезень у порівнянні із залізничним і морським транспортом [8].

Важливою альтернативою для формування мультимодальних перевезень стали дунайські порти — порт Рені, порт Ізмаїл та порт Усть-Дунайськ. Так, після 2022 року вони продемонстрували різке нарощення обсягів перевалки. Якщо до війни їх роль була другорядною, то у 2023 році вони стали ключовим каналом експорту аграрної продукції. За даними Європейської Комісії, дунайський напрямок забезпечив значну частину експорту в умовах обмеженого доступу до морських портів, інтегруючись у загальну систему "шляхів солідарності" [5, 6].

Отже, ключовою особливістю нової логістичної моделі стало активне використання мультимодальних перевезень, які поєднують залізничний транспорт (Україна, країни ЄС), морські порти країн ЄС (Польща, Румунія), мультимодальні річково-морські перевезення (через альтернативні порти України та Румунії). Це, своєю чергою, дозволило сформувати нові логістичні ланцюги, які частково компенсували втрату прямих морських маршрутів. Мультимодальні рішення

Таблиця 1. Порівняльна характеристика альтернативних логістичних маршрутів експорту зерна з України

Транспортно-логістичний маршрут	Вартість транспортування (\$/т)	Час доставки*	Роль у системі експорту	Основні обмеження
Морський (Україна – Чорне море – країни Азії/Африки) (довосенний стан)	30–40	10–15 днів	домінуючий до 2022 р.	залежність від портів
Автомобільний (Україна – країни ЄС (Польща, Угорщина))	100–150	10–20 днів	допоміжний	черги, висока вартість
Мультимодальний (річково-морський) (Україна (Дунайський напрямок) – порт Рені / порт Ізмаїл – порт Констанца)	60–100	20–30 днів	ключовий у 2022–2023 рр.	обмежена інфраструктура
Мультимодальний (залізнично-морський) (Україна – залізниця – порт Гданськ – море)	90–140	20–35 днів	стратегічний альтернативний	різна колія, перевантаження, складність координації

* Час доставки наведено для типових маршрутів експорту зернових з України до країн Європи та Середземноморського регіону (≈2500—3000 км) з урахуванням перевалки, митних процедур та можливих затримок на кордоні.

Джерело: узагальнено та систематизовано авторами за даними [5, 6, 8].

стали основою експорту в умовах кризи, однак вони є більш складними в організації, дорожчими, менш оперативними.

Динаміка трансформації експортної логістики України в умовах воєнного стану характеризується суттєвою зміною співвідношення між традиційними та альтернативними маршрутами перевезень. Доцільно проілюструвати ці зміни за допомогою узагальненої структури експортних перевезень (рис. 1), що відображає перерозподіл транспортних потоків у 2021—2024 рр.

Отримані результати дозволяють стверджувати, що трансформація експортної логістики України має системний характер і супроводжується переходом від монодомінантної моделі до диверсифікованої системи транспортно-логістичних маршрутів. Важливим підсумком є трактування мультимодальних перевезень як ключового елемента забезпечення стійкості експортних операцій в умовах воєнних ризиків.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження встановлено, що в умовах воєнних обмежень відбулася якісна перебудова системи міжнародних перевезень України, яка проявляється у формуванні більш диверсифікованої, але водночас менш ефективною з економічної точки зору логістичної моделі. Отримані результати свідчать про те, що переорієнтація експортних потоків на альтернативні маршрути забезпечила безперервність зовнішньоторговельних операцій, однак супроводжувалася істотним зростанням транспортних витрат, збільшенням тривалості доставки та підвищенням навантаження на прикордонну й портову інфраструктуру. Водночас зафіксовано посилення ролі мультимодальних перевезень, які фактично стали базовим механізмом адаптації логістичної системи до нових умов функціонування. Зокрема, поєднання залізничного, автомобільного та річково-морського транспорту дозволило частково компенсувати втрату прямих морських маршрутів, сформувавши нові стійкі логістичні зв'язки з країнами Європейського Союзу.

Разом з тим результати аналізу вказують на наявність структурних обмежень, що стримують ефективність нової моделі, серед яких ключовими є інфраструктурні диспропорції, обмежена пропускна здатність пунктів перетину

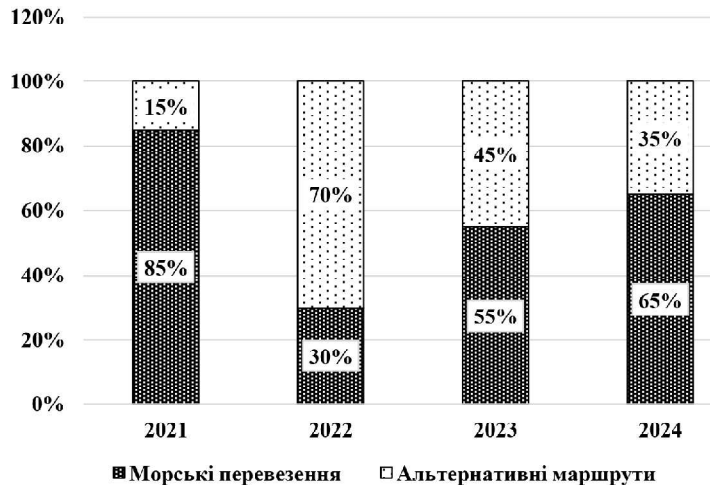


Рис. 1. Зміна структури експортних перевезень України у 2021—2024 рр. (узагальнена оцінка), %

Примітка: значення наведено у вигляді оцінок, сформованих на основі відкритих аналітичних джерел, у зв'язку з відсутністю деталізованої статистики за видами транспорту.

Джерело: узагальнено автором за даними [5, 6].

кордону, а також технологічні бар'єри, пов'язані з різною шириною залізничної колії. Це зумовлює збереження високого рівня логістичних витрат та знижує конкурентоспроможність української продукції на зовнішніх ринках, попри адаптивність сформованої системи перевезень.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з необхідністю більш глибокого кількісного оцінювання ефективності окремих транспортно-логістичних маршрутів з урахуванням вартості, часу доставки та рівня ризиків. Актуальним є також розроблення економіко-математичних моделей оптимізації мультимодальних перевезень, що дозволять визначити найбільш раціональні конфігурації логістичних ланцюгів в умовах обмежених ресурсів та інфраструктурних обмежень. Особливої уваги потребує аналіз потенціалу інтеграції транспортної системи України до європейського логістичного простору, а також оцінювання впливу логістичних чинників на відновлення експортного потенціалу держави у повоєнний період.

Література:

1. Вернигора Р. В., О कोरोков А. М., Тітяпов В. І., Латаш С. О. Дослідження та оцінка ефективності логістичних схем перевезення зернових вантажів на експорт в умовах воєнного стану. Транспортні системи та технології перевезень. 2024. Вип. 28. С. 4—15. URL: <https://tsstt.ust.edu.ua/article/download/312032/303147/721764> (дата звернення: 06.04.2026).

2. Захарчук О. В. Сучасний стан логістичного забезпечення експорту зернових культур з України. *Агросвіт*. 2026. № 3. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.3.4> (дата звернення: 06.04.2026).

3. Ковальський В. Логістичні шляхи експорту зерна в умовах воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 1. С. 118—122. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a19.pdf (дата звернення: 06.04.2026).

4. Шереметинська О. В. Україна як ключовий гравець глобального ринку зерна. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6222/6165> (дата звернення: 06.04.2026).

5. European Commission. EU-Ukraine Solidarity Lanes. 2026. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en (дата звернення: 06.04.2026).

6. European Commission. Solidarity Lanes: Latest figures — February 2026. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-february-2026-2026-03-16_en (дата звернення: 06.04.2026).

7. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). The importance of Ukraine and the russian federation for global agricultural markets. 2022. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/3d62caef-1749-404e-8217-6ac4783a135b/content> (дата звернення: 06.04.2026).

8. The World Bank. Ukraine: Grain Logistics and Storage Infrastructure. Current and Prospective Opportunities and Challenges. 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061725033525342/pdf/P502442-346a-4fd3-882f-46ca-95c9-ce90c0a71619.pdf> (дата звернення: 06.04.2026).

9. United States Department of Agriculture (USDA). Grain: World Markets and Trade. 2026. URL: <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/grain.pdf> (дата звернення: 06.04.2026).

10. Yanovska V., Krol M., Pittman R. The logistics of grain exports from wartime Ukraine. *Transportation Research Procedia*. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590198225000429> (дата звернення: 03.04.2026).

References:

1. Vernyhora, R.V., Okorokov, A.M., Titia-pov, V.I. and Latash, S.O. (2024), "Research and evaluation of the efficiency of logistics schemes for grain export transportation under martial law",

Transport systems and transportation technologies, vol. 28, pp. 4—15, available at: <https://tstt.ust.edu.ua/article/download/312032/303147/721764> (Accessed 06 April 2026).

2. Zakharchuk, O.V. (2026), "Current state of logistics support for grain exports from Ukraine", *Agrosvit*, vol. 3.

3. Kovalskyi, V. (2024), "Logistics routes of grain exports under martial law", *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 9, no. 1, pp. 118—122, available at: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a19.pdf (Accessed 06 April 2026).

4. Sheremetynska, O.V. (2025), "Ukraine as a key player in the global grain market", *Economy and Society*, vol. 75, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6222/6165> (Accessed 06 April 2026).

5. European Commission (2026), "EU-Ukraine Solidarity Lanes", available at: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en (Accessed 06 April 2026).

6. European Commission (2026), "Solidarity Lanes: Latest figures — February 2026", available at: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-february-2026-2026-03-16_en (Accessed 06 April 2026).

7. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) (2022), "The importance of Ukraine and the russian federation for global agricultural markets", available at: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/3d62caef-1749-404e-8217-6ac4783a-135b/content> (Accessed 06 April 2026).

8. The World Bank (2025), "Ukraine: Grain Logistics and Storage Infrastructure. Current and Prospective Opportunities and Challenges", available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061725033525342/pdf/P502442-346a4fd3-882f-46ca-95c9-ce90c0a71619.pdf> (Accessed 06 April 2026).

9. United States Department of Agriculture (USDA) (2026), "Grain: World Markets and Trade", available at: <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/grain.pdf> (Accessed 06 April 2026).

10. Yanovska, V., Krol, M. and Pittman, R. (2025), "The logistics of grain exports from wartime Ukraine", *Transportation Research Procedia*, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590198225000429> (Accessed 03 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 12.04.26

Процецензовано / Revised: 28.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 331.5:004:355.4

І. Р. Безпалько,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі, Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3412-2017>

Ю. О. Дзюбенко,

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі, Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0536-8835>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.351

ХАРАКТЕРИСТИКА РИНКУ ПРАЦІ ТА ЙОГО ЦИФРОВІЗАЦІЯ НА ФОНІ НОВИХ ПОЛІТИКО-ВІЙСЬКОВИХ ОПЕРАЦІЙ У СВІТІ

I. Bezpalko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing in Publishing and Printing, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

Y. Dziubenko,

Postgraduate student, Department of Management and Marketing in Publishing and Printing, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

CHARACTERISTICS OF THE LABOR MARKET AND ITS DIGITALIZATION AGAINST THE BACKGROUND OF NEW POLITICAL AND MILITARY OPERATIONS IN THE WORLD

Метою дослідження є комплексне оцінювання особливостей трансформації сучасного ринку праці під впливом цифровізації та нових політико-військових операцій у світі, з виявленням змін у структурі зайнятості, професійних вимогах, трудовій мобільності та механізмах адаптації працівників і роботодавців. Об'єктом дослідження є ринок праці як соціально-економічна система, що змінюється під впливом рішень на базі застосованих цифрових технологій, глобальних безпекових викликів, міграційних процесів і трансформації моделей зайнятості. У статті досліджено сучасні особливості розвитку ринку праці в умовах прискореної цифровізації та посилення впливу нових політико-військових операцій у світі. Обґрунтовано, що сучасний ринок праці формується не лише під дією економічних циклів, демографічних зрушень і технологічного прогресу, а й під значним впливом зовнішніх безпекових факторів, які змінюють структуру попиту і пропозиції робочої сили, рівень трудової мобільності, професійні пріоритети та механізми регулювання зайнятості. Визначено, що нові воєнно-політичні операції зумовлюють порушення логістичних зв'язків, переміщення населення, трансформацію інвестиційної активності, підвищення інфляційного тиску та зростання невизначеності для роботодавців, а це безпосередньо впливає на створення, перерозподіл і якість робочих місць.

The purpose of the study is a comprehensive assessment of the features of the transformation of the modern labor market under the influence of digitalization and new political and military operations in the world, with the identification of changes in the structure of employment, professional requirements, labor mobility and adaptation mechanisms of employees and employers. The object of the study is the labor market as a socio-economic system that changes under the influence of decisions based on applied digital technologies, global security challenges, migration processes and the transformation of employment models. The article examines

the modern features of the development of the labor market in the context of accelerated digitalization and the strengthening of the influence of new political and military operations in the world. It is substantiated that the modern labor market is formed not only under the influence of economic cycles, demographic shifts and technological progress, but also under the significant influence of external security factors that change the structure of labor supply and demand, the level of labor mobility, professional priorities and mechanisms for regulating employment. It is determined that new military-political operations lead to disruption of logistical connections, population displacement, transformation of investment activity, increased inflationary pressure and increased uncertainty for employers, which directly affects the creation, redistribution and quality of jobs. At the same time, it is proven that digitalization is becoming a key component of the adaptation of the labor market to crisis conditions, as it ensures the development of remote employment, platform work, digital hiring, online learning, electronic document management and new mechanisms for professional retraining. Particular attention is paid to the change in the content of work, the spread of new requirements for digital competencies, the increase in the role of analytical, technical and technological and communication skills, as well as the risks of displacing some routine work functions under the influence of systems based on artificial intelligence. At the same time, it is emphasized that the digitalization of the labor market not only opens up new opportunities for employment, but also creates new challenges related to inequality of access to digital infrastructure, the instability of platform work, the need to update labor legislation and strengthen social protection for workers. The paper concludes that the transformation of the labor market against the background of new political and military operations is systemic in nature and requires a coordinated combination of state employment policy, the development of digital skills, the modernization of the educational environment, legal regulation of new forms of work and the formation of sustainable mechanisms for the integration of vulnerable categories of the population into modern labor processes.

Ключові слова: ринок праці, цифровізація, зайнятість, дистанційна праця, платформна праця, трудова мобільність, міграційні процеси, професійна адаптація, цифрові навички, системи на базі штучного інтелекту, політико-військові операції, глобальна нестабільність, соціальний захист, трансформація зайнятості, державна політика зайнятості.

Key words: labor market, digitalization, employment, remote work, platform work, labor mobility, migration processes, professional adaptation, digital skills, artificial intelligence-based systems, political-military operations, global instability, social protection, employment transformation, state employment policy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність теми постає через те, що сучасний ринок праці вже не можна оцінювати як відносно стабільну економічну категорію, оскільки він дедалі сильніше залежить від зовнішніх безпекових шоків, переміщення населення, розривів виробничих і логістичних ланцюгів, торговельної напруги та зростання витрат роботодавців. Міжнародна організація праці у 2025 році прямо вказала, що геополітична напруга і торговельні порушення послаблюють економічні очікування та знижують темпи створення нових робочих місць, через що прогноз приросту зайнятості на 2025 рік було зменшено з 60 млн до 53 млн робочих місць. Разом із цим, Міжнародний валютний фонд у квітні 2026 року зафіксував, що світо-

ва економіка розвивається в умовах війни, а негативний вплив конфліктів особливо відчутний через енергетичні та продовольчі цінові шоки, фінансові ризики, зміну інвестиційних потоків і нерівномірний тиск на різні країни та сектори. В таких умовах дослідження ринку праці набуває особливої ваги, бо дозволяє виявити, як саме нові політико-військові операції змінюють попит на працю, структуру професій, територіальну мобільність працівників, потребу в перекваліфікації та підходи державних органів влади до регулювання зайнятості.

Важливість цієї теми визначається ще й тим, що реакцією на глобальну нестабільність стає прискорена цифровізація сфери зайнятості, управління трудовими ресурсами та на-

дання послуг на ринку праці. Міжнародна організація праці у 2025 році показала, що цифрова трансформація вже стала складовою національних політик зайнятості, хоча її впровадження стримується цифровим розривом, нерівним доступом до інтернету та різною інституційною спроможністю країн. Разом із цим, та сама організація наголосила, що майже кожен 4-й працівник у світі може зіткнутися з трансформацією своїх трудових функцій під впливом генеративного штучного інтелекту, а це означає не лише ризик витіснення окремих професій, а й формування нового попиту на компетентності, пов'язані з аналітикою, платформною зайнятістю, дистанційною координацією праці та використанням рішень на базі застосованих цифрових технологій. Світовий банк, у свою чергу, підкреслює, що в умовах крихких і конфліктно уражених країн цифровізація стає не дорядним напрямом, а інструментом підтримки зайнятості, розвитку цифрових навичок, доступу до послуг, цифрової ідентифікації, у тому числі для біженців і внутрішньо переміщених осіб, а також створення нових робочих місць.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Метою дослідження є комплексне оцінювання особливостей трансформації сучасного ринку праці під впливом цифровізації та нових політико-військових операцій у світі, з виявленням змін у структурі зайнятості, професійних вимогах, трудовій мобільності та механізмах адаптації працівників і роботодавців. Об'єктом дослідження є ринок праці як соціально-економічна система, що змінюється під впливом рішень на базі застосованих цифрових технологій, глобальних безпекових викликів, міграційних процесів і трансформації моделей зайнятості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В сучасному науковому дискурсі проблема функціонування ринку праці в умовах війни розглядається передусім крізь призму руйнування економічного підґрунтя зайнятості, порушення відтворення робочої сили, посилення міграційних процесів і зміни співвідношення між попитом та пропозицією праці [1–10]. До прикладу, Н. Азьмук [1] зосереджує увагу на трансформації національного ринку праці під впливом війни та обґрунтовує, що воєнні дії призводять не лише

до фізичного скорочення робочих місць, а й до кваліфікаційного та освітнього збідніння пропозиції праці, деформації вікової структури робочої сили, зростання регіональних диспропорцій і ускладнення відтворення людського потенціалу. В. Геєць, В. Близнюк, О. Нікіфорук [2] пропонують ширший соціально-економічний погляд на трансформації, викликані війною, розглядаючи їх через категорію соціальної якості у постконфліктній економіці. На рівні конкретизації дисбалансів трудової сфери особливий інтерес становить праця Л. Шамілевої та О. Хандій [3], у якій увагу зосереджено на розбалансованості трудової сфери в умовах воєнного стану. Уже сама постановка проблеми у цій роботі дає підстави стверджувати, що авторки розглядають воєнний період як чинник загострення втрат трудового та освітнього потенціалу, посилення соціально-економічних ризиків, зростання незайнятості та поглиблення структурних викривлень у сфері праці. Регіональний вектор дослідження ринку праці переконливо представлено у праці Т. Васильціва, О. Левицької, О. Рудковського [4], де проаналізовано структурні диспропорції і дисбаланси ринку праці областей Карпатського регіону нашої країни в умовах війни.

Основні результати дослідження. Сучасний ринок праці формується вже не лише під впливом економічного циклу, а й під дією нових політико-військових операцій, які змінюють саму архітектуру зайнятості у світі. Порушення морських маршрутів, перебоїв у постачанні енергоносіїв, зростання транспортних витрат, інфляційний тиск і підвищення невизначеності для бізнесу призводять до того, що роботодавці обережніше створюють нові робочі місця, переорієнтовують виробництво та змінюють географію найму. Міжнародна організація праці у 2025 році знизилася прогноз приросту світової зайнятості з 60 млн до 53 млн робочих місць, підкресливши, що геополітична напруга і торговельні збої прямо уповільнюють динаміку праці. Разом із цим, Міжнародний валютний фонд у 2026 році зафіксував, що війна на Близькому Сході посилює тиск на державні фінанси, ціни на сировину, зовнішні баланси та інфляційні очікування, а це неминує передається на сферу зайнятості через скорочення інвестиційних планів, дорожче кредитування та перегляд кадрової політики. Таким чином, ринок праці дедалі менше являється автономною економічною

системою і дедалі більше постає як чутливий індикатор глобальної безпекової нестабільності (табл. 1).

Цифровізація ринку праці в такій ситуації не являється факультативною модернізацією, а стає механізмом виживання економіки, роботодавців і працівників. Коли зовнішнє середовище є нестабільним, саме рішення на базі застосованих цифрових технологій забезпечують безперервність найму, дистанційну взаємодію, електронний документообіг, цифрову ідентифікацію, онлайн навчання, доступ до платформ зайнятості та швидке перенавчання бізнес процесів. Міжнародна організація праці у 2025 році показала, що національні політики зайнятості дедалі активніше включають питання цифрової трансформації, хоча цей процес стримується цифровим розривом і нерівним доступом до інтернету. Світовий банк окремо наголосив, що у крихких і конфліктно уражених країнах цифрова трансформація включає не лише розширення зв'язку, а й цифрову інфраструктуру, цифрову ідентифікацію для біженців, послуги, підтримані електронними каналами, та розвиток цифрових навичок для створення робочих місць. Разом із цим, цифровізація для вимушено переміщених осіб уже напівпов'язується з доступом до роботи, освіти, банківських послуг і соціальної підтримки (табл. 2).

Окремої уваги потребує зміна професійної структури зайнятості, оскільки нові конфлікти й цифровізація діють одночасно та взаємно посилюють один одного. З одного боку, зрос-

Таблиця 1. Як нові політико-військові операції змінюють ринок праці

Складові зміни	Характеристика
Логістичні порушення	Військові події змінюють маршрути постачання, збільшують час доставки, підвищують вартість страхування і транспортування, а також змушують компанії переглядати звичні виробничі зв'язки
Енергетична нестабільність	Ріст цін на енергоносії змінює собівартість продукції, особливо у промисловості, транспорті, аграрному секторі та сфері послуг
Інфляційний тиск	Подорожчання товарів і послуг послаблює реальні доходи домогосподарств і водночас змушує підприємства балансувати між оплатою праці та збереженням прибутковості
Міграційні переміщення	Нові хвилі вимушеного переселення змінюють пропозицію праці в країнах походження і країнах приїому, створюють локальні дефіцити кадрів та нові резерви робочої сили
Інвестиційна обережність	У стані високої невизначеності компанії не рідко відкладають довгострокові проекти, автоматизацію певних процесів або розширення виробництва
Регіональна перебудова виробництва	Підприємства переносять виробничі потужності ближче до безпечніших ринків збуту або до держав із вищою прогнозованою політикою

Джерело: сформовано автором.

тає потреба у фахівцях з логістики, кібербезпеки, аналітики даних, управління ризиками, енергетичної стійкості, відновлення інфраструктури, медицини, психологічної підтримки та координації гуманітарних процесів. З іншого боку, частина рутинних офісних функцій, інформаційних операцій і повторюваних адміністративних завдань дедалі активніше трансформується під впливом систем на базі штучного інтелекту. Міжнародна організація праці у 2025 році зафіксувала, що 1 із 4 працівників у світі зайнятий у професіях з певним рівнем впливу генеративного штучного інтелекту, але водночас підкреслила, що переважно йдеться саме про зміну змісту праці, а не про повне зникнення робочих місць. Світовий банк також

Таблиця 2. Основні напрями цифровізації ринку праці в умовах глобальної нестабільності

Напрямок	Характеристика
Цифровий найм	Пошук персоналу, первинний відбір, співбесіди, перевірка навичок і підписання документів дедалі більше переходять у віддалений формат
Дистанційна організація праці	Хмарні сервіси, корпоративні платформи, системи управління завданнями та цифрові канали комунікації дозволяють підтримувати діяльність навіть під час обмежень на переміщення
Цифрова ідентифікація	Наявність перевіреного електронного профілю або цифрового посвідчення особи спрощує доступ до праці, фінансових послуг, навчання і державної підтримки
Платформна зайнятість	Онлайн платформи надають можливість виконувати як локальні, так і віддалені завдання, швидко входити на ринок послуг і працювати на замовників з різних країн
Онлайн навчання і перекваліфікація	Освітні платформи дозволяють швидко оновлювати професійні знання у відповідь на зміну попиту на працю
Кіберзахист трудових процесів	У міру переходу в цифрове середовище внутрішнє і зовнішнє безпечне середовище праці потребує захисту даних, трудових профілів і комунікацій

Джерело: сформовано автором.

Таблиця 3. Якою має бути адаптація ринку праці до цифровізації і воєнно політичної нестабільності

Напрямок адаптації	Зміст потрібних дій
Оновлення політики зайнятості	Потрібно включати цифрові навички, платформну зайнятість, віддалену працю, кризову мобільність і перекваліфікацію до національних стратегій ринку праці
Правове врегулювання платформної праці	Необхідно уточнювати статус працівника, правила оплати, соціального страхування, робочого часу і доступу до колективного представництва
Масова перекваліфікація	Освітні програми мають бути короткими, гнучкими, цифрово доступними і прив'язаними до реального попиту роботодавців
Цифрове включення вразливих груп	Біженці, внутрішньо переміщені особи, молодь, жінки після перерви у кар'єрі та люди з периферійних територій мають отримувати доступ до зв'язку, пристроїв і цифрового навчання
Захист даних і кіберстійкість	Потрібно поєднати цифровізацію із захистом персональних даних, кадрових систем, фінансових сервісів і державних реєстрів
Міжнародне визнання навичок і кваліфікацій	Важливо спростувати процедури підтвердження освіти, досвіду роботи та професійних компетентностей для мобільних груп населення

Джерело: сформовано автором.

наголошує на критичній ролі цифрових навичок у професійному та економічному успіху. Показовим є і досвід європейських країн з інтеграції біженців, де, за даними Управління Верховного комісара Організації Об'єднаних Націй у справах біженців, 57 % українських біженців у Європі були працевлаштовані у середині 2025 року, але все ще відставали від населення країн приїому на 22 відсоткові пункти, що демонструє, наскільки важливими є визнання кваліфікацій, мовна адаптація, цифрові інструменти пошуку роботи і правильне використання вже наявного людського капіталу (табл. 3).

Ринок праці майбутнього потребує нової моделі регулювання, у якій цифровізація поєднується із соціальним захистом, трудовими правами та безпекою. Якщо роботодавці переходять на платформні моделі, алгоритмічне управління та гнучкі форми зайнятості, то державні органи влади мають водночас оновлювати трудове законодавство, політику професійної освіти, системи страхування від безробіття, механізми визнання кваліфікацій і правила захисту персональних даних. Відтак, майбутнє ринку праці на фоні нових політико-військових операцій залежить не лише від технологій, а й від того, чи буде сформовано підґрунтя для справедливої адаптації. Йдеться про поєднання цифрової інфраструктури, перекваліфікації, правової визначеності, міжнародної координації, підтримки мобільності працівників і розширення доступу до праці для тих груп, які найбільше постраждали від конфліктів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, сучасний ринок праці постає як динамічне середовище, у якому цифровізація вже не обмежується інструментом підвищення ефективності, а стає необхідною умовою підтримання зайнятості, професійної адаптації та стійкості економіки в умовах глобальної воєнно-політичної нестабільності, при цьому саме поєднання технологічних змін, міграційних зрушень, нових кваліфікаційних вимог і безпекових ризиків формує потребу у переосмисленні державної політики зайнятості, професійної підготовки та соціального захисту.

Література:

1. Азьмук Н. А. Трансформація ринку праці в умовах війни: виклики та стратегії відтворення робочої сили. Вісник економічної науки України. 2022. № 1 (42). С. 171—179.
2. Геєць В. М., Близнюк В. В., Нікіфорук О. І. Актуальні аспекти політики соціальної якості в постконфліктній економіці України. Економіка України. №6. С. 3—22.
3. Шамілева Л. Л., Хандій О. О Дисбаланси в трудовій сфері в умовах воєнного стану. The 3rd International scientific and practical conference — Modern research in world science. SPC, Lviv, Ukraine. 2022. P. 1673—1678
4. Васильців Т., Левицька О., Рудковський О. Структурні диспропорції і дисбаланси ринку праці областей Карпатського регіону України в умовах війни: тенденції, загрози, орієнти-

ри політики стабілізації й використання можливостей. Економіка та суспільство, 2022. № 37.

5. 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>

6. Костик Є. П., Цимбал К. О. Ринок праці: виклики цифрової економіки та воєнного часу. Причорноморські економічні студії. 2024. № 86. С. 33—39.

7. Соколовський І. В. Ринок праці України через півтора року повномасштабної війни: нестандартна зайнятість та цифровізація. Соціологія: теорія, методи, маркетинг. 2023. № 4. С. 89—106.

8. Серьогіна Н. О. Вплив процесів цифровізації на забезпечення продуктивної зайнятості в Україні. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія "Публічне управління та адміністрування". 2024. Т. 35 (74). № 1. С. 277—281.

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)

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)

References

1. Azmuk, N. A. (2022), "Transformation of the labor market under war: challenges and strategies for labor force reproduction", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 1 (42), pp. 171—179.

2. Heiets, V. M., Blyzniuk, V. V., & Nikiforuk, O. I. (2022), "Current aspects of social quality policy in the post-conflict economy of Ukraine", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 6, pp. 3—22.

3. Shamileva, L. L., & Khandii, O. O. (2022), "Imbalances in the labor sphere under martial law", *Modern research in world science. The 3rd International scientific and practical conference*, Lviv, Ukraine, pp. 1673—1678.

4. Vasylytsiv, T., Levytska, O., & Rudkovskyi, O. (2022), "Structural disproportions and imbalances in the labor market of the oblasts of the Carpathian region of Ukraine under war: trends, threats, and policy guidelines for stabilization and use of opportunities", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 37.

5. Zybareva, O. V. (2023), "Risk management of business projects under digitalization", *Problemy suchasnykh transformatsii, seriia ekonomika ta upravlinnia*, (10). DOI <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>

6. Kostyk, Ye. P., & Tsymbal, K. O. (2024), "Labor market: challenges of the digital economy and wartime", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 86, pp. 33—39.

7. Sokolovskyi, I. V. (2023), "Ukraine's labor market after one and a half years of full-scale war: non-standard employment and digitalization", *Sotsiologhiia: teoriia, metody, marketynh*, vol. 4, pp. 89—106.

8. Serohina, N. O. (2024), "The impact of digitalization processes on ensuring productive employment in Ukraine", *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho, seriia Publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 35 (74), no. 1, pp. 277—281.

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. DOI [10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/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 tekhnolohii*, vol. 9 (37), pp. 227—237. DOI [10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237).

Отримано редакцією журналу / Received: 19.04.26

Прорецензовано / Revised: 28.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<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 338.439.5:633.15:664

Л. В. Діброва,

к. е. н., доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4877-0496>

Б. С. Тимків,

аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5280-0382>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.357

ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРОДУКЦІЇ ГЛИБОКОЇ ПЕРЕРОБКИ КУКУРУДЗИ В УКРАЇНІ НА ЗАСАДАХ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ

L. Dibrova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative Management and Foreign Economic Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

B. Tymkiv,

graduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

THE ECONOMIC MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF THE MARKET OF DEEP-PROCESSED CORN PRODUCTS IN UKRAINE BASED ON VALUE-ADDED CHAINS

У статті розглянуто теоретико-методичні засади розвитку економічного механізму розвитку ринку продукції глибокої переробки кукурудзи в Україні на засадах ланцюгів доданої вартості в умовах посилення глобальних викликів, зокрема кліматичних змін, декарбонізації та переходу до біоекономічної моделі розвитку. Обґрунтовано, що домінування сировинної моделі експорту кукурудзи обмежує реалізацію економічного потенціалу аграрного сектору, стримує розвиток переробної промисловості та знижує рівень внутрішньої доданої вартості. Доведено, що ключовим напрямом структурної трансформації є формування інтегрованих ланцюгів доданої вартості, які охоплюють повний виробничо-технологічний цикл — від вирощування сировини до виробництва біоетанолу, біополімерів, біохімічної продукції та комплексного використання побічних продуктів у межах циркулярної економіки. Систематизовано наукові підходи до розвитку ринку кукурудзи та глибокої переробки сировини, визначено їх значення для забезпечення продовольчої, енергетичної та екологічної безпеки. Запропоновано концептуальну модель економічного механізму, що ґрунтується на поєднанні виробничих, інноваційних, інституційних та інвестиційних складових і передбачає інтеграцію України у європейські біоекономічні ланцюги доданої вартості. Встановлено, що реалізація запропонованого підходу сприятиме зростанню внутрішньої доданої вартості, підвищенню конкурентоспроможності агропромислового комплексу та формуванню стійкої біоіндустріальної економіки.

The article examines the theoretical and methodological foundations of an economic mechanism for the development of the market for deep-processed corn products in Ukraine based on value-added chains under the conditions of intensifying global challenges, including climate change, decarbonisation, and the transition to a bioeconomy model of development. It is substantiated that the dominance of a raw material export-oriented model in the corn sector significantly constrains the realisation of the economic potential of the agricultural sector, hampers the development of the processing industry, and reduces the level of domestic value added.

The study proves that a key direction of structural transformation is the formation of integrated value-added chains covering the full production and technological cycle, from raw material cultivation to deep processing, including the production of bioethanol, biopolymers, biochemical products, and the comprehensive utilisation of by-products within the framework of a circular economy. Particular attention is paid to the role of deep processing as a driver of innovation, resource efficiency, and environmental sustainability.

Modern scientific approaches to the development of the corn market and deep processing of agricultural raw materials are systematised, and their importance for ensuring food, energy, and environmental security is determined. The paper also highlights the growing importance of aligning national production systems with European regulatory and sustainability standards, which creates additional incentives for upgrading technological capacities and improving product quality.

A conceptual model of the economic mechanism is proposed, based on the integration of production, innovation, institutional, and investment components, and aimed at ensuring effective coordination among stakeholders within value-added chains. The model also provides for the integration of Ukraine into European bioeconomic value chains and the expansion of its participation in high-value-added market segments.

It is concluded that the implementation of the proposed approach will contribute to increasing domestic value added, strengthening the competitiveness of the agro-industrial sector, enhancing export diversification, and fostering the formation of a sustainable bio-industrial economy in Ukraine in the long term.

Ключові слова: економічний механізм, ринок, глибока переробка кукурудзи, ланцюги доданої вартості, аграрний сектор, біоекономіка, циркулярна економіка, конкурентоспроможність, євроінтеграція, декарбонізація.

Key words: economic mechanism, market, deep processing of corn, value-added chains, agricultural sector, bioeconomy, circular economy, competitiveness, European integration, decarbonisation.

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

Однією з ключових глобальних тенденцій розвитку сучасної економіки є посилення кліматичних викликів, що зумовлює необхідність переходу до низьковуглецевих моделей господарювання та розвитку біоекономіки. У цьому контексті сільське господарство, зокрема виробництво та переробка кукурудзи, набуває важливого значення як джерело сировини для біопалива, біоматеріалів і біохімічної продукції, що сприяє зниженню викидів та підвищенню енергетичної безпеки [1].

Водночас ринок кукурудзи в Україні характеризується структурними дисбалансами, серед яких домінування сировинного експорту, недостатній рівень розвитку переробної інфраструктури та обмежена координація між учасниками ринку [3]. За таких умов аграрні виробники змушені орієнтуватися переважно на експорт зерна, що знижує потенціал формування внутрішньої доданої вартості та обмежує розвиток суміжних галузей.

Збереження сировинної моделі функціонування ринку кукурудзи стримує технологічне оновлення, зменшує мультиплікаційний ефект аграрного виробництва та звужує можливості інтеграції України у високотехнологічні сегменти світового ринку. Натомість розвиток глибокої переробки дозволяє забезпечити більш ефективне використання ресурсів, підвищити якість продукції та сформувати стабільні виробничо-збутові зв'язки [5].

У цих умовах особливого значення набуває формування економічного механізму розвитку ринку продукції глибокої переробки кукурудзи на засадах ланцюгів доданої вартості. Такий підхід передбачає узгодження інтересів усіх учасників — від виробників сировини до переробних підприємств і кінцевих споживачів, забезпечує послідовне створення доданої вартості на кожному етапі та створює передумови для впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності й інтеграції України до європейських біоекономічних ланцюгів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових працях вітчизняних дослідників, зокрема М. Сичевського, А. Дейнеко, О. Кушніренка, О. Ципліцької [5], І. Ващенко [3], В. Венгера, Н. Валінкевич, Н. Гахович, О. Биконії [1], Ю. Федорука, Т. Панченка, А. Івановського, І. Покотила [6], Н. Танклевської, В. Петренка, А. Карнаушенка, К. Мельникової [2], Н. Коробової, Н. Вдовенко, О. Головніної [6] розкрито теоретичні та організаційно-економічні засади функціонування ринку кукурудзи, особливості формування його пропозиції, а також обґрунтовано значення глибокої переробки сільськогосподарської сировини для забезпечення продовольчої безпеки, розвитку біоекономіки та процесів декарбонізації.

Водночас у науковій літературі недостатньо уваги приділено питанням формування цілісного економічного механізму розвитку ринку продукції глибокої переробки кукурудзи на засадах ланцюгів доданої вартості, зокрема в контексті узгодження інтересів учасників ринку, інтеграції у європейські біоекономічні системи та забезпечення зростання внутрішньої доданої вартості.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є узагальнення теоретико-методичних підходів і розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективного економічного механізму розвитку ринку продукції глибокої переробки кукурудзи в Україні на засадах ланцюгів доданої вартості з урахуванням сучасних викликів біоекономіки та євроінтеграційних процесів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Продукція глибокої переробки кукурудзи є важливим сегментом агропромислового комплексу України. Водночас, на відміну від експорту сировини, переробка традиційно орієн-

тована переважно на внутрішній ринок і залишається недостатньо розвинуеною з точки зору формування високої доданої вартості.

Найбільш поширеним продуктом глибокої переробки кукурудзи в Україні є кукурудзяний крохмаль. Ринок цієї продукції демонструє поступове зростання у 2021—2023 рр., що зумовлено стабільним попитом як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Станом на 2025 р. його обсяг оцінюється приблизно у 21,3 млн дол. США. Завдяки відносно низькій вартості сировини Україна має конкурентні позиції на ринках Східної Європи та Туреччини, де імпорتنі ціни на продукцію становили 520—560 дол. США за тонну у 2024 р., що на 8-12% нижче, ніж у західноєвропейських виробників.

Останніми роками також спостерігається розвиток виробництва біоетанолу з кукурудзи, що пов'язано з реалізацією державних програм підтримки біоенергетики та зростанням попиту на альтернативні види палива. За наявними оцінками, для повного завантаження нових і запланованих виробничих потужностей необхідно близько 3 млн т кукурудзи щорічно, що свідчить про значний потенціал розширення внутрішнього попиту на сировину.

У контексті євроінтеграційного розвитку України особливого значення набуває формування інтегрованих ланцюгів доданої вартості у сфері глибокої переробки кукурудзи. Такий підхід забезпечує поєднання виробництва сировини, її переробки та реалізації кінцевої продукції в межах єдиної системи, підвищує ефективність використання ресурсів і розширює експортні можливості (рис. 1).

Інтегрований ланцюг доданої вартості поєднує всі стадії виробництва єдиною економічною метою — максимізацією внутрішньої доданої вартості. Його функціонування ґрунтується на вертикальній координації учасників, що забезпечує стабільність поставок, контроль якості та зниження транзакційних витрат. Важливою рисою моделі є замкнутість ресурсних потоків: побічні продукти використовуються повторно, а прибуток частково реінвестується у розвиток технологій.

Початковий етап передбачає виробництво стандартизованої сировини з заданими якісними параметрами. Йдеться про перехід від традиційної моделі збуту до контрактного виробництва, орієнтованого на потреби переробки. Використання спеціалізованих гібридів, цифрового моніторингу та довгострокових контрактів підвищує передбачуваність поставок і формує стабільну сировинну базу.

Наступна стадія охоплює первинну переробку зерна з виділенням основних компонентів —

крохмалю, білка, зародка та клітковини. На цьому етапі формується проміжна додана вартість і забезпечується підготовка сировини до подальшої трансформації. Ключове значення мають модернізація технологій, автоматизація процесів та підвищення ефективності використання ресурсів.

Центральною ланкою є глибока переробка, у межах якої створюється основна частка доданої вартості. Крохмаль та інші компоненти перетворюються на продукцію з високим ступенем переробки — біоетанол, біополімери, органічні кислоти, амінокислоти та модифіковані крохмалі. Застосування біотехнологій і ферментаційних процесів забезпечує значне зростання вартості кінцевого продукту та

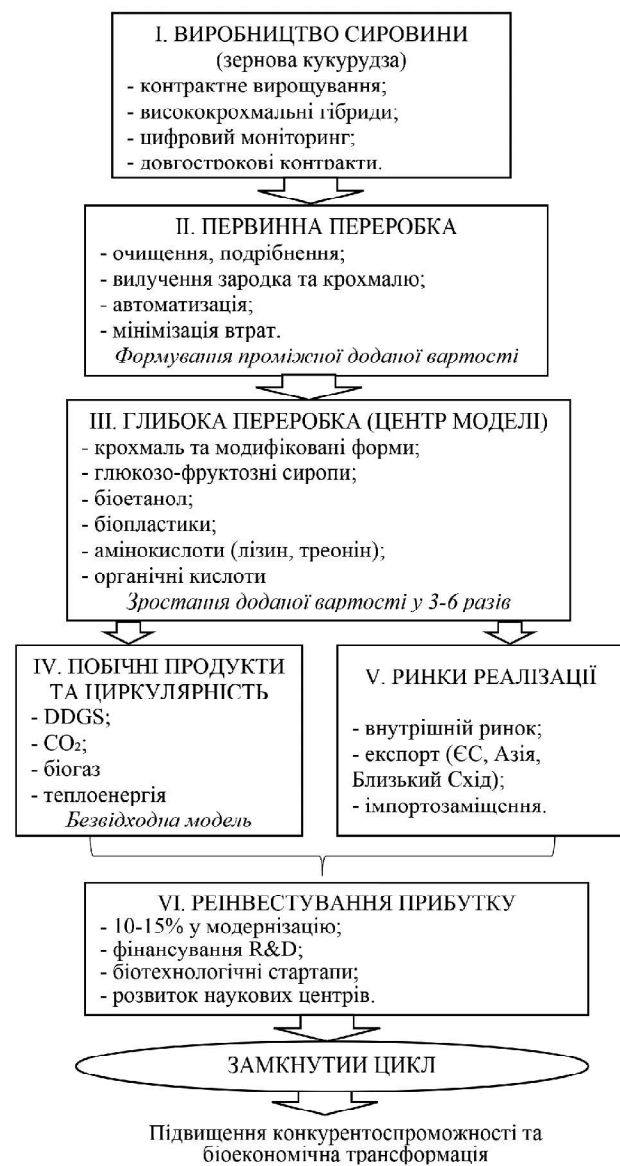


Рис. 1. Модель інтегрованого ланцюга доданої вартості продукції глибокої переробки кукурудзи

Джерело: побудовано автором.

відповідає сучасним тенденціям розвитку біо-економіки.

Окремий етап пов'язаний із використанням побічних продуктів і відходів, які інтегруються у виробничий цикл. Це дозволяє знизити втрати ресурсів, скоротити витрати та підвищити екологічну ефективність виробництва за рахунок впровадження принципів циркулярної економіки.

На завершальних стадіях відбувається реалізація продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Розширення виробництва продукції глибокої переробки сприяє імпортозаміщенню та поступовій зміні структури експорту в бік товарів із високою доданою вартістю, що забезпечує інтеграцію у міжнародні ланцюги.

Завершальним елементом є реінвестування частини прибутку у модернізацію виробництва, розвиток інновацій та наукових досліджень. Це формує основу для безперервного технологічного оновлення та довгострокового зростання.

Таким чином, взаємопов'язаність усіх етапів ланцюга забезпечує функціонування економічного механізму розвитку ринку продукції глибокої переробки кукурудзи, орієнтованого на створення доданої вартості та структурну трансформацію аграрного сектору.

З урахуванням євроінтеграційного вектора розвитку України та посилення вимог до екологічної, технологічної й інституційної модернізації агропромислового комплексу, актуальним є узгодження національної моделі розвитку глибокої переробки кукурудзи з біоекономічною політикою ЄС. Така взаємодія передбачає не лише адаптацію технічних стандартів, а й глибші структурні зміни, зокрема впровадження циркулярних підходів, декарбонізацію виробництва та розширення участі у європейських ланцюгах доданої вартості.

У табл. 1 узагальнено ключові напрями такої інтеграції, відповідні положення політики ЄС, механізми їх реалізації в Україні та очікувані економічні ефекти для ринку продукції глибокої переробки кукурудзи. Це дозволяє комплексно оцінити можливості адаптації національної моделі до європейських стратегічних орієнтирів.

Проведений аналіз показує, що узгодження розвитку глибокої переробки кукурудзи з біоекономічною політикою ЄС створює передумови для переходу від сировинної орієнтації експорту до виробництва продукції з

вищою доданою вартістю. Важливу роль у цьому процесі відіграють гармонізація стандартів, впровадження низьковуглецевих технологій і розвиток замкнутих виробничих циклів, що сприяє підвищенню якості продукції та розширенню доступу до європейських ринків.

Залучення фінансових ресурсів, зокрема інструментів Європейського інвестиційного банку та Європейського банку реконструкції та розвитку, відкриває можливості для модернізації виробництва та розвитку інноваційної складової галузі. Водночас інтеграція у європейські ланцюги доданої вартості сприяє диверсифікації експорту та поступовому зміщенню від сировинної спеціалізації до виробництва високотехнологічної продукції.

Таким чином, імплементація підходів ЄС у сфері біоекономіки виступає важливим чинником структурної трансформації ринку продукції глибокої переробки кукурудзи. У цьому контексті формування економічного механізму

Таблиця 1. Інтеграція моделі розвитку глибокої переробки кукурудзи з біоекономічною політикою ЄС

Напрямок інтеграції	Ключові положення політики ЄС	Механізм адаптації в Україні	Очікуваний економічний ефект
Стратегія біоекономіки	Перехід від викопних ресурсів до біологічних; розвиток біопромисловості; циркулярна економіка	Розвиток біоетанолу, біополімерів, біохімічних компонентів; замкнуті виробничі цикли	Зростання доданої вартості; формування біоіндустріального сегмента економіки
Декарбонізація та зелений курс	Скорочення викидів CO ₂ ; підтримка відновлюваної енергетики; розвиток біопалива	Виробництво біоетанолу; утилізація відходів у біогаз; зниження вуглецевого сліду	Підвищення конкурентоспроможності на ринку ЄС; мінімізація ризиків вуглецевого регулювання
Гармонізація стандартів	Єдині технічні регламенти; вимоги безпечності та простежуваності	Сертифікація продукції; впровадження відстежуваності; екологічна стандартизація	Доступ до ринку ЄС; зниження нетарифних бар'єрів
Фінансова підтримка та інвестиції	Зелене фінансування; інноваційні та кліматичні фонди	Залучення ресурсів Європейського інвестиційного банку та Європейського банку реконструкції та розвитку; випуск зелених облігацій	Модернізація виробництва; зростання інвестиційної активності
Інтеграція у ланцюги доданої вартості ЄС	Формування транснаціональних біоекономічних кластерів	Постачання біохімічної продукції; кооперація з європейськими компаніями	Підвищення технологічного рівня; диверсифікація експорту
Інституційна координація	Розвиток біоекономічних платформ і стратегій	Розроблення національної стратегії біоекономіки; участь у міжнародних консорціумах	Системність державної політики; довгострокова стабільність розвитку

Джерело: побудовано автором.

му має бути спрямоване на узгодження фінансових, інституційних, технологічних і регуляторних інструментів, що забезпечують цілісність ланцюгів доданої вартості, ефективне використання ресурсів і стає зростання галузі.

Для глибокого розуміння особливостей розвитку ринку продукції глибокої переробки кукурудзи в Україні доцільно звернутися до міжнародного досвіду. Сучасні тенденції розвитку біоeкономіки у країнах Європейського Союзу свідчать про ефективність інтегрованих моделей, що базуються на поєднанні всіх етапів створення доданої вартості — від виробництва сировини до випуску високотехнологічної продукції.

Зокрема, у таких країнах, як Німеччина, Франція та Нідерланди, сформовані комплексні ланцюги доданої вартості, які охоплюють стандартизоване сировинне виробництво, первинну та глибоку переробку, впровадження інноваційних технологій і використання принципів циркулярної економіки. Важливу роль у їх функціонуванні відіграють фінансові стимули, активна участь держави, розвиток R&D-інфраструктури та дотримання високих екологічних і технічних стандартів, що забезпечує конкурентні позиції продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Переваги таких моделей проявляються у високому рівні технологічної автономії підприємств, ефективному використанні ресурсів і побічних продуктів, а також у глибокій інтеграції до міжнародних ланцюгів доданої вартості. Це створює умови для стабільного розвитку галузі та формування значної внутрішньої доданої вартості.

Водночас український ринок продукції глибокої переробки кукурудзи має як вагомий потенціал, так і низку обмежень. До його сильних сторін належать наявність значної сировинної бази, можливості для впровадження інновацій за участю науково-дослідних установ, а також сприятливі передумови для залучення інвестицій і розвитку "зеленого" фінансування.

Разом із тим ключовою проблемою залишається обмежений рівень технологічної автономії підприємств, що зумовлює залежність від імпортного обладнання та біотехнологій. Це ускладнює впровадження сучасних технологій переробки, стримує зростання доданої вартості та знижує конкурентні позиції продукції на міжнародних ринках.

Порівняння української та європейської моделей розвитку ринку продукції глибокої переробки кукурудзи наведено в табл. 2.

Недостатній розвиток інфраструктури індустриальних парків і R&D-центрів ускладнює взаємодію між агровиробниками, переробними підприємствами та науковими установами. Відсутність сформованих кластерів і спільних дослідницьких платформ обмежує обмін знаннями та сповільнює впровадження сучасних технологій.

Суттєвим стримуючим чинником залишається також низький рівень інтеграції у міжнародні ланцюги доданої вартості. Більшість підприємств функціонують у межах внутрішнього або регіонального ринку, що обмежує доступ до інновацій, інвестиційних ресурсів і нових ринків збуту.

Окремою проблемою є недосконалість регуляторного середовища. Національна система стандартизації та сертифікації ще не повною мірою відповідає вимогам ЄС щодо безпечності, екологічності та простежуваності продукції. Це створює додаткові бар'єри для експорту продукції з високою доданою вартістю та знижує довіру з боку міжнародних партнерів.

Виявлені обмеження свідчать про необхідність комплексної модернізації підходів до розвитку галузі. Передусім ідеться про поєднання інноваційних, інституційних і регуля-

Таблиця 2. Порівняльна характеристика моделей розвитку глибокої переробки кукурудзи в Україні та ЄС

Параметр	Україна	ЄС
Орієнтація моделі	Переважно сировинна - частково біоіндустріальна	Біоекономічна, з високою доданою вартістю
Ступінь глибокої переробки	Обмежений, відсутність повністю інтегрованих ланцюгів	Високий, інтегровані ланцюги доданої вартості
Інновації та R&D	Часткова підтримка, обмежене фінансування	Потужна підтримка через гранти, біотехнологічні парки та університетські програми
Регуляторні стандарти	Часткова гармонізація з ЄС	Єдині технічні регламенти, стандарти безпечності та екологічності
Фінансові стимули	Податкові пільги, зелені фінансові інструменти, державні гарантії	Розвинуте зелене фінансування, інвестиційні та кліматичні фонди
Інтеграція у ланцюги доданої вартості	Початкова, регіональні ініціативи	Повна, транснаціональні біоекономічні кластери
Енергетична ефективність та циркулярність	Упроваджується частково, обмежені ресурси	Висока, активне використання побічних продуктів та відновлюваних джерел енергії
Соціально-екологічний ефект	Початковий, зростає	Високий, охоплює зниження викидів, утилізацію відходів, створення робочих місць

Джерело: побудовано автором.

торних інструментів, а також активніше залучення до європейських ланцюгів доданої вартості.

Узагальнення результатів порівняльного аналізу дозволяє визначити ключові напрями вдосконалення: підвищення технологічного рівня виробництва, розвиток інноваційної та науково-дослідної інфраструктури, розширення участі у європейських ринках, а також удосконалення фінансового та регуляторного забезпечення.

Реалізація цих напрямів потребує формування узгодженого економічного механізму, який забезпечуватиме ефективну взаємодію учасників ринку, розвиток інтегрованих ланцюгів доданої вартості та зростання внутрішньої доданої вартості в агропромисловому секторі.

Узагальнення теоретичних підходів та їх трансформація у практичний інструментарій потребують чіткого поєднання ключових механізмів підтримки. З цією метою запропоновано структурно-логічну модель економічного механізму розвитку ринку продукції глибокої переробки кукурудзи, яка відображає взаємозв'язок його основних складових (рис. 2).

Запропонована модель охоплює сукупність взаємопов'язаних блоків, що формують цілісну систему розвитку галузі. Фінансово-інвестиційна складова включає податкові стимули, державні гарантії та інструменти "зеленого" фінансування. Інституційна — забезпечує координацію взаємодії через кластери, публічно-приватне партнерство та механізми підтримки експорту. Інноваційно-технологічний блок орієнтований на розвиток R&D, трансфер біотехнологій і співпрацю з науковими установами. Регуляторна складова спрямована на гармонізацію стандартів із вимогами ЄС, тоді як інфраструктурна — на формування виробничої та логістичної бази, зокрема через розвиток індустріальних парків.

Взаємодія зазначених елементів забезпечує узгодженість усіх стадій виробничо-технологічного циклу — від вирощування сировини до реалізації продукції глибокої переробки. Це створює умови для ефективнішого використання ресурсів, скорочення витрат і нарощування доданої вартості.



Рис. 2. Структурно-логічна модель економічного механізму розвитку ринку продукції глибокої переробки кукурудзи на засадах інтегрованого ланцюга доданої вартості

Джерело: побудовано автором.

Реалізація запропонованого механізму сприяє інтеграції наукових розробок у виробництво, модернізації технологічної бази та розвитку енергоефективних рішень. Водночас він формує платформу для взаємодії держави, бізнесу та науково-освітнього середовища, що є необхідною умовою розвитку біоекономіки.

Таким чином, економічний механізм розвитку ринку продукції глибокої переробки кукурудзи виступає інструментом узгодження інтересів учасників ланцюга доданої вартості та забезпечує перехід до моделі, орієнтованої на зростання внутрішньої доданої вартості та сталий розвиток аграрного сектору.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що трансформація аграрного сектору України від сировинної до моделі, орієнтованої на створення високої внутрішньої доданої вартості, є необхідною умовою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції. Встановлено, що ключову роль у цьому процесі відіграє формування інтегрованих ланцюгів доданої вартості у сфері глибокої переробки кукурудзи, які за-

безпечують системне поєднання виробництва сировини, її переробки, інноваційного розвитку та реінвестування.

Запропонований економічний механізм розвитку ринку продукції глибокої переробки кукурудзи, побудований на засадах інтегрованих ланцюгів доданої вартості, дозволяє узгодити інтереси основних учасників ринку, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити зростання внутрішньої доданої вартості. Його реалізація створює передумови для розвитку біоекономіки, впровадження принципів циркулярності, технологічної модернізації виробництва та розширення участі України у міжнародних ринках продукції з високим ступенем переробки.

Разом із тим доведено, що ефективність реалізації зазначеного підходу залежить від подолання низки структурних обмежень, зокрема недостатнього рівня технологічного розвитку, обмеженості інноваційної інфраструктури, фрагментарності регуляторного середовища та недостатньої інтеграції у європейські ланцюги доданої вартості.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням прикладних інструментів реалізації економічного механізму розвитку ринку продукції глибокої переробки кукурудзи, зокрема з оцінкою ефективності інвестицій у відповідні виробничі потужності, удосконаленням механізмів державної підтримки та стимулювання інновацій, а також поглибленням інтеграції України у європейські біоекономічні та виробничі ланцюги.

Література:

1. Kushnirenko O., Venger V., Valinkevych N., Hakhovych N., Bykonja O. Prospects for maize processing for the development of bioeconomy and decarbonisation in Ukraine. *Scientific Horizons*. 2024. Vol. 27 (7). P. 32—44. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor7.2024.32>.
2. Tanklevska N., Petrenko V., Karnaushenko A., Melnykova K. World corn market: analysis, trends and prospects of its deep processing. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. Vol. 6. No 3. P. 96—111.
3. Ващенко І. В. Теоретичні засади та сучасний стан розвитку ринку кукурудзи. *Економіка АПК*. 2017. № 2. С. 88—92.
4. Коробова Н., Вдовенко Н., Головніна О. Формування та функціонування ринку зерна в умовах нових викликів із застосуванням хмарних технологій в обліково-аналітичних системах аналізу та аудиту витрат. *Herald of Khmel-*

nytskyi National University. 2025. № 6. С. 605—610. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-82>.

5. Сичевський М. П., Дейнеко А. В., Кушніренко О. М., Ципліцька О. О. Глибока переробка сільськогосподарської рослинної сировини як чинник стійкості продовольчої системи. *Вісник аграрної науки*. 2024. № 5 (854). С. 70—82. DOI: <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk-202405-08>.

6. Федорук Ю., Панченко Т., Івановський А., Покотило І. Організаційно-економічні засади формування пропозиції на ринку зерна. *Економічний дискурс*. 2024. № 1—2. С. 52—62. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-1-6>.

References:

1. Kushnirenko, O., Venger V., Valinkevych N., Hakhovych N. and Bykonja O. (2024), "Prospects for maize processing for the development of bioeconomy and decarbonisation in Ukraine", *Scientific Horizons*, vol. 27 (7), pp. 32—44. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor7.2024.32>.
2. Tanklevska, N., Petrenko, V., Karnaushenko, A. and Melnykova, K. (2020), "World corn market: analysis, trends and prospects of its deep processing", *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, vol. 6, no 3, pp. 96—111.
3. Vashchenko, I. V. (2017), "Theoretical foundations and the current state of the maize market", *Ekonomika APK*, vol.2, pp. 88—92.
4. Korobova, N., Vdovenko, N. and Golovni-na, O. (2025), "Formation and functioning of the grain market under new challenges through the application of cloud technologies in accounting and analytical systems for cost analysis and audit", *Herald of Khmelnytskyi National University*, vol. 6, pp. 605—610. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-82>.
5. Sychevskii, M. P., Deineko, L. V., Kushnirenko, O. M. and Tsyplitska O. O. (2024), "Deep processing of agricultural plant raw materials as a factor in food system sustainability", *Visnyk agrarnoi nauky*, vol. 5 (854), pp. 70—82. DOI: <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202405-08>.
6. Fedoruk, Yu., Panchenko, T., Ivanovsky, A. and Pokotylo, I. (2024) "Organizational and economic principles of the formation of the offer on the grain market", *The economic discourse*, vol. 1—2, pp. 52—62. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-1-6>.

Отримано редакцією журналу / Received: 22.04.26

Прорецензовано / Revised: 01.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 336.71:004.9

І. М. Макарчук,

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

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6658-8771>

І. В. Грановська,

к. е. н., доцент, доцент,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4270-5001>

Ю. В. Кривенко,

к. е. н., доцент, доцент,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0473-8101>

І. В. Мидловець,

аспірант 1-го року навчання, спеціальність

"Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок",

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9544-2886>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.364

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

I. Makarchuk,

PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

I. Hranovska,

PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

Y. Kryvenko,

PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

I. Mydlovets,

Postgraduate Student, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

THE DIGITALIZATION OF BANKING SERVICES UNDER MARTIAL LAW

В умовах воєнного стану банківська система України зазнає суттєвих трансформацій, що обумовлено як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Цифровізація банківських послуг виступає ключовим інструментом забезпечення безперервності фінансових операцій, підвищення ефективності функціонування банків та забезпечення доступу населення до фінансових ресурсів. В умовах обмеженого функціонування фізичної інфраструктури саме цифрові канали обслуговування забезпечують стабільність фінансової системи. Важливим аспектом є те, що цифрові сервіси дозволяють оперативну адаптувати банківські процеси до змінного середовища, зокрема шляхом впровадження мобільних додатків, дистанційної ідентифікації клієнтів та електронних платіжних інструментів. Це сприяє підвищенню швидкості обслуговування та зниженню операційних витрат банківських установ. Крім того, цифровізація забезпечує розширення фінансової інклюзії, оскільки надає можливість отримання банківських послуг незалежно від місця перебування клієнта. Водночас посилюється значення кібербезпеки, що вимагає від банків постійного вдосконалення систем захисту інформації та управління цифровими ризиками.

Digitalization of banking services in Ukraine under wartime conditions represents a key direction of transformation of the financial sector in an environment of increased risks, limited functioning of physical infrastructure, and the necessity to ensure the continuity of financial operations. The relevance of the study is determined by the need to enhance the resilience and adaptability of the banking system, ensure uninterrupted access to financial services, and strengthen financial stability through the implementation of digital technologies. The purpose of the research is to identify the role of digitalization in ensuring the stability of the banking system of Ukraine and to assess its impact on the efficiency of banking operations in wartime conditions. The study applies system analysis, structural-functional and comparative methods, statistical generalization, and analysis of official data from the National Bank of Ukraine.

The results demonstrate that the expansion of digital banking services, including mobile banking, internet platforms, and contactless payment systems, has ensured the continuity of financial transactions even under conditions of limited physical access to bank branches. It has been established that the share of cashless transactions increased from 50% in 2019 to over 90% in 2023—2025, indicating a high level of digital maturity of the banking sector. At the same time, the number of bank branches has significantly decreased, confirming the transformation of organizational models toward digital formats of service delivery. The study also reveals that digitalization contributes to cost optimization, acceleration of operational processes, and improvement of customer service quality.

At the same time, the research identifies cybersecurity risks as a critical challenge associated with the expansion of digital financial services, emphasizing the need to strengthen information protection systems and regulatory supervision. The study substantiates that digitalization performs a compensatory function, ensuring the stability of the banking system under crisis conditions and expanding financial inclusion. The practical significance of the research lies in the possibility of applying its results to improve digital transformation strategies of banks, enhance regulatory mechanisms, and ensure sustainable development of the banking sector in the context of wartime and post-war recovery.

Ключові слова: цифровізація, банківські послуги, фінанси, воєнний стан, банківський менеджмент, фінансова інфраструктура, кібербезпека.

Key words: digitalization, banking services, finance, martial law, banking management, financial infrastructure, cybersecurity.

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

Під час воєнного стану банківська система України функціонує в умовах підвищеної невизначеності, значних ризиків та структурних трансформацій, що обумовлює необхідність пошуку ефективних інструментів забезпечення її стійкості та безперервності діяльності [8]. Повномасштабні військові дії спричинили суттєві виклики для фінансової інфраструктури, зокрема пошкодження матеріально-технічної бази банківських установ, обмеження доступу до відділень у окремих регіонах, міграцію населення та зміну поведінкових моделей клієнтів. У таких умовах особливої актуальності набуває цифровізація банківських послуг як ключовий механізм адаптації банківського сектору до кризових явищ.

Цифровізація банківської діяльності передбачає впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у процеси надання фінансових послуг, що дозволяє забезпечити їх доступність, оперативність та ефективність незалежно від фізичного розташування клієнтів і банківських установ. В умовах війни саме дистанційні канали обслуговування — інтер-

нет-банкінг, мобільні додатки, безконтактні платіжні системи — стають основними інструментами взаємодії між банками та клієнтами. Це зумовлює необхідність переосмислення ролі цифрових технологій у функціонуванні банківської системи та їх значення для забезпечення фінансової стабільності.

Водночас цифровізація банківських послуг супроводжується низкою викликів, серед яких особливе місце займають питання кібербезпеки, захисту персональних даних та управління цифровими ризиками. Зростання обсягів онлайн-операцій та активне використання електронних платіжних інструментів підвищує вразливість банківських систем до кібератак, що в умовах воєнного стану набуває особливої загрози. У зв'язку з цим постає необхідність удосконалення механізмів захисту інформаційних систем банків та забезпечення довіри клієнтів до цифрових сервісів.

Крім того, важливим аспектом є зміна структури банківської діяльності під впливом цифровізації. Традиційні моделі функціонування банків, що базувалися на розгалуженій мережі фізичних відділень, поступово трансформуються у цифрові платформи, орієнтовані на клієнтоцентричний підхід. Це передбачає інтеграцію інноваційних технологій, таких як штуч-

ний інтелект, великі дані, хмарні сервіси, що дозволяють банкам підвищувати якість обслуговування та адаптуватися до змінних умов ринку.

Особливої уваги потребує питання забезпечення фінансової інклюзії в умовах воєнного стану. Значна частина населення, яка була змушена змінити місце проживання або перебуває у зонах із обмеженим доступом до банківської інфраструктури, отримує можливість користуватися фінансовими послугами саме завдяки цифровим технологіям [11]. Таким чином, цифровізація банківських послуг виступає важливим інструментом соціально-економічної підтримки населення та забезпечення доступу до фінансових ресурсів.

Разом із тим, існує низка невирішених питань, пов'язаних із оцінкою ефективності цифровізації банківських послуг в умовах війни. Зокрема, потребує дослідження вплив цифрових технологій на фінансову стійкість банків, рівень їх прибутковості, структуру витрат та якість обслуговування клієнтів. Також актуальним є визначення оптимальних напрямів розвитку цифрових сервісів у контексті повоєнного відновлення економіки України.

З наукової точки зору проблема цифровізації банківських послуг в умовах воєнного стану пов'язана з необхідністю формування нових теоретичних підходів до дослідження цифрових трансформацій фінансового сектору. Традиційні моделі функціонування банківської системи потребують адаптації з урахуванням сучасних викликів, пов'язаних із цифровізацією, глобалізацією та кризовими явищами. Це обумовлює необхідність комплексного дослідження впливу цифрових технологій на функціонування банківського сектору.

З практичної точки зору, дослідження цифровізації банківських послуг має важливе значення для розробки ефективних стратегій розвитку банківського сектору в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Результати таких досліджень можуть бути використані при формуванні державної політики у сфері фінансової інфраструктури, розробці регуляторних механізмів, а також при вдосконаленні діяльності банківських установ.

Таким чином, постановка проблеми цифровізації банківських послуг в умовах війни обумовлена необхідністю забезпечення стійкості банківської системи, підвищення доступності фінансових послуг та адаптації банківської діяльності до нових умов функціонування. Вона має важливе наукове та практичне значення, оскільки сприяє формуванню ефективних ме-

ханізмів розвитку банківського сектору та фінансової інфраструктури України в умовах сучасних викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Цифровізації банківських послуг в умовах воєнного стану за останні роки присвячена значна кількість робіт сучасних вітчизняних науковців та практиків. Звернемо увагу на найбільш досліджені в науковій літературі аспекти цього напрямку. Науковці О. Копилова, Ю. Пічугіна, К. Гончар [4] дослідили основні чинники цифровізації банківського сектору України, обґрунтували етапність впровадження цифрових технологій у діяльність банків, що включає формування потреби, розробку технологічних рішень, їх аналіз, адаптацію та подальше вдосконалення, а також визначили ризики та перспективи розвитку цифрових сервісів у банківській сфері. А. Бондаренко та А. Подарин [2] аналізують особливості цифрової трансформації банківського сектору України, підкреслюючи активне впровадження цифрових інструментів, розвиток безконтактних платежів та зростання позицій України у міжнародних рейтингах цифрової конкурентоспроможності.

О. Стащук та Р. Мартинюк [6] зазначають, що впровадження сучасних цифрових технологій у банківську діяльність сприяє оптимізації витрат, зменшенню потреби у фізичній інфраструктурі та підвищенню ефективності обслуговування клієнтів, що набуває особливого значення в умовах обмежень воєнного часу. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових публікацій, питання цифровізації банківських послуг в умовах війни залишаються недостатньо дослідженими, зокрема в частині оцінки їх впливу на стійкість банківської системи та забезпечення безперервності фінансових операцій.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження особливостей цифровізації банківських послуг в умовах воєнного стану та визначення її ролі у забезпеченні стійкості банківської системи України.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань: аналіз сутності цифровізації банківської діяльності, дослідження сучасних тенденцій цифрової трансформації банківського сектору, а також визначення основних ризиків і перспектив розвитку цифрових банківських послуг.

Методологічною основою дослідження цифровізації банківських послуг є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують комплексний аналіз організаційних, економічних та технологічних аспектів функціонування банківської системи. Використання системного підходу дозволило розглядати цифровізацію банківського сектору як складну багаторівневу систему, що включає взаємопов'язані елементи, зокрема банківські установи, цифрові платформи, платіжну інфраструктуру, регуляторне середовище та клієнтську базу.

Для дослідження організаційних трансформацій банківського сектору використано метод структурно-функціонального аналізу, що дозволив визначити зміну функцій банків у процесі цифровізації, а також оцінити вплив цифрових технологій на ефективність їх діяльності. Застосування цього методу дало можливість дослідити процес переходу від традиційної моделі банківського обслуговування до цифрових форматів, а також встановити взаємозв'язок між скороченням мережі відділень та розвитком дистанційних каналів обслуговування.

Метод порівняльного аналізу застосовано для дослідження динаміки розвитку цифрових банківських послуг в Україні, зокрема на основі статистичних даних Національного банку України щодо частки безготівкових операцій та кількості структурних підрозділів банків. Це дозволило виявити основні тенденції цифровізації банківського сектору, оцінити рівень цифрової зрілості фінансової системи та визначити особливості її трансформації в умовах воєнного стану.

У процесі дослідження також використано метод аналізу і синтезу, що дозволив узагальнити наукові підходи до визначення сутності цифровізації банківської діяльності, визначити ключові напрями впровадження фінансових технологій та сформулювати цілісне уявлення про роль цифровізації у забезпеченні стійкості банківської системи. Метод узагальнення застосовано для систематизації отриманих результатів дослідження та формування обґрунтованих висновків щодо розвитку цифрових банківських послуг.

Інформаційною базою дослідження є офіційні статистичні дані Національного банку України, аналітичні матеріали міжнародних фінансових організацій, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників. Використання достовірних джерел інформації забезпечило об'єктивність і наукову обґрунтованість отриманих результатів.

Етапи дослідження включали аналіз теоретичних основ цифровізації банківських послуг, оцінку сучасного стану цифрової трансформації банківського сектору України, дослідження впливу цифрових технологій на організаційну структуру банків та визначення перспектив розвитку цифрових фінансових сервісів. На завершальному етапі сформовано висновки щодо ролі цифровізації у забезпеченні стійкості банківської системи України та окреслено напрями її подальшого розвитку.

Таким чином, використання комплексного методологічного підходу дозволило забезпечити всебічне дослідження цифровізації банківських послуг в Україні, визначити її вплив на функціонування банківської системи та обґрунтувати напрями її подальшого розвитку в умовах сучасних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Під цифровізацією банківської діяльності доцільно розуміти комплекс економічних, організаційно-управлінських та технологічних змін, спрямованих на впровадження цифрових інструментів у процеси надання фінансових послуг, що забезпечує їх доступність, швидкість та безперервність незалежно від зовнішніх умов функціонування [3; 4]. В умовах війни цифровізація набуває не лише інноваційного, але й критично необхідного значення для підтримки стабільності фінансової системи.

Цифровізація суттєво трансформує бізнес-моделі банківських установ, змінює підходи до формування банківських продуктів та послуг, а також забезпечує новий рівень комунікації з клієнтами. В умовах воєнного стану український банківський сектор продемонстрував високий рівень адаптивності, активно впроваджуючи дистанційні канали обслуговування, зокрема мобільний банкінг, інтернет-банкінг та безконтактні платіжні системи. Це дозволило забезпечити безперервність фінансових операцій навіть у регіонах із обмеженим доступом до фізичної банківської інфраструктури.

Цифровізація банківських послуг сприяє автоматизації значної кількості банківських процесів, що забезпечує підвищення ефективності діяльності банків та зниження операційних витрат. Основними напрямками підвищення продуктивності банківських процесів в умовах цифровізації є:

— автоматизація процесів кредитного скорингу та прийняття рішень щодо надання кредитів, що дозволяє скоротити час обробки заявок та мінімізувати ризики;

— використання технологій роботизованої автоматизації процесів (RPA) для виконання рутинних операцій, таких як обробка документів, проведення розрахунків та ведення обліку;

— впровадження електронного документообігу та цифрового підпису, що значно зменшує паперовий документообіг та підвищує швидкість здійснення операцій.

Важливим напрямом цифрової трансформації банківського сектору є інтеграція сучасних фінансових технологій, які суттєво змінюють традиційні підходи до організації банківської діяльності та формують нову модель функціонування фінансових установ. До ключових технологій, що визначають сучасний етап розвитку банківських послуг, належать штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн та хмарні технології. Їх впровадження забезпечує не лише підвищення операційної ефективності, а й трансформацію процесів прийняття управлінських рішень на основі даних.

Зокрема, використання штучного інтелекту сприяє глибокому аналізу великих масивів інформації, прогнозуванню поведінкових моделей клієнтів та підвищенню якості стратегічного планування [6]. Технології машинного навчання дозволяють суттєво підвищити точність оцінки кредитних ризиків і ефективність виявлення шахрайських операцій, що є критично важливим в умовах зростання обсягів цифрових транзакцій. Водночас застосування блокчейн-технологій забезпечує високий рівень прозорості, надійності та захисту фінансових операцій, мінімізуючи ризики втручання та несанкціонованого доступу. Хмарні технології, у свою чергу, створюють передумови для масштабування цифрових сервісів, оптимізації витрат на ІТ-інфраструктуру та підвищення гнучкості банківських систем.

Таким чином, впровадження зазначених технологій формує основу для підвищення конкурентоспроможності банківських установ, сприяє розвитку інноваційних фінансових продуктів і забезпечує адаптацію банківського сектору до умов високої невизначеності. Узагальнена характеристика ключових технологій представлена в таблиці 1.

Цифровізація банківських послуг в умовах воєнного стану супроводжується не лише зміною каналів взаємодії банків із клієнтами, а й трансформацією організаційної моделі функціонування банківського сектору. Внаслідок переходу до

Таблиця 1. Основні цифрові технології, що застосовуються у банківському секторі

Технологія	Характеристика
Штучний інтелект	Використовується для автоматизації процесів, аналізу великих масивів даних, створення чат-ботів та персоналізації послуг
Машинне навчання	Дозволяє прогнозувати поведінку клієнтів, оцінювати кредитні ризики та виявляти шахрайські операції
Блокчейн	Забезпечує прозорість, безпеку транзакцій та скорочення витрат на посередників
Хмарні технології	Дають можливість масштабування сервісів, зберігання даних та оптимізації ІТ-інфраструктури

Джерело: сформовано автором на основі [3; 6] та даних НБУ.

дистанційних сервісів, розширення мобільного банкінгу та зростання питомої ваги електронних платежів відбувається поступове скорочення потреби у розгалуженій мережі фізичних відділень. Така тенденція є наслідком як технологічного оновлення банківської діяльності, так і необхідності забезпечення безперервності фінансових операцій в умовах воєнного стану.

За даними Національного банку України, у 2022—2024 роках відбувається стрімке зростання рівня цифровізації фінансових послуг, що проявляється у збільшенні частки безготівкових операцій.

За даними Національного банку України, кількість діючих структурних підрозділів банків в Україні упродовж 2021—2026 років демонструє стійку тенденцію до зменшення. Якщо на початок 2021 року в системі функціонувало 7134 структурних підрозділи, то станом на 01.01.2026 р. їх кількість скоротилася до 4815 [10]. Це свідчить про активне заміщення традиційних форматів обслуговування цифровими каналами взаємодії з клієнтами, а також про адаптацію банківського сектору до нових умов функціонування (рис. 1).

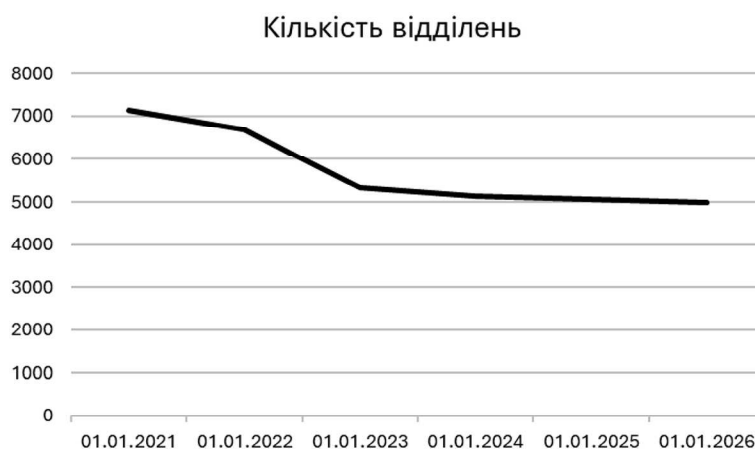


Рис. 1. Динаміка кількості діючих структурних підрозділів банків України у 2021—2026 рр.

Джерело: складено автором на основі даних Національного банку України [10].

Представлена динаміка підтверджує, що найбільш інтенсивне скорочення мережі відділень припало на 2022—2023 роки, коли банківська система була змушена одночасно реагувати на воєнні ризики, зміни територіальної доступності та прискорення цифрової трансформації. Водночас починаючи з 2024 року темпи скорочення дещо уповільнилися, що свідчить про поступову стабілізацію організаційної структури банківського сектору.

Більш детально ці трансформації ілюструють дані щодо найбільших банків України, наведені в таблиці 2.

Дані таблиці 2 свідчать, що найбільше скорочення мережі структурних підрозділів у 2021—2026 роках відбулося в АТ "Ощадбанк" та АТ КБ "ПриватБанк", що пояснюється як масштабністю їх мережі, так і активним розвитком цифрових сервісів. Водночас ПУМБ демонструє відносну стабільність кількості підрозділів, що може свідчити про більш обережну модель оптимізації фізичної присутності. Отже, статистика НБУ підтверджує, що цифровізація банківських послуг в умовах війни не лише забезпечує стійкість фінансових операцій, а й істотно впливає на організаційну архітектуру банківського сектору України.

Зростання частки безготівкових операцій свідчить про високий рівень адаптації банківського сектору до умов воєнного стану та результативність впровадження цифрових технологій у фінансовій сфері. Така динаміка обумовлена не лише технологічним розвитком, але й трансформацією поведінки клієнтів, які дедалі частіше віддають перевагу дистанційним каналам обслуговування через їх зручність, швидкість та підвищений рівень безпеки. Це також вказує на формування нової моделі взаємодії між банками та клієнтами, в якій цифрові канали стають домінуючими [1].

Таблиця 2. Кількість діючих структурних підрозділів окремих банків України

Банк	01.01.2021	01.01.2024	01.01.2026	Відхилення, од.	Зміна, %
Ощадбанк	1837	1182	1131	-706	-38,4
ПриватБанк	1717	1132	1058	-659	-38,4
Райффайзен Банк	396	332	292	-104	-26,3
УКРСИББАНК	272	223	217	-55	-20,2
ПУМБ	224	221	219	-5	-2,2

Джерело: складено автором на основі даних Національного банку України.

Водночас розширення масштабів цифрових операцій супроводжується зростанням кіберризиків, що є об'єктивним наслідком підвищення залежності банківської системи від інформаційно-комунікаційних технологій. Порушення безпеки даних може призводити до втрати довіри клієнтів, фінансових збитків, пов'язаних із ліквідацією наслідків кібератак, а також до юридичних наслідків у вигляді штрафних санкцій та судових позовів [5]. Це свідчить про необхідність посилення систем кіберзахисту, впровадження сучасних механізмів управління ризиками та підвищення рівня цифрової грамотності користувачів [2].

Аналіз динаміки частки безготівкових операцій в Україні демонструє стійку тенденцію до зростання рівня цифровізації фінансових послуг із подальшим уповільненням темпів приросту у 2024—2025 роках. Якщо у 2019 році частка безготівкових операцій становила близько 50%, то у 2021 році перевищила 60%, а у 2023—2024 роках досягла понад 90% за кількістю операцій. У 2025 році цей показник стабілізувався на рівні близько 95%, що свідчить про досягнення високого рівня цифрової зрілості банківського сектору [10]. Водночас за сумою операцій частка безготівкових розрахунків становить близько 65%, що пояснюється збереженням використання готівки у великих операціях та окремих сегментах економіки (рис. 2).

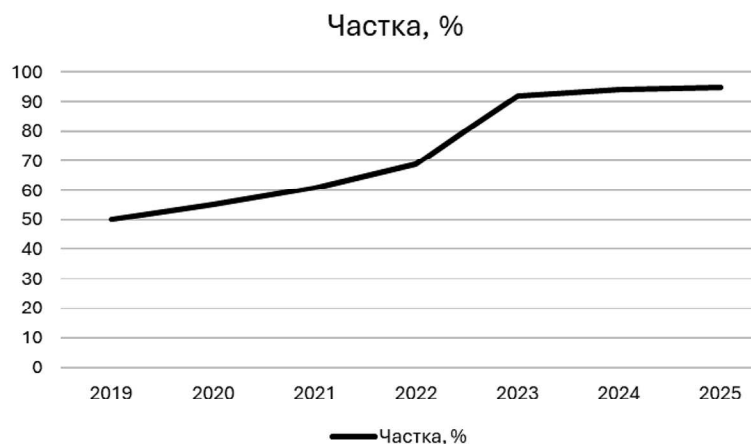


Рис. 2. Динаміка частки безготівкових операцій в Україні у 2019—2025 рр., %

Джерело: сформовано автором за даними НБУ [10].

Цифровізація банківських послуг значно розширює можливості клієнтів, забезпечуючи доступ до фінансових операцій у режимі реального часу незалежно від місця перебування. Зокрема, клієнти мають можливість здійснювати грошові перекази, оплачувати послуги, контролювати стан рахунків та користуватися іншими фінансовими сервісами без необхідності відвідування банківських установ. Це особливо важливо в умовах воєнного стану, коли фізичний доступ до банківських відділень може бути обмеженим або небезпечним.

Водночас цифровізація сприяє зміні організаційної структури банків. Спостерігається тенденція до скорочення кількості фізичних відділень та переходу до цифрових форматів обслуговування. Банки оптимізують свою діяльність, зменшуючи витрати на утримання мережі відділень та переорієнтовуючи ресурси на розвиток цифрових платформ. Така трансформація є закономірною відповіддю на зміну потреб клієнтів та розвиток фінансових технологій.

Цифрова трансформація банківського сектору також сприяє формуванню нових бізнес-моделей, зокрема розвитку повністю цифрових банків, що відповідає тенденціям розвитку цифрового банкінгу в країнах Центрально-Східної Європи [9]. Такі банки функціонують без фізичних відділень та надають всі послуги через цифрові платформи. Основними передумовами розвитку таких моделей є високий рівень розвитку інформаційних технологій, інтеграція банків із фінтех-компаніями та орієнтація на інноваційні підходи до обслуговування клієнтів.

Отже, цифровізація банківських послуг в умовах воєнного стану є ключовим чинником забезпечення ефективного функціонування банківської системи. Вона сприяє підвищенню продуктивності банків, розширенню доступу до фінансових послуг, трансформації бізнес-моделей та формуванню нових напрямів розвитку банківського сектору. Водночас цифровізація потребує комплексного підходу до управління ризиками, зокрема у сфері кібербезпеки, що є необхідною умовою забезпечення стабільності фінансової системи.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що цифровізація банківських послуг в умовах воєнного стану виступає ключовим фактором забезпечення стійкості та адаптивності банківської системи України. Вона забез-

печує безперервність фінансових операцій, розширює доступ населення до фінансових послуг та сприяє трансформації організаційної структури банківського сектору, що відповідає загальносвітовим трендам розвитку фінансових технологій [7]. Статистичні дані свідчать про суттєве зростання частки безготівкових операцій та одночасне скорочення мережі фізичних відділень, що підтверджує зміну моделі функціонування банків у напрямі цифрової орієнтації.

Встановлено, що цифровізація виконує компенсаторну функцію, дозволяючи банківській системі ефективно функціонувати навіть за умов обмеженої фізичної інфраструктури. Водночас вона зумовлює структурні зміни у діяльності банків, пов'язані з оптимізацією витрат, переорієнтацією ресурсів на розвиток цифрових платформ та зростанням ролі інформаційних технологій у забезпеченні конкурентоспроможності банківських установ.

Разом із позитивними ефектами цифровізації, встановлено зростання значущості кіберризиків, що потребує вдосконалення систем управління безпекою та посилення регуляторного нагляду. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до розвитку цифрових банківських сервісів, який має поєднувати інноваційність, ефективність та безпеку.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі доцільно пов'язати з поглибленим аналізом ефективності цифрових банківських платформ, оцінкою впливу фінансових технологій на фінансову стійкість банків, а також розробкою моделей управління цифровими ризиками. Окремої уваги потребує дослідження ролі цифрових валют, відкритого банкінгу (open banking) та інтеграції банківського сектору України до європейського фінансового простору в умовах повоєнного відновлення.

Література:

1. Береславська О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99> (дата звернення: 27.03.2026).
2. Бондаренко Л. О., Подарин А. В. Особливості діджитал-трансформації банківського сектору України. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-28> (дата звернення: 21.03.2026).
3. Кльоба А. Г. Цифровізація — інноваційний напрям розвитку банків. Ефективна економіка. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2018/86.pdf (дата звернення: 07.03.2026).

4. Копилова О. В., Пічугіна Ю. В., Гончар К. О. Діджиталізація банківського сектору України — виклики та перспективи. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47> (дата звернення: 02.04.2026).

5. Левченко В. П., Чернишов М. О. Управління фінансовою безпекою банків в умовах цифровізації. Матеріали конференції КНУТД. 2023. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24070/1/IMPER_2023_P182-184.pdf (дата звернення: 07.04.2026).

6. Сташук О. В., Мартинюк Р. О. Специфіка застосування когнітивних технологій та штучного інтелекту в сучасній банківській діяльності. Економічний форум. 2021. № 1(3). С. 134—138.

7. Deloitte. Banking and Capital Markets Outlook. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 03.04.2026).

8. International Monetary Fund. Ukraine: Financial System Stability Assessment. 2024. URL: <https://www.imf.org> (дата звернення: 07.04.2026).

9. KPMG. Digital Banking Trends in Central and Eastern Europe. 2023. URL: <https://kpmg.com> (дата звернення: 01.04.2026).

10. National Bank of Ukraine. Financial Stability Report. 2025. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 15.03.2026).

11. World Bank. Digital Development Overview: Ukraine. 2024. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 18.03.2026).

References:

1. Bereslavskaya, O. (2024), "Transformation of banking services in the context of digitalization", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>.

2. Bondarenko, L.O. and Podaryn, A.V. (2022), "Peculiarities of digital transformation of the banking sector of Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-28>.

3. Klioba, L.H. (2018), "Digitalization as an innovative direction of bank development", *Efektivna ekonomika*, vol. 12, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/86.pdf (Accessed 07.03.2026).

4. Kopylova, O.V., Pichuhina, Yu.V. and Honchar, K.O. (2023), "Digitalization of the banking sector of Ukraine — challenges and prospects", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47> (Accessed 02.04.2026).

5. Levchenko, V.P. and Chernyshov, M.O. (2023), "Management of financial security of banks in the context of digitalization", *Materialy*

konferentsii KNUTD, available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24070/1/IMPER_2023_P182-184.pdf (Accessed 07.04.2026).

6. Stashchuk, O.V. and Martyniuk, R.O. (2021), "Specifics of cognitive technologies and artificial intelligence application in modern banking activity", *Ekonomichnyi forum*, vol. 1 (3), pp. 134—138.

7. Deloitte (2024), "Banking and Capital Markets Outlook", available at: <https://www2.deloitte.com> (Accessed 03.04.2026).

8. International Monetary Fund (2024), "Ukraine: Financial System Stability Assessment", available at: <https://www.imf.org> (Accessed 07.04.2026).

9. KPMG (2023), "Digital Banking Trends in Central and Eastern Europe", available at: <https://kpmg.com> (Accessed 01.04.2026).

10. National Bank of Ukraine (2025), "Financial Stability Report", available at: <https://bank.gov.ua> (Accessed 15.03.2026).

11. World Bank (2024), "Digital Development Overview: Ukraine", available at: <https://www.worldbank.org> (Accessed 18.03.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 24.04.26

Прорецензовано / Revised: 01.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

<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 336.648:330.341.1:339.92(477)

О. В. Костюнік,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України

"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4138-7646>

Є. Д. Маклак,
студентка 2 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний технічний університет України

"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9773-4925>

О. С. Солосіч,
PhD, асистент кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України

"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0057-463X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.372

КРАУДФАНДИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОГО НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

О. Kostyunik,
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Economics and Entrepreneurship,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

Y. Maklak,
Second-year Bachelor's student,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

O. Solosich,
PhD in Economics, Assistant,
Department of Economics and Entrepreneurship
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

CROWDFUNDING AS AN INNOVATIVE TOOL FOR FINANCIAL SUPPORT OF INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND TECHNICAL COOPERATION

У статті здійснено теоретичне узагальнення потенціалу краудфандингу як альтернативного джерела мобілізації капіталу для реалізації інноваційних проєктів. Розкрито зміст поняття, що передбачає добровільне акумулювання фінансових внесків широкого кола осіб за допомогою спеціалізованих онлайн-сервісів з метою підтримки сторонніх ініціатив. Наведено приклади провідних майданчиків, серед яких Kickstarter, SmartAngels, MyMicroInvest, Crowd. Систематизовано підходи до видової класифікації краудфандингу залежно від форми винагороди: благодійні внески, нефінансове заохочення, боргове фінансування та участь у капіталі. Ідентифіковано ключові переваги (економія на трансакціях, оперативність акумуляції ресурсів, відкритість процесу, адаптивність) та стримуючі чинники (необхідність передчасного розкриття концепції, небезпека нецільового витрачання ресурсів, відсутність нормативної регламентації в українському правовому полі). Виокремлено перепони на шляху імплементації цього механізму у вітчизняну практику господарювання та сформульовано пропозиції щодо їх усунення. Аргументовано, що краудфандинг спроможний виконувати функцію стратегічного важеля осучаснення системи фінансової підтримки новаторських розробок, зокрема в секторі машинобудування.

The article conducts a comprehensive study of crowdfunding as an innovative tool for financial support of entrepreneurial and innovative activities in the conditions of the modern Ukrainian economy. The relevance of the topic is due to the limitations of traditional sources of financing, such as bank lending, government borrowing and investments, which is especially acute in conditions of economic instability and insufficient development of the financial market of Ukraine. In this context, crowdfunding is considered as an alternative mechanism for mobilizing financial resources, based on the use of digital technologies and attracting a wide range of investors.

The paper analyzes the essence of crowdfunding, its main characteristics and functional roles of participants (project initiators, platforms, investors and the state). The key models of crowdfunding are considered, in particular, "all or nothing", "everything remains", subscription and others, as well as classification by type of reward (donation, reward and investment crowdfunding). International approaches to the typology of crowdfunding are summarized and its place in the modern financial system is determined.

Particular attention is paid to the analysis of the advantages of crowdfunding, including: speed of raising funds, globality, reduction of the role of intermediaries, transparency and the ability to verify demand for a product before it enters the market. At the same time, significant disadvantages are also outlined, in particular, fraud risks, lack of guarantees for investors, the threat of copying ideas and cybersecurity challenges.

The state of development of crowdfunding in Ukraine is studied, the main platforms and examples of successful projects are identified, and key barriers to its spread are identified: low level of public awareness, limited financial capabilities of citizens, imperfect legislation, high level of shadow economy and lack of trust between market participants. It is substantiated that for Ukraine at the current stage, the most promising models are reward crowdfunding and crowdlending.

The article offers practical recommendations for activating the development of crowdfunding in Ukraine, in particular: improving the regulatory framework, increasing the financial literacy of the population, ensuring the security of online transactions, state support for platforms and implementation of international regulatory experience.

It is concluded that crowdfunding has significant potential as a tool for financing innovative projects and can become an important factor in the development of entrepreneurship, especially in industries with a high level of capital intensity. Its implementation will contribute to the democratization of access to financial resources, increasing innovative activity and strengthening the economic stability of Ukraine.

Ключові слова: краудфандинг, інноваційна діяльність, фінансове забезпечення, бекер, краудінвестинг, стартап, краудфандингові платформи, міжнародне науково-технічне співробітництво.

Key words: crowdfunding, innovative activity, financial support, backer, crowdfunding, startup, crowdfunding platforms, international scientific and technical cooperation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Реалізація будь-якого ризикованого починання в реаліях української економіки сьогодення потребує виважених кроків, причому ключовим викликом постає не стільки продукування самої ідеї, скільки віднайдення джерел для її фінансового підкріплення. Вітчизняна господарська система відчуває гострий дефіцит прогресивних механізмів акумуляції коштів, які слугували б драйверами макроекономічного пожвавлення. Усталеними практиками в Україні лишаються залучення кредиторської заборгованості, банківських позичок (як на короткий, так і на тривалий термін), державні запозичення та лізинг. Натомість країни з розвинутою економікою оперують значно розлогішим інструментарієм: венчурними фондами, коштами бізнес-ангелів, соціальними облигаціями, квазіакціонерним боргом, кредитними гарантіями тощо. Яскравим взірцем інноваційного підходу до мобілізації ресурсів, який набув широкого визнання за кордоном, виступає саме краудфандинг [5].

Рівень соціально-економічного добробуту перебуває в прямій залежності від ефективності залучення та використання фінансових

потоків, а стрімка експансія інтернет-технологій спричинила появу не лише оновлених бізнес-форматів (стартапи, мережевий маркетинг), а й розмаїття форм електронного фандрайзингу [1, с. 172]. Нетрадиційні методи фінансової підтримки проєктів дедалі активніше вступають у конкурентне змагання з класичними каналами, як-от банківське кредитування, державні позики чи емісія корпоративних цінних паперів [1, с. 172].

На сучасному етапі становлення національної економічної моделі успіх діяльності суб'єктів господарювання визначається цілою низкою передумов, і чільне місце серед них посідає спроможність акумулювати капітал для розбудови інноваційних сегментів. Прогрес у сфері інформаційних технологій сприяє кристалізації нових форм фінансування, заснованих на масовій участі, де потенційним вкладником може виступити пересічний громадянин, хоча через скрутне матеріальне становище, дефіцит вільних заощаджень та підвищену ризикованість середовища населення поки утримується від активного інвестування. Усвідомлення того факту, що самозабезпечення фінансами є дієвим важелем внутрішнього розвитку

фірми, актуалізує потребу в розгортанні краудфандингової діяльності, яка наразі вимагає інтенсифікації власного поширення на теренах України [6].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

З огляду на те, що краудфандинг є відносно молодим явищем, особливо для українських реалій, увага наукової спільноти до цієї проблематики залишається порівняно обмеженою. Питання масштабування та юридичного оформлення краудфандингу в нашій країні порушувалися в роботах лише окремих вітчизняних дослідників, зокрема І. Васильчук, О. Марченко, В. Артамонова, Н. Гончарук та Ю. Петрушенка. Серед зарубіжних учених, які вивчали краудфандинг як нестандартне джерело залучення ресурсів, варто відзначити П. Беллефлемма, С. Вевена, Т. Ламберта, А. Лея, Д. МакКвейла, Т. Сівердеса, Б. Сімерінга, Й. Хемера, А. Швенсбахера та А. Сивієнбахера [5].

Питання бізнес-проектування та інноваційного поступу перебували в колі наукових інтересів таких учених, як О. Кузьміна, З. Варналії, Т. Васильців та Р. Лупак, проте проблематика пристосування іноземних алгоритмів до вітчизняної специфіки потребує подальшого поглибленого опрацювання. Вагомий внесок у розробку теорії краудфандингу здійснили іноземні фахівці. Belleflamme, Lambert та Schwienbacher (2014) потрактували краудфандинг як публічне звернення до фінансової підтримки через всесвітню мережу [7], а Mollick (2014), спираючись на емпіричний матеріал платформи Kickstarter, виявив детермінанти результативності краудфандингових ініціатив [8]. Теорія сигналів, запропонована Spence (1973), є підґрунтям для розуміння механізмів впливу якості презентаційних матеріалів на вибір потенційних вкладників [9]. Сучасні розвідки, розміщені в Harvard Business Review (Candogan та ін., 2024), доводять, що споживацька аудиторія охочіше вкладає гроші в продукти, які мають потенціал для спільного з авторами удосконалення [10]. Rejeb зі співавторами (2025) проаналізували, яким чином технології блокчейну модифікують краудфандинговий ландшафт [11], а Mochkabadі та Volkmann (2020) провели систематичний огляд наукового доробку у царині акціонерного краудфандингу [12]. Відтак, вивчення поточного стану краудфандингу, його імплементації в український контекст та використання міжнародних напрацювань лишається не до кінця вичерпаним і вимагає подальших наукових пошуків [5].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета цієї роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні доречності застосування краудфандингу як оновленого механізму фінансового супроводу новаторської діяльності підприємств у межах міжнародного науково-технічного обміну, задля чого слід дослідити змістовне наповнення краудфандингу, окреслити його сильні та слабкі риси, а також оцінити поточний рівень його розвитку в Україні.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У межах сучасного економічного дискурсу краудфандинг прийнято тлумачити як особливу форму фінансових відносин, за якої ініціатор проекту (реципієнт) одержує грошову допомогу від невизначеного заздалегідь кола осіб через спеціалізовані інтернет-майданчики без залучення класичних посередників фінансового ринку (банківських структур, страхових організацій, пайових фондів). Серед найбільш відомих у глобальному масштабі платформ варто назвати Kickstarter, SmartAngels, MyMicroInvest та Crowd. Стандартний алгоритм функціонування цього механізму зводиться до того, що автор оприлюднює опис власного задуму з чітким зазначенням бажаної суми фінансування, після чого зацікавлені донори (бекери) здійснюють грошові перекази в довільних обсягах. Принципова відмінність від традиційного банківського кредитування криється у відсутності вимог стосовно забезпечення позики, наявності бездоганної кредитної історії чи інших видів майнових гарантій — вирішального значення набуває саме якість презентації проектною пропозиції [5].

Етимологічно термін походить від поєднання англійських лексем "crowd" (натовп, громада) та "funding" (фінансування) й у широкому контексті охоплює будь-які форми колективної взаємодії індивідів, котрі на засадах добровільності об'єднують власні грошові або матеріальні ресурси за допомогою глобальної мережі для підтримки сторонніх починань. У наукових публікаціях виокремлюють такі сутнісні характеристики досліджуваного феномену: мультисуб'єктність, мікрофінансовий характер, подолання просторових бар'єрів, мережевий принцип координації, скорочення ланцюга посередників, низький рівень операційних витрат та знижений порівняно з венчурним капіталом ступінь ризикованості [2, с. 233].

У складі будь-якої ініціативи з колективного фінансування логічно виділити чотири ключові функціональні ролі. Першу виконує автор проекту (реципієнт) — фізична або юридична особа, котра відчуває брак власного капіталу

для матеріалізації задуманого. Другу — персонал краудфандингової платформи (медіатори), який відповідає за технічну працездатність веб-ресурсу, здійснює попередню модерацію проєктів та надає консультаційний супровід учасникам. Третю — вкладники (бекери), які безпосередньо фінансують проєкт. Четверту — держава, покликана регламентувати цю діяльність за допомогою системи нормативно-правових актів та фіскальних важелів; в українських реаліях, однак, подібна регламентація наразі фактично відсутня [6].

Залежно від умов переказу фінансових ресурсів розрізняють декілька базових моделей. Схема "Усе або нічого" передбачає автоматичне повернення грошей донорам у разі недосягнення оголошеної цільової суми впродовж заздалегідь визначеного періоду, що слугує додатковим стимулом для ініціаторів до енергійного просування власних кампаній. Схема "Залишається все" дає змогу автору отримати всі акумульовані кошти незалежно від факту досягнення заявленої мети, що знижує його власні ризики, однак водночас підвищує ризики для бекерів. Крім названих, існують також підписка (регулярне щомісячне списання фіксованої суми), модель вільного ціноутворення (донор самостійно обирає розмір внеску) та модель "передомний момент" (кошти передаються після досягнення мінімально прийнятного порогу, який є нижчим від початково заявленого) [3, с. 5—6].

Залежно від типу компенсації, яку отримують донори, краудфандинг поділяють на три основні категорії. Перша — без винагороди (чисті пожертви), що базується виключно на філантропічних засадах; вона є найтиповішою для добродійних, медичних або соціально спрямованих ініціатив. Друга — з нефінансовою винагородою, коли донор одержує матеріальний, проте не грошовий еквівалент (сувенірна продукція, перший зразок виробу, згадка у фінальних титрах тощо); саме цей формат домінує на платформах на кшталт Kickstarter. Третя — з фінансовою винагородою (так званий краудінвестинг), що передбачає отримання доходу у вигляді відсоткових нарахунків, частини прибутку або корпоративних прав [1, с. 175—176].

Більш детальну типологію пропонує Європейська комісія, яка вирізняє сім типів краудфандингу: однорангове кредитування (P2P-кредити), акціонерний краудфандинг (продаж часток у капіталі), винагородний краудфандинг, донативний краудфандинг, участь у прибутку (роялті), боргові цінні папери та гібридні форми, що комбінують кілька підходів одночасно. Експертами Світового банку запропоно-

вано дещо іншу таксономію, а саме поділ на дві великі групи — інвестування (акціонерний краудфандинг, краудлендинг, роялті) та пожертви (благодійний і винагородний краудфандинг) [5].

Аналіз сильних сторін досліджуваного інструменту в порівнянні з традиційними каналами залучення капіталу дозволяє виокремити такі аспекти. По-перше, краудфандинг демонструє значно вищу оперативність, ніж державні програми підтримки, оскільки не потребує проходження довготривалих процедур узгодження та тендерних торгів; усереднений строк збору коштів коливається в межах від 30 до 60 діб. По-друге, йому притаманний вищий рівень прозорості порівняно з банківським кредитуванням, адже будь-яка зацікавлена особа має технічну можливість ознайомитися з параметрами кампанії та звітними матеріалами щодо цільового використання акумульованих ресурсів. По-третє, використання краудфандингу дає змогу мінімізувати кількість посередницьких ланок, а отже, й зменшити комісійні витрати. По-четверте, завдяки глобальній сутності мережі Інтернет донором може виступити особа з будь-якого куточка світу, що розширює потенційне коло інвесторів до планетарного масштабу — це є особливо актуальним для країн з обмеженим внутрішнім ринком капіталу, до яких належить і Україна. По-п'яте, краудфандинг надає унікальну можливість верифікувати справжній попит на продукт ще до запуску його серійного виробництва: готовність споживачів здійснювати передоплату є об'єктивним індикатором життєздатності ідеї, тоді як відсутність такої готовності дозволяє уникнути безперспективних витрат [6].

До додаткових переваг варто зарахувати: умовну безповоротність фінансування (у більшості моделей автор не зобов'язаний повертати отримані кошти), збереження повного операційного контролю над проєктом, низький поріг входу (реєстрація на платформі доступна будь-якій особі незалежно від віку, освітнього цензу чи професійного досвіду) та відсутність додаткового кредитного навантаження на ініціатора [3, с. 1].

Поряд із зазначеними перевагами, краудфандингу притаманний і цілий спектр суттєвих обмежень. Публічне оприлюднення інформації про проєкт створює загрозу несанкціонованого копіювання концепції конкурентами, що становить особливу небезпеку для технологічних стартапів, у яких патентна охорона на момент проведення кампанії зазвичай ще не оформлена. Відсутність будь-яких гарантій цільового

витрачання зібраних коштів є ще однією значущою проблемою, позаяк краудфандингові платформи, як правило, не несуть юридичної відповідальності за подальші дії авторів проєктів. Зазначена обставина активно експлуатується шахраями, які створюють візуально привабливу презентацію, акумулюють грошові внески та зникають без сліду. Крім того, краудфандингові майданчики, як і будь-які онлайн-сервіси, що оперують з фінансовими транзакціями, є вразливими до кібератак, витоку конфіденційних персональних даних користувачів та несанкціонованого списання коштів [6].

В українських реаліях досліджуваний фінансовий інструмент поки що не набув масового поширення, хоча перші спроби його імплементації фіксувалися ще на початку 2010-х років. До піонерів у цій царині належать "Українська біржа благодійності" (започаткована Фондом Віктора Пінчука), "X-Ideas" від компанії Nescafe та проєкт "Велика Ідея". У 2012 році на базі останнього майданчика розпочала функціонування платформа "Спільнокошт", створена за принципом "learn and do". Прикметним є той факт, що навіть редизайн веб-сайту "Велика ідея" було профінансовано безпосередньо самими користувачами — тоді вдалося акумулювати 38 260 грн. Офіційний запуск "Спільнокошту" відбувся у жовтні 2012 року; на сьогодні на цьому ресурсі зареєстровано сотні проєктів, хоча більшість із них є невеликими за масштабом, соціально орієнтованими та збирають доволі скромні грошові суми [2, с. 234].

Набагато успішнішими виявилися українські стартапи, які скористалися послугами міжнародної платформи Kickstarter. До найбільш резонансних прикладів належать: Petcube (гаджет для дистанційного спостереження за домашніми улюбленцями, акумульовано понад 251 тис. дол. США), LaMetric (інтелектуальний годинник із підтримкою Wi-Fi та інтеграцією онлайн-сервісів, зібрано майже 369 тис. дол. США) та iBlazr (зовнішній світлодіодний спалах для мобільних пристроїв, зібрано понад 156 тис. дол. США) [2, с. 233; 5]. Наведені випадки переконливо свідчать про спроможність вітчизняних розробників успішно конкурувати на глобальному ринку, однак загальна кількість таких успішних історій залишається вкрай обмеженою, а процес розбудови краудфандингу в межах країни відбувається вкрай повільно.

До основних перешкод, що стримують розвиток краудфандингу в Україні, належать: низький рівень обізнаності населення про цей механізм; обмеженість вільних фінансових ре-

сурсів у пересічних громадян; відсутність спеціалізованого законодавчого підґрунтя; значна питома вага тіньового сектору економіки; низький рівень взаємної довіри між авторами проєктів та потенційними інвесторами, а також до самих краудфандингових платформ. Окремої уваги заслуговує проблема тінізації економіки. З одного боку, за експертними оцінками, в Україні обертаються десятки мільярдів доларів США неофіційної готівки, яка потенційно могла б бути інвестована в інноваційні проєкти. З іншого боку, саме через тіньовий характер таких заощаджень їхні власники уникають здійснення будь-яких офіційних операцій, побоюючись прискіпливої уваги з боку податкових органів та можливого застосування штрафних санкцій. Крім того, існує реальна загроза використання краудфандингових механізмів для легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, що може спровокувати запровадження надмірного державного регулювання та додаткових адміністративних бар'єрів [6]. Суттєвим гальмівним фактором є також низький рівень доходів населення: в Україні лише нечисленний середній клас (за різними підрахунками, 5-10% від загальної кількості мешканців) має вільні заощадження, тоді як у країнах із високим рівнем добробуту (США, Німеччина, Франція, Велика Британія) краудфандинг активно розвивається саме завдяки широкій базі середнього класу [5].

Досвід Великої Британії засвідчує, що найбільш популярним різновидом краудфандингу в цій державі є краудінвестинг (у 2015 році за цією моделлю було акумульовано 332 млн євро). Однак для України на початкових стадіях становлення цього ринку більш реалістичними вбачаються дві моделі: винагородний краудфандинг (придатний для соціальних, культурних, освітніх проєктів, який не потребує складного законодавчого регулювання) та краудлендинг (як комплементарний інструмент до банківського кредитування, особливо у форматі P2P-позик для суб'єктів, які не мають сформованої кредитної історії або ліквідної застави) [5].

З метою активізації розвитку краудфандингу в Україні пропонується реалізувати наступний комплекс заходів. По-перше, організувати масштабну інформаційну кампанію через засоби масової комунікації та соціальні мережі. По-друге, ухвалити спеціалізований закон, який би чітко визначив зміст поняття краудфандингу, дозволені види діяльності, порядок функціонування платформ, права та обов'язки сторін, а також встановив поміркований рівень оподаткування операцій. По-третє, підвищити рівень

безпеки інтернет-платежів для запобігання шахрайським діям та кібератакам. По-четверте, запровадити пільгове оподаткування або пряму державну фінансову підтримку для новостворених краудфандингових платформ. По-п'яте, забезпечити максимальну прозорість процедур збору коштів та зручність здійснення транзакцій для користувачів. По-шосте, підвищити рівень відповідальності авторів проєктів, яка має ґрунтуватися на попередньому вивченні ринкової кон'юнктури та відповідності проєкту стратегічним пріоритетам (наприклад, цілям сталого розвитку). По-сьоме, налагодити ефективну взаємодію з банківською системою, щоб краудфандинг сприймався не як прямий конкурент, а як органічне доповнення до традиційного кредитування [5].

Важливою передумовою успішного реформування є орієнтація на позитивний зарубіжний досвід. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку може скористатися напрацюваннями американської Комісії з цінних паперів і бірж (SEC), яка у 2015 році оприлюднила деталізовані Правила краудфандингу, або ж наслідувати приклад британського Управління з фінансового регулювання (FCA), яке у 2014 році сформувало Збірку правил краудфандингу. Наступним логічним кроком має стати ухвалення закону, аналогічного американському "The Jumpstart Our Business Startups Act" (JOBS Act), який часто іменують "законопроєктом про краудфандинг". Зазначений нормативний акт дозволив стартапам здійснювати залучення коштів через Інтернет без обов'язкової реєстрації в SEC, значно спротививши бюрократичні процедури та здешевивши вартість залучення капіталу. Ухвалення подібного документа в Україні остаточно узаконило б краудінвестинг як найбільш перспективний вид краудфандингу [5].

Для вітчизняних промислових компаній, особливо тих, що функціонують у сфері машинобудування, краудфандинг постає потенційним інструментом забезпечення фінансової стійкості та інноваційного поступу. Традиційні інвестори (банки, венчурні фонди, бізнес-ангели) здебільшого уникають вкладення капіталу в цю галузь через політичну нестабільність, високий рівень корупції, складність законодавчого регулювання та потребу в значних обсягах стартових капіталовкладень. Держава також не має у своєму розпорядженні достатніх бюджетних ресурсів для фінансової підтримки всіх інноваційних проєктів. Використання краудфандингу дозволяє звернутися безпосередньо до кінцевих споживачів — як в Україні, так і за

її межами. За умови належної якості презентації та ринкової привабливості проєкту, необхідне фінансування може бути віднайдене. Так, невелике машинобудівне підприємство має змогу акумулювати кошти на створення нового верстатного обладнання або модернізацію виробничої лінії шляхом демонстрації дослідного прототипу та отримання передоплати від майбутніх замовників, що знижує ризики як для виробника, так і для споживача [4, с. 121].

Узагальнюючи викладене, доцільно розглядати краудфандинг як інструмент фінансування інноваційної діяльності, заснований на публічному заклику та матеріальній або моральній зацікавленості потенційних спонсорів. Його відмінними рисами є використання онлайн-платформ, що поєднують кредиторів та позичальників безпосередньо, минаючи традиційних фінансових посередників, а також спрямованість на фінансування проєктів, які не є достатньо прибутковими для банків або великих інституційних інвесторів. Водночас краудфандингу притаманні значний ризик банкрутства для підприємств-позичальників у разі неспроможності виконати взяті на себе зобов'язання та високий рівень невизначеності для інвесторів, які не мають жодних гарантій повернення вкладених коштів [4, с. 122].

Інвесторів, які вкладають капітал в інноваційні процеси через краудфандинг, прийнято поділяти на дві категорії. До традиційних інвесторів належать бізнес-ангели (заможні приватні особи, що інвестують власний капітал у стартапи на ранніх стадіях), венчурні фонди (професійні керуючі компанії, які акумулюють кошти сторонніх інвесторів), акселератори (програми інтенсивного розвитку, що надають фінансування, експертизу та ділові контакти в обмін на частку в статутному капіталі), а також F&F (friends & family — друзі та родина, які підтримують автора на особистісному рівні). До нових груп інвесторів відносяться інвестиційні брокери, пайові інвестиційні фонди, страхові компанії та хедж-фонди; зазначені суб'єкти поки що нечасто беруть участь у краудфандингових кампаніях, однак із подальшим розвитком цього ринку вони можуть перетворитися на вагомих гравців [4, с. 122].

На основі аналізу діяльності існуючих у світовій практиці краудфандингових платформ виокремлюють дві великі моделі. Нетрошова модель охоплює благодійний краудфандинг (чисті пожертви без винагороди) та класичний винагородний краудфандинг. Грошова модель орієнтована на отримання фінансової вигоди і включає краудлендинг та краудінвестинг. Ба-

гато платформ поєднують характеристики обох моделей, надаючи авторам можливість обирати відповідний варіант залежно від специфіки проєкту. Перша модель не передбачає фінансового доходу для інвестора, однак може принести моральне задоволення, публічне визнання або матеріальну винагороду. Друга модель орієнтована виключно на отримання прибутку, тому вона є значно складнішою з юридичної точки зору і потребує детального нормативно-правового регулювання [4, с. 122].

Підприємства у сучасних умовах господарювання постійно здійснюють пошук шляхів економії ресурсів за рахунок зменшення виробничих витрат з метою максимізації прибутку. Отриманий прибуток, своєю чергою, виступає джерелом подальших інноваційних перетворень — без нього неможливе фінансування досліджень, розробок, закупівлі нового обладнання. Однак інноваційні процеси на підприємствах здебільшого реалізуються в межах, які є фінансово посилюючими для них самих, що означає: значна кількість перспективних ідей залишаються невикористаними виключно через брак коштів. Отже, існує об'єктивна необхідність використання всіх альтернативних можливостей для залучення додаткових інвестицій, і краудфандинг є однією з найбільш перспективних серед них. Зазначений інструмент здатен стати стратегічним засобом інституційної модернізації фінансового забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств, роблячи систему фінансування більш демократичною, гнучкою та доступною. Саме краудфандинг може виступити каталізатором розвитку інноваційної активності підприємств та підвищити рівень їх фінансового забезпечення [4, с. 123].

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що краудфандинг є цілком доцільним як інноваційний механізм фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств в умовах міжнародного науково-технічного співробітництва. У ході роботи з'ясовано, що досліджуваний феномен являє собою добровільну консолідацію фінансових ресурсів через інтернет-платформи, яка дозволяє залучати капітал без участі банківських посередників. Систематизовано основні види краудфандингу (пожертви, винагорода, кредитування, пайова участь), а також узагальнено його ключові переваги (оперативність, прозорість, глобальне охоплення, можливість верифікації попиту) та недоліки (ризик несанкціонованого копіювання ідеї, шахрайство, вразливість до кібератак). Ідентифіковано основні бар'єри, що стримують поширення краудфандингу в Україні (низький рівень обізнаності населення,

відсутність спеціалізованої законодавчої бази, значна частка тіньового сектору економіки, низький рівень довіри між учасниками), та запропоновано конкретні заходи щодо їх подолання з використанням позитивного зарубіжного досвіду США та Великобританії. Обґрунтовано, що краудфандинг виступає перспективним стратегічним інструментом для підприємств машинобудівної галузі та для інноваційного розвитку національної економіки в цілому. Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі вбачаються у розробці практичних рекомендацій щодо впровадження краудфандингових моделей на вітчизняних промислових підприємствах з урахуванням галузевої специфіки та особливостей вітчизняного нормативно-правового поля.

Література:

1. Петрушенко Ю.М., Дудкін О.В. Краудфандинг як інноваційний інструмент фінансування проєктів соціально-економічного розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. № 1. С. 172—182. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3536d76e-8b8b-410e-8600-c0b67133f459/content> (дата звернення: 07.04.2026).
2. Ханік Ю.-Б. Краудфандинг як інноваційний інструмент фінансування креативного підприємництва. Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції "Економіка міста та урбаністика". КНЕУ. 2018. С. 232—235. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dc572c9c-a920-43f5-be74-c99ec-12da834/content> (дата звернення: 07.04.2026).
3. Бахур Н.В. Краудфандинг та краудсорсинг як інструменти стимулювання розвитку регіонів та громад. Ефективна економіка. 2021. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.85. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/87.pdf (дата звернення: 07.04.2026).
4. Колещук О.Я. Краудфандинг як стратегічний інструмент інституційної модернізації фінансового забезпечення процесу управління інноваційністю підприємств. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2019. № 3. С. 115—125. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/3/EV20193_115-125.pdf (дата звернення: 07.04.2026).
5. Корчух О.В., Донських Ю.А. Краудфандинг як інноваційне джерело фінансування в Україні. Ефективна економіка. 2018. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.83. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/85.pdf (дата звернення: 07.04.2026).
6. Швець Л.В., Дудка Т.В., Гайдай Г.Г., Перейніс Л.В. Краудфандинг як перспективний

механізм фінансування інноваційного бізнесу. Вісник Національного транспортного університету. Серія "Економічні науки". 2022. Вип. 2 (52). С. 308—314. DOI: 10.33744/2308-6645-2022-2-52-308-314. URL: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/52/308_314.pdf (дата звернення: 07.04.2026).

7. Belleflamme P., Lambert T., Schwienbacher A. Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing*. 2014. Vol. 29, No. 5. P. 585—609. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2013.07.003.

8. Mollick E. The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*. 2014. Vol. 29, No. 1. P. 1—16. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2013.06.005.

9. Spence M. Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*. 1973. Vol. 87, No. 3. P. 355—374. DOI: 10.2307/1882010.

10. Candogan S.T., Cornelius P., Gokpinar B., Korpeoglu E., Tang C. Customers Prefer to Crowdfund Products They Can Improve. *Harvard Business Review*. 2024. March 29. URL: <https://hbr.org/2024/03/customers-prefer-to-crowdfund-products-they-can-improve> (дата звернення: 07.04.2026).

11. Rejeb A., Rejeb K., Appolloni A., Treiblmaier H., Iranmanesh M. Mapping the research landscape of blockchain and crowdfunding. *Financial Innovation*. 2025. Vol. 11, Article 22. DOI: 10.1186/s40854-024-00705-4.

12. Mochkabadi K., Volkmann C.K. Equity crowdfunding: a systematic review of the literature. *Small Business Economics*. 2020. Vol. 54, No. 1. P. 75—118. DOI: 10.1007/s11187-018-0081-x.

References:

1. Petrushenko, Yu.M. and Dudkin, O.V. (2014), "Crowdfunding as an innovative tool for financing socio-economic development projects", *Marketing and Management of Innovations*, vol. 1, pp. 172—182, available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3536d76e-8b8b-410e-8600-c0b67133f459/content> (Accessed: 07 April 2026).

2. Khanyk, Yu.-B. (2018), "Crowdfunding as an innovative tool for financing creative entrepreneurship", *Proceedings of the International Scientific and Practical Internet Conference "Urban Economics and Urbanistics"*, KNEU, Kyiv, Ukraine, pp. 232—235, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dc572c-9c-a920-43f5-be74-c99ec12da834/content> (Accessed: 07 April 2026).

3. Bakhur, N.V. (2021), "Crowdfunding and crowdsourcing as tools for stimulating the development of regions and communities", *Efektivna Ekonomika*, vol. 9, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/87.pdf (Accessed: 07 April 2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.85

4. Koleshchuk, O.Ya. (2019), "Crowdfunding as a strategic tool for institutional modernization of financial support for the process of managing enterprise innovativeness", *Economic Bulletin of the National Mining University*, vol. 3, pp. 115—125, available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/3/EV20193_115-125.pdf (Accessed: 07 April 2026).

5. Kornuch, O.V. and Donskykh, Yu.A. (2018), "Crowdfunding as an innovative source of financing in Ukraine", *Efektivna Ekonomika*, vol. 11, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/85.pdf (Accessed: 07 April 2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.83.

6. Shvets, L.V., Dudka, T.V., Gaidai, G.H. and Perebyinis, L.V. (2022), "Crowdfunding as a promising mechanism for financing innovative business", *Visnyk of the National Transport University. Series "Economic sciences"*, vol. 2(52), pp. 308—314, available at: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/52/308_314.pdf (Accessed: 07 April 2026). DOI: 10.33744/2308-6645-2022-2-52-308-314

7. Belleflamme, P., Lambert, T. and Schwienbacher, A. (2014), "Crowdfunding: Tapping the right crowd", *Journal of Business Venturing*, Vol. 29, No. 5, pp. 585—609, DOI: 10.1016/j.jbusvent.2013.07.003.

8. Mollick, E. (2014), "The dynamics of crowdfunding: An exploratory study", *Journal of Business Venturing*, Vol. 29, No. 1, pp. 1—16, DOI: 10.1016/j.jbusvent.2013.06.005.

9. Spence, M. (1973), "Job Market Signaling", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, No. 3, pp. 355—374, DOI: 10.2307/1882010.

10. Candogan, S.T., Cornelius, P., Gokpinar, B., Korpeoglu, E. and Tang, C. (2024), "Customers Prefer to Crowdfund Products They Can Improve", *Harvard Business Review*, March 29, available at: <https://hbr.org/2024/03/customers-prefer-to-crowdfund-products-they-can-improve> (Accessed: 07 April 2026).

11. Rejeb, A., Rejeb, K., Appolloni, A., Treiblmaier, H. and Iranmanesh, M. (2025), "Mapping the research landscape of blockchain and crowdfunding", *Financial Innovation*, Vol. 11, Article 22, DOI: 10.1186/s40854-024-00705-4.

12. Mochkabadi, K. and Volkmann, C.K. (2020), "Equity crowdfunding: a systematic review of the literature", *Small Business Economics*, Vol. 54, No. 1, pp. 75—118, DOI: 10.1007/s11187-018-0081-x.

Отримано редакцією журналу / Received: 22.04.26

Прорецензовано / Revised: 01.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 330.43:338.43:339.9

П. В. Скотний,

к. е. н., доцент, доцент кафедри математики та економіки,

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8150-8946>

Б. Я. Зварич,

аспірант,

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9444-0257>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.380

НЕПАРАМЕТРИЧНІ МЕТОДИ МОДЕЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

P. Skotnyy,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Mathematics and Economics, Ivan Franko State Pedagogical University of Drohobych

B. Zvarych,

Postgraduate student, Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

NON-PARAMETRIC METHODS FOR MODELING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF THE AGRICULTURAL SECTOR IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

У статті досліджено теоретико-методологічні засади моделювання економічної ефективності аграрного сектору в умовах євроінтеграції. Розкрито сутність економічної ефективності як ключової характеристики функціонування аграрного виробництва. Обґрунтовано необхідність використання сучасних економіко-математичних підходів для її оцінювання. Особливу увагу приділено непараметричним методам моделювання як інструменту аналізу ефективності. Визначено їх роль у дослідженні багатofакторних економічних процесів. Проаналізовано специфіку застосування методів ДЕА у контексті аграрного сектору. Розглянуто моделі з постійною та змінною віддачею від масштабу. Обґрунтовано доцільність їх використання для оцінювання технічної та алокаційної ефективності. Окрему увагу приділено індексу Малмквіста як інструменту аналізу динаміки продуктивності. Досліджено класифікацію непараметричних методів за різними ознаками. Визначено їх основні переваги та обмеження у практичному застосуванні. Показано можливість врахування екологічних та соціальних аспектів ефективності. Обґрунтовано значення цифровізації у підвищенні ефективності аграрного виробництва. Визначено вплив євроінтеграційних процесів на трансформацію аграрного сектору. Підкреслено необхідність адаптації методичного інструментарію до умов національної економіки. Узагальнено сучасні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсів. Встановлено, що непараметричні методи забезпечують гнучкість та універсальність моделювання. Доведено доцільність їх застосування для формування обґрунтованих управлінських рішень. Визначено перспективи подальших досліджень у напрямі інтеграції різних методів аналізу. Отримані результати можуть бути використані для підвищення ефективності аграрного сектору та забезпечення його сталого розвитку. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів органами державного управління та аграрними підприємствами для підвищення конкурентоспроможності в умовах європейської інтеграції.

The article examines the theoretical and methodological foundations of modeling the economic efficiency of the agricultural sector in the context of European integration.

The essence of economic efficiency as a key characteristic of agricultural production is revealed. The necessity of applying modern economic and mathematical approaches for efficiency assessment is substantiated. Special attention is paid to non-parametric methods as an effective analytical tool. Their role in studying complex and multifactor economic processes is determined. The features of applying Data Envelopment Analysis (DEA) in the agricultural sector are analyzed. Models with constant and variable returns to scale are considered. The expediency of their use for evaluating technical and allocative efficiency is justified. Particular attention is given to the Malmquist productivity index as a tool for dynamic analysis. The classification of non-parametric methods according to different criteria is explored. Their main advantages and limitations in practical application are identified. The possibility of considering environmental and social efficiency components is demonstrated. The importance of digitalization in improving agricultural efficiency is emphasized. The impact of European integration processes on the transformation of the agricultural sector is outlined. The need to adapt methodological tools to national economic conditions is highlighted. Modern approaches to evaluating resource use efficiency are summarized.



It is established that non-parametric methods provide flexibility and versatility in modeling. Their application allows obtaining more objective and comprehensive evaluation results. The study proves the feasibility of using these methods for supporting managerial decision-making. Prospects for further research include the integration of different analytical approaches. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed methods to enhance the competitiveness and sustainable development of the agricultural sector.

Ключові слова: економічна ефективність, аграрний сектор, непараметричні методи, DEA-моделі, індекс Малмквіста, євроінтеграція, економіко-математичне моделювання.

Key words: economic efficiency, agricultural sector, non-parametric methods, DEA models, Malmquist index, European integration, economic and mathematical modeling.

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

Проблема підвищення економічної ефективності аграрного сектору є однією з ключових у сучасних умовах трансформації економіки України. Вона набуває особливої актуальності в контексті євроінтеграційних процесів. Аграрний сектор відіграє стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави. Водночас він є важливим джерелом валютних надходжень. Незважаючи на значний потенціал, рівень ефективності аграрного виробництва залишається нерівномірним. Це пов'язано з низкою внутрішніх і зовнішніх факторів. Серед них варто виділити технологічну відсталість окремих підприємств. Значною проблемою є також нераціональне використання ресурсів.

Обмежений доступ до інвестицій негативно впливає на розвиток галузі. Важливим чинником є нестабільність ринкового середовища. Крім того, аграрне виробництво значною мірою залежить від природно-кліматичних умов. Це ускладнює процес управління ефективністю. У сучасних умовах підвищуються вимоги до якості та безпечності продукції. Це зумовлено інтеграцією до європейського економічного простору. Відповідність стандартам ЄС потребує модернізації виробництва. Разом з тим існує проблема недостатнього рівня інноваційної активності.

Недостатній рівень аналітичних інструментів обмежує можливості оцінювання ефективності. Традиційні методи аналізу не завжди враховують багатофакторність аграрного виробництва. У цьому контексті особливої уваги потребує використання сучасних економіко-

математичних методів. Зокрема, актуальним є застосування непараметричних підходів до оцінювання ефективності. Вони дозволяють комплексно враховувати вплив різних факторів. Водночас залишається недостатньо дослідженим питання їх практичного застосування в Україні. Існує потреба адаптації таких методів до умов національної економіки. Особливого значення набуває формування системи показників ефективності. Вона має відповідати вимогам європейських стандартів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам моделювання економічної ефективності аграрного виробництва, а також формування сучасного методичного інструментарію її оцінювання присвячено значну кількість наукових досліджень, серед яких доцільно виокремити праці Chiabri L. [1], Guo Q., Liu J., Zhang H. Y., Wu Z. M. [2], Дудник О. [3], Кишакевич Б. Ю., Демедюк Б. Т., Сисюк В. І. [4], Кишакевич Б. Ю., Максишко Н. В., Гриценко К. С., Ворончак І. В., Демедюк Б. Т. [5], Костирко Л. А., Соломатіна Т. В., Чернодубова Е. В., Хромяк В. В. [6], Лисюк О. В., Балаш А. І. [7], Сидорук Б. О. [8] та інших. Сучасні наукові публікації здебільшого зосереджені на дослідженні окремих аспектів ефективності функціонування аграрного сектору, зокрема оцінюванні еколого-економічної ефективності виробництва на основі DEA-моделювання, аналізі впливу аграрних послуг на агроекологічну ефективність, а також застосуванні економіко-математичних моделей для прогнозування стратегічного розвитку галузі. Вагома частина досліджень присвячена аналізу ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств, підвищенню продуктивності рослинництва та обґрунтуванню на-

прямів забезпечення сталого розвитку аграрного виробництва.

Водночас у науковому дискурсі недостатньо уваги приділяється формуванню комплексних методичних підходів до моделювання економічної ефективності аграрного виробництва, які б інтегрували різні інструменти кількісного аналізу в єдину аналітичну систему. Зокрема, потребує подальшого розвитку поєднання непараметричних методів (DEA) із параметричними підходами та іншими економіко-математичними моделями з урахуванням багатофакторності, нелінійності та стохастичної природи економічних процесів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення науково-практичних підходів до моделювання економічної ефективності аграрного сектору в умовах євроінтеграції на основі використання непараметричних методів, зокрема DEA-моделей та індексу Малмквіста.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сутність економічної ефективності аграрного сектору є однією з ключових категорій сучасної економічної науки. Вона відображає здатність аграрного виробництва забезпечувати максимальний результат за мінімального використання ресурсів. У широкому розумінні економічна ефективність характеризує співвідношення між витратами та отриманими результатами діяльності. Для аграрного сектору ця категорія має особливе значення через специфіку виробничих процесів. Сільське господарство залежить від природно-кліматичних умов, що ускладнює оцінювання ефективності. Водночас економічна ефективність виступає основою конкурентоспроможності аграрних підприємств. Вона визначає можливості розвитку та інтеграції у міжнародні ринки. У контексті євроінтеграції значення ефективності суттєво зростає. Це пов'язано з необхідністю відповідати стандартам Європейського Союзу [3].

Економічна ефективність включає технічну, алокаційну та економічну складові. Технічна ефективність характеризує здатність виробляти максимальний обсяг продукції з наявних ресурсів. Алокаційна ефективність відображає оптимальність структури використання ресурсів. Економічна ефективність поєднує обидві ці складові. У аграрному секторі важливу роль відіграє також екологічна ефек-

тивність. Вона враховує вплив виробництва на довкілля. Сучасні підходи до оцінювання ефективності враховують принципи сталого розвитку. Це означає баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями. Важливим аспектом є також соціальна ефективність аграрного сектору. Вона проявляється у забезпеченні зайнятості населення та розвитку сільських територій.

Економічна ефективність тісно пов'язана з продуктивністю ресурсів. Зокрема, ефективність використання землі, праці та капіталу є визначальною. Земля як основний ресурс має обмежений характер. Тому її раціональне використання є критично важливим. Ефективність праці визначається рівнем механізації та кваліфікації працівників. Капітал у аграрному секторі включає техніку, інфраструктуру та інвестиції. В умовах євроінтеграції підвищуються вимоги до технологічного рівня виробництва. Це стимулює впровадження інновацій. Інновації сприяють зростанню ефективності та продуктивності. Особливе значення має цифровізація аграрного сектору. Вона дозволяє оптимізувати управлінські процеси. Економічна ефективність також залежить від організаційних факторів. До них належать структура управління та система мотивації. Важливу роль відіграє державна політика. Підтримка аграрного сектору впливає на рівень його ефективності. Зокрема, субсидії та дотації можуть стимулювати розвиток. Водночас надмірна підтримка може призводити до неефективності. У міжнародному контексті ефективність визначає конкурентні позиції країни.

Високий рівень ефективності сприяє зростанню експорту. Це особливо актуально для України як аграрної держави. Економічна ефективність також пов'язана з ризиками. Аграрне виробництво є ризикованим через погодні та ринкові фактори. Управління ризиками є важливим елементом підвищення ефективності. Для оцінювання ефективності використовуються різні методи. Серед них особливе місце займають непараметричні підходи. Вони дозволяють враховувати багатофакторний характер виробництва. Економічна ефективність є динамічною категорією. Вона змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Тому її оцінювання потребує регулярного оновлення. У підсумку економічна ефективність аграрного сектору відображає рівень раціонального використання ресурсів. Вона є ключовим індикатором сталого розвитку галузі. Її підвищення є необхідною умовою інтеграції у європейський економічний простір.

Поняття непараметричних методів у економічному моделюванні пов'язане з підходами, що не передбачають задання функціональної форми залежності між змінними. Вони базуються на емпіричних даних та дозволяють оцінювати ефективність без жорстких припущень щодо розподілу. Непараметричні методи широко застосовуються для аналізу економічної ефективності складних систем. Особливої актуальності вони набувають у дослідженні аграрного сектору. Це зумовлено багатофакторністю виробничих процесів.

Непараметричні підходи дозволяють враховувати різні типи ресурсів та результатів. Вони забезпечують гнучкість у моделюванні. Основною перевагою є відсутність необхідності специфікації виробничої функції. Це знижує ризик помилок моделювання. Одним із ключових методів є Data Envelopment Analysis. Він дозволяє оцінювати відносну ефективність виробничих одиниць. DEA базується на побудові ефективної межі. Вона формується на основі найкращих спостережень. Іншим важливим методом є Free Disposal Hull. Цей підхід є спрощеною версією DEA. Він не передбачає опуклості виробничої межі. Непараметричні методи також включають індекс Малмквіста [4]. Він використовується для аналізу динаміки ефективності. Класифікація непараметричних методів здійснюється за різними ознаками. За функціональним призначенням їх поділяють на статичні та динамічні. Статичні методи оцінюють ефективність у певний момент часу. Динамічні дозволяють аналізувати зміни у часі. За підходом до побудови межі виділяють детерміновані методи. Вони не враховують випадкові помилки. Також існують стохастичні підходи, але вони належать до параметричних. За орієнтацією моделі поділяються на орієнтовані на вхід і орієнтовані на вихід. Перші спрямовані на мінімізацію ресурсів. Другі — на максимізацію результатів [5]. Важливим є також поділ за типом ефекту масштабу.

Розрізняють моделі з постійною та змінною віддачею від масштабу. Непараметричні методи дозволяють враховувати ці особливості. Вони забезпечують комплексний

аналіз ефективності. У підсумку такі методи є важливим інструментом сучасного економічного аналізу [3].

Моделі з постійною та змінною віддачею від масштабу є ключовими інструментами оцінювання ефективності у межах непараметричних підходів. Вони широко застосовуються в рамках Data Envelopment Analysis для аналізу діяльності виробничих одиниць. Віддача від масштабу відображає зміну обсягу випуску при пропорційній зміні всіх ресурсів. У випадку постійної віддачі від масштабу передбачається, що збільшення ресурсів у певну кількість разів призводить до такого ж зростання результату. Такий підхід лежить в основі CCR-моделі. Модель CCR була запропонована Чарнсом, Купером і Родсом. Вона передбачає існування оптимального масштабу виробництва. У межах цієї моделі всі підприємства оцінюються за однаковими умовами. Це означає, що масштаб діяльності не впливає на ефективність [6].

Таблиця 1. Сутність економічної ефективності аграрного сектору

Складова	Зміст	Основні показники	Значення для аграрного сектору
Загальна економічна ефективність	Співвідношення результатів і витрат	Валовий випуск, прибуток, рентабельність	Визначає загальну результативність діяльності
Технічна ефективність	Здатність отримати максимальний випуск із заданих ресурсів	Обсяг виробництва, продуктивність	Відображає рівень використання ресурсів
Алокаційна ефективність	Оптимальний розподіл ресурсів за їх вартістю	Витрати ресурсів, ціни факторів	Забезпечує мінімізацію витрат
Економічна (повна) ефективність	Поєднання технічної та алокаційної ефективності	Сукупні витрати, прибуток	Визначає конкурентоспроможність
Ефективність використання землі	Рациональне використання земельних ресурсів	Урожайність, вихід продукції з 1 га	Ключова для аграрного виробництва
Ефективність праці	Продуктивність людських ресурсів	Виріток на працівника	Впливає на собівартість продукції
Ефективність капіталу	Результативність використання основних фондів	Фондовіддача, інвестиційна віддача	Визначає інноваційний розвиток
Екологічна ефективність	Вплив виробництва на довкілля	Викиди, використання ресурсів	Забезпечує сталий розвиток
Соціальна ефективність	Вплив на зайнятість і розвиток села	Рівень зайнятості, доходи населення	Формує соціальну стабільність
Інноваційна ефективність	Результативність впровадження інновацій	Рівень технологій, цифровізація	Підвищує продуктивність
Зовнішньоекономічна ефективність	Результативність участі у міжнародній торгівлі	Експорт, частка на ринку	Визначає інтеграцію у ЄС
Ризикова ефективність	Здатність протидіяти ризикам	Варіація доходів, стабільність	Важлива через сезонність і клімат

Джерело: розроблено авторами.

Модель з постійною віддачею є доцільною у випадках, коли підприємства функціонують у подібних умовах. Водночас у реальній економіці такі умови зустрічаються рідко. Особливо це характерно для аграрного сектору. Тут підприємства значно відрізняються за розмірами та ресурсним забезпеченням. У таких умовах більш адекватною є модель зі змінною віддачею від масштабу. Вона відома як ВСС-модель. Ця модель була запропонована Банкером, Чарнсом і Купером. Вона враховує ефект масштабу виробництва. У межах цієї моделі допускається, що ефективність залежить від розміру підприємства. Змінна віддача може бути зростаючою або спадною.

Зростаюча віддача означає, що збільшення ресурсів призводить до більш ніж пропорційного зростання випуску. Це характерно для малих підприємств на етапі розвитку. Спадна віддача означає, що приріст випуску є меншим за приріст ресурсів. Така ситуація часто спостерігається у великих підприємствах. Модель ВСС дозволяє розділити технічну та масштабну ефективність. Це є важливою перевагою порівняно з CCR-моделлю [7]. У результаті можна визначити, чи неефективність зумовлена неправильним масштабом. Таким чином, вибір між моделями залежить від цілей дослідження.

Нехай розглядається задача оцінювання ефективності n виробничих одиниць (DMU — decision making units), які використовують m видів ресурсів (входів) для формування k ре-

зультатів (виходів). За таких умов CCR-модель може бути представлена у наступному вигляді [4]:

$$\text{Min } \theta_p \quad (1),$$

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j x_{ij} \leq \theta_p x_{ip} \quad (2),$$

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j y_{rj} \geq y_{rp} \quad (3),$$

$$\lambda_j \geq 0, j = 1 \dots n, i = 1 \dots m, r = 1 \dots k \quad (4).$$

Сформульована задача дає змогу визначити, чи здатна досліджувана i -та DMU забезпечити наявний рівень виходів за рахунок використання меншого обсягу вхідних ресурсів. Виробнича одиниця вважається ефективною у випадку, якщо скорочення вхідних змінних є неможливим без одночасного зниження обсягів вихідних результатів. Така DMU класифікується як ефективна. Натомість, якщо існує можливість зменшити обсяг використаних ресурсів без втрати рівня виходів, відповідна DMU розглядається як неефективна.

Непараметричні методи моделювання економічної ефективності мають низку суттєвих переваг, що зумовлюють їх широке застосування у сучасних дослідженнях. Передусім вони не потребують задання конкретної функціональної форми виробничої функції.

Важливим є також те, що вони формують еталонну межу ефективності. Це дає змогу ідентифікувати найкращі практики. Крім того,

Таблиця 2. Види непараметричних методів моделювання економічної ефективності

Метод	Сутність	Тип моделі	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Data Envelopment Analysis (CCR)	Оцінювання ефективності за умови постійної віддачі від масштабу	Детермінована, статична	Орієнтація на вхід/вихід, CRS	Простота інтерпретації, універсальність	Не враховує ефект масштабу
DEA (BCC)	Оцінювання ефективності зі змінною віддачею від масштабу	Детермінована, статична	VRS, врахування масштабу	Більш реалістична оцінка	Складніша інтерпретація
SBM (Slack-Based Measure)	Врахування надлишків ресурсів і недовикористання виходів	Детермінована, статична	Безрадіальна модель	Точніша оцінка ефективності	Складність розрахунків
Super-efficiency DEA	Ранжування ефективних одиниць	Детермінована	Розширення DEA	Дає можливість ранжування	Чутливість до викидів
Free Disposal Hull (FDH)	Оцінювання без припущення опуклості	Детермінована	Невипукла межа	Простота, мінімум припущень	Менша точність
Індекс Малмквіста	Оцінка динаміки продуктивності	Динамічна	Декомпозиція змін	Аналіз у часі	Чутливість до даних
Window Analysis (DEA)	Аналіз ефективності у динаміці	Динамічна	Розширення DEA	Врахування часу	Залежність від вибору вікна
Network DEA	Аналіз багатостадійних процесів	Детермінована	Внутрішня структура DMU	Деталізований аналіз	Висока складність
Bootstrap DEA	Статистичне уточнення оцінок DEA	Напів-параметрична	Використання повторних вибірок	Підвищує надійність результатів	Висока обчислювальна складність
Directional Distance Function (DDF)	Оцінка ефективності з урахуванням небажаних виходів	Детермінована	Векторна оптимізація	Врахування екологічних факторів	Складність моделю

Джерело: розроблено авторами.

непараметричні методи дозволяють враховувати ефект масштабу. Це реалізується через використання різних моделей. Зокрема, застосовуються моделі з постійною та змінною віддачею від масштабу. Наявність таких підходів підвищує точність оцінювання. Ще однією перевагою є можливість ранжування ефективних одиниць. Це важливо для формування управлінських рішень. Непараметричні методи також дозволяють здійснювати динамічний аналіз. Зокрема, індекс Малмквіста дає змогу оцінювати зміни продуктивності у часі. Окремо слід відзначити можливість врахування екологічних аспектів. Це відповідає сучасним вимогам сталого розвитку. Водночас непараметричні методи мають і певні обмеження. Одним із основних є чутливість до якості даних [8].

Наявність викидів може суттєво впливати на результати. Також ці методи не враховують випадкові помилки. Це означає, що будь-яке відхилення інтерпретується як неефективність. Результати оцінювання значною мірою залежать від вибірки. Це обмежує можливість їх узагальнення. Крім того, непараметричні методи потребують достатнього обсягу даних. При малих вибірках результати можуть бути нестійкими. Складність інтерпретації також є певним обмеженням. Особливо це стосується розширених моделей. Висока обчислювальна складність може бути проблемою при великих масивах даних. Для підвищення надійності результатів часто використовуються додаткові процедури. Зокрема, застосовується bootstrap-аналіз.

Застосування непараметричних методів моделювання дозволяє отримати комплексну та обґрунтовану оцінку економічної ефективності аграрного сектору в умовах євроінтеграції. Отримані результати можуть бути використані для формування ефективної державної політики та підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва. Перспективи подальших досліджень полягають у поєднанні непараметричних і економетричних підходів, а також розширенні інформаційної бази аналізу.

ВИСНОВКИ

Економічна ефективність аграрного сектору залишається ключовою характеристикою розвитку національної економіки. Вона визна-

Таблиця 3. Переваги та обмеження непараметричних методів моделювання економічної ефективності

Аспект	Переваги	Обмеження
Загальний підхід	Не потребують задання функціональної форми виробничої функції	Не дозволяють перевіряти гіпотези щодо функціональної залежності
Робота з даними	Можуть використовувати множинні входи та виходи одночасно	Чутливі до якості та повноти даних
Гнучкість моделювання	Не потребують припущень щодо розподілу змінних	Не враховують випадкові помилки (шум)
Оцінка ефективності	Дозволяють визначати відносну ефективність DMU	Результати залежать від вибірки
Інтерпретація результатів	Дають можливість визначити еталонні (ефективні) одиниці	Обмежена можливість узагальнення результатів
Масштаб виробництва	Дозволяють враховувати ефект масштабу (CRS, VRS)	Складність у розмежуванні причин неефективності
Практичне застосування	Широко застосовуються у різних галузях, зокрема аграрній	Потребують значного обсягу даних
Ранжування об'єктів	Дають змогу ранжувати ефективні одиниці (super-efficiency)	Чутливість до викидів
Динамічний аналіз	Дозволяють аналізувати зміни у часі (індекс Малмквіста)	Ускладнення інтерпретації результатів
Екологічний аспект	Можуть враховувати небажані виходи (забруднення)	Потребують складніших моделей
Обчислювальні аспекти	Не потребують складної параметричної оцінки	Висока обчислювальна складність при великих вибірках
Надійність результатів	Можливість підвищення точності через bootstrap	Потребують додаткових процедур для статистичної перевірки

Джерело: розроблено авторами.

чає рівень раціонального використання ресурсів у сільському господарстві. У сучасних умовах євроінтеграції її значення суттєво зростає. Це пов'язано з необхідністю адаптації до європейських стандартів. Важливу роль відіграє використання сучасних методів оцінювання ефективності. Особливе місце займають непараметричні підходи. Вони забезпечують можливість комплексного аналізу багатфакторних процесів. Непараметричні методи дозволяють уникати жорстких припущень щодо функціональних залежностей. Це підвищує гнучкість економічного моделювання. Водночас їх застосування потребує якісної інформаційної бази.

Аналіз показує, що ефективність аграрного сектору є неоднорідною. Вона суттєво відрізняється між країнами та підприємствами. Важливим фактором виступає рівень технологічного розвитку. Значення мають також організаційні та управлінські аспекти. Ресурсна забезпеченість впливає на результати

діяльності. Особливе місце займає ефективність використання землі. Вона визначає продуктивність аграрного виробництва. Важливим є також рівень ефективності праці. Інвестиційна активність формує передумови підвищення ефективності.

Література:

1. Chiabri L. Eco Efficiency of Irrigated Agriculture in Arid Oases: DEA Modelling of Moroccan Date Palm Farming. *AgroEnvironmental Sustainability*. 2026. Vol. 4, No. 1. P. 48—58. DOI: <https://doi.org/10.59983/s2026040106>.

2. Guo Q., Liu J., Zhang H. Y., Wu Z. M. Impact and mechanism of agricultural productive services on agro-ecological efficiency. *Chinese Journal of Eco-Agriculture*. 2024. Vol. 32, No. 10. P. 1744—1755. DOI: <https://doi.org/10.12357/cjea-20240394>.

3. Дудник О. Економіко-математичне моделювання як інструмент прогнозування впровадження стратегій розвитку в аграрному секторі. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 2. С. 52—59. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-7>.

4. Кишакевич Б. Ю., Демедюк Б. Т., Сисюк В. І. Цифровізація малого та середнього бізнесу: виклики та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С. 82—86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.82>.

5. Кишакевич Б. Ю., Максишко Н. В., Гриценко К. С., Ворончак І. В., Демедюк Б. Т. Аналіз ефективності цифровізації малих та середніх підприємств країн ЄС за допомогою DEA-моделей. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 3, No. 56. P. 215—229. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.56-2024.4344>.

6. Костирко А. А., Соломатіна Т. В., Чернодубова Е. В., Хромьяк В. В. Аналіз і оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2020. Vol. 3, No. 34. P. 294—302. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i34.215547>.

7. Лисюк О. В., Балаш А. І. Підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва як запорука поступального розвитку аграрного сектору економіки. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16. № 1—2. С. 132—139. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.132>.

8. Сидорук Б. О. Теоретико-методологічні підходи до оцінки економічної ефективності сільськогосподарського землекористування. *Економічний дискурс*. 2017. № 2. С. 172—180.

URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/126091>.

References:

1. Chiabri, L. (2026), "Eco efficiency of irrigated agriculture in arid oases: DEA modelling of Moroccan date palm farming", *AgroEnvironmental Sustainability*, vol. 4, no. 1, pp. 48—58. <https://doi.org/10.59983/s2026040106>

2. Guo, Q., Liu, J., Zhang, H.Y. and Wu, Z.M. (2024), "Impact and mechanism of agricultural productive services on agro-ecological efficiency", *Chinese Journal of Eco-Agriculture*, vol. 32, no. 10, pp. 1744—1755. <https://doi.org/10.12357/cjea.20240394>

3. Dudnyk, O. (2025), "Economic and mathematical modelling as a tool for forecasting the implementation of development strategies in the agricultural sector", *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 2, pp. 52—59. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-7>

4. Kyshakevych, B., Demediuk, B. and Sysiuk, V. (2024), "Digitalisation of small and medium-sized enterprises: challenges and prospects", *Investments: Practice and Experience*, vol. 2, pp. 82—86. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.82>

5. Kyshakevych, B., Maksyshko, N., Hrytsenko, K., Voronochak, I. and Demediuk, B. (2024), "Analysis of the efficiency of digitalisation of small and medium-sized enterprises in EU countries using DEA models", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 3, no. 56, pp. 215—229. <https://doi.org/10.55643/fcaptr-3.56.2024.4344>

6. Kostyrko, L., Solomatina, T., Chernodubova, E. and Khromiak, V. (2020), "Analysis and evaluation of the efficiency of using the resource potential of agricultural enterprises", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 3, no. 34, pp. 294—302. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i34.215547>

7. Lysiuk, O. and Balash, L. (2023), "Increasing the efficiency of crop production as a prerequisite for the progressive development of the agricultural sector of the economy", *Agrarian Economy*, vol. 16, no. 1—2, pp. 132—139. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.132>

8. Sydoruk, B. (2017), "Theoretical and methodological approaches to assessing the economic efficiency of agricultural land use", *Economic Discourse*, vol. 2, pp. 172—180. Available at: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/126091> (Accessed 05 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 14.04.26

Процеженовано / Revised: 28.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 339.138:656.61

Т. Є. Чебанова,
к. е. н., доцент, кафедра "Підприємництво та туризм",
Одеський національний морський університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5142-1185>
Ю. В. Власенко,
аспірант кафедри "Підприємництво та туризм",
Одеський національний морський університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2003-4343>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.387

МАРКЕТИНГОВІ МЕТОДИ ЦІНОУТВОРЕННЯ У МОРСЬКОМУ БІЗНЕСІ

T. Chebanova,
PhD, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship and Tourism,
Odessa National Maritime University
Yu. Vlasenko,
Postgraduate at the Department of Entrepreneurship and Tourism,
Odessa National Maritime University, Odesa, Ukraine

MARKETING PRICING METHODS IN THE MARITIME BUSINESS

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та систематизація маркетингових методів ціноутворення у морському бізнесі, а також визначення можливостей їх адаптації та впровадження в українських реаліях для підвищення конкурентоспроможності портів, судноплавних компаній і операторів морського туризму. Результати дослідження проілюстрували, що сучасний морський бізнес наразі перебуває на етапі глибокої трансформації підходів до ціноутворення, зумовленої глобалізацією ринків, цифровізацією, екологічними викликами та нестабільністю зовнішнього середовища. При цьому наочно доведено, що відбувся перехід від традиційного витратного підходу до комплексного маркетингово-орієнтованого ціноутворення, у межах якого ціна розглядається не лише як фінансовий показник, а й як інструмент формування цінності для клієнта та управління попиту. Обґрунтовано, що сучасна система ціноутворення у морському бізнесі має гібридний характер. Вона поєднує різні моделі (а саме витратну, value-based, конкурентну, динамічну, контрактну, екологічну тощо), які адаптуються залежно від сегмента ринку (вантажного чи пасажирського), рівня конкуренції та поведінки споживачів. Встановлено, що ключову роль у забезпеченні ефективності тарифної політики відіграють методи сегментації, позиціонування, управління доходами, цифрового ціноутворення та поведінкового маркетингу. Доведено, що цифровізація — визначальний фактор розвитку сучасних моделей ціноутворення, що забезпечує гнучкість, прозорість і здатність до оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання судноплавними компаніями, портовими операторами та логістичними провайдером для удосконалення тарифної політики (а саме шляхом впровадження гібридних моделей ціноутворення залежно від ринкових умов і сегмента клієнтів). Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на розроблення економіко-математичних моделей оптимізації тарифів у морському бізнесі з урахуванням факторів невизначеності, ризиків та дослідження впливу штучного інтелекту та машинного навчання на ефективність динамічного ціноутворення.

The aim of the study is to provide a theoretical justification and systematization of marketing pricing methods in the maritime business, as well as to identify opportunities for their adaptation and implementation in the Ukrainian context to enhance the competitiveness of ports, shipping companies, and maritime tourism operators. The results of the study demonstrate that the modern maritime business is currently undergoing a profound transformation in pricing approaches,

driven by market globalization, digitalization, environmental challenges, and the instability of the external environment. It has been clearly shown that there has been a shift from the traditional cost-based approach to a comprehensive marketing-oriented pricing model, in which price is considered not only as a financial indicator but also as a tool for creating customer value and managing demand. In general, it is substantiated that the modern pricing system in the maritime business has a hybrid nature. It combines various models (cost-based, value-based, competitive, dynamic, contractual, environmental, etc.), which are adapted depending on the market segment (cargo or passenger), the level of competition, and consumer behavior. It has been established that segmentation, positioning, revenue management, digital pricing, and behavioral marketing methods play a key role in ensuring the effectiveness of tariff policy. It is proven that digitalization is a decisive factor in the development of modern pricing models, ensuring their flexibility, transparency, and ability to respond promptly to changes in market conditions. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their application by shipping companies, port operators, and logistics providers to improve tariff policy (in particular, through the implementation of hybrid pricing models depending on market conditions and customer segments). Further scientific research may focus on the development of economic and mathematical models for tariff optimization in the maritime business, taking into account uncertainty and risk factors, as well as on studying the impact of artificial intelligence and machine learning on the effectiveness of dynamic pricing.

Ключові слова: морський бізнес; ціноутворення; маркетингові методи; тарифна політика; конкурентоспроможність; цифровізація; екологічні виклики.

Key words: maritime business; pricing; marketing methods; tariff policy; competitiveness; digitalization; environmental challenges.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Морський бізнес є важливою ланкою глобальної економіки та міжнародної торгівлі. Зокрема, за даними UNCTAD, понад 80 % світового вантажообігу припадає на морські перевезення [5], що робить судноплавство стратегічною індустрією для будь-якої країни, орієнтованої на експорт та інтеграцію у світову економіку. Крім того, морський туризм, включно з круїзними подорожами та яхтовим бізнесом, демонструє стабільне зростання попри глобальні виклики — пандемію COVID-19, геополітичну нестабільність, енергетичні кризи та війну в окремих регіонах. За даними Cruise Lines International Association (CLIA), у 2023 р. кількість пасажирів круїзів перевищила 31 млн, що стало історичним рекордом для галузі, а у 2026 році галузь наближається до історичного рекорду у 40 млн пасажирів. [6]. За таких умов ціноутворення є ключовим інструментом стратегічного управління морським бізнесом. Традиційні витратні підходи сьогодні вже не забезпечують достатньої гнучкості та конкурентоспроможності. Висхідна волатильність світових ринків (зміни вартості пального, логістичних ланцюгів, валютних курсів) вимагає активного використання маркетингових методів ціноутворення, які враховують попит, сегментацію клієнтів, поведінкову аналітику та сучасні цифрові інструменти.

Для України питання ефективної тарифної політики в морському секторі набуває особливої ваги через масштабні зміни логістики, спри-

чинені повномасштабною війною. Закриття частини портів, релокація вантажопотоків до портів Румунії, Польщі та Туреччини, розвиток дунайських хабів (Ізмаїл, Рені) радикально змінили конкурентне середовище. Щоб утримати й повернути клієнтів, українським операторам необхідно впроваджувати гнучкі маркетингові цінові стратегії, поєднуючи знижки, премії, екологічні надбавки, персоналізовані пропозиції та цифрові сервіси для розрахунку ставок у режимі реального часу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми морської логістики, маркетингу та застосування методів ціноутворення в морському бізнесі системно висвітлені у працях Жихарєва В. В., Ястребного В. М. [1], Онешко С.В. [2], Хуставіно-Кастільо М. Е., Гіл-Саура І., Фуентес Бласко М., Молінер-Веласкес Б., Сервера-Франсес Д. [7], Корецької О. [3]. Окреслені науковці здебільшого висвітлювали зазначені проблеми з точки зору економічної ефективності та управління логістичними й маркетинговими процесами. Кібік О.М. [4] у своєму дослідженні частково проілюстрував, що маркетинг в окресленій сфері доцільно розглядати не лише як інструмент ефективності (або підвищення прибутковості), а й як засіб стратегічного позиціонування України на світовому ринку морських перевезень та туризму. Відтак актуальним є теоретичне обґрунтування та систематизація маркетингових ме-

тодів ціноутворення у морському бізнесі, оскільки глобальні зміни у цій сфері (що охоплюють як вантажні перевезення, так і пасажирський сектор), зумовлюють необхідність постійного удосконалення підходів до формування цін.

Сьогодні відбулася, трансформація ролі тарифів у морському бізнесі, що зумовила перехід від традиційного витратного підходу до маркетингово-орієнтованого ціноутворення. Особливо гостро ця проблема стоїть для українських операторів, які працюють у складних умовах воєнного часу, порушених логістичних ланцюгів, валютних коливань та високої залежності від глобальних цін на паливо.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та систематизація маркетингових методів ціноутворення у морському бізнесі, а також визначення можливостей їх адаптації та впровадження в українських реаліях (для підвищення конкурентоспроможності портів, судноплавних компаній і операторів морського туризму). Для досягнення цієї мети було поставлено такі завдання:

— Розкрити сутність маркетингового підходу до ціноутворення в морському бізнесі та класифікувати основні маркетингові інструменти формування цін на перевезення.

— Виявити специфіку та перспективи розвитку маркетингового ціноутворення в умовах українського ринку.

— Запропонувати стратегічні рекомендації щодо впровадження гнучких тарифних систем, персоналізації цінових пропозицій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зазначимо, що наразі маркетинговий підхід до ціноутворення ґрунтується на принципі — ціна є не лише результатом витрат, а й важливим елементом сприйняття цінності послуги споживачем, рівня цін конкурентів та низки інших факторів [9].

Для морського бізнесу (який охоплює як вантажні, так і пасажирські перевезення), це означає поєднання економічних розрахунків із глибоким розумінням потреб клієнтів, структури ринку, конкурентного середовища, основи, що забезпечує лояльність клієнтів [8-9]. Внаслідок цього сучасна система ціноутворення у морському бізнесі є гібридною за характером і базується на поєднанні кількох підходів (витратного, на основі цінності, конкурентного, динамічного, аукціонного, на основі лояльності, екологічного, сезонного, контактного [4]). Це також очевидно за даними табл. 1.

Наведені моделі маркетингового ціноутворення у морському бізнесі передбачають, що судноплавна компанія може встановлювати диференційовані тарифи на перевезення, зокрема вносити зміни в ціну залежно від терміновості доставки (наприклад для клієнтів, які потребують швидкого транспортування, застосовується вища ціна, тоді як для менш чутливих до часу вантажів пропонуються більш доступні тарифні рішення). Аналогічно, у пасажирському сегменті ціни можуть варіюватися залежно від рівня ком-

Таблиця 1. Сучасні моделі маркетингового ціноутворення у морському бізнесі

№	Модель ціноутворення	Сутність моделі ціноутворення	Переваги моделі ціноутворення	Недоліки моделі ціноутворення	Сфера застосування	Типові приклади
1	Витратне	Ціна = собівартість + маржа	Простота, прогнозованість	Низька гнучкість, ігнорування попиту	Вантажні перевезення, довгострокові контракти	Maersk, CMA CGM, Nibulon
2	На основі цінності (Value-Based)	Орієнтація на сприйняту цінність клієнтом	Можливість преміальної ціни	Складність оцінки цінності	Преміум-круїзи, яхтовий бізнес	Regent Seven Seas, Seabourn
3	Конкурентне	Орієнтація на ціни конкурентів	Підтримка ринкової позиції	Ризик цінових війн	Порти, круїзні маршрути	MSC Cruises, порти Гданськ/Констанца
4	Динамічне	Ціни змінюються залежно від попиту та часу	Максимізація доходу	Висока складність, IT-залежність	Круїзи, паромі, контейнерні перевезення	Carnival, Maersk Spot
5	Аукціонне	Формування ціни через торги	Прозорість, ринковість	Волатильність цін	Вантажні перевезення, чартери	Freightos, Shipnext
6	На основі лояльності	Знижки та бонуси для постійних клієнтів	Утримання клієнтів	Зниження маржі	Круїзи, регулярні перевезення	Carnival VIFP, Maersk контракти
7	Екологічне	Надбавки/знижки залежно від екологічності	Формування ESG-іміджу	Обмежений попит, висока вартість	Зелене судноплавство, порти	Hapag-Lloyd Green Premium
8	Сезонне	Зміна цін залежно від сезону	Стимулювання попиту	Нестабільність доходів	Туризм, круїзи, яхтинг	Viking Cruises
9	Контрактне	Індивідуальні умови для великих клієнтів	Стабільність доходів	Менша гнучкість	Вантажні перевезення	Nibulon, TUI Cruises

Джерело: сформовано на основі [1; 3—4; 7—8].

форту, часу бронювання або сезонності, що дозволяє максимізувати дохід та підвищити сприйняття цінності послуги різними групами споживачів. При цьому у вантажному сегменті домінує комбінація витратного + контрактного + динамічного ціноутворення, у пасажирському секторі — value-based + динамічні + сезонні моделі. У інноваційних цифрових платформах морського бізнесу — Freightos, Xeneta, Shipnext (для digital marketplaces та систем управління фрахтом у реальному часі) — аукціонні та динамічні моделі. У довгостроковій перспективі очікується, що посиляться роль екологічного та поведінкового ціноутворення.

Для підтримки окресленої гібридності та гнучкості маркетингового підходу до ціноутворення у практиці морського бізнесу використовується сукупність спеціалізованих методів, що за своєю сутністю забезпечують формування та коригування сприйнятої цінності послуги для споживача. До них, зокрема, належать (див. табл. 2): сегментація ринку та позиціонування, орієнтація на цінність, конкурентний аналіз і ринкове позиціонування, динамічне управління доходами, цифрове ціноутворення, а також інструменти поведінкового маркетингу та персоналізації.

Так, щодо методів сегментації ринку та позиціонування, очевидна їхня фундаментальна роль у маркетинговому ціноутворенні. Фактично, у вантажних перевезеннях сегментування відбувається за типом вантажу (контейнери, зернові, нафта, газ), масштабом замовника (великі експортери, середні трейдери, дрібні ван-

тажовідправники), вимогами до швидкості та надійності доставки [4; 7]. У пасажирському сегменті виокремлюють туристів за рівнем доходу, мотивацією подорожі (розкішний відпочинок, сімейні круїзи, тематичні подорожі), географією (Європа, США, Азія).

Позиціонування бренду компанії визначає готовність клієнта сплачувати за сервіс: преміальні круїзні оператори (Regent Seven Seas, Silversea) встановлюють ціни, виходячи з концепції "все включено", тоді як масові лінії (MSC, Costa) застосовують доступні тарифи з додатковими платними послугами.

Так, орієнтація на цінність у морському бізнесі спирається на цінність послуги для клієнта. Наприклад, вантажовласник готовий платити більше за надійність, швидкість доставки (зокрема, Maersk пропонує преміальні сервіси Maersk Accelerate); пасажир — за унікальні маршрути та додаткові сервіси (ексклюзивні каюти, гастрономічні тури, приватні екскурсії). Цей підхід тісно пов'язаний із брендингом та репутацією компанії. Преміальні судна, що працюють на зрідженому газі або пропонують екологічно чистий сервіс, можуть формувати екологічну премію у тарифах.

Щодо конкурентного аналізу та ринкового позиціонування, зазначимо, що рівень цін у морському бізнесі залежить від глобальної конкуренції. Великі перевізники (Maersk, MSC, CMA CGM) часто задають ринкові тренди, а менші оператори змушені коригувати ставки. Для портів конкуренція також визначальна: Port of Gdańsk надає маркетингові знижки для нових

Таблиця 2. Систематизація та характеристика методів формування та коригування сприйнятої цінності послуги для споживача у морському бізнесі

Метод	Сутність	Інструменти реалізації	Приклад застосування у морському бізнесі
Сегментація ринку та позиціонування	Поділ ринку на однорідні групи клієнтів із різними потребами та формування цінової пропозиції для кожного сегмента	Аналіз клієнтської бази, кластеризація, CRM-системи	Виділення сегментів вантажів (контейнерні, наливні, термінові) і встановлення різних тарифів для кожного; позиціонування як «швидкий перевізник» або «економ-оператор»
Орієнтація на цінність (value-based pricing)	Встановлення ціни на основі сприйнятої цінності послуги для клієнта, а не лише витрат	Оцінка готовності платити (WTP), опитування клієнтів, аналіз вигод	Підвищення тарифу на маршрутах із високою надійністю та коротким терміном доставки, де клієнт цінує час більше за ціну
Конкурентний аналіз і ринкове позиціонування	Формування ціни з урахуванням дій конкурентів і власної ринкової стратегії	Бенчмаркінг тарифів, моніторинг ринку, SWOT-аналіз	Коригування ставок фрахту відповідно до змін тарифів основних міжнародних перевізників на аналогічних маршрутах
Динамічне управління доходами (revenue management)	Гнучке ціноутворення залежно від попиту, часу, завантаженості та інших факторів	Алгоритми прогнозування попиту, системи yield management	Зміна тарифів на контейнерні перевезення за сезонами, завантаженістю судна або наближенням дати відправлення
Цифрове ціноутворення	Використання цифрових технологій для автоматизації та оптимізації процесу встановлення цін	Big Data, штучний інтелект, онлайн-платформи бронювання	Автоматичне оновлення тарифів у режимі реального часу на основі попиту, цін на паливо та логістичних обмежень
Поведінковий маркетинг, персоналізація пропозицій	Урахування психологічних аспектів сприйняття ціни та індивідуальних характеристик клієнта	Персоналізовані пропозиції, історія замовлень, динамічні знижки	Надання індивідуальних тарифів постійним клієнтам або спеціальних умов для великих вантажовідправників; використання «пакетних» пропозицій у пасажирських перевезеннях

Джерело: сформовано на основі [1–2; 4; 7].

контейнерних сервісів, щоб переманити клієнтів з Роттердама та Гамбурга; румунська Констанца активно конкурує за зернові потоки з українськими портами. Маркетингове ціноутворення передбачає постійний моніторинг конкурентних ставок, портових зборів і додаткових послуг.

Серед іншого, зазначимо, що одним із ключових інструментів сучасного маркетингового ціноутворення є динамічне управління доходами (Revenue Management або RM). У пасажирських перевезеннях RM дозволяє коригувати ціни залежно від заповнюваності суден, термінів бронювання, сезонності та профілю клієнта. MSC Cruises, Carnival, Norwegian Cruise Line використовують автоматизовані системи, що оновлюють ціни в реальному часі. У вантажному секторі RM застосовується рідше, проте активно впроваджується в контейнерних лініях (Maersk Spot, Freightos Baltic Index) та при чартерних аукціонах (Shiptnext).

Цифрові технології також радикально змінюють тарифну політику, формуючи явище цифрового ціноутворення. При цьому: онлайн-платформи бронювання (Maersk Spot, Flexport) забезпечують прозоре формування ставок та миттєве резервування; Big Data та аналітика дозволяють прогнозувати попит та оптимізувати ціни; штучний інтелект автоматично змінює тарифи залежно від конкурентів і поведінки користувачів на сайтах бронювання.

Завдяки використанню окреслених методів ціноутворення у морському бізнесі дедалі більшої популярності набуває поведінковий маркетинг, що зумовлено цифровізацією галузі, накопиченням значних обсягів клієнтських даних та можливістю їх аналітичної обробки в режимі реального часу. Це дозволяє компаніям не лише реагувати на зміну попиту, а й прогнозувати поведінку споживачів, адаптуючи цінові пропозиції до індивідуальних характеристик клієнтів.

Зокрема, у пасажирському секторі ціна формується з урахуванням попередніх поку-

пок, пошукової історії та рівня лояльності клієнта. Так, Carnival Corporation & plc та Royal Caribbean Group пропонують персоналізовані знижки постійним мандрівникам, тоді як MSC Cruises формує динамічні пакетні пропозиції (каюта + екскурсії + харчування), вартість яких варіюється залежно від індивідуальних уподобань туриста.

У вантажному секторі поведінковий маркетинг також набуває поширення, однак його застосування має більш прагматичний характер, адже базується на аналізі ділової поведінки клієнтів. Зокрема, ціноутворення враховує історію співпраці, регулярність відправлень, обсяги перевезень, чутливість до змін тарифів, а також стратегічну цінність клієнта для компанії. Це дозволяє формувати індивідуалізовані тарифні умови: надавати знижки великим вантажовідправникам, застосовувати гнучкі ставки для довгострокових контрактів або встановлювати преміальні тарифи для термінових чи гарантованих перевезень. Наприклад, великі контейнерні перевізники, такі як Maersk чи CMA CGM, використовують цифрові платформи для аналізу поведінки клієнтів і динамічного коригування ставок фрахту залежно від попиту, завантаженості маршрутів та індивідуальних параметрів замовника.

Фактично ефективна тарифна політика у морській сфері сьогодні спирається на поєднання класичних економічних моделей ціноутворення із сучасними цифровими маркетинговими підходами до встановлення цін на послуги перевезень та комерційної експлуатації морського транспорту та морського середовища.

Так, щодо вантажних морських перевезень показовим є досвід провідних світових контейнерних судноплавних компаній — Maersk Line, CMA CGM, MSC, Hapag-Lloyd, Port of Gdansk, Дунайські порти України та Nibulon, Ukrainian Shipping Company (табл. 3).

Таблиця 3. Порівняльний аналіз досвіду тарифоутворення у сегменті вантажних морських перевезень

Суб'єкт	Основні інструменти ціноутворення	Характер цифровізації	Екологічний компонент	Особливості
Maersk Line	Динамічне ціноутворення, надбавки (BAF, CAF, PSS), преміальні сервіси	Онлайн-бронювання, AI-алгоритми	Частково	Гарантоване місце, фіксована ціна
CMA CGM	Гнучкі тарифи, e-commerce ставки	Онлайн-сервіси	Green Premium	Орієнтація на швидкі перевезення
MSC	Базові тарифи + Priority Fee	myMSC платформа	Обмежено	Гарантія завантаження
Hapag-Lloyd	Диференційовані тарифи	Quick Quotes	Високий	Вибір "зеленого" транспорту
Port of Gdańsk	Знижки, стимулюючі тарифи	Часткова	Так	Пільги для нових сервісів
Дунайські порти України	Гнучкі тарифи, знижки	Цифрові калькулятори	Обмежено	Антикризова політика
Nibulon, Ukrainian Shipping Company	Сезонні, контрактні тарифи	Часткова	Низький	Залежність від аграрного ринку

Джерело: сформовано на основі [1—2; 7—9].

В умовах глобалізації торгівлі та високої конкуренції на ринку морських перевезень тарифна політика судноплавних компаній і портів стає ключовим інструментом управління попитом, оптимізації завантаження та підвищення якості сервісу. Досвід провідних міжнародних операторів демонструє перехід від традиційного фіксованого ціноутворення до гнучких, цифровізованих і клієнтоорієнтованих моделей.

Так, показовим є досвід компанії Maersk Line (Данія), яка впровадила інноваційну платформу онлайн-бронювання контейнерів із гарантованим місцем на судні та фіксованою ціною на момент оформлення замовлення. Клієнти мають змогу в режимі реального часу переглядати структуру тарифу, включаючи базову ставку та додаткові надбавки (BAF, CAF, PSS). Компанія активно застосовує алгоритми Revenue Management, які динамічно коригують ціни залежно від рівня завантаженості суден. Додатково пропонується сервіс Maersk Accelerate, що забезпечує пришвидшене оформлення документів та пріоритетну обробку вантажів за підвищеним тарифом.

Французька компанія CMA CGM орієнтується на сегмент електронної комерції та швидких перевезень, використовуючи гнучкі тарифні моделі. Важливим елементом її політики є впровадження екологічного ціноутворення через надбавку "Green Premium", яка застосовується до перевезень із використанням суден зі зниженим рівнем викидів.

Компанія Mediterranean Shipping Company (MSC) поєднує традиційні тарифні підходи з додатковими платами за гарантію місця на судні (Priority Loading Fee). Важливу роль відіграє цифровий сервіс myMSC, який забезпечує клієнтам доступ до управління тарифами, бронювання і відстеження перевезень у режимі онлайн.

Німецький оператор Hapag-Lloyd впроваджує екологічно орієнтоване ціноутворення, надаючи клієнтам можливість обирати перевезення зі зниженим вуглецевим слідом за вищими тарифами. Крім того, компанія використовує цифрову платформу Quick Quotes для оперативного розрахунку ставок. Значний інтерес становить досвід ціноутворення на послуги портової інфраструктури. Зокрема, Port of Gdańsk (Польща) застосовує маркетингові знижки для стимулювання нових контейнерних сервісів, зокрема зменшення портових зборів у перший рік співпраці. Також діють преференції для суден із високими екологічними показниками.

Дунайські порти України (Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ) в умовах воєнного часу адаптували тарифну політику шляхом зниження портових зборів і впровадження гнучких тарифів для залучення вантажопотоків. Особлива увага приділяється зерновому експорту — для таких клієнтів передбачені знижки за довгостроковими контрактами. Також активно використовуються цифрові сервіси для попереднього розрахунку портових витрат.

Українські компанії, зокрема Nibulon та Ukrainian Shipping Company, застосовують сезонне та контрактне ціноутворення у сфері перевезення зернових. Рівень тарифів залежить від врожайності, кон'юнктури світового ринку та попиту на флот. Довгострокові договори дозволяють забезпечити стабільність ставок і мінімізувати ризики ринкових коливань.

Щодо пасажирських перевезень та круїзної індустрії показовим є досвід компаній — Carnival Corporation, MSC Cruises, Royal Caribbean, Viking Cruises, DFDS, Stena Line, Black Sea Ferry, Sea Way Yachting (табл. 4).

Таблиця 4. Порівняльний аналіз досвіду тарифоутворення у пасажирському сегменті

Суб'єкт	Основні інструменти	Рівень цифровізації	Рівень персоналізації	Особливості
Carnival Corporation	Revenue Management, пакети послуг	Високий	Високий	Програма лояльності, поведінковий аналіз
MSC Cruises	Динамічні тарифи, групові ставки	Високий	Середній	Ранні бронювання дешевші
Royal Caribbean	AI-ціноутворення	Високий	Дуже висока	Індивідуальні пропозиції
Viking Cruises	Value-based pricing	Середня	Високий	Преміальний сегмент
DFDS, Stena Line	Динамічні тарифи	Середній	Середній	Поромні перевезення
Black Sea Ferry	Гнучкі тарифи	Низький	Низький	Сезонні знижки
Sea Way Yachting, Kavala Yachting (Греція) та Turkey Blue Cruise	Сезонні, аукціонні тарифи	Середній	Високий	Преміальні пакети

Джерело: сформовано на основі [1; 6; 7—8].

Так, Carnival Corporation (США) активно застосовує Revenue Management, алгоритми, що відстежують бронювання в реальному часі та змінюють тарифи залежно від завантаження судна та сегмента клієнтів. Важливим інструментом є програма лояльності VIFP Club, яка передбачає прогресивні знижки для постійних пасажирів. Крім того, Carnival пропонує динамічні пакетні продукти (каюта, харчування, розваги), сформовані на основі аналізу поведінки клієнтів.

Компанія MSC Cruises (Швейцарія/Італія) використовує класичну модель динамічного ціноутворення, що включає ранні (нижчі тарифи) та пізні бронювання (вищі тарифи), щоденне оновлення цін як для агентів, так і для кінцевих споживачів.

Royal Caribbean International (США) вирізняється високим рівнем персоналізації (компанія сегментує клієнтів на основі історії подорожей і пропонує індивідуальні цінові пропозиції, прогнозує попит на маршрути та оптимізує тарифи в реальному часі).

Компанія Viking Cruises (Норвегія) застосовує сезонні маркетингові кампанії, зокрема знижки під час так званого "wave season". Водночас компанія орієнтується на модель value-based pricing, пропонуючи клієнтам преміальний туристичний досвід, що включає екскурсійні програми та гастрономічні послуги.

Поромні оператори DFDS Seaways (Данія) та Stena Line (Швеція) використовують динамічне ціноутворення, тобто вартість квитків залежить від завантаженості, дати подорожі, категорії пасажирів та часу бронювання. Також вони активно співпрацюють із туристичними операторами, формуючи контрактні пакетні пропозиції.

Регіональний приклад демонструє Black Sea Ferry (Грузія-Болгарія), яка застосовує гнучку тарифну політику для залучення туристів: передбачені знижки для груп, туроператорів і постійних клієнтів. У високий сезон ціни зростають, тоді як у міжсезоння активно використовуються промо-акції.

Яхтові компанії (Sea Way Yachting, Kavala Yachting (Греція) та Turkey Blue Cruise) використовують динамічні тарифи залежно від сезону та попиту та преміальні пакети (капітан + шеф-кухар, індивідуальні маршрути) за value-based pricing. Окремі суб'єкти яхтового бізнесу, що комбінують онлайн-букінг, динамічне ціноутворення та спеціальні паке-

ти для сімейних і корпоративних клієнтів.

Аналіз окресленого досвіду доводить, що поєднання класичних і маркетингово-орієнтованих методів дозволяє гнучко управляти доходами та приваблювати нових клієнтів навіть в умовах нестабільного ринку. Для України ключовим має бути саме впровадження цифрових платформ, персоналізації та екологічних стимулів, що вже довели свою ефективність за досвідом світових лідерів морського бізнесу.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження проілюстрували, що сучасний морський бізнес наразі перебуває на етапі глибокої трансформації підходів до ціноутворення, зумовленої глобалізацією ринків, цифровізацією, екологічними викликами та нестабільністю зовнішнього середовища. При цьому наочно доведено, що відбувся перехід від традиційного витратного підходу до комплексного маркетингово-орієнтованого ціноутворення, у межах якого ціна розглядається не лише як фінансовий показник, а й як інструмент формування цінності для клієнта та управління попитом.

Загалом обґрунтовано, що сучасна система ціноутворення у морському бізнесі має гібридний характер. Вона поєднує різні моделі (витратну, value-based, конкурентну, динамічну, контрактну, екологічну тощо), які адаптуються залежно від сегмента ринку (вантажного чи пасажирського), рівня конкуренції та поведінки споживачів. Встановлено, що ключову роль у забезпеченні ефективності тарифної політики відіграють методи сегментації, позиціонування, управління доходами, цифрового ціноутворення та поведінкового маркетингу.

Доведено, що цифровізація (Big Data, штучний інтелект, онлайн-платформи) є визначальним фактором розвитку сучасних моделей ціноутворення, забезпечуючи гнучкість, прозорість і здатність оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання судноплавними компаніями, портовими операторами та логістичними провайдерами для удосконалення тарифної політики (а саме шляхом впровадження гібридних моделей ціноутворення залежно від ринкових умов і сегмента клієнтів).

Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на розроблення економіко-математичних моделей оптимізації тарифів у морському бізнесі з урахуванням факторів невизначеності, ризиків та дослідження впливу штучного інтелекту та машинного навчання на ефективність динамічного ціноутворення.

Література:

1. Жихарева В. В., Ястребний В. М. Вплив специфіки морської галузі на розробку корпоративної стратегії підприємств. Інновації та сталий розвиток. 2023. № 2. С. 70—81.

2. Жихарева В.В., Онешко С.В. Вдосконалення ціноутворення у портовій галузі України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 63. С. 82—95.

3. Корецька О. Аналіз проблем та обґрунтування шляхів підвищення ефективності ціноутворення на підприємствах морського транспорту. Економіка та суспільство, 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-15>.

4. Кібік О.М. Теорія і методологія ціноутворення в морських торговельних портах: монографія. Одеса: ОНМУ, 2005. 282 с.

5. Леонова М. Понад 80% об'єму світової торгівлі відбувається морем — ООН. *Hromadske*, URL: <https://hromadske.ua/posts/ponad-80-obyemu-svitovoyi-torgivli-vidbuvayetsya-morem-onn> (дата звернення: 22.04.2026)

6. Морські круїзи у 2026 році: галузь наближається до історичного рекорду у 40 мільйонів пасажирів, "Інтерфакс-Україна", 2026. URL: <https://interfax.com.ua/news/promo/1159103.html> (дата звернення: 22.04.2026)

7. Justavino-Castillo M. E., Gil-Saura I., FuentesBlasco M., Moliner-Velazquez B., Servera-Frances D. Managing sustainable practices and logistics value to improve customer loyalty: importers vs. freight forwarders. *WMU Journal of Maritime Affairs*. 2023. Vol. 22 (4). P. 479—507.

8. Raza Z., Woxenius J., Altuntas Vural C., Lind M. Digital transformation of maritime logistics: Exploring trends in the liner shipping segment. *Computers in Industry*. 2023. Vol. 145. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103811>

9. Шевченко-Перепьолкіна Р. І. Маркетингові стратегії морських логістичних компаній в умовах глобальної конкуренції: економічна

ефективність та управлінський аспект. Інвестиції: практика та досвід, 2025. № 11. С. 132—138.

References:

1. Zhikhareva, V. V., and Yastrebnny, V. M. (2023), "The influence of the specifics of the maritime industry on the development of corporate strategy of enterprises", *Innovation and Sustainability*, vol. 2, pp. 70—81.

2. Zhikhareva, V.V., and Oneshko, S.V. (2018), "Improving pricing in the port industry of Ukraine", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 63, pp. 82—95.

3. Koretska, O. (2022), "Analysis of problems and justification of ways to increase the efficiency of pricing at maritime transport enterprises", *Ekonomika ta suspil'stvo*, 2022, vol. 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-15>.

4. Kibik, O.M. (2005), *Teoriya i metodolohiya tsinoutvorennia v mors'kykh torhovel'nykh portakh* [Theory and methodology of pricing in sea trade ports], ONMU, Odesa, Ukraine.

5. Leonova, M. (2025), "Over 80% of world trade is carried out by sea — UN. *Hromadske*", available at: <https://hromadske.ua/posts/ponad-80-obyemu-svitovoyi-torgivli-vidbuvayetsya-morem-onn> (Accessed 22.04.2026).

6. Interfax-Ukraine (2026), "Sea cruises in 2026: the industry is approaching a historic record of 40 million passengers", available at: <https://interfax.com.ua/news/promo/1159103.html> (Accessed 22.04.2026).

7. Justavino-Castillo, M. E., Gil-Saura, I., Fuentes Blasco, M., Moliner-Velazquez, B., and Servera-Frances, D. (2023), "Managing sustainable practices and logistics value to improve customer loyalty: importers vs. freight forwarders", *WMU Journal of Maritime Affairs*, vol. 22 (4), pp. 479—507.

8. Raza, Z., Woxenius, J., Altuntas, V.C., and Lind, M. (2023), "Digital transformation of maritime logistics: Exploring trends in the liner shipping segment", *Computers in Industry*, vol. 145. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103811>

9. Shevchenko-Perepyolkina, R.I. (2025), "Marketing strategies of maritime logistics companies in the context of global competition: economic efficiency and managerial aspect", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 11, pp. 132—138.

Отримано редакцією журналу / Received: 30.04.26

Процецензовано / Revised: 07.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 338.242:330.341.1:339.138:339.564

В. С. Кушнірук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму, Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4368-8912>

С. Х. Мовсисян,

студент факультету менеджменту, Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6554-3233>

Г. А. Булгаков,

студент факультету менеджменту, Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-7947-0397>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.395

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ У ФОРМУВАННІ В2В-БРЕНДУ ТА ЕКСПОРТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТМ "ІНАГРО" ГК AGROFUSION

V. Kushniruk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business and Tourism, Mykolayiv National Agrarian University

S. Movsisian,

Student of the Faculty of Management, Mykolaiv National Agrarian University

G. Bulgakov,

Student of the Faculty of Management, Mykolaiv National Agrarian University

STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIONS IN THE FORMATION OF A B2B BRAND AND EXPORT ACTIVITIES OF TM "INAGRO" OF GC AGROFUSION

У статті досліджено сутність стратегічного управління інноваціями як ключового фактора формування сильного В2В-бренду на прикладі торгової марки "Інагро", що належить групі компаній Agrofusion. Проаналізовано вплив технологічних, організаційних та маркетингових інновацій на підвищення конкурентоспроможності вітчизняної агропромислової продукції на міжнародних ринках. Розглянуто специфіку побудови довгострокових партнерських відносин у сегменті "бізнес для бізнесу" через призму стабільної якості, екологічності виробництва та прозорості ланцюгів постачання. Доведено, що інтеграція інноваційних рішень у виробничий процес, зокрема в оновлення парку сільськогосподарської техніки та сучасні системи захисту рослин, дозволяє компанії утримувати лідерські позиції та успішно розширювати географію експорту в умовах жорсткої конкуренції.

The article examines the essence of strategic innovation management as a key factor in the formation of a strong B2B brand on the example of the trademark "Inagro", which belongs to the Agrofusion group of companies. The modern globalized economy dictates new rules for agricultural enterprises, where the mere availability of natural resources is no longer a sufficient condition for sustained market leadership. Instead, the strategic application of innovative practices throughout the entire value chain becomes the primary driver of growth, especially in the highly demanding business-to-business sector. The research highlights the specific nature of building long-term partnership relations in the "business to business" segment through the prism of stable product quality, environmental sustainability of production processes, and absolute transparency of supply chains. Agrofusion, as a vertically integrated holding, demonstrates a comprehensive approach to innovation, starting from precision farming techniques, advanced agricultural machinery, and modern crop

protection methods in its own fields to the implementation of energy-efficient processing technologies at its plants. It is proven that the deep integration of innovative solutions into the production process of tomato paste allows the company not only to confidently maintain its leading position in the domestic market but also to successfully expand its export geography. Meeting the strict requirements of international quality standards, such as BRC and IFS, acts as a powerful catalyst for building trust with global food corporations. The study provides a detailed overview of the structural components of Inagro's B2B branding strategy, emphasizing the shift from traditional price competition to value-based propositions. Furthermore, the paper proposes practical directions for optimizing the B2B brand development strategy in the face of current global economic challenges, supply chain disruptions, and shifting consumer preferences towards sustainable agricultural products. The findings confirm that continuous innovation is inextricably linked to the export success and brand equity of modern agricultural enterprises operating on a global scale. The integration of advanced tractors and specialized machinery ensures high efficiency in harvesting, which translates to a better final product for corporate clients. Ultimately, the systematic management of both technological and marketing innovations provides a robust framework for long-term international partnership and brand loyalty.

Ключові слова: стратегічне управління, інновації, B2B-бренд, експортна діяльність, агро-промисловий комплекс, Agrofusion, Inagro.

Key words: strategic management, innovations, B2B brand, export activities, agro-industrial complex, Agrofusion, Inagro.

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

Сучасний етап розвитку глобальної економіки диктує принципово нові умови функціонування підприємств агропромислового комплексу. Високий рівень конкуренції на світових ринках продовольства вимагає від компаній пошуку стійких джерел конкурентних переваг. Ці переваги вже давно не обмежуються лише ціновим фактором чи наявністю дешевої робочої сили. У секторі ділових ринків ключовим інструментом забезпечення стабільного ринкового становища стає формування сильного бренду, який базується на довірі, технологічності та бездоганній репутації партнера.

На відміну від споживчого ринку, де рішення про покупку часто приймаються під впливом емоцій, яскравої упаковки або короткострокових трендів, сегмент "бізнес для бізнесу" керується виключно раціональними та прагматичними мотивами. Підприємства-покупці оцінюють своїх постачальників за суворими критеріями: стабільність фізико-хімічних показників якості, абсолютні гарантії своєчасних поставок та загальна економічна ефективність довгострокової співпраці [1, с. 45]. За таких умов промисловий бренд виступає своєрідним маркером надійності, що суттєво знижує транзакційні та операційні ризики для обох сторін міжнародного контракту.

Особливої актуальності набуває глибинна інтеграція стратегічного управління інноваціями у процеси брендингу для тих компаній, що

стратегічно орієнтовані на масштабну експортну діяльність. Успішний вихід на міжнародні ринки завжди супроводжується необхідністю подолання жорстких нетарифних бар'єрів. Ці бар'єри тісно пов'язані із багатоступеневою сертифікацією продукції, жорсткими екологічними стандартами та вимогами до соціальної відповідальності бізнесу. Вітчизняна група компаній Agrofusion та її ключовий бренд "Інагро" демонструють вельми ефективну та дієву модель подолання цих викликів шляхом впровадження наскрізних інновацій у весь свій виробничий цикл.

Управління брендом у специфічній сфері виробництва томатної пасти для подальшої промислової переробки вимагає максимально комплексного підходу, що охоплює абсолютно кожен етап ланцюга створення вартості. Від використання сучасної сільськогосподарської техніки, оптимізації роботи тракторного парку та впровадження інноваційних засобів захисту рослин на етапі вирощування сировини до впровадження високотехнологічних енергоощадних ліній під час безпосередньої переробки. Кожен з цих етапів неминуче формує кінцеву цінність пропозиції для клієнта, тому дослідження практичного досвіду ТМ "Інагро" має фундаментальне значення для розвитку експортного потенціалу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика формування та послідовного розвитку B2B-брендів постійно перебуває в центрі пильної уваги багатьох відомих вітчиз-

няних і зарубіжних науковців. Фундаментальні відмінності між брендингом на масовому споживчому та вузькоспеціалізованому промисловому ринках були свого часу ґрунтовно досліджені та описані у багатьох класичних працях. Доведено, що у промисловому середовищі капітал бренду формується переважно не за рахунок агресивної реклами, а за рахунок глибокої технологічної експертизи, стабільності та якості обслуговування.

Дослідженню різноманітних інноваційних процесів у сучасному агропромисловому комплексі України присвячені ґрунтовні праці багатьох вітчизняних вчених-економістів. Вони неодноразово акцентували увагу наукової спільноти на гострій необхідності масштабної технологічної модернізації сільського господарства як безальтернативної умови забезпечення продовольчої безпеки та експортної спроможності держави. У дослідженнях чітко підкреслюється, що використання застарілих технологій та техніки робить практично неможливою повноцінну інтеграцію українських компаній у прибуткові глобальні ланцюги доданої вартості.

Питання розвитку стратегічного маркетингу та позиціонування в агросфері також детально розглядаються у сучасних фахових роботах. Автори справедливо зазначають, що багато вітчизняних підприємств досі критично недооцінюють роль нематеріальних активів, фокусуючись переважно на екстенсивному нарощуванні фізичних обсягів виробництва сировини [3, с. 66]. Разом з тим, практичний досвід показує, що на конкурентних міжнародних ринках саме сильний бренд дозволяє виробникам ефективно уникати руйнівної цінової конкуренції та формувати бажану преміальну націнку на свою продукцію.

Незважаючи на наявність значного масиву наукових публікацій за суміжними темами, питання органічної інтеграції інноваційного розвитку безпосередньо у стратегію формування B2B-бренду все ще залишається недостатньо розкритою темою. Більшість наявних досліджень розглядають управлінські, технологічні та маркетингові процеси ізольовано один від одного, не враховуючи їхнього взаємного синергетичного впливу. Це зумовлює нагальну необхідність проведення комплексного аналізу синергетичного ефекту від поєднання інноваційного управління та експортного брендингу на живому прикладі конкретних і успішних національних корпорацій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є проведення комплексного дослідження теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління інноваціями у процесі формування B2B-бренду та розширення експортної діяльності на прикладі торгової марки "Інагро" групи компаній Agrofusion, а також ґрунтовне обґрунтування перспективних напрямів оптимізації її інноваційної стратегії в умовах сучасного вкрай нестабільного глобального середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегічне управління інноваціями на сучасному підприємстві агропромислового комплексу являє собою безперервний і системний процес генерування, тестування та впровадження нових рішень. Ці рішення об'єктивно спрямовані на створення унікальної додаткової вартості, яка дозволяє компанії виділитися серед конкурентів.

Для групи компаній Agrofusion, яка є беззаперечним лідером українського ринку та впевнено входить до числа найбільших європейських виробників томатної пасти, цей складний процес охоплює абсолютно всі операційні рівні організації. Інновації в цій корпорації виступають не ситуативним інструментом, а фундаментальною основою всієї діючої бізнес-моделі. Компанія успішно реалізує ефективну концепцію повної вертикальної інтеграції, ретельно контролюючи кожен технологічний етап своєї операційної діяльності.

Процес починається від вирощування насіння у власних інноваційних тепличних комплексах і завершується переробкою зібраних томатів на сучасних високотехнологічних заводах. Такий повністю замкнений цикл дозволяє керівництву гарантувати вимогливим міжнародним партнерам абсолютну простежуваність та бездоганну харчову безпечність кінцевого продукту. У контексті глобального B2B-ринку бренд "Інагро" свідомо і цілеспрямовано позиціонується як стратегічний та надійний постачальник для світових корпорацій, що виготовляють соки та соуси.

Окрему увагу компанія приділяє системному оновленню парку сільськогосподарської техніки та глибокій механізації всіх польових робіт. Використання сучасних багатофункціональних тракторів, які оснащені передовими системами GPS-навігації та бортовими комп'ютерами, дозволяє максимально оптимізувати витрати пального та забезпечити філігранну

Таблиця 1. Вплив ключових типів інновацій на формування цінності B2B-бренду ТМ "Інагро"

Тип впровадженої інновації	Сфера практичного функціонування та впровадження	Вплив на стратегічне сприйняття B2B-бренду	Прямий економічний ефект для компанії-партнера
Сучасні агротехнологічні	Оновлення тракторного парку, інтелектуальні системи захисту рослин та зрошення	Гарантія стабільного обсягу поставок сировини незалежно від кліматичних умов	Мінімізація ризиків раптової зупинки власних виробничих ліній клієнта
Високоточні виробничі	Вакуумно-випарні установки закритого типу з автоматизованим контролем	Збереження природного кольору та унікальних органолептичних властивостей	Зниження витрат клієнта на закупівлю додаткових харчових барвників
Комплексні організаційні	Впровадження масштабних ERP-систем та електронного документообігу	Повна прозорість усіх бізнес-процесів та блискавична оперативність реагування	Скорочення часу на обробку замовлень, узгодження документації та логістику
Глобальні екологічні	Використання біогазових установок та глибока переробка виробничих відходів	Стійке сприйняття компанії як екологічно відповідального світового лідера	Відповідність суворим корпоративним ESG-стратегіям європейських клієнтів

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 7; 9].

точність виконання агротехнічних операцій [4, с. 578]. Це, у поєднанні з безпечними методами захисту рослин від шкідників, гарантує отримання екологічно чистої сировини. Саме абсолютна відсутність залишків пестицидів є надзвичайно потужним аргументом у складних переговорах із західними корпоративними клієнтами, формуючи надійне ядро цінності бренду.

Формування глибокої ділової довіри до цього бренду відбувається завдяки щоденному безперебійному забезпеченню найвищих міжнародних стандартів якості на всіх без винятку виробничих ділянках. Управління репутацією в даному промисловому сегменті спирається не на гучні маркетингові заяви, а на конкретні, жорстко вимірювані показники ефективності. Ці показники об'єктивно відображають вплив різних типів впроваджених інновацій на фінальне сприйняття продукції постійними клієнтами компанії. Тісний зв'язок між інноваціями та лояльністю клієнтів детально наведено у спеціальній розробленій класифікаційній таблиці 1.

Як переконливо свідчать дані наведеної таблиці 1, кожен окремий напрям інноваційної діяльності безпосередньо та невідворотно корелює з певним аспектом цінності для кінцевого корпоративного споживача. Сучасні інноваційні технології переробки, що застосовуються на заводах, дозволяють надійно зберігати природний свіжий смак та всі корисні властивості стиглих томатів, що є критично важливою вимогою для провідних харчових компаній. Саме цей вагомий фактор створює надійну ос-

нову для укладання вигідних довгострокових форвардних контрактів. Ці контракти, у свою чергу, забезпечують довготривалу фінансову стабільність виробника на міжнародній арені.

Для ще кращого та глибшого розуміння складної архітектури управління брендом в сучасних мінливих умовах глобалізації доцільно детально розглянути структурно-логічну схему компанії. Вона наочно ілюструє глибокий взаємозв'язок між операційними процесами та ринковим позиціонуванням компанії на міжнародній арені. Дана концептуальна схема чітко демонструє, яким саме чином глибокі внутрішні інновації успішно трансформуються у відчутні зовнішні конкурентні переваги на жорсткому діловому ринку (рис. 1).

Надзвичайно важливою складовою щоденної успішної експортної діяльності Agrofusion є системна імплементація та невідступна відповідність найсуворішим міжнародним протоколам харчової якості [6]. Наявність престижних європейських сертифікатів діє як надійна універсальна перепустка на висококонкурентні та надзвичайно маржинальні ринки країн Європейського Союзу. Процес отримання та подальшого підтримання чинності цих складних документів був би абсолютно неможливим без постійного внутрішнього аудиту та безперервного вдосконалення всіх існуючих технологічних процесів.

Передові інновації у сфері контролю якості включають масштабне застосування автоматизованих систем оптичного лазерного сортування томатів на конвеєрних стрічках. Це повністю



Рис. 1. Структурно-логічна модель формування інноваційного B2B-бренду

Джерело: сформовано авторами [4; 7].

виключає людський фактор при відбраковуванні неякісної сировини, гарантуючи еталонну чистоту продукту. Крім того, на заводах цілодобово використовуються складні багаторівневі лабораторні аналізи кожної без винятку партії готової продукції перед її фінальним відвантаженням. Саме такий безпрецедентно жорсткий внутрішній контроль формує і щоденно підтверджує бездоганну репутацію бренду "Інагро" як постачальника сировини виключно преміум класу.

спеціальних майданчиках трансформуються у високоякісні безпечні добрива. Подібні масштабні екологічні ініціативи виконують надзвичайно важливу подвійну функцію: вони відчутно знижують операційні витрати на утилізацію та водночас стають потужним репутаційним аргументом у складних переговорах. Для кращої систематизації впливу різних нормативів на експорт було сформовано детальну матрицю міжнародних стандартів (таблиця 2).

Таблиця 2. Матриця впливу ключових міжнародних стандартів на експортний потенціал B2B-бренду

Назва міжнародного стандарту	Головний фокус регулювання та аудиту	Рівень об'єктивної важливості для B2B-сектора	Практичний вплив на глобальну конкурентоспроможність
Global G.A.P.	Належна сільськогосподарська практика на етапі вирощування сировини	Стабільно високий	Забезпечує базовий легальний доступ до первинних ринків сировини країн ЄС
BRC Global Standard	Гарантована безпечність харчових продуктів на етапі глибокої переробки	Абсолютно критичний	Є жорсткою та обов'язковою вимогою для початку співпраці з глобальними ритейлерами
IFS Food	Комплексний аудит якості та загальної безпеки всіх процесів підприємства	Високий	Значно підвищує загальний рівень довіри при укладанні стратегічних довгострокових контрактів
ISO 14001	Сучасні системи екологічного управління та мінімізації впливу на довкілля	Середній (стрімко зростаючий)	Дозволяє компанії брати участь у закритих тендерах екологічно орієнтованих корпорацій

Джерело: узагальнено авторами на основі [5; 6; 10].

Екологічний аспект поточного інноваційного розвитку відіграє все більш помітну і вагомую роль у сучасному корпоративному позиціонуванні на розвинених ділових ринках Європи. Європейські бізнес-партнери щороку невпинно посилюють свої вимоги щодо сталого розвитку та максимальної оптимізації вуглецевого сліду в усіх ланцюгах постачання своїх контрагентів [5]. Чудово розуміючи ці незворотні глобальні тенденції, компанія дуже активно та системно інвестує у будівництво сучасних очисних споруд та розбудову систем повністю замкненого промислового водопостачання.

Значна управлінська увага керівництва також приділяється розумній переробці органічних відходів виробництва, які на

Представлені у другій таблиці суворі стандарти категорично вимагають від сучасної компанії-виробника повної та безшовної цифрової інтеграції всіх її інформаційних систем з клієнтами. Оперативний обмін достовірними даними з постійними партнерами в режимі реального часу дозволяє забезпечити наскрізну простежуваність кожної виробленої партії продукції. Цей ланцюг контролю тягнеться від конкретного південного поля аж до кінцевого заводу замовника десь у Західній Європі. Такий надзвичайно високий рівень технологічної транспарентності сьогодні є визнаним і незаперечним золотим стандартом сучасної глобальної торгівлі.

Незважаючи на всі очевидні та об'єктивні досягнення корпорації, сучасна тривала макроекономічна нестабільність створює цілу низку серйозних викликів для всіх вітчизняних експортерів. Раптові коливання цін на світових ринках енергоносіїв, регулярні логістичні ускладнення на кордонах та перманентні валютні ризики змушують вище керівництво компанії постійно і гнучко коригувати свою стратегію [2].

Оптимальним вектором подальшого інноваційного розвитку вбачається поглиблення виробничої автоматизації із залученням передових технологій машинного навчання для значно точнішого прогнозування щорічної врожайності. Крім того, дуже перспективним напрямом подальшого стратегічного посилення позицій бренду є розумна диверсифікація існуючого продуктового портфеля компанії. Детальна розробка вузькоспеціалізованих специфікацій томатної пасти під унікальні та специфічні технологічні вимоги окремих особливо великих замовників безперечно сприятиме максимальному утриманню таких клієнтів. Практична здатність до глибокої виробничої індивідуалізації свого продукту наразі є найдієвішим захистом від переходу багаторічних партнерів до агресивних конкурентів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Успішна та довготривала інтеграція передових підприємств українського агропромислового комплексу у надзвичайно прибуткові глобальні ланцюги постачання є абсолютно неможливою без свідомого впровадження системного підходу. Багаторічний практичний досвід функціонування групи

компаній Agrofusion дуже яскраво та переконливо ілюструє, що формування стійкого, пізнаваного та висококонкурентного B2B-бренду є закономірним наслідком інновацій. Цей процес вимагає комплексного застосування технологічних, організаційних та екологічних рішень на абсолютно всіх етапах виробництва сільськогосподарської продукції.

Така продумана і зважена довгострокова стратегія дозволяє вітчизняній компанії не просто щоденно виготовляти звичайний стандартизований сировинний продукт для масового продажу. Вона дає змогу формувати справді унікальну та цінну пропозицію для своїх численних корпоративних партнерів по всьому світу, перевершуючи їхні очікування. Саме це гарантовано забезпечує стабільно високу якість виробленої продукції та безпосередньо сприяє розбудові абсолютно бездоганної ділової репутації серед провідних гравців харчової промисловості. Свідома відмова менеджменту від руйнівної та безперспективної традиційної цінової конкуренції на користь сучасної конкуренції цінностей є єдиним правильним шляхом.

Масштабна та географічно диверсифікована експортна діяльність цієї компанії дуже міцно і непохитно спирається на безкомпромісне щоденне дотримання найвищих міжнародних галузевих стандартів. Регулярне та успішне проходження надзвичайно жорстких незалежних аудитів діє в компанії як дуже потужний внутрішній драйвер для постійного критичного оновлення операційних процесів. Водночас екологічна та соціальна відповідальність великого підприємства вже поступово перетворюється з простого іміджевого інструменту на жорстку та обов'язкову економічну вимогу сучасного цивілізованого глобального ринку.

Перспективи подальших глибоких наукових розвідок у цій надзвичайно важливій для економіки сфері повинні обов'язково фокусуватися на ретельному дослідженні впливу сучасних передових цифрових технологій. Зокрема, значний і цілком виправданий науковий інтерес становить вивчення широких можливостей застосування аналітики великих баз даних та сучасного штучного інтелекту для математичної оптимізації міжнародних логістичних маршрутів. Також надзвичайно актуальним залишається розроблення гнучких та адаптивних маркетингових

стратегій для вітчизняних агрохолдингів в умовах стрімких змін кон'юнктури на світових продовольчих ринках.

Література:

1. Андрійчук В. Г. Капіталізація сільського господарства: стан та економічне регулювання: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 216 с.

2. Експортний потенціал аграрного сектору України: аналітична доповідь / Національний інститут стратегічних досліджень. Київ, 2023. URL: <https://niss.gov.ua/>

3. Моїсєєва Н. І., Орел В. М. Трансформація та регіональні особливості маркетингу аграрних підприємств в умовах воєнного часу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Т. 8, № 4. С. 64—68. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-10>.

4. Дяченко М. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств як складова їх конкурентоспроможності. Наукові перспективи. 2024. № 11 (53). С. 575—588. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-575-588](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-575-588).

5. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО). Стан ринків сільськогосподарської продукції 2024: Інновації та сталий розвиток. Рим: ФАО, 2024. URL: <https://www.fao.org/>

6. Скрипник В. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна, 2021. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252585>.

7. Виноградова О. В., Дарчук В. Г., Пінчук В. М. Тенденції розвитку інтернет-маркетингу на ринку світлопрозорих конструкцій у секторі B2B. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 3 (49). С. 40—49. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.030409>.

8. Статистична інформація: Інноваційна діяльність підприємств / Державна служба статистики України. 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

9. Офіційний сайт групи компаній Agrofusion. URL: <https://www.inagro.ua/uk/main/>

10. Бутенко О. П., Козуб В. О., Малахов В. А. Цифровізація експортної діяльності аграрних підприємств у повоєнній Україні. Агросвіт. 2025. № 14. С. 61—68. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.14.61>.

References:

1. Andriichuk, V. H. (2018), Kapitalizatsiia silskoho hospodarstva: stan ta ekonomichne

rehuliuvannia [Capitalization of agriculture: state and economic regulation], Kyiv: KNEU.

2. National Institute for Strategic Studies. (2023), "Export potential of the agricultural sector of Ukraine: analytical report", available at: <https://niss.gov.ua/> (Accessed 15 April 2024).

3. Moisieieva, N. I., & Orel, V. M. (2023), "Transformation and regional features of marketing of agricultural enterprises in wartime". Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, [Online], vol. 8(4), pp. 64—68. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-10> (Accessed 15 April 2024).

4. Diachenko, M. V. (2024), "Innovative development of agricultural enterprises as a component of their competitiveness", Naukovi perspektyvy, [Online], vol. 11 (53), pp. 575—588. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-575-588](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-575-588).

5. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2024), "The State of Agricultural Commodity Markets 2024: Innovation and sustainable development", available at: <https://www.fao.org/> (Accessed 15 April 2024).

6. Skrypnyk, V. V. (2021), Innovatsiinyi rozvytok ahrarnykh pidpriemstv Ukrainy: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy rozvytku [Innovative development of agricultural enterprises of Ukraine: current state, problems and prospects of development], [Online]. Luhansk Taras Shevchenko National University, Luhansk, Ukraine. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.-20.2021.252585>.

7. Vynohradova, O. V., Darchuk, V. H., & Pinchuk, V. M. (2023), "Trends in the Development of Internet Marketing in the Market of Translucent Structures in the B2B Sector", Ekonomika. Menedzhment. Biznes, [Online], vol. 3 (49), pp. 40—49. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.-030409>.

8. State Statistics Service of Ukraine. (2024), "Statistical information: Innovative activity of enterprises", [Online]. available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 15 April 2024).

9. Official site of the Agrofusion group of companies. (n.d.), [Online], available at: <https://www.inagro.ua/uk/main/> (Accessed 15 April 2024).

10. Butenko, O. P., Kozub V. O. and Malakhov V. A. (2025), "Digitalization of export activities of agricultural enterprises in post-war Ukraine", Ahrosvit, [Online], vol. 14, pp. 61—68. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.14.61>.

Отримано редакцією журналу / Received: 15.04.26

Прорецензовано / Revised: 30.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 338:005.95(043.3)

А. В. Скубенко,

аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4824-5488>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.402

КОМПЛЕКСНИЙ МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ЛІКЕРО-ГОРІЛЧАНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ ДО ВИМОГ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ

A. Skubenko,

Postgraduate student,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

COMPREHENSIVE MECHANISM FOR ADAPTING THE MARKETING STRATEGIES OF ENTERPRISES IN UKRAINE'S SPIRITS INDUSTRY TO THE REQUIREMENTS OF INTERNATIONAL MARKETS

Обґрунтовано, що комплексний механізм адаптації маркетингових стратегій підприємств лікєро-горілчаної промисловості України до вимог міжнародних ринків являє собою комплекс заходів, методів, способів та інструментів використання сильних сторін та конкурентних переваг вітчизняного лікєро-горілчаного сегмента сектору переробно-харчових виробництв задля зміцнення позицій на міжнародних ринках та отримання переваг над традиційними та новими конкурентами. Визначено, що фундаментальною умовою становлення комплексного механізму адаптації маркетингових стратегій підприємств лікєро-горілчаної промисловості до вимог міжнародних ринків є ідентифікація конкурентних переваг українських виробників лікєро-горілчаної продукції на світовому ринку, якими виступають: 1) українські алкогольні напої середнього цінового сегмента є дуже популярними за кордоном; 2) українська горілка посідає провідні місця за зростанням продажів; 3) використання унікальних рецептур та натуральних інгредієнтів; 4) авторські рецептури виробництва багатьох українських брендів; 5) схвалення за кордоном українських крафтових дистилатів; 6) вдале поєднання потужної сировинної бази, сучасних технологій, високої якості продукції та ефективних маркетингових стратегій. Встановлено, що ключовим детермінантом результативного функціонування комплексного механізму адаптації маркетингових стратегій українських виробників лікєро-горілчаної продукції до вимог міжнародних ринків виступає конвергенція вітчизняного та європейського регуляторних механізмів у сфері якості та безпечності лікєро-горілчаної продукції, яка має охоплювати: стандартизацію і контроль якості та безпечності продукції; гармонізацію вимог національних стандартів з міжнародними стандартами та регламентами Європейського Союзу; формування сучасних систем виявлення фальсифікованої або контрафактної продукції на споживчому ринку; створення комплексної нормативної бази для одержання достовірної інформації стосовно якості лікєро-горілчаних виробів; формування системи оперативного пошуку нових сфер та способів реалізації власного потенціалу; створення напоїв з використанням спиртованих соків, морсів, настоїв, ароматних спиртів. Доведено, що результативне просування української лікєро-горілчаної продукції на зовнішні ринки потребує диверсифікації методів та інструментів реалізації маркетингових стратегій через застосування цифрових інструментів електронної комерції, модифікацію і зменшення ролі цінової та посилення значення нецінової конкуренції, зростання ролі зовнішнього брендингу та ребрендингу.

It has been demonstrated that the comprehensive mechanism for adapting the marketing strategies of enterprises in Ukraine's spirits industry to the requirements of international markets consists of a set of measures, methods, approaches and tools for utilising the strengths and competitive advantages of the domestic spirits segment of the food processing sector in order to strengthen positions in international markets and gain an edge over traditional and new competitors. It has been established that a fundamental prerequisite for the development of a comprehensive mechanism for adapting the marketing strategies of enterprises in the spirits industry to the demands of international markets is the identification of the competitive advantages of Ukrainian spirits producers in the global market. These advantages are: 1) Ukrainian alcoholic beverages in the mid-price segment are very popular abroad; 2) Ukrainian vodka ranks among the leaders in terms of sales growth; 3) the use of unique recipes and natural ingredients; 4) proprietary production recipes of many Ukrainian brands; 5) the popularity of Ukrainian craft spirits abroad; 6) a successful combination of a robust raw material base, modern technologies, high-quality products and effective marketing strategies. It has been established that the key determinant of the effective functioning of the comprehensive mechanism for adapting the marketing strategies of Ukrainian spirits producers to the requirements of international markets is the convergence of domestic and European regulatory mechanisms in the field of spirits quality and safety. It should encompass standardisation and control of product quality and safety; harmonisation of national standards with international standards and European Union regulations; the development of modern systems for detecting counterfeit or falsified products in the consumer market; the creation of a comprehensive regulatory framework for obtaining reliable information regarding the quality of spirits; the



development of a system for the rapid identification of new areas and methods for realising the industry's potential; the creation of beverages using fortified juices, fruit drinks, infusions and aromatic spirits. It has been demonstrated that the effective promotion of Ukrainian spirits and liqueurs in foreign markets requires diversification of methods and tools for implementing marketing strategies with digital e-commerce tools, the modification and reduction of the role of price-based competition and the strengthening of non-price-based competition, and the growing importance of external branding and rebranding.

Ключові слова: маркетингова стратегія, міжнародні ринки, комплексний механізм, конкурентні переваги, зовнішній брендинг, конвергенція, електронна комерція.

Key words: marketing strategy, international markets, integrated mechanism, competitive advantages, external branding, convergence, e-commerce.

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

Формування та реалізація маркетингових стратегій є важливим чинником адаптації суб'єктів виробничо-господарської діяльності до мінливої кон'юнктури глобальних ринків і тому даний процес вимагає трансформації теоретико-методологічного підґрунтя та прикладного інструментарію з огляду на нові глобальні та національні виклики. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності діяльності суб'єктів виробничо-господарської діяльності значною мірою залежить від реалізації комплексу маркетингових стратегій, які дозволять розширити ареал збуту готової продукції та закріпитися на традиційних ринках. Формування маркетингових стратегій в останні десятиліття детермінується ускладненням міжнародної торгівлі товарами та послугами, загостренням конкуренції між виробниками високотехнологічної продукції, цифровізацією ланцюгів поставок. Процес формування маркетингових стратегій ще більше ускладнився у зв'язку із переформатуванням глобального фінансового та споживчого простору, що породило широкий спектр нових вимог, які пред'являються до різноманітних товарів, в першу чергу лікєро-горілчаних виробів. Такий ускладнений характер закріплення на конкурентних міжнародних ринках потребує розроблення комплексного механізму адаптації маркетингових стратегій підприємств лікєро-горілчаної промисловості України до вимог цих ринків.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Відправним пунктом удосконалення теоретико-методологічного забезпечення стратегічного цілепокладання у маркетинговій діяльності експорто-орієнтованих суб'єктів виробничо-господарської діяльності та розроблення комплексного механізму адаптації маркетингових стратегій до вимог міжнародних ринків виступає

уточнення сутнісно-змістовних характеристик економічної категорії "маркетингова стратегія".

Прикметною рисою більшості авторських підходів стосовно трактування сутності маркетингових стратегій є врахування класичних атрибутів стратегічного управління та ключових аспектів маркетингової діяльності. Р. Дудяк, Ю. Голембівська та Р. Грабовський розглядають маркетингову стратегію як вектор розвитку підприємства стосовно створення та зміцнення його цільових ринкових позицій через забезпечення впливу на наявних та потенційних споживачів як у середньостроковому та довгостроковому періоді [1]. Вищим рівнем системності відзначається авторська позиція Є. Івченко стосовно визначення сутнісно-змістовних характеристик маркетингової стратегії з прив'язкою основних параметрів її формування до функції часу та ідентифікації ринкових потреб у відповідних товарах та послугах [2]. На переконання У. Сухорської, маркетингова стратегія підприємства виступає свого роду координуючим фактором між цілями виробничо-господарської діяльності та наявними ресурсами [4], що дає можливість забезпечити адекватний взаємозв'язок між комплексом стратегічних пріоритетів розвитку та рівнем ресурсної забезпеченості діяльності.

Високим рівнем узагальнення та системності відзначається авторський підхід Я. Ларіної, яка розглядає маркетингову стратегію як інтегрований цілеспрямований план та генералізовану модель маркетингових дій, що охоплюють вивчення потреб споживачів, сегментацію ринку, вибір цільових ринків, цінову та товарну диференціацію, а також позиціонування ключових товарних груп на традиційних та нових ринках [3]. Саме це трактування маркетингової стратегії можна вважати таким, що враховує численні чинники стратегічного цілепокладання у маркетинговій діяльності і визначає орієнтири поведінки на зовнішніх ринках. Водночас приведені авторські концепти були сформульовані у попередні десятиліття і не враховують системних трансформацій у процесах

транснаціоналізації та глобалізації світової економіки, а також наслідки усесторонньої цифровізації каналів руху товарів та послуг. Але розроблення маркетингових стратегій саме по собі в нинішніх умовах не гарантує закріплення суб'єкта виробничо-господарської діяльності на міжнародних ринках. З огляду на це сьогодні доцільним є розроблення комплексного механізму адаптації маркетингових стратегій до вимог міжнародних ринків. Такий механізм має, в першу чергу, бути сформований для підприємств лікєро-горілкової промисловості, щоб повною мірою представити іноземним споживачам переваги даного виду продукції переробно-харчових виробництв.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є розроблення комплексного механізму адаптації маркетингових стратегій підприємств лікєро-горілкової промисловості до вимог міжнародних ринків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Найбільш ускладненим формування маркетингових стратегій виходу на зовнішні ринки є для підприємств, які лише розпочинають свою діяльність і не мають достатнього досвіду використання конкурентних переваг та завоювання нових ринкових ніш, а також позиціонування основних товарних груп на висококонкурентних ринках інших країн. Такі підприємства також не мають досвіду стосовно гнучкої поведінки на відповідних ринках з огляду на сезонні та циклічні цінові коливання. Підприємства, котрі вже функціонують на зовнішніх ринках, але хочуть отримати доступ до нових ринків можуть зіткнутися з проблемою наявності тарифних та нетарифних бар'єрів, які встановлюють окремі країни та групи країн для захисту національних ринків та недопущення експансії зовнішніх акторів. Третю групу представляє велика кількість українських підприємств, котрі опинилися на етапі життєвого циклу "спад" через згортання ділової активності в середині країни внаслідок дій російських агресорів і для них вихід на зовнішні ринки є чи не єдиним способом подолання стагнаційних процесів і відновлення тренду розширеного відтворення наявного ресурсно-виробничого потенціалу. Четверту групу становлять підприємства, котрі функціонують в ІТ-секторі та в інших високотехнологічних секторах, що вимагає застосування при стратегічному цілепокладанні у маркетинговій діяльності принципово нових методів та інструментів міжнародного маркетингу, щоб вести повноцінну конкуренцію з іноземними виробниками інноваційних продуктів.

Великий експортний потенціал мають підприємства лікєро-горілкової промисловості України з огляду на симбіоз комплексу сприятливих чинників, які забезпечують переваги над іноземними конкурентами. Водночас вирішального значення набуває не лише розроблення маркетингових стратегій виходу на зовнішні ринки, але і їх адаптація до вимог міжнародних ринків. Така адаптація стане можливою за умови розроблення відповідного комплексного механізму, який являє собою комплекс заходів, методів, способів та інструментів використання сильних сторін та конкурентних переваг вітчизняного лікєро-горілкового сегмента сектору переробно-харчових виробництв задля зміцнення позицій на міжнародних ринках та отримання переваг над традиційними та новими конкурентами. З огляду на сказане виникає необхідність у розробленні комплексного механізму адаптації маркетингових стратегій підприємств лікєро-горілкової промисловості до вимог міжнародних ринків (рис. 1).

Першим етапом формування комплексного механізму адаптації маркетингових стратегій до вимог міжнародних ринків виступає ідентифікація конкурентних переваг вітчизняної лікєро-горілкової промисловості над аналогічними секторами національних економік більшості країн світу, а також врахування чинників-дестимуляторів розвитку лікєро-горілчанних виробництв в національній економіці в нинішніх умовах.

Конкурентними перевагами українських виробників лікєро-горілкової продукції на світовому ринку виступають: 1) українські алкогольні напої середнього цінового сегмента є дуже популярними за кордоном; 2) українська горілка посідає провідні місця за зростанням продажів; 3) використання унікальних рецептур та натуральних інгредієнтів; 4) авторські рецептури виробництва багатьох українських брендів; 5) схвалення за кордоном українських крафтових дистилатів; 6) вдале поєднання потужної сировинної бази, сучасних технологій, високої якості продукції та ефективних маркетингових стратегій.

Водночас результативне формування маркетингових стратегій українських лікєро-горілчанних виробництв на основі урізноманітнення методів та інструментів міжнародного маркетингу потребує конвергенції вітчизняного та європейського регуляторних механізмів у сфері якості та безпечності лікєро-горілкової продукції.

За умови результативного використання методів та інструментів міжнародного маркетингу при формуванні маркетингових стратегій лікєро-горілчана промисловість може виступити своєрідним каталізатором активізації відтворювальних пропорцій як у сировинних, так і в переробних ланках сфери агропромислового

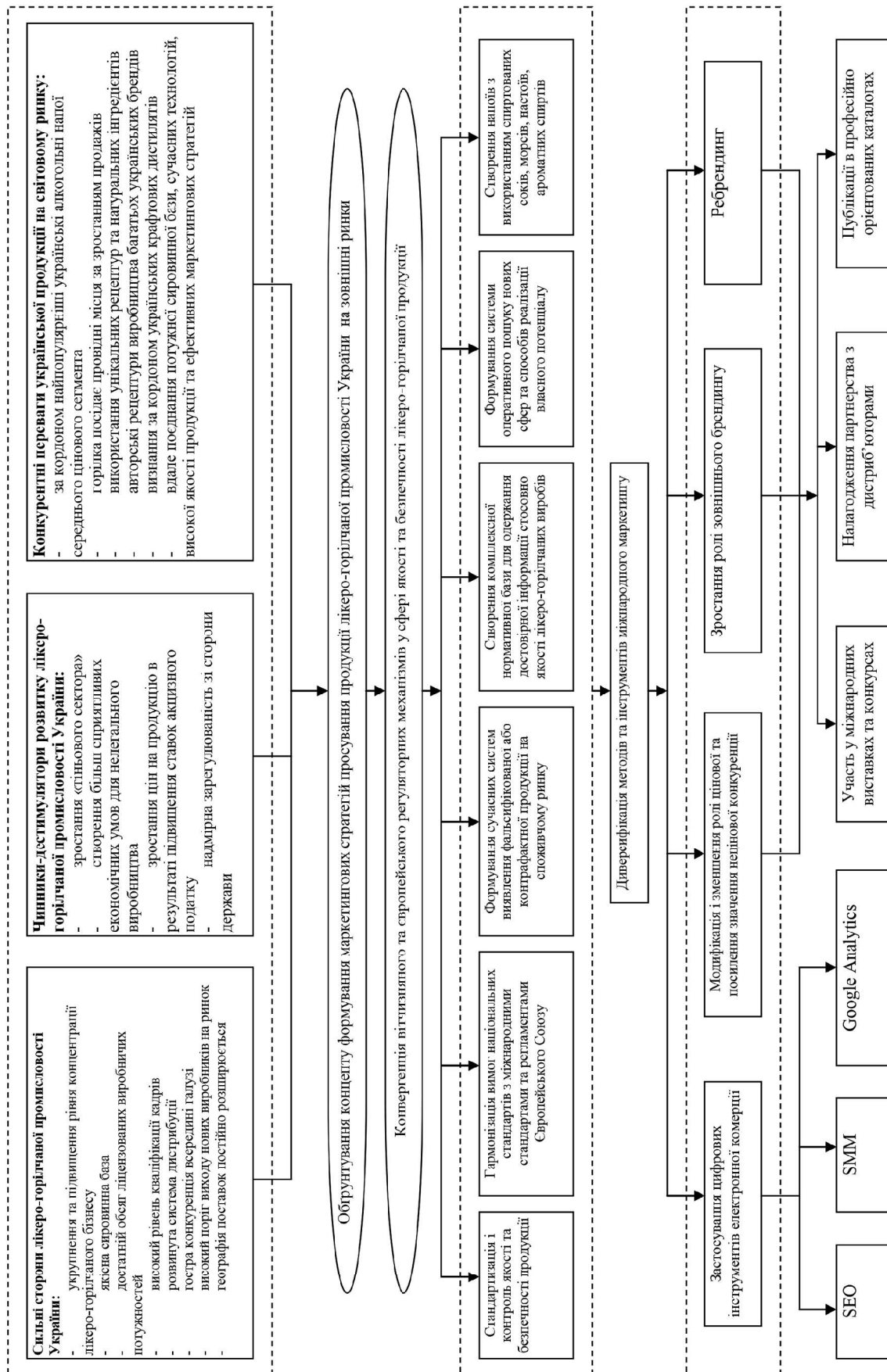


Рис. 1. Комплексний механізм адаптації маркетингових стратегій підприємств лікєро-горілкової продукції до вимог міжнародних ринків

Джерело: побудовано автором.

виробництва, що кумулятивним чином вплине на результативність експортної діяльності української промисловості в цілому.

Оцінюючи перспективи експансії вітчизняних виробників лікєро-горілкової продукції на зовнішні ринки треба виходити з того, що даний сегмент сектору переробно-харчових виробництв національного господарства є об'єктом застосування широкого спектра методів та інструментів державного регулювання. Механізм державного регулювання ринку лікєро-горілкової та спиртової промисловості України включає п'ять інструментів: адміністративне регулювання, правове регулювання, пряме економічне регулювання, попит та пропозиція. Одним з найважливіших інструментів є ліцензування та акцизна політика. Стратегічно не продумана та економічно не обгрунтована акцизна політика певною мірою сприяла створенню більш сприятливих економічних умов для нелегального виробництва [5].

Водночас треба враховувати, що результативне просування української лікєро-горілкової продукції на зовнішні ринки потребує диверсифікації методів та інструментів реалізації маркетингових стратегій через застосування цифрових інструментів електронної комерції, модифікацію і зменшення ролі цінової та посилення значення нецінової конкуренції, зростання ролі зовнішнього брендингу та ребрендингу.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Лікєро-горілкова промисловість України відзначається великим експортним потенціалом і може його використати за умови розроблення та реалізації ефективних маркетингових стратегій просування лікєро-горілчанних виробів на міжнародні ринки. Водночас реалізація маркетингових стратегій вимагає формування сучасного комплексного механізму їх адаптації до вимог міжнародних ринків, який являє собою логічно упорядковану сукупність заходів, методів, способів та інструментів використання сильних сторін та конкурентних переваг вітчизняних виробників лікєро-горілкової продукції з метою зміцнення позицій на міжнародних ринках та отримання переваг над основними конкурентами. Важливим підґрунтям становлення комплексного механізму адаптації маркетингових стратегій до вимог міжнародних ринків виступає ідентифікація основних конкурентних переваг. Ключовим елементом комплексного механізму адаптації маркетингових стратегій українських виробників лікєро-горілкової продукції до вимог міжнародних ринків виступає конвергенція вітчизняного та європейського регуляторних механізмів у сфері якості та безпе-

ності лікєро-горілкової продукції, яка передбачає гармонізацію вимог національних стандартів з міжнародними стандартами та регламентами Європейського Союзу.

Література:

1. Дудяк Р., Голембйовська Ю., Грабовський Р. Маркетингові стратегії в діяльності підприємств. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК. 2014. № 21 (1). С. 295—300. [Електронний ресурс]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2014_21%281%29__57
2. Івченко Є.А. Дослідження підходів щодо визначення сутності маркетингової стратегії підприємства. Механізм регулювання економіки. 2009. № 4. Т. 2. С. 90—96.
3. Ларіна Я.С. Маркетингові стратегії в міжнародному бізнесі: роль, умови та методи вибору. Економічні інновації. 2017. № 64. С. 183—189.
4. Сухорська У.Р. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація. Український державний лісотехнічний університет. Збірник науково-технічних праць. 2002. № 12.8. С. 259—263.
5. Шаманська О.І. Особливості системи державного регулювання лікєро-горілкової та спиртової промисловості в Україні. Економіка та держава. 2012. № 11. С. 70—72.

References:

1. Dudiak, R., HOLEMBJOVS'KA, YU. and HRABOVS'KYJ, R. (2014), "Marketing strategies in business activities", Visnyk L'vivskoho natsional'noho ahrarnoho universytetu. Serii: Ekonomika APK, vol. 21(1), pp. 295-300, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2014_21%281%29__57 (Accessed 05 April 2026).
2. Ivchenko, Ye. A. (2009), "Research of approaches to defining the essence of an enterprise marketing strategy", Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky, vol. 4, no. 2, pp. 90—96.
3. Larina, Ya.S. (2017), "Marketing strategies in international business: role, conditions and methods of choice", Ekonomichni innovatsii, vol. 64, pp. 183—189.
4. Sukhors'ka, U.R. (2002), "Marketing strategies for the development of the enterprise: essence, meaning, classification", Zbirnyk naukovotekhnichnykh prats', vol. 12.8, pp. 259—263.
5. Shamans'ka, O.I. (2012), "Features of the system of state regulation of the liquor and alcohol industry in Ukraine", Ekonomika ta derzhava, vol. 11, pp. 70—72.

Отримано редакцією журналу / Received: 19.04.26

Процеcеновано / Revised: 29.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26



УДК 330.837:334.722:338.43

Д. С. Парасій,
аспірант, кафедра бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1107-3506>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.407

ІНСТИТУЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕСУРСОВИКОРИСТАННЯ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ УКРАЇНИ

D. Parasi, *i*,
Postgraduate student,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

INSTITUTIONAL DETERMINANTS OF RESOURCE USE EFFICIENCY IN AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE

Стаття присвячена дослідженню інституційних детермінант ефективності ресурсовикористання в аграрному підприємстві України в умовах економічної невизначеності. Встановлено, що волатильність ринків, фрагментарність регуляторних реформ і вплив повномасштабного воєнного стану з 2022 р. сформували середовище, в якому ефективність аграрного виробництва визначається не лише технологічними, а й інституційними чинниками. На основі аналізу макроекономічних показників — індексів сільськогосподарської продукції та темпів змін факторіального доходу — виявлено нелінійну динаміку результативності аграрного підприємства та ідентифіковано ключові точки інституційних розривів. Розроблено авторську систему коефіцієнтів (K1 — для галузей рослинництва, K2 — для галузей тваринництва) як індикаторів структурної адаптації та концентрації виробничого потенціалу галузей аграрного підприємства, концептуально споріднених з підходом Partial Factor Productivity, однак не тотожних йому. Розраховано значення коефіцієнтів за 2015—2024 рр. та здійснено їх інституційну інтерпретацію. Показано, що динаміка K1 і K2 відображає не технологічний прогрес, а поведінкові реакції підприємницьких структур на зміни інституційного середовища: інституційно зумовлену концентрацію виробництва в рослинництві, інституційний відбір у молочному тваринництві та інституційну стійкість у свинарстві. Зроблено висновок, що запропоновані індикатори можуть застосовуватися як інструмент моніторингу структурних змін виробничого потенціалу на макро— та мезорівні.

The article examines the institutional determinants of resource use efficiency in agricultural entrepreneurship in Ukraine under conditions of prolonged economic uncertainty. Market volatility, fragmented regulatory reforms, the introduction of the agricultural land market, and the impact of full-scale war since 2022 have created an environment in which the effectiveness of agricultural production is shaped not only by technological factors but also by the institutional context in which entrepreneurial decisions are made. A key feature of this environment is the growing gap between formal institutional changes and the informal practices of economic actors, which generates specific behavioural patterns that standard productivity indicators fail to capture.

Based on an analysis of macroeconomic indicators — agricultural output indices and rates of change in factor income and net profit — a nonlinear pattern of performance in agricultural entrepreneurship is identified across the period 2015–2024. The sharpest decline occurred in 2022, when factor income fell by 26.8% and net profit by 30.4%, reflecting not only reduced output volumes but also a sharp rise in transaction costs driven by institutional disruption. The partial recovery in 2023 proved asymmetric, with income recovering faster than profit, which points to growing costs of structural adaptation.

The paper develops an original system of coefficients — K1 for crop production and K2 for livestock production — as indicators of structural adaptation and concentration of productive potential in agricultural entrepreneurship sectors. Conceptually related to the Partial Factor Productivity approach, the coefficients are not intended as its direct replication but rather as purpose-built analytical tools for measuring institutionally driven structural change. The coefficients are calculated for the period 2015—2024 and interpreted through an institutional lens. The dynamics of K1 and K2 are shown to reflect not technological progress but the behavioural responses of entrepreneurial structures to changes in the institutional environment: forced concentration of production in crop farming as less productive land is withdrawn from cultivation, institutional selection in dairy livestock as smaller low-productivity households exit the market, and institutional resilience in pig farming owing to its historically high concentration in large enterprises. The study concludes that the proposed indicators of structural adaptation and concentration of productive potential can serve as a monitoring tool for structural change in agricultural production at the macro and meso levels, contributing to the methodological apparatus of institutional analysis of agricultural entrepreneurship.

Ключові слова: аграрне підприємництво, інституційне середовище, ефективність ресурсовикористання, економічна невизначеність, часткова факторна продуктивність, інституційна адаптація, коефіцієнт ефективності.

Key words: agricultural entrepreneurship, institutional environment, resource use efficiency, economic uncertainty, partial factor productivity, institutional adaptation, efficiency coefficient.

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

Практика відтворення аграрного підприємництва як вагової складової аграрної економіки України є процесом, який потребує прийняття багатоаспектних управлінських рішень, відображає концептуальні засади інституціоналізму та формування сучасних інституційних структур у межах "інституційної архітектури", віднаходить макроекономічні вияви у функціонуванні суб'єктів аграрного господарювання. Аграрне підприємництво функціонує в умовах, де невизначеність набула рис постійної характеристики середовища: волатильність ринків, нестабільність регуляторного поля, фрагментарність інституційних змін і воєнний чинник (особливо з 2022 р.) сформували ситуацію, в якій ефективність використання ресурсів визначається не лише технологічними, а й інституційними детермінантами.

Формальні інституційні зміни — зокрема регуляторні реформи і запровадження ринку земель — не супроводжуються синхронною трансформацією неформальних практик,

що склалися. Утворюється розрив між правилами і реальною поведінкою суб'єктів господарювання, який впливає не лише на поточні рішення, а й на довгострокові траєкторії розвитку підприємств. Водночас більшість підходів до оцінювання ефективності ресурсовикористання зберігають технократичний характер і не враховують інституційного контексту, що стримує як наукове розуміння процесів, так і прикладне обґрунтування управлінських рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичну основу дослідження інституційних детермінант аграрного розвитку закладено у працях Д. Норта, який трактує інституції як систему формальних правил і неформальних обмежень, що структурують економічну взаємодію [1]. О. Вільямсон розвинув цей підхід через концепцію трансакційних витрат, показавши, що ефективність господарювання визначається не лише виробничою функцією, а й організаційними правилами середовища [2]. Природа невизначеності як чинника підприємницької поведінки фундаментально опрацьована Ф. Найтом, який розмежував вимірний ри-

зик і справжню невизначеність — категорію, що не зводиться до статистичної імовірності [3]. Підприємницька реакція на таку невизначеність концептуалізована у працях Й. Шумпетера [4] та І. Кірцнера [5], зокрема перший описав підприємця як носія інновації, другий — як суб'єкта, що виявляє і реалізує можливості в умовах неповноти інформації. Сучасне переосмислення теорії Найта стосовно підприємництва здійснено Д. Одрецем і М. Белітські, які показали, що невизначеність є специфічним ресурсом підприємницької активності [6].

Методологію вимірювання продуктивності і ефективності в сільському господарстві систематизовано у Керівництві FAO, де часткова факторна продуктивність (Partial Factor Productivity, PFP) розглядається як базовий інструмент галузевого аналізу [7]. Інноваційний вимір аграрного розвитку відстежується через систему індикаторів Глобального інноваційного індексу WIPO, що охоплює параметр "наявні ресурси — досягнуті результати" [8]. Серед вітчизняних дослідників вагомий внесок у розуміння інституційних трансформацій аграрної системи здійснено Ю. Лопатинським, який обґрунтував синергетичні складові інституціональної трансформації аграрної системи та показав, що взаємодія формальних і неформальних інституцій породжує якісно нові ефекти, що не зводяться до суми окремих змін [9]. Роль інституційного середовища у забезпеченні сталого розвитку сімейних форм господарювання та їх соціально-економічного потенціалу досліджено у працях Ю. Лопатинського, О. Шпикуляка та співавторів [10]. Механізми організаційно-економічної адаптації малих аграрних підприємств до інституційних змін в умовах воєнного стану розкрито у дослідженні [11], що підтверджує актуальність інституційного підходу до аналізу ефективності аграрного підприємництва саме в сучасних умовах.

Попри значний науковий доробок, питання комплексного оцінювання ефективності ресурсовикористання з урахуванням інституційних детермінант залишається недостатньо розробленим. Зокрема, відсутній інструментарій, який дозволяв би вимірювати галузеву ефективність не в ізоляції від інституційного контексту, а саме через нього.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розроблення та апробація системи індикаторів структурної адаптації та концентрації виробни-

чого потенціалу галузей аграрного підприємництва України, що враховують інституційні детермінанти виробничої динаміки в умовах економічної невизначеності, а також інституційна інтерпретація отриманих результатів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для оцінювання результативності розвитку вітчизняного аграрного підприємництва застосовано методичний підхід, що поєднує кількісні показники динаміки аграрного розвитку (для оцінювання рівня досягнення визначених цілей у відповідних сферах аграрного господарювання) та якісні проєкції відповідних функціональних процесів аграрної галузі, що відображають ринкове позиціонування вітчизняного аграрного бізнесу. Зазначений підхід дозволяє аналізувати поточні тенденції й оцінювати результативність розвитку вітчизняного аграрного підприємництва за означеними індикативними показниками протягом окремого статистичного періоду з урахуванням аналітичних прогнозів, тенденцій аграрних ринкових змін й актуального бачення подальших подій в умовах економічної невизначеності.

Першим оціночним індикативним параметром обрано індекс сільськогосподарської продукції, що характеризує рівень змін фізичного обсягу виробництва в постійних цінах 2021 р. Для цього відображено зазначений статистичний показник відповідно до постійних цін реалізації 2021 р. на всі види сільськогосподарської продукції в Україні загалом і в регіональному аспекті — на прикладі Чернівецької області за статистичні періоди 2015 р. та 2018—2024 рр. (табл. 1).

Індекси сільськогосподарської продукції України та Чернівецької області демонструють значні коливання. Аналіз динаміки відображає зміни у кількісних параметрах фізичного обсягу товарної продукції та у процесах, що відбуваються в аграрному секторі. Для оціночного порівняння обрано 2015 та 2018 рр. як відправні точки економічних подій. 2015 р. відображає спад після кризового 2014 р.: падіння обсягів

Таблиця 1. Індекси сільськогосподарської продукції України та Чернівецької області (у постійних цінах 2021 р.; % до попереднього року)

	2015	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Україна	95,2	108,2	101,4	89,9	116,4	74,7	111,1	96,6
Чернівецька область	90,9	105,2	95,5	100,0	109,2	91,5	108,5	н/д

Джерело: складено за даними [12; 13].

виробництва через зростання вартості ресурсів, девальвацію гривні, нестабільність ринків. 2018 р. демонстрував стабілізацію і економічне зростання завдяки гарним врожаєм. Динаміка обсягів виробництва відображає актуальні зміни в бік зниження у 2019—2020 рр. та 2022 р., що пояснюється несприятливими погодними умовами, впливом пандемії Covid-19 та — найголовніше — наслідками повномасштабного воєнного стану.

Найбільшими змінами показника відзначається 2022 р., коли обсяги аграрного виробництва знизились на 25,3% порівняно з рекордним 2021 р. Зростання 2023 р. (+11,1%) є свідченням адаптивного потенціалу галузі, однак 2024 р. знову фіксує зниження (-3,4%), що підтверджує тривалий характер інституційної нестабільності. За інституційними ознаками, пояснення динаміки аграрного виробництва в актуальний до розгляду період відображає взаємозв'язок економіки з суспільним середовищем, уміння прийняття рішень в умовах дії різних за походженням ризиків і кризових явищ. Це формує нові економічні можливості з метою отримання позитивних результатів у підприємницькій активності, розширення раціональних підходів і виявлення нових перспектив у виробничій аграрній діяльності.

Важливим аналітичним виміром є фінансова результативність аграрного підприємства — факторіальний дохід і чистий поточний прибуток, що формуються через "економічні рахунки сільського господарства". Аналіз темпів змін зазначених показників виконано на основі розгляду їх динаміки щороку, починаючи з 2015 р. (табл. 2).

Варто зазначити суттєве зростання у 2018 р. і особливо у 2021 р. досліджуваних показників. У 2018 р. це пояснюється поєднанням вищих врожаїв, обсягів виробництва й ринкових цін. У 2021 р. суттєве зростання факторіального доходу майже на 56% та чистого поточного прибутку на 58% відображає результат сприятливої ринкової кон'юнктури, рекордних світових та внутрішніх цін на сільськогосподарську продукцію, відновлення експорту після пандемії. Помірне зниження 2019 р. (близько -3% та -7%) викликано поєднанням нестабільності погодних умов, зростання виробничих витрат і коливань валютних каналів.

Факторіальний дохід відображає чисту додану вартість галузі після вирахування амортизації та з урахуванням субсидій і податків на

виробництво, але до вирахування витрат на найману працю і капітал. Він виступає як макроіндикатор фінансової результативності галузі загалом — на відміну від чистого прибутку, який характеризує результат підприємницької діяльності після всіх витрат. Саме тому падіння факторіального доходу на 26,8% у 2022 р. — це системний сигнал, а не лише показник збитковості окремих підприємств.

Отже, показник 2021→2022 рр. принципово важливий: падіння факторіального доходу на 26,8% і чистого прибутку на 30,4% є найглибшим за весь аналізований ряд і відображає системний вплив повномасштабного вторгнення — не лише через скорочення виробництва, а й через різке зростання трансакційних витрат і поведінкової невизначеності суб'єктів господарювання. Часткове відновлення 2022→2023 рр. асиметричне: факторіальний дохід зростає на 10,2%, тоді як чистий прибуток — лише на 4,0%, що засвідчує зростання витрат, пов'язаних з адаптацією до нових умов господарювання. Це безпосереднє відображення інституційного розриву між зміненими правилами і реальними практиками.

Проаналізовані дані показників у підсумковому обґрунтуванні вказують на загальне зростання рентабельності сільського господарства з 2015 до 2021 рр. із помітними коливаннями та подальшим глибоким падінням, що відображає результативність розвитку аграрного підприємства через призму інституційних трансформацій.

Для поглибленого аналізу результативності аграрного підприємства в розрізі оцінювання ефективності використання ресурсів у галузях рослинництва і тваринництва розроблено авторську систему коефіцієнтів ефективності, що є модифікацією концепції часткової факторної продуктивності (Partial Factor Productivity, PFP), яка широко застосовується в аграрній економіці для оцінювання співвідно-

Таблиця 2. Аналіз темпів змін факторіального доходу та чистого поточного прибутку/змішаного доходу в аграрному секторі України (% до попереднього порівнюваного року)

Міжрічні зміни	Факторіальний дохід	Чистий поточний прибуток / змішаний дохід
2015→2018	+ 46,7	+ 34,9
2018→2019	- 3,1	- 7,0
2019→2020	+ 10,3	+ 10,4
2020→2021	+ 55,6	+ 58,4
2021→2022	- 26,8	- 30,4
2022→2023	+ 10,2	+ 4,0

Джерело: розраховано за даними [12; 14].

шення між отриманим результатом і витраченим ресурсом [7]. Класична формула PFP, як правило, враховує окремий вид ресурсу — земельні угіддя, трудові витрати або внесення добрив тощо. Запропонована модифікація відрізняється тим, що у знаменнику використано агрегований показник ресурсної забезпеченості виробництва, сформований на основі доступних статистичних даних і структури виробництва відповідних культур або видів тваринної продукції.

Така агрегація дозволяє вийти за межі однофакторного аналізу і отримати узагальнену оцінку ефективності використання виробничого потенціалу галузі. Це відповідає методологічним засадам інституційного підходу, за якого ефективність формується як результат взаємодії ресурсів, правил і практик господарювання, а не дії окремого чинника. Синергетичний ефект такої взаємодії — коли сукупний результат перевищує суму окремих складових — є характерною ознакою інституційно зрілого аграрного середовища [9]. Запропонований коефіцієнт у такому формулюванні та способі розрахунку не має прямого усталеного аналога в економічній термінології, що підтверджує його авторський характер. Покладений в основу коефіцієнтів принцип співвідношення "результат-ресурси" узгоджується з підходами міжнародної аграрної статистики, зокрема з методологією FAO [7] та параметрами інноваційного розвитку, що відстежуються Глобальним інноваційним індексом WIPO [8]. Запропоновані коефіцієнти не претендують на відтворення класичної моделі часткової факторної продуктивності у її вузькому значенні, а використовуються як авторські індикатори структурно-продуктивної адаптації галузей аграрного підприємництва в умовах інституційної невизначеності. У цьому контексті ефективність ресурсовикористання розглядається не лише як пряме співвідношення "результат-ресурси", а як інтегральна характеристика, що проявляється через структурні зрушення, концентрацію виробничого потенціалу та адаптивні реакції суб'єктів господарювання.

Коефіцієнт K_1 розроблено як авторський індикатор структурної адаптації та концентрації виробничого потенціалу галузі рослинництва. Він відображає співвідношення між урожайністю як показником продуктивності одиниці площі та загальним обсягом виробництва галузі, що дозволяє фіксувати зміни

у концентрації виробничого потенціалу в умовах інституційної невизначеності. Коефіцієнт може застосовуватись як інструмент моніторингу структурних зрушень у галузях рослинництва на макро- та мезорівні:

$$K_1 = \frac{Y}{B} \times 100 \quad (1),$$

де Y — урожайність сільськогосподарських культур, ц/га;

B — виробництво (валовий збір) сільськогосподарських культур, тис. т;

коефіцієнт 100 застосовано для масштабування з метою аналітичної зіставності показників.

Коефіцієнт K_2 розроблено як авторський індикатор структурної адаптації та концентрації виробничого потенціалу галузі тваринництва. Він відображає середню живу масу однієї реалізованої тварини у тоннах — інтегральний показник відгодівельного потенціалу галузі. На відміну від K_1 , де знаменником виступає загальний обсяг виробництва, K_2 будується на безпосередньому показнику продуктивності поголів'я, що робить його більш чутливим до структурних змін у тваринництві:

$$K_2 = \frac{M}{H} \quad (2),$$

де M — жива маса реалізованих тварин, тис. т;

H — кількість реалізованих тварин, тис. гол.

Показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовується виробничий потенціал тваринництва незалежно від абсолютних обсягів поголів'я. Зростання K_2 за умов скорочення поголів'я засвідчує структурну концентрацію виробництва на продуктивніших господарствах — адаптивну поведінку підприємців в умовах інституційної нестабільності.

Результати розрахунку K_1 для основних культур рослинництва наведено у табл. 3. Отримані значення K_1 демонструють, наскільки змінюється концентрація виробничого потенціалу основних культур рослинництва в умовах динамічного інституційного середовища.

Таблиця 3. Динаміка індикаторів структурної адаптації та концентрації виробничого потенціалу галузі рослинництва (K_1)

Оціночні коефіцієнти	2015	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
K_1 зернових та зернобобових	0,068	0,068	0,065	0,065	0,063	0,084	0,091	0,090
K_1 соняшника	0,193	0,162	0,168	0,154	0,150	0,190	0,190	0,198
K_1 картоплі	0,774	0,758	0,764	0,754	0,779	0,830	0,826	0,951
K_1 овочевих культур	0,22	0,22	0,22	0,21	0,21	0,26	0,25	0,25

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [13; 15].

Для зернових та зернобобових культур протягом 2015—2021 рр. характерна тенденція до зниження концентрації виробничого потенціалу (0,068—0,063), що відображає довгострокові кліматичні та ресурсні обмеження. Різкий стрибок показника у 2022 р. до 0,084 засвідчує структурну адаптацію виробництва до умов воєнного часу, оптимізацію ресурсів та концентрацію на найбільш продуктивних площах. У 2023—2024 рр. коефіцієнт залишається на рівні 0,091 та 0,090 відповідно — суттєво вище за всі довоєнні значення. Для соняшника помірні коливання 2018—2020 рр. пояснюються сильними посухами у південних регіонах. Виразний стрибок K_1 картоплі у 2024 р. (0,951) при одночасному скороченні виробництва з 213,6 до 167,8 тис. т підтверджує механізм примусової інституційної адаптації: з ринку виходять неефективні господарства, тоді як ті, що залишилися, демонструють вищу ресурсну віддачу. Овочеві культури відрізняються відносно стабільною ресурсною віддачею з незначним підвищенням у 2022—2024 рр.

Результати розрахунку K_2 для основних видів тваринницької продукції наведено у табл. 4.

Таблиця 4. Динаміка індикаторів структурної адаптації та концентрації виробничого потенціалу галузі тваринництва (K_2)

Оціночні коефіцієнти	2015	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
K_2 виробництва молока (надій, кг / вироб., тис. т × 100)	0,44	0,49	0,51	0,55	0,59	0,66	0,74	0,79
K_2 виробництва м'яса ВРХ (тис. т / тис. гол.)	0,282	0,284	0,294	0,295	0,293	0,284	0,291	0,307
K_2 виробництва свинини (тис. т / тис. гол.)	0,123	0,120	0,121	0,123	0,122	0,121	0,122	0,123

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [13; 16].

Проведений аналіз динаміки коефіцієнта структурної адаптації для кожного із означених видів тваринної продукції засвідчує, що для виробництва молока характерна тенденція постійного зростання коефіцієнта ефективності протягом усього досліджуваного та розширеного аналітичного ряду — від 0,44 у 2015 р. до 0,79 у 2024 р. Це означає, що продуктивність великої рогатої худоби підвищувалась (надій на корову зріс із 4 644 кг у 2015 р. до 5 696 кг у 2024 р.), а витрати ресурсів на одиницю виробленого молока зменшувались, що сукупно відображає процеси модернізації молочного тваринництва. У складному 2022 р. ця тенденція зберіглась, оскільки менш ефективні господарства зменшили виробництво або вибули, а залишилися підприємства з вищою продуктивністю.

Тенденції м'ясного товарного виробництва, що оцінені за коефіцієнтами K_2 , розкри-

вають виразну галузеву динаміку. Коефіцієнт K_2 для ВРХ після падіння у 2022 р. (0,284 т/гол.) відновився у 2023 р. (0,291) і зріс до максимального значення за весь ряд — 0,307 у 2024 р. Це відображає концентрацію м'ясного скотарства при загальному скороченні поголів'я ВРХ з 3 884,0 тис. гол. у 2015 р. до 2 156,2 тис. гол. у 2024 р. Стабільність K_2 для свиней (0,120—0,123 т/гол. протягом усього аналізованого ряду) засвідчує протилежне: галузь, що традиційно сконцентрована у великих підприємствах із сталими практиками господарювання, демонструє найвищу інституційну стійкість і мінімальну чутливість до зовнішніх шоків.

Інституційний вимір динаміки коефіцієнтів є центральним для розуміння отриманих результатів. Як узагальнення щодо аналізу коефіцієнтів ефективності використання ресурсів у галузях рослинництва та тваринництва слід зазначити, що кожна із галузей має різну динаміку, структуру та переважаючі чинники впливу. Розраховані коефіцієнти K_1 і K_2 є індикаторами структурної адаптації та концентрації виробничого потенціалу галузей аграрного підприємництва, що відображають поведінкові реакції підприємств на зміни інституційного середовища. Вони фіксують структурні адаптації, спричинені регуляторними реформами, зміною умов землекористування та впливом воєнного стану, виступаючи аналітичними індикаторами інституційної динаміки.

Динаміка K_1 у рослинництві виявляє характерний ефект: стрибок показника у 2022—2023 рр. пояснюється не підвищенням агротехнологічного рівня, а вимушеним виведенням з обробітку найменш продуктивних площ внаслідок бойових дій та окупації. Концентрація виробництва на найкращих угіддях підвищила середній коефіцієнт, однак це прояв інституційної адаптації, а не ринкової оптимізації.

Динаміка K_2 у тваринництві розкриває ще виразніший механізм. Безперервне зростання коефіцієнта для молочного виробництва (0,44 у 2015 р. до 0,79 у 2024 р.) відбувається на тлі скорочення поголів'я корів майже вдвічі — з 2 262,7 тис. гол. у 2015 р. до 1 262,9 тис. гол. у 2024 р. Це означає, що з ринку поступово виходять дрібні господарства населення з нижчою продуктивністю, тоді як під-

приємницькі структури з вищим технологічним рівнем зберігають і нарощують надої. Відбувається інституційний відбір — не через конкурентний тиск, а під впливом накопичення регуляторних, фінансових і воєнних обмежень. Свинарство, як засвідчено вище, вирізняється найвищою інституційною стійкістю серед усіх аналізованих галузей завдяки первинній концентрації у великих підприємствах.

Отже, K_1 і K_2 дозволяють інтерпретувати ресурсну ефективність аграрного виробництва крізь призму інституційних змін — як результат адаптивної поведінки підприємців в умовах нестабільного середовища, а не лише як технологічний або кліматичний ефект.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки.

По-перше, динаміка макроекономічних показників аграрного підприємництва України відображає стійку нелінійність, зумовлену не лише ринковими та кліматичними, а й інституційними детермінантами. Падіння факторіального доходу на 26,8% і чистого прибутку на 30,4% у 2022 р. є наслідком не лише скорочення виробництва, а й різкого зростання транзакційних витрат, зумовлених зміною інституційного середовища воєнного часу. Асиметричне відновлення 2022?2023 рр. (дохід +10,2%, прибуток лише +4,0%) відображає зростання витрат структурної адаптації.

По-друге, розроблена система коефіцієнтів K_1 і K_2 є авторськими індикаторами структурної адаптації та концентрації виробничого потенціалу галузей аграрного підприємництва, концептуально спорідненими з підходом Partial Factor Productivity, однак не претендують на його відтворення у вузькому значенні. Пропоновані коефіцієнти дозволяють здійснювати порівняльний моніторинг структурних змін виробничого потенціалу на макро- та мезорівні та виявляти механізми адаптації галузі в умовах інституційної невизначеності.

По-третє, динаміка індикаторів структурної адаптації та концентрації виробничого потенціалу (K_1 і K_2) виявляє три якісно різні типи галузевої адаптації: інституційно зумовлена концентрація в рослинництві (K_1 зростає через вибуття неефективних площ);

інституційний відбір у молочному тваринництві (K_2 зростає через концентрацію на ефективніших підприємствах при скороченні поголів'я); інституційна стійкість у свинарстві (K_2 стабільний завдяки первинній концентрації галузі). Кожен із цих типів є специфічною відповіддю на інституційну невизначеність, а не результатом технологічного прогресу.

Перспективами подальших досліджень є емпіричне тестування зв'язку між значеннями коефіцієнтів і характеристиками інституційного середовища на регіональному рівні, а також розширення системи показників для охоплення підприємств різних організаційно-правових форм, зокрема сімейних і малих форм господарювання.

Література:

1. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, Cambridge, UK, 1990. 152 p.
2. Williamson O.E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. Free Press, New York, USA, 1985. 450 p.
3. Knight F.H. Risk, Uncertainty and Profit. Houghton Mifflin, Boston, USA, 1921. 381 p.
4. Schumpeter J.A. The Theory of Economic Development. Harvard University Press, Cambridge, USA, 1934. 255 p.
5. Kirzner I.M. Competition and Entrepreneurship. University of Chicago Press, Chicago, USA, 1973. 246 p.
6. Audretsch D.B., Belitski M. Frank Knight, uncertainty and knowledge spillover entrepreneurship. Journal of Institutional Economics. 2021. Vol. 18, No. 2. P. 297—312. DOI: 10.1017/S1744-137421000527.
7. Cachia F. Guidelines for the measurement of productivity and efficiency in agriculture. FAO / Global Strategy to improve Agricultural and Rural Statistics, Rome, Italy, 2018. URL: <https://openknowledge.fao.org> (дата звернення: 01.04.2026).
8. WIPO. Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty. World Intellectual Property Organization, Geneva, Switzerland, 2023. URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023/index (дата звернення: 01.04.2026).
9. Лопатинський Ю.М. Синергетичні складові інституціональної трансформації аграрної системи. Науковий вісник Чернівецького університету. Серія: Економіка. 2005. Вип. 233. С. 37—42.

10. Lopatynskiy Yu., Shpykuliak O., Kyfyak V., Shelenko D., Diuk A. Socio-economic role and institutional capacity of family farms in the implementation of the sustainable development goals. *Ekonomika APK*. 2023. Vol. 30, No. 3. P. 18—28. DOI: 10.32317/2221-1055.202303018.

11. Lopatynskiy Yu., Humeniuk M., Shpykuliak O., Shelenko D., Nemish D. Organisational and economic adaptation of small agricultural enterprises to institutional changes in wartime conditions. *Ekonomika APK*. 2025. Vol. 32, No. 1. P. 10—19. DOI: 10.32317/ekon.apk/1.2025.10.

12. Державна служба статистики України. Економічні рахунки сільського господарства (2011–2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/sg/ersg/ersg_2024_ue.xlsx (дата звернення: 01.04.2026).

13. Державна служба статистики України. Індекси сільськогосподарської продукції (1991–2024). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2026).

14. Державна служба статистики України. Сільське господарство України: статистичний збірник 2022. Держстат, Київ, 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2026).

15. Державна служба статистики України. Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур (2015–2024). URL: <https://stat.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2026).

16. Державна служба статистики України. Виробництво продукції тваринництва, кількість сільськогосподарських тварин (1990–2024). URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2026).

References:

1. North, D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

2. Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York, USA.

3. Knight, F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin, Boston, USA.

4. Schumpeter, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, USA.

5. Kirzner, I.M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago, USA.

6. Audretsch, D.B. and Belitski, M. (2021), "Frank Knight, uncertainty and knowledge spillover entrepreneurship", *Journal of Institutional*

Economics, vol. 18, no. 2, pp. 297—312. DOI: 10.1017/S1744137421000527.

7. Cachia, F. (2018), "Guidelines for the measurement of productivity and efficiency in agriculture", *Global Strategy to improve Agricultural and Rural Statistics*, FAO, available at: <https://openknowledge.fao.org> (Accessed 1 Apr. 2026).

8. WIPO (2023), "Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty", available at: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023/index (Accessed 1 Apr. 2026).

9. Lopatynskiy, Yu.M. (2005), "Synergetic components of institutional transformation of the agrarian system", *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, vol. 233, pp. 37—42.

10. Lopatynskiy, Yu., Shpykuliak, O., Kyfyak, V., Shelenko, D. and Diuk, A. (2023), "Socio-economic role and institutional capacity of family farms in the implementation of the sustainable development goals", *Ekonomika APK*, vol. 30, no. 3, pp. 18—28. DOI: 10.32317/2221-1055.202303018.

11. Lopatynskiy, Yu., Humeniuk, M., Shpykuliak, O., Shelenko, D. and Nemish, D. (2025), "Organisational and economic adaptation of small agricultural enterprises to institutional changes in wartime conditions", *Ekonomika APK*, vol. 32, no. 1, pp. 10—19. DOI: 10.32317/ekon.apk/1.2025.10.

12. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Economic accounts of agriculture 2011—2024", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/sg/ersg/ersg_2024_ue.xlsx (Accessed 1 Apr. 2026).

13. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Indices of agricultural production 1991—2024", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 1 Apr. 2026).

14. State Statistics Service of Ukraine (2024), *Silske hospodarstvo Ukrainy [Agriculture of Ukraine 2022. Statistical yearbook]*, Derzhstat, Kyiv, Ukraine.

15. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Areas, gross harvests and yields of agricultural crops 2015—2024", available at: <https://stat.gov.ua> (Accessed 1 Apr. 2026).

16. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Production of livestock products, number of agricultural animals 1990–2024", available at: <https://ukrstat.gov.ua> (Accessed 1 Apr. 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 17.04.26

Процеженовано / Revised: 29.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 336.71:331.108:004

B. Bogdanets,
Postgraduate student, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1990-2302>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.415

SYNERGISTIC PERSONNEL MANAGEMENT OF BANKING INSTITUTIONS IN THE PARADIGM OF INTELLECTUALIZATION OF FINANCIAL SYSTEMS AND THE DIGITAL ECONOMY

Б. Б. Богданець,
здобувач ступеня доктор філософії, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

СИНЕРГЕТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ У ПАРАДИГМІ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ СИСТЕМ ТА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

The article explores the theoretical and methodological principles of synergistic personnel management of banking institutions in the paradigm of intellectualization of financial systems and development of the digital economy. It is substantiated that in the conditions of digital transformation of the banking sector, personnel act as a key carrier of innovative potential, and the effectiveness of institutions largely depends on the ability to integrate human capital with digital technologies and organizational mechanisms. Modern approaches to personnel management in the banking sector are analyzed and the limitations of existing models that do not sufficiently take into account the synergistic effect of the interaction of employee competencies, technological development and organizational structure are revealed. The concept of synergistic personnel management is proposed, which is based on the integration of intellectual, technological and behavioral components into a single system. A model for assessing the synergistic effect of personnel management is developed, which takes into account the level of employee competencies, the degree of digitalization and the effectiveness of organizational processes. It is proven that the growth of the synergistic effect contributes to increasing the effectiveness of the functioning of banking institutions even under conditions of uncertainty and risks. Particular attention is paid to the role of intellectualization of financial processes, in particular, the use of artificial intelligence, big data analytics and management decision support systems. It is determined that the implementation of digital HR technologies and the formation of a digital employee profile provide personalized development, increased involvement and effective adaptation of personnel to changes. The importance of integrated teams, flexible organizational structures and knowledge management as key factors in the formation of an innovative environment in banking institutions is substantiated. An integrated model of digital-synergistic personnel management is formed, which covers individual, team, organizational and ecosystem levels of interaction. It is proven that management effectiveness is determined by the consistency of these levels and the ability to ensure continuous exchange of knowledge and information. Prospects for further research are related to the development of econometric models for assessing the effectiveness of synergistic management and studying the impact of fintech technologies on the transformation of human capital in the banking system.

У статті досліджено теоретико-методологічні засади синергетичного управління персоналом банківських установ у парадигмі інтелектуалізації фінансових систем та розвитку цифрової економіки. Обґрунтовано, що в умовах цифрової трансформації банківського сектору персонал виступає ключовим носієм інноваційного потенціалу, а ефективність діяльності установ значною мірою залежить від здатності інтегрувати людський капітал із цифровими технологіями та організаційними механізмами. Проаналізовано сучасні підходи до управління персоналом у банківській сфері та виявлено обмеженість існуючих моделей, які недостатньо враховують синергетичний ефект взаємодії компетенцій працівників, технологічного розвитку та організаційної структури. Запропоновано концепцію синергетичного управління персоналом, що базується на інтеграції інтелектуальних, технологічних і поведінкових компонентів у єдину систему. Розроблено модель оцінювання синергетичного ефекту управління персоналом, яка враховує рівень компетенцій працівників, ступінь цифровізації та ефективність організаційних процесів. Доведено, що зростання синергетичного ефекту сприяє підвищенню результативності функціонування банківських установ навіть за умов невизначеності та ризиків. Особливу увагу приділено ролі інтелектуалізації фінансових процесів, зокрема використанню штучного інтелекту, аналітики великих даних та систем підтримки прийняття управлінських рішень. Визначено, що впровадження цифрових HR-технологій і формування цифрового профілю працівника забезпечують персоналізований розвиток, підвищення залученості та ефективну адаптацію персоналу до змін. Обґрунтовано значення інтегрованих команд, гнучких організаційних структур та управління знаннями як ключових чинників

формування інноваційного середовища в банківських установах. Сформовано інтегровану модель цифрово-синергетичного управління персоналом, яка охоплює індивідуальний, командний, організаційний та екосистемний рівні взаємодії. Доведено, що ефективність управління визначається узгодженістю цих рівнів та здатністю забезпечувати безперервний обмін знаннями й інформацією. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням економетричних моделей оцінювання ефективності синергетичного управління та дослідженням впливу фінтех-технологій на трансформацію людського капіталу банківської системи.

Key words: banking system, human resources management, synergy, digital economy, fintech, human capital, intellectualization.

Ключові слова: банківська система, управління персоналом, синергетика, цифрова економіка, фінтех, людський капітал, інтелектуалізація.

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

The modern development of the banking system is taking place in conditions of deep transformations associated with the digitalization of financial services, the spread of fintech ecosystems and the growing role of intelligent technologies. In such conditions, the personnel of banking institutions becomes not only the executor of operational functions, but also the key carrier of innovative potential. This necessitates the transition to new management models that ensure the integration of human capital into digital financial systems and increase their efficiency.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS, IN WHICH THE SOLUTION OF THIS PROBLEM WAS INITIATED AND ON WHICH THE AUTHOR RELIES, HIGHLIGHTING PREVIOUSLY UNRESOLVED PARTS OF THE GENERAL PROBLEM, TO WHICH THE SPECIFIED ARTICLE IS DEVOTED

Issues of personnel management in the banking sector are studied in the works of domestic and foreign scholars who focus on digital transformation, competence development, and the introduction of innovative technologies [1–23]. However, existing approaches do not sufficiently take into account the synergistic effect of interaction between human capital, digital technologies, and organizational structures, which limits the possibilities of increasing management efficiency.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of the article is to substantiate the concept of synergistic personnel management of banking institutions and develop a model that ensures effective integration of human capital into digital financial systems.

PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL OF THE STUDY WITH A FULL JUSTIFICATION OF THE OBTAINED SCIENTIFIC RESULTS

Synergistic HR management is based on the principle of interaction of system elements, in which the total result exceeds the sum of the individual components. In banking institutions, this means combining the professional competencies of employees, digital technologies and organizational mechanisms into a single integrated system. In modern conditions, the key factor in efficiency is the intellectualization of financial processes, which involves the use of artificial intelligence, big data analytics and automated decision-making systems. This, in turn, changes the requirements for personnel, increasing the importance of analytical, cognitive and digital competencies.

To formalize the synergistic effect of HR management, it is advisable to use the model:

$$Sp = \sum_{i=1}^n \gamma_i H_i + \delta T + \lambda O \quad (1),$$

where

Sp — synergistic effect of personnel management;

H_i — level of personnel competencies;

T — level of technological development;

O — effectiveness of the organizational structure;

$\gamma_i, \delta, \lambda$ — weighting factors.

This model demonstrates that the effectiveness of human resource management is determined not only by individual components, but by their interaction. In the context of the digital economy, it is important to form an adaptive human resource management system that is able to respond to rapid changes in the external environment. This involves the use of flexible organizational structures, the development of remote forms of work and the implementation of digital HR technologies.

Further improvement of the human resource management system is associated with the integration of intelligent technologies that allow

predicting employee behavior and optimizing management decisions. The effectiveness of human resource management in the banking system can be represented as a function of:

$$Ep = f(Sp, Dt, Re) \quad (2),$$

where

Ep — personnel management efficiency;

Dt — level of digitalization;

Re — risk level.

Thus, the growth of the synergistic effect contributes to the increase in the efficiency of the functioning of banking institutions even in conditions of high uncertainty.

Further development of synergistic personnel management in banking institutions should be considered through the prism of the transformation of the role of the employee in intellectualized financial systems. In modern conditions, a bank employee no longer performs exclusively operational functions, but acts as a carrier of analytical, cognitive and communication competencies that ensure interaction between the client, digital platforms and financial products. This forms a new paradigm in which personnel management is focused on the development of intellectual potential and the ability to quickly adapt. The integration of behavioral management models with digital analytics tools is becoming increasingly important. Banking institutions are increasingly using personnel performance assessment systems based on the analysis of large data sets, including productivity, level of interaction with clients and speed of decision-making [2; 14—18; 20]. This allows us to move from traditional control to predictive management, when the system not only records the results of activity, but also predicts them and generates recommendations for optimization. In this context, it is appropriate to highlight the concept of a digital employee profile, which is formed on the basis of the integration of data on professional skills, experience, behavioral characteristics and performance results. This approach allows for personalized management of personnel development, ensuring a more accurate match between the requirements of the banking institution and the individual capabilities of the employee. This, in turn, increases the level of staff involvement and contributes to the formation of an innovative environment [1; 3—6; 22]. An important direction for the development of synergistic management is also the formation of integrated teams that operate within digital platforms. Such teams are characterized by a high level of autonomy, flexibility and the ability to make quick decisions. The use of a project approach and agile methodologies allows banking institutions to increase

the speed of innovation implementation and adaptation to changes in the market environment. In this case, the synergistic effect is achieved by combining different competencies and effective communication between the participants in the process [7—12; 18—21; 23].

Knowledge management deserves special attention as a key element of the intellectualization of the banking system. The creation of corporate knowledge bases, the use of artificial intelligence systems for information processing and the implementation of distance learning platforms ensure continuous development of personnel. This allows not only to increase the level of professional training, but also to ensure the rapid spread of innovative practices within the organization (Table 1).

Table 1. Integrated model of digital-synergistic personnel management of banking institutions

System Level	Key focus	Nature of interaction	The result of implementing the focus
Individual	competence development	personalization	increased productivity
Team	collective effectiveness	synergy	innovation
Organizational	strategic management	coordination	process optimization
Ecosystemic	market engagement	integration	competitiveness

The proposed model demonstrates that the effectiveness of personnel management is determined not by individual elements, but by their coordinated interaction at different levels of the system. Of particular importance is the ability of the organization to ensure continuous exchange of information and knowledge between these levels, which forms the basis for sustainable development. Further deepening of the synergistic approach is associated with taking into account the risk factor of the financial environment. The banking system operates in conditions of constant uncertainty, which requires personnel to have a high level of stress resistance, flexibility and ability to make decisions in difficult situations [4—9; 12—18; 21; 23]. This necessitates the integration of psychological aspects of management into the overall system, which allows to increase the effectiveness of the organization's functioning.

In general, it can be stated that synergistic personnel management in banking institutions is a complex multi-level system that combines technological, organizational and behavioral components. Its effectiveness is determined by the ability to integrate these elements into a single digital ecosystem, ensuring the adaptability, innovation, and sustainability of banking institutions in today's global environment.

Further deployment of a synergistic approach to HR management in banking institutions should be carried out through a deeper rethinking of the relationship between intellectual resources and digital

financial instruments. In modern banking practice, the key is not so much the accumulation of knowledge as the ability to quickly transform it into applied solutions that have economic value. This forms a new type of organizational dynamics, where HR management is focused on accelerating the circulation of knowledge and creating conditions for its constant generation. An important direction is the development of cognitive-adaptive management models based on the system's ability to self-regulate. Banking institutions that implement such models are able to quickly respond to changes in the financial environment, in particular market fluctuations, changing customer behavior and the emergence of new financial products. In this context, HR management is transformed into a process of coordinating intellectual flows, where each employee acts as an element of a complex network structure. A special role is played by digital analytics of personnel behavior, which allows to reveal hidden patterns in the productivity of employees and the effectiveness of their interaction. Based on such data, individual development trajectories are formed, which ensure a more accurate combination of the employee's professional capabilities with the needs of the banking institution. This contributes not only to increasing the efficiency of activities, but also to the formation of a stable motivational system based on the awareness of one's own role in achieving strategic goals. Within the framework of the intellectualization of financial systems, the ability of personnel to work with uncertainty is of particular importance. Banking activities are increasingly associated with risks that are complex in nature and do not lend themselves to traditional methods of assessment. This necessitates the development of analytical thinking, the ability to make quick decisions and integrate disparate information. In such conditions, synergistic management acts as a mechanism that allows combining the individual efforts of employees into a single effective process.

No less important is the aspect of organizational flexibility, which determines the ability of banking institutions to adapt to changes in the external environment. The use of network management structures, horizontal connections and digital communication platforms creates the prerequisites for increasing the speed of information exchange and decision-making. This allows for more effective coordination of personnel activities and achieving a synergistic effect. Further development of synergistic management is associated with the implementation of intelligent management decision support systems that are able to analyze large amounts of data and generate recommendations for optimizing activities. Such systems allow minimizing the impact of the human factor in routine processes and at the same time increasing the role of creative and strategic functions

of personnel. As a result, there is a shift in emphasis from operational activities to knowledge management and innovation. In general, it can be noted that the development of synergistic personnel management in banking institutions is determined by the ability to integrate intellectual, technological and organizational resources into a single system that ensures effective functioning in the digital economy. This approach creates the prerequisites for the formation of a new quality of management based on flexibility, adaptability and innovation, and allows banking institutions not only to respond to changes, but also to actively shape them in the global financial environment.

CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS DIRECTION

As a result of the study, it was found that synergistic personnel management is a key factor in increasing the efficiency of banking institutions in modern conditions of the digital economy. It is proven that the integration of human capital with digital technologies and organizational mechanisms ensures the formation of sustainable competitive advantages. It is substantiated that the use of mathematical models allows to increase the validity of management decisions and the efficiency of personnel management. The prospects for further research are to develop econometric models for assessing the efficiency of synergistic management and to study the impact of fintech technologies on the transformation of human capital of the banking system.

Література:

1. Алькема, В. Г., & Денис, В. А. (2021). Управлінський аналіз кадрових ризиків системи управління персоналом в банківських установах. Вчені записки Університету "КРОК", (4 (64)), 85—95.
2. Запша, Г. М., Орлова-Курилова, О. В., Лімаренко, С. М., & Яцун, А. Г. (2021). Ресурсне забезпечення ефективності стратегічного управління інноваційною інфраструктурою у формуванні конкурентних переваг та соціально-економічних гарантій в умовах глобалізації економіки. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки, (6), 9—16.
3. Зось-Кіор, М. В. (2020). Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. Економічний форум, (3), 57—63.
4. Орлова-Курилова, О. В. (2017). Детермінанти інноваційної діяльності в умовах системної кризи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки, (25 (1)), 186—189.

5. Бохонкова, Ю. О., & Савельєва, Є. О. (2021). Особливості психологічної готовності керівників банківських установ до управління персоналом. Теоретичні і прикладні проблеми психології, (1), 26—36.

6. Гнатенко, І. А. (2025, September). Економічна оцінка руйнування біорізноманіття та природних ландшафтів під час воєнних дій. In Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ПДАУ.

7. Орлова-Курилова, О. В., Таран-Лала, О. М., Іванова, А. С., Сафронська, І. М., & Кондріков, І. Д. (2021). Моделі управління змінами споживчих переваг та інноваційним підприємством в умовах глобалізації. Агросвіт, (20), 8—13.

8. Цимбалюк, С. О., & Пінчук, В. О. (2019). Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу. Бізнес інформ, (5), 197—203.

9. Гнатенко, І. А. (2025). Соціально-економічні аспекти урбанізації цифрового суспільства в контексті розвитку торговельних кластерів. Формування ринкових відносин в Україні, (12 (295)), 264—268.

10. Орлова-Курилова, О. В. (2019). Генеза парадигми розвитку інноваційного підприємства в національній економіці. Інтелект XXI, (1), 97—101.

11. Бровар, О. В. (2013). Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу банківських установ. Financial and credit activity problems of theory and practice, 1 (14), 281—289.

12. Вдовенко, Н. М., Федірець, О. В., Зось-Кіор, М. В., & Гнатенко, І. А. (2020). Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. Український журнал прикладної економіки, 5 (4), 222—229.

13. Мисливий, В. А., & Клочко, А. М. (2014). Місце банківських установ серед об'єктів кримінологічної безпеки. Міжнародний юридичний вісник: збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України, (1), 61—67.

14. Орлова-Курилова, О. В. (2016). Теоретико-методичні аспекти управління персоналом інноваційного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки, (19 (2)), 86—91.

15. Розкошна, О. А., & Бакшеєва, С. О. (2014). Мотивація діяльності персоналу в сис-

темі банківського менеджменту. Інвестиції: практика та досвід, (4), 121—125.

16. Зось-Кіор, М. В., & Мірошніченко, О. О. (2020). Розвиток інноваційного потенціалу аграрних суб'єктів підприємницької діяльності. Агросвіт, (5), 3—10.

17. Поплавська, О., Данилевич, Н., & Пасічниченко, Д. (2021). Система регламентування соціально-трудових відносин в банківських установах. Publishing house "UKRLOGOS Group", 65—76.

18. Живко, З. Б., Орлова-Курилова, О. В., Боруцька, Ю. З., & Березовський, Д. О. (2021). Державне регулювання забезпечення інноваційного потенціалу підприємств та екологізації виробництва: формування управлінських стратегій та оцінювання конкурентної поведінки. Інвестиції: практика та досвід, (19), 10—15.

19. Гнатенко, І. А. (2026). Інноваційне підприємство як детермінанта трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання у сфері торгівлі в умовах цифровізації та класифікації економіки України. Формування ринкових відносин в Україні, (1 (296)), 10—15.

20. Польова, І. М. (2015). Соціальна відповідальність банківських установ. Фінансово-економічний розвиток України в умовах євроінтеграції: збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, 25, 121—124.

21. Шкільняк, М. М., Орлова-Курилова, О. В., Шмичкова, І. Ю., & Данилюк, А. С. (2021). Трансформація інституціонального середовища інноваційного підприємства в контексті децентралізації системи державного управління в умовах пандемії COVID-19, діджиталізації та сталого розвитку. Інвестиції: практика та досвід, (22), 24—29.

22. Зось-Кіор, М. В., Дячков, Д. В., & Павлик, Р. В. (2019). Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємство, (5), 103—109.

23. Холоста, Т. П. (2018). Проблеми мотивації банківського персоналу. Економічний аналіз, (28, № 1), 206—209.

References:

1. Alkema, V.H. and Denys, V.A. (2021), "Managerial analysis of personnel risks in the HR management system of banking institutions", Vcheni zapysky Universytetu KROK, vol. 4 (64), pp. 85—95.

2. Zapsa, H.M., Orlova-Kurylova, O.V., Limarenko, S.M. and Yatsun, A.H. (2021), "Resource provision for strategic management of innovation

infrastructure", *Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 6, pp. 9—16.

3. Zos-Kior, M.V. (2020), "Personnel assessment in corporate time management system", *Ekonomichnyi forum*, vol. 3, pp. 57—63.

4. Orlova-Kurylova, O.V. (2017), "Determinants of innovative activity under systemic crisis", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 25 (1), pp. 186—189.

5. Bokhonkova, Yu.O. and Savelieva, Ye.O. (2021), "Psychological readiness of bank managers for HR management", *Teoretychni i prykladni problemy psykholohii*, vol. 1, pp. 26—36.

6. Hnatenko, I.A. (2025), "Economic assessment of the destruction of biodiversity and natural landscapes during military operations", *Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii [Conference Proceedings of the International Economic Conference]*, Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine, pp. 1—5.

7. Orlova-Kurylova, O.V., Taran-Lala, O.M., Ivanova, L.S., Safronska, I.M. and Kondrikov, I.D. (2021), "Models of managing changes in consumer preferences and innovative entrepreneurship in the context of globalization", *Ahrosvit*, vol. 20, pp. 8—13.

8. Tsymbaliuk, S.O. and Pinchuk, V.O. (2019), "Assessing the competitiveness of the personnel management system using benchmarking tools", *Biznes Inform*, vol. 5, pp. 197—203.

9. Hnatenko, I.A. (2025), "Socio-economic aspects of urbanization of the digital society in the context of the development of trade clusters", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 12 (295), pp. 264—268.

10. Orlova-Kurylova, O.V. (2019), "Genesis of the paradigm of the development of innovative entrepreneurship in the national economy", *Intelekt XXI*, vol. 1, pp. 97—101.

11. Brovar, O.V. (2013), "Socio-psychological aspects of personnel management in banking institutions", *Financial and credit activity problems of theory and practice*, vol. 1 (14), pp. 281—289.

12. Vdovenko, N.M., Fedirets, O.V., Zos-Kior, M.V. and Hnatenko, I.A. (2020), "Role of energy market in resource efficiency management", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 5 (4), pp. 222—229.

13. Myslyvyi, V.A. and Klochko, A.M. (2014), "The place of banking institutions among the objects of criminological security", *International Legal Bulletin: Collection of Scientific Works of the National University of the State Tax Service of Ukraine*, vol. 1, pp. 61—67.

14. Orlova-Kurylova, O.V. (2016), "Theoretical and methodological aspects of personnel management of an innovative enterprise", *Naukovyi visnyk KhDU*, vol. 19 (2), pp. 86—91.

15. Rozkoshna, O.A. and Baksheeva, S.O. (2014), "Motivation of personnel activity in the banking management system", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 4, pp. 121—125.

16. Zos-Kior, M.V. and Miroshnychenko, O.O. (2020), "Development of the innovative potential of agricultural business entities", *Ahrosvit*, vol. 5, pp. 3—10.

17. Poplavska, O., Danylevych, N. and Pasichnichenko, D. (2021), "System of regulation of social and labor relations in banking institutions", *UKRLOGOS Group*, pp. 65—76.

18. Zhyvko, Z.B., Orlova-Kurylova, O.V., Borutska, Yu.Z. and Berezovskyi, D.O. (2021), "State regulation of ensuring the innovative potential of enterprises and greening production: formation of management strategies and assessment of competitive behavior", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 19, pp. 10—15.

19. Hnatenko, I.A. (2026), "Innovative entrepreneurship as a determinant of the transformation of business models of economic entities in the sphere of trade in the conditions of digitalization and clustering of the economy of Ukraine", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 1 (296), pp. 10—15.

20. Polova, I.M. (2015), "Social responsibility of banking institutions", *Zbirka dopovidej na IV Vseukrayins'koyi nauково-praktychnoyi Internet-konferentsiyi [Conference Proceedings of the IV All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference]*, Lviv Commercial Academy, Lviv, Ukraine, pp. 121—124.

21. Shkilniak, M.M., Orlova-Kurylova, O.V., Shmychkova, I.Yu. and Danyliuk, L.S. (2021), "Transformation of the institutional environment of innovative entrepreneurship in the context of decentralization of the public administration system in the context of the COVID-19 pandemic, digitalization and sustainable development", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 22, pp. 24—29.

22. Zos-Kior, M.V., Diachkov, D.V. and Pavlyk, R.V. (2019), "System of economic security of an enterprise: concept, principles, essence. State and regions", *Derzhava ta rehiony*, vol. 5, pp. 103—109.

23. Kholosta, T.P. (2018), "Problems of motivation of banking personnel", *Ekonomichnyi analiz*, vol. 28 (1), pp. 206—209.

Отримано редакцією журналу / Received: 26.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 06.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

УДК 657.6.011.8

В. А. Кармазін,
аспірант 1 курс,
НААН України ННЦ "Інститут аграрної економіки", м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9114-6029>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.421

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ СИСТЕМИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО АУДИТУ ЗВІТНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

V. Karmazin,
1st year postgraduate student, National Academy of Sciences of Ukraine,
National Scientific Center "Institute of Agrarian Economics", Kyiv

CONCEPTUAL APPROACHES TO FORMING A MODEL OF A RISK-BASED AUDIT SYSTEM FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES' REPORTS

У статті обґрунтовується система ризик-орієнтованого аудиту звітності аграрних підприємств як структурно-функціональний інструмент єдиного ієрархічного складу компонентів системи управління якістю для відтворення якісних ознак послідовного виконання завдань з аудиту з адаптацією до умов нестійкого економічного середовища та з урахуванням зростаючих потреб користувачів до достовірності фінансової звітності аграрних підприємств. З'ясовано, що поєднання принципів системного, синергетичного та суб'єктно-орієнтованого підходів дає змогу обґрунтувати інтенсифікацію процесу формування ризик-орієнтованого аудиту в умовах невизначеності та ризику. Запропоновано до використання теоретико-методологічні положення розбудови та запровадження у практику концептуальної моделі формування системи ризико-орієнтованого аудиту звітності аграрних підприємств, що заснована на інфраструктурно-управлінському та когнітивно-інформаційному підґрунті з визначенням її як механістичної конструкції, складної ієрархічної побудови, корегування складу якої здійснюється за результатами адаптивного реагування на оцінені ризики суттєвих викривлень, у тому числі, внаслідок шахрайства. Доведено, що формування системи ризико-орієнтованого аудиту як сукупності системно пов'язаних між собою елементів/об'єктів аудиту, свідчить про єдність системної багатоплановості функціонування та складності аграрної сфери та різкій зміні зовнішніх умов її середовища, що враховує проактивний та індивідуальний підхід до управління якістю аудиторських послуг.

The article substantiates the system of risk-based audit of the reporting of agricultural enterprises as a structural and functional tool of a single hierarchical composition of components of the quality management system for reproducing qualitative features of consistent performance of audit tasks with adaptation to the conditions of an unstable economic environment and taking into account the growing needs of users for the reliability of financial reporting of agricultural enterprises.

When identifying and formulating key problems in unstable conditions of the state's economic and military policy in the context of forming a general concept of a quality management system in the audit, it is advisable to use the basic provisions and principles of economic theory when forming an adequate system of risk-based audit of the reporting of agricultural enterprises with the initiation of the development of the process of its organizational and methodological support. It is this theory that makes it possible to consider the self-organization of risk-based auditing of agricultural enterprises' reporting as a process of achieving a dynamic equilibrium between the system and its environment with critical manipulations of financial reporting, losses caused by the war, abuse in the use of financial resources received within the framework of international donor assistance to restore the agricultural sector of the national economy during the war.

Since, currently, when preparing financial reporting, agricultural enterprises must consider the impact of the war on the continuity of operations and, if possible, conduct a sensitivity analysis of several possible scenarios to determine whether there is significant uncertainty regarding the ability of agricultural enterprises to continue their activities on a continuous basis.

It was found that the combination of the principles of systemic, synergistic and subject-oriented approaches makes it possible to justify the intensification of the process of forming a risk-based audit in conditions of uncertainty and risk.

The results of the worldview and methodological analysis prove that, today, it is important to achieve balanced functioning of all components of the quality management system and increase the efficiency of the provision of audit services, however, with the localization of systemic and universal efforts and generating shifts in the context of the "Task Execution" component to increase the overall capabilities of the SAD in conditions of uncertainty and risks to obtain reasonable assurance that the prepared financial statements of agricultural enterprises as a whole do not contain material misstatements due to fraud or error. Note that in agriculture, it is biological assets that are determined at fair value, which involves the use of professional judgment and certain valuation models, and this creates ample opportunities for misstatements in financial statements.

The theoretical and methodological provisions for the development and implementation in practice of a conceptual model for the formation of a system of risk-oriented audit of the reporting of agricultural enterprises are proposed for use, which is based on an infrastructural, managerial and cognitive-informational basis with its definition as a mechanistic structure, a complex hierarchical structure, the adjustment of the composition of which is carried out based on the results of adaptive response to the assessed risks of material misstatements, including as a result of fraud. It is proved that the formation of a system of risk-oriented audit as a set of systemically interconnected elements/objects of audit indicates the unity of the systemic multifacetedness of the functioning and complexity of the agricultural sector and the sharp change in the external conditions of its environment, which takes into account a proactive and individual approach to managing the quality of audit services.

Ключові слова: система, ризико-орієнтований аудит звітності аграрних підприємств, ризики суттєвого викривлення, шахрайство, аудиторські процедури, ієрархія, адаптація, система управління якістю, взаємозв'язки, проактивний підхід.

Key words: system, risk-based audit of agricultural enterprise reporting, risks of material misstatement, fraud, audit procedures, hierarchy, adaptation, quality management system, relationships, proactive approach.

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

Вважаючи ланцюг проведених державою глобальних реформ, пов'язаних із гармонізацією національного законодавства до вимог європейського законодавства, а також беручи до уваги прагнення України стати повноправним членом ЄС, неможливо оминати питання необхідності адаптації чинного законодавства України у сфері аудиту та встановлення домінант із впровадження, організації та функціонування загальної системи управління якістю аудиторських послуг.

У таких умовах особливої актуальності набувають питання щодо розбудови суб'єктно-орієнтованої моделі формування системи ри-

зико-орієнтованого аудиту звітності аграрних підприємств, що створює новий підхід, що ґрунтується на оцінці ризиків систем управління якістю суб'єктів аудиторської діяльності (далі — САД), та яку можна адаптувати відповідно до характеру і обставин аудиторської фірми, а також завдань, які вона виконує, зокрема у аграрній сфері національної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останнім часом недостатньо надрукованих праць, що присвячені управлінню якістю аудиту та формуванню системи ризик-орієнтованого аудиту звітності аграрних підприємств. Впровадження стандартів управління якістю залишається обмаль розкритим в контексті

практичного їх застосування в діяльності САД. Вагомий внесок у розробку окремих організаційно-методичних підходів проведення аудиту на основі ризик-орієнтованого підходу та до проблеми управління якістю на рівні аудиторської фірми зробили провідні вчені-економісти: Редько О.Ю., Проскуріна Н.М., Коваленко В.П., Головач В.В., Головач Т.А., Царенко О.В. та інші. Водночас, існує низка не вирішених проблем теоретико-методологічного, методичного та прикладного характеру щодо розуміння та логічного висвітлення питання наскільки життєздатним та стійким є суб'єкт господарювання аграрної сфери до поточних і майбутніх стресів, та чи суб'єкт господарювання є безперервним підприємством, обов'язків аудитора та застосування необхідних аудиторських процедур під час ризико-орієнтованого аудиту фінансової звітності аграрних підприємств для адаптивного реагування до оцінених ризиків суттєвих викривлень внаслідок шахрайства та загроз безперервності діяльності суб'єкта господарювання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування методологічних підходів до розбудови суб'єктно-орієнтованої моделі формування системи ризико-орієнтованого аудиту звітності аграрних підприємств за допомогою когнітивно-інформаційних та інфраструктурно-управлінських домінант для посилення щільності взаємодії із функціонуванням системи управління якістю САД в межах його сталого розвитку, що вимагає докорінних змін та активного нарощення сукупних можливостей САД з огляду на вибір доречних аудиторських процедур залежно від ризикового профілю агропідприємства у площини адаптивного реагування до оцінених ризиків суттєвих викривлень, у тому числі, внаслідок шахрайства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для розбудови аудиторськими фірмами дієвої системи управління якістю доцільно звернутися до екосистеми ризико-орієнтованого аудиту, яка розвивається та стає дедалі складнішою, включаючи зростання очікувань зацікавлених сторін, з акцентом на урахування сучасної трансформації у світогосподарському просторі, що дозволяє та підтримує виконанні якісних завдань у разі імплементації нових стандартів

Міжнародний стандарт управління якістю 1 "Управління якістю на рівні компанії (аудиторської фірми)" (далі — МСУЯ 1) [4], та Міжнародний стандарт управління якістю 2 "Перевірка якості виконання завдання з аудиту (складова управління якістю на рівні компанії (аудиторської фірми) (далі — МСУЯ 2) [5]. В основу стандартів управління якістю покладені принципи масштабованого підходу та проактивного підходу до управління якістю, якій заснований на оцінці ризиків якості. Це спонукає САД розробляти систему управління якістю, що адаптована до характеру та обставинам фірми, та завданням з аудиту, які фірма виконує.

На практиці ж, в умовах постійного нарощення загроз і ризиків, це означає необхідність зосередження уваги та виявлення не лише фактичних помилок при аудиті звітності аграрних підприємств, але й потенційних загроз, які можуть завадити досягненню бізнес-цілей у сільськогосподарському секторі з огляду на ідентифікацію та оцінку ризиків у діяльності аграрних підприємств (наприклад, ризики сезонності, погодні умови, коливань цін, стихійних лих, втрат урожаю, воєнних дій тощо).

Перед вітчизняними аудиторськими компаніями в умовах невідворотної турбулентності повсякчас постає проблема підвищення якості аудиторських послуг при виконанні ризико-орієнтованого аудиту фінансової звітності аграрних підприємств. Водночас, якісні аудиторські послуги досягаються шляхом планування та виконання завдань з надання впевненості та звітування про них відповідно до Міжнародних стандартів контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг (далі — МСА) [1], Міжнародний кодекс етики професійних бухгалтерів, включаючи міжнародні стандарти незалежності (далі — Кодекс етики) та застосовних законодавчих й нормативних вимог.

Тож, у першу чергу, реалізуючи принципи системного підходу, слід передбачити, що ризико-орієнтований аудит звітності аграрних підприємств фокусується на сферах із найвищою ймовірністю помилок чи зловживань, які загрожують цілям діяльності, на ідентифікацію та оцінку галузевих ризиків (погодні умови, біологічні активи, сезонність) для визначення ризиків суттєвого викривлення у фінансовій звітності аграрних підприємств.

Саме це пов'язує цільові об'єкти внутрішнього та зовнішнього контролю із загальною системою управління якістю САД, забезпечуючи оцінку ефективності контролю за основними ризиками та розробку подальших процедур аудиту для реагування на ризик суттєвого викривлення, у тому числі внаслідок шахрайства на рівні тверджень.

Впровадження та функціонування системи управління якістю САД як складової загальної системи управління, базується на ризиках, які мають найбільший вплив на досягнення цілей якості (у тому числі за компонентами "Виконання завдання", "Ресурси", "Управління та керівництво"), та детермінує щільність взаємодії всередині САД та зовнішньої комунікації з розбудовою структурного взаємозв'язку, що включає взаємопов'язані компоненти системи управління якістю, що поєднують її когнітивно-інформаційний характер та дієвість при аудиті звітності аграрних підприємств з урахуванням його ризикового профілю.

Попередньо слід зважити на те, що минулі події, пов'язані з пандемією COVID-19, а зараз ще й військові дії в Україні, зумовили виникнення додаткових ризиків діяльності суб'єктів господарювання та кинули виклик компаніям у аграрній галузі та створили величезний тиск на керівництво компаній, щоб вони подужали проблеми, досягли фінансових цілей або, можливо, мінімізували фінансові збитки через зниження доходів. Прагнення суб'єктів господарювання аграрної сфери продовжити безперервну діяльність зумовлює появу нових стимулів та тиску до шахрайства [6].

Водночас підвищений ризик невизначеності в облікових оцінках суб'єктів аграрної сфери (а це, наявність біологічних активів (рослиництво, тваринництво), та наявність ознак упередженості управлінського персоналу може суттєво вплинути на показники фінансової звітності аграрних підприємств, яка підлягає аудиту, й відповідно на якість надання аудиторських послуг.

Звідси, необхідність зосередження уваги, що ризико-орієнтований аудит є інструментом захисту інтересів користувачів фінансової звітності аграрних підприємств, тому значення аудиторської діяльності в умовах високого ступеня економічної невизначеності полягає, у тому числі в оцінці перспектив функціонування суб'єктів господарювання, чия фінансова звітність підтверджується, та своєчасному інформуванні зацікавлених осіб про наявні ризики [2].

Оскільки, наразі, під час складання фінансової звітності підприємства аграрної сфери повинні розглянути вплив війни на безперервність діяльності та за можливості провести аналіз чутливості кількох можливих сценаріїв, щоб визначити, чи існує суттєва невизначеність щодо здатності аграрних підприємств продовжувати діяльність на безперервній основі. Це може потребувати додаткового розкриття інформації у фінансовій звітності. Звідси, оцінка здатності суб'єкта господарювання аграрної сфери продовжувати свою діяльність на безперервній основі, є нагальною вимогою часу.

При визначенні й формулюванні ключових проблем у нестійких умовах економічної та військової політики держави у контексті формування в аудиті загальної концепції системи управління якістю, доцільно при формуванні адекватної системи ризик-орієнтованого аудиту звітності аграрних підприємств із ініціюванням розбудови процесу її організаційно-методичного забезпечення, використовувати основні положення та принципи економічної теорії. Саме ця теорія надає змогу розглядати самоорганізацію ризик-орієнтованого аудиту звітності аграрних підприємств як процес досягнення динамічної рівноваги між системою та її оточенням з критичними маніпуляціями фінансової звітності, завданими війною втратами, зловживанням при використанні отриманих фінансових ресурсів в рамках міжнародної донорської допомоги для відновлення аграрного сектору національної економіки під час війни. Основу цього процесу складає врахування принципу зворотного зв'язку. На практиці ж, в умовах постійного нарощення загроз та ризиків, для вже сформованої системи міжгрупових зв'язків — це означає необхідність зосередження уваги на декількох позиціях, зокрема: висока якість та достовірність фінансової звітності аграрних підприємств, та відданість суб'єктів аудиторської діяльності якості та дотриманню професійних стандартів.

У цій відповідності, саме організаційно-методичний аспект системи ризик-орієнтованого аудиту звітності аграрних підприємств, надасть змогу визначити детермінанти системного процесу належного реагування на ризики суттєвого викривлення під час аудиту звітності аграрних підприємств, що включають характер, термін та обсяг аудиторських процедур, які виконуються спеціально для усунення ризику обходу контролю з боку керівництва суб'єкта господарювання.

Підтвердимо, що при дослідженні проблеми організаційно-методичного забезпечення системи ризик-орієнтованого аудиту звітності у аграрній сфері у взаємозв'язку з реалізацією проактивного підходу до управління якістю аудиторських послуг, слід відзначити, що у САД процес розвитку системи ризик-орієнтованого аудиту звітності аграрних підприємств не завжди здійснюється системно та послідовно, навіть, при наявності єдиної концепції. В умовах суспільних трансформацій не достатня розвиненість є процедура інтеграції, а також ущільнення взаємозв'язків в єдиному керівному центрі задля координації роботи усіх відповідальних осіб САД у контексті адаптивного реагування до оцінених ризиків суттєвих викривлень, у тому числі, внаслідок шахрайства із зосередженням на розумінні умов та подій, які стосуються характеру та обставин аудиторської фірми та її завдань, зокрема, під час аудиту фінансової звітності аграрного сектору.

Тобто, запровадження зворотного зв'язку, а також координація та контролювання за допомогою взаємовідносин структурних елементів всередині загального механізму системи ризико-орієнтованого аудиту дозволить оптимізувати структуру [3]: а) системи управління якістю в стратегічних рішеннях та діях САД, включаючи його фінансові та операційні пріоритети; та б). факторів, які можуть вплинути на ступінь негативного впливу ризику на досягнення цілей якості, а також, удосконалити нормативно-правове і методичне забезпечення ризико-орієнтованого аудиту, зокрема у аграрній сфері національної економіки, синхронно застосовуючи при цьому корелянтами мобільні, інформаційні та когнітивно-інформаційні технології.

Останнє дозволяє об'єктивно відтворити ієрархію належного керівництва та контролю у САД (за дотримання умови комплексності, сумісності й відповідності рівня агрегування цільових об'єктів внутрішнього та зовнішнього контролю) та об'єктивного опису якості внутрішніх оцінок ризиків суттєвого викривлення в аграрному секторі через постійний та періодичний моніторинг в межах об'єктів управління і управляючій системі. Саме це дозволить створення цілісної картини оцінки ризиків суттєвих викривлень у фінансовій звітності сільськогосподарських підприємств, у тому числі, внаслідок шахрайства, та уникнення нових тисків та можливостей для вчинення шахрайства суб'єктами господарювання аграрної сфери та незаконного привласнення активів.

Результати світоглядно-методологічного аналізу доводять, що, на сьогодні, важливим є досягнення збалансованого функціонування усіх компонентів системи управління якістю та підвищення ефективності надання послуг аудиту, проте із локалізацією системно-універсальних зусиль і генеруванням зрушень в контексті компоненту "Виконання завдання" для нарощення сукупних можливостей САД в умовах невизначеності та ризиків отримати обґрунтовану впевненість, що підготовлена фінансова звітність аграрних підприємств у цілому не містить суттєвого викривлення внаслідок шахрайства або помилки [6]. Зауважимо, що у сільському господарстві, саме біологічні активи, визначаються за справедливою вартістю, що передбачає використання професійного судження та певних моделей оцінювання, а це створює широкі можливості для викривлень у фінансовій звітності.

Застосування системного підходу до дослідження специфіки системи ризик-орієнтованого аудиту звітності аграрних підприємств дозволило розкрити і визначити сутність поняття "система ризик-орієнтованого аудиту звітності аграрних підприємств" (далі — СРО-АЗАП) як структурно-функціональний інструмент єдиного ієрархічного складу компонентів системи управління якістю для відтворення якісних ознак послідовного виконання завдань з аудиту, зосереджуючи увагу на процесах, де ймовірність помилок чи шахрайства є найбільшою, і де планування, документування та звітування за результатами аудиту відбувається відповідно до професійних стандартів, застосованих правових і нормативних вимог із застосуванням САД професійного судження і, коли це може бути застосовано до типу завдання, — професійного скептицизму.

Зазначимо, що СРОАЗАП являє собою результативний процес, ефективний перебіг якого забезпечують як внутрішні компоненти системи управління якістю послуг під час аудиту аграрних підприємств, так і зовнішнє середовище, які фокусують перевірку на зонах з найвищим рівнем ризику, що загрожують досягненню стратегічних цілей суб'єкта господарювання та зосереджують увагу САД на ризиках, що мають найбільший керуючий вплив на досягнення цілей якості в кожному компоненті системи управління якістю, зокрема, компоненті "Виконання завдання".

Поеднання принципів системного, синергетичного та суб'єктно-орієнтованого підходів дає змогу обґрунтувати інтенсифікацію процесу формування ризик-орієнтованого аудиту

(далі — РОА) в умовах невизначеності та ризику.

Системний підхід розкривається у вимогах до функціонування теорії систем, де кожний об'єкт ризик-орієнтованого аудиту розглядається як складна система і як чинник для інтенсифікації розвитку загальної системи управління якістю аудиторських послуг при виконанні аудиту підприємств аграрної сфери [3]. Зазначимо, що конструкція РОА створює середовище, яке дозволяє САД перехід від політик і процедур, які стосуються окремих компонентів у системі управління якістю, зокрема компонент "Виконання завдання", до інтегрованого підходу до управління якістю, який відображає систему в цілому з об'єктивним описом та відповідним рівнем агрегування методів, способів, засобів, процедур, нормативних документів і практичних інструментів.

Наголошено, що синергетичний підхід являє єдність та щільність взаємозв'язків і взаємозалежностей між компонентами системи управління якістю, цільовими об'єктами внутрішнього та зовнішнього контролю в контексті нарощення сукупних можливостей САД в умовах ресурсних обмежень, невизначеності та ризиків для отримання обґрунтованої впевненості, що підготовлена фінансова звітність аграрних підприємств у цілому не містить суттєвого викривлення внаслідок шахрайства або помилки. При цьому, моделювання СРОАЗАП є магістральним напрямом діяльності та цільовою функцією завдяки системі стратегічного управління якістю для впровадження політик та процедур організаційно-методичного забезпечення під час аудиту фінансової звітності сільськогосподарського сектору з огляду на вибір доречних аудиторських процедур залежно від ризикового профілю у площині адаптивного реагування до оцінених ризиків суттєвих викривлень, у тому числі, внаслідок шахрайства.

За суб'єктно-орієнтованим підходом нами розглядає формування системи РОА як сукупність системно пов'язаних між собою елементів/об'єктів аудиту, що свідчить про єдність системної багатоплановості функціонування та складності аграрної сфери та різкій зміні зовнішніх умов її середовища, що враховує проактивний та індивідуальний підхід до управління якістю аудиторських послуг. Цей підхід, зосереджений на перевірках зон з найвищим рівнем ризику суттєвого викривлення під час аудиту звітності сільськогосподарського сектору, що дозволить ефективніше витратити ре-

сурси САД, перевіряючи найкритичніші сфери суб'єкта господарювання для елімінації впливу деструктивних факторів зовнішнього середовища.

Вважаємо, що в основу системи ризик-орієнтованого аудиту повинні бути покладені принципи економічної теорії та загальної теорії стратегічного управління, загальновизнані принципи аудиту за МСА [7], МСУЯ, Кодексом етики й принципова концептуальна модель формування системи ризик-орієнтованого аудиту звітності аграрних підприємств (далі — МФСРОАЗАП).

Характерними рисами останньої є п'ять ознак: по-перше, формулюється головна мета функціонування СРОАЗАП; по-друге, усі дії в рамках СРОАЗАП групуються в спеціальні функції; по-третє, передбачається багаторівнева організація та проведення ризико-орієнтованого аудиту звітності аграрних підприємств на різних ієрархічних рівнях; по-четверте, внутрішньофірмові стандарти управління якістю САД (разом з детальними керівництвами) використовуються як організаційно-економічна основа СРОАЗАП; по-п'яте, розбудова СРОАЗАП, її впровадження й розвиток відбувається у тісному взаємозв'язку із загальною економічною теорією, методами системності, комплексності, прозорості, достовірності й об'єктивності.

Отже, для вирішення методологічних проблем щодо розуміння та логічного висвітлення процесу формування системи ризик-орієнтованого аудиту звітності аграрних підприємств автором і було запропоновано концептуальну модель формування системи ризико-орієнтованого аудиту звітності аграрних підприємств, що заснована на інфраструктурно-управлінському та когнітивно-інформаційному підґрунті з визначенням її як механістичної конструкції, складної ієрархічної побудови, корегування складу якої здійснюється за результатами адаптивного реагування на оцінені ризики суттєвих викривлень, у тому числі, внаслідок шахрайства, та активного моніторингу під час аудиту фінансової звітності сільськогосподарського сектору (рис. 1).

За задумом і планом автора, завдяки стратегічному управлінню та за використання системного, синергетичного та суб'єктно-орієнтованого підходів, політика та процедури ризико-орієнтованого аудиту звітності аграрних підприємств інкорпуються в систему послідовних явищ. При цьому досягається результат (синергетичний ефект), одержати який в інший спосіб більш неможливо [3]. При цьому,

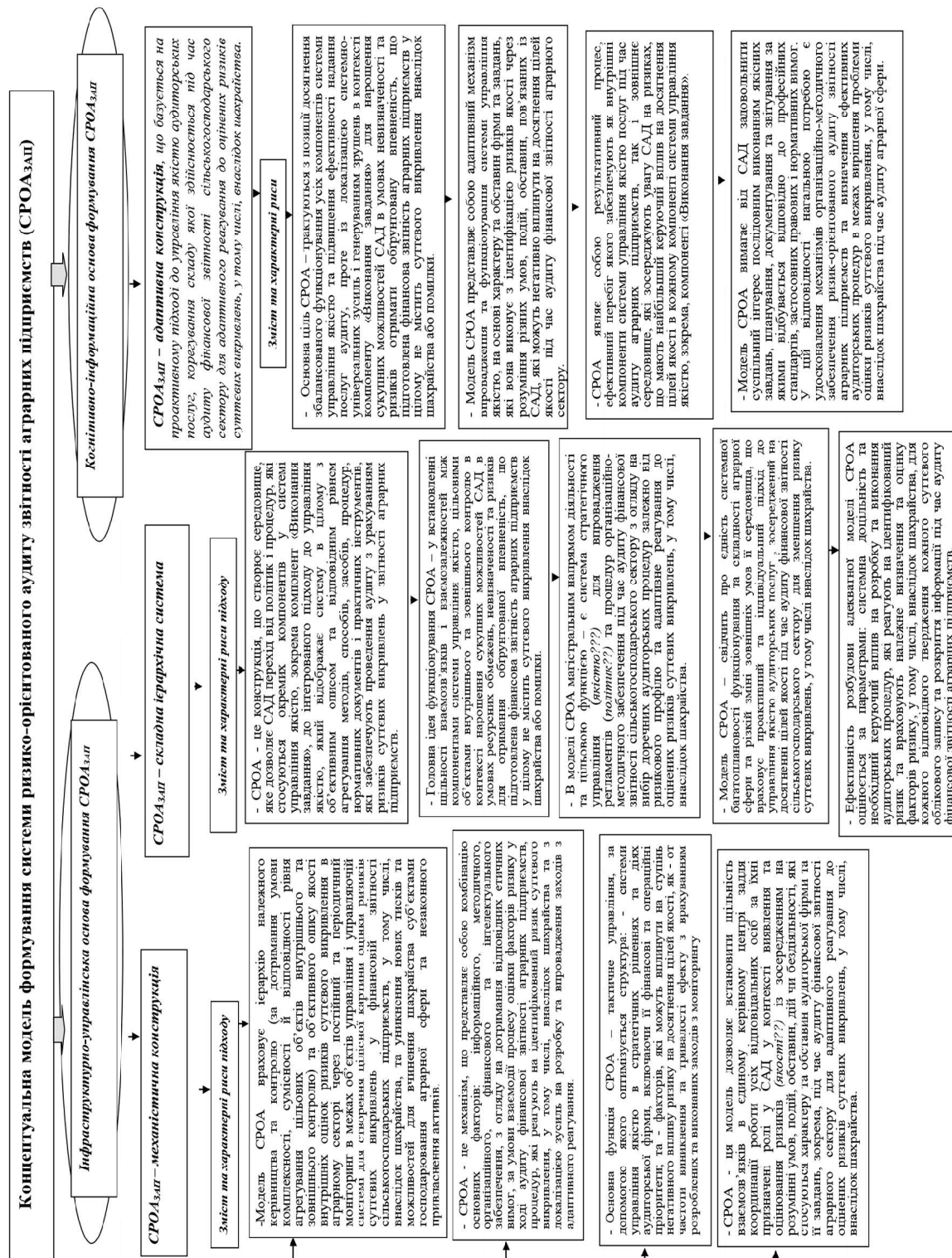


Рис. 1. Базові положення формування адекватної системи ризик-орієнтованого аудиту звітності аграрних підприємств для ініціювання розбудови процесу її організаційно-методичного забезпечення

Аджерло: авторська розробка.

ефективність розбудови адекватної моделі СРОАЗАП оцінюється за параметрами: системна доцільність та необхідний керуючий вплив на розробку та виконання аудиторських процедур, які реагують на ідентифікований ризик та враховують належне визначення та оцінку факторів ризику, у тому числі, внаслідок шахрайства, для кожного відповідного твердження кожного суттєвого облікового запису та розкриття інформації під час аудиту фінансової звітності аграрних підприємств.

ВИСНОВОК

Таким чином, на підставі вищезазначеного, робимо припущення, що розбудова адекватної системи ризик-орієнтованого аудиту звітності аграрних підприємств має базуватися на підставі принципів системного, синергетичного та суб'єктно — орієнтованого підходів, де синергетичний функціонал включає проактивний та індивідуальний підхід до управління якістю аудиторських послуг, що орієнтований на досягнення цілей у сфері якості під час аудиту фінансової звітності сільськогосподарського сектору для адаптивного реагування до оцінених ризиків суттєвих викривлень, у тому числі, внаслідок шахрайства. Це сприятиме нарощенню сукупних можливостей суб'єкта аудиторської діяльності в умовах ресурсних обмежень, невизначеності та ризиків для отримання обґрунтованої впевненості, що підготовлена фінансова звітність аграрних підприємств у цілому не містить суттєвого викривлення внаслідок шахрайства або помилки.

Література:

1. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2016—2017 років. Частина 1.: Рада з міжнародних стандартів аудиту та надання впевненості URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/MCA%202016-2017_частина%201\(1\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/MCA%202016-2017_частина%201(1).pdf) (дата звернення: 28.01.2026).
2. Проскуріна Н.М. Якість аудиторських послуг в Україні: реалії та перспективи / Н.М. Проскуріна, В.П. Коваленко // Економічний часопис XXI. 2010. № 9—10. С. 53—57.
3. Царенко О.В. Особливості визначеності об'єкта локалізації зусиль при впровадженні системи контролю якості аудиторських послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 5. С. 5—10.
4. ISQM 1 "Контроль якості для фірм, які здійснюють аудит і перевірку історичної фінан-

сової інформації, а також виконують інші завдання з підтвердження достовірності інформації та супутні послуги" URL: <https://www.iaasb.org/publications/1-3> (дата звернення: 03.02.2026).

5. ISQM 2 "Завдання, що забезпечують впевненість" URL: <https://www.iaasb.org/publications/international-standard-quality-management-isqm-2-enhancing-quality-reviews> (дата звернення: 03.02.2026).

6. Царенко О.В., Кармазін В.А. Об'єкти локалізації зусиль під час розробки та виконання аудиторських процедур як основа послідовних дій аудитора для запобігання ризику шахрайства. Ефективна економіка. 2022. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 23.02.2026).

References:

1. International Auditing and Assurance Standards Board (2018), "Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements, 2016—2017 Edition, Part 1", available at: [https://mof.gov.ua/storage/files/ISA%202016-2017_part%201\(1\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/ISA%202016-2017_part%201(1).pdf) (Accessed 28 January 2026).
2. Proskurina, N.M. and Kovalenko V.P. (2010), "The quality of audit services in Ukraine: realities and prospects", *Ekonomichnyj chasopys-XXI*, vol. 9—10, pp. 53—57.
3. Tsarenko, O.V. (2021), "Features of the definition of the object of localization of efforts in the implementation of the quality control system of audit services", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 5, pp. 5—10.
4. IAASB (2021), "ISQM 1. Quality control for firms that audit and verify historical financial information, as well as perform other tasks to verify the accuracy of information and related services", available at: <https://www.iaasb.org/publications/1-3> (Accessed 03 February 2026).
5. IAASB (2020), "ISQM 2. Assurance Challenges", available at: <https://www.iaasb.org/publications/international-standard-quality-management-isqm-2-enhancing-quality-reviews> (Accessed 03 February 2026).
6. Tsarenko, O.V. and Karmazin, V.A. (2022), "Objects of localization of efforts during the development and execution of audit procedures as a basis for consistent actions of the auditor to prevent the risk of fraud", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 23 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 30.04.26

Процецензовано / Revised: 07.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

