

**Міністерство освіти і науки України
Одеський державний аграрний університет
Вроцлавський економічний університет (Республіка Польща)
Західно-Каспійський університет (Азербайджан)
Національний інститут економічних досліджень (Республіка Молдова)
Вища школа бізнесу, медіа та реклами (Республіка Польща)
ННЦ Інститут аграрної економіки
Київський національний економічний університет
Полтавський державний аграрний університет
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Сумський національний аграрний університет
Уманський національний університет**



«БРАСЛАВСЬКІ ЧИТАННЯ. ЕКОНОМІКА ХХІ СТОЛІТТЯ: НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА ГЛОБАЛЬНИЙ ВИМІРИ»

**Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної
конференції
(06 листопада 2025 року)**

Одеса 2025

**Ministry of Education and Science of Ukraine
Odesa State Agrarian University
Wroclaw University of Economics and Business (Republic of Poland)
West Caspian University (Azerbaijan)
National Institute of Economic Research (Republic of Moldova)
Higher School of Business, Media and Advertising (Republic of Poland)
National Scientific Center “Institute of Agrarian Economics”
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Poltava State Agrarian University
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University
Sumy National Agrarian University
Uman National University**



**«BRASLAV READINGS. ECONOMY OF THE 21ST
CENTURY: NATIONAL AND GLOBAL
DIMENSIONS»**

**Proceedings of the III International Scientific and
Practical Conference**
(November 6, 2025)

Odesa 2025

Браславські читання. Економіка ХХІ століття: національний та глобальний виміри: Збірник матеріалів ІІ Міжнародної наукової-практичної конференції, 06 листопада 2025 року. Одеса, ОДАУ. 2025. 279 с.

Збірник матеріалів містить наукові надбання та доповіді учасників ІІ Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої актуальним питанням розвитку економіки в сучасних умовах. У матеріалах розглядаються теоретичні та практичні аспекти економічних відносин на національному та міжнародному рівнях, зокрема у сферах аграрного виробництва, фінансового менеджменту, маркетингу, логістики, обліку і оподаткування, управління персоналом та застосування сучасних технологій. Представлені дослідження та рекомендації спрямовані на пошук рішень для ефективного функціонування економіки в умовах глобалізації, враховуючи досвід різних країн.

Збірник буде корисним для науковців, економістів, викладачів, аспірантів, студентів та всіх, хто зацікавлений у вивченні сучасних економічних процесів і тенденцій.

Рекомендовано до друку вченою радою Одеського державного аграрного університету (протокол №3 від «27» листопада 2025 року).

Редакційна колегія:

Топов А.Г., к.е.н., доцент, в.о. декана факультету економіки та управління ОДАУ (голова ред.колегії)

Баланюк І.Ф., д.е.н., професор, зав. кафедри обліку і аудиту, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Дяченко О.П., д-р наук з держ. упр., професор, Академія технічно-артистична, Республіка Польща

Запша Г.М., д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту ОДАУ

Князева О.А., д.е.н., професор, в.о. зав. кафедри економічної теорії та економіки підприємства ОДАУ

Крюкова І.О., д.е.н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування ОДАУ

Калюжна М.М., к.е.н., доцент, в.о. зав. кафедри обліку і оподаткування ОДАУ

Найда А.В., к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування (заступник голови ред.колегії)

Петренко О.П. к.е.н., доцент кафедри економічної теорії та економіки підприємства ОДАУ (відповідальний секретар)

Відповідальність за достовірність даних, зміст і якість матеріалів збірника несуть автори.

НАУКОВО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

ТОПОВ А.Г.	голова оргкомітету , кандидат економічних наук, доцент, в. о. декана факультету економіки та управління, Одеський державний аграрний університет;
НАЙДА А.В.	заступник голови , кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування, Одеський державний аграрний університет.
ПЕТРЕНКО О.П.	секретар , кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії та економіки підприємства, Одеський державний аграрний університет
ДЯЧЕНКО О.П.	доктор наук з державного управління, професор, Академія технічно-артистична, Республіка Польща
ДОГА-МІРЗАК М.	доктор економічних наук, доцент кафедри фінансів та банківської справи факультету економічних наук, Державний університет Молдови, Республіка Молдова;
ГАЛИЦЬКИЙ О.М.	доктор економічних наук, професор, професор кафедри кадрової, мобілізаційної та організаційно-штатної роботи, Військова академія, Україна;
ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА Т.В.	доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної, Полтавський державний аграрний університет, Україна;
БАЛАНЮК І.Ф.	доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і аудиту, Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, Україна;
ЗАПША Г.М.	доктор економічних наук, професор, зав. кафедри менеджменту, Одеський державний аграрний університет, Україна;
КНЯЗЄВА О.А.	доктор економічних наук, професор, в.о. зав. кафедри економічної теорії та економіки підприємства, Одеський державний аграрний університет, Україна;
КРЮКОВА І.О.	доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і оподаткування, Одеський державний аграрний університет;
КАЛЮЖНА М.М.	кандидат економічних наук, доцент, в.о. зав. кафедри обліку і оподаткування, Одеський державний аграрний університет, Україна;
СОКОЛЮК К. Ю.	кандидат економічних наук, доцент, докторант, старший науковий співробітник відділу ринкових механізмів та структур, ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», Україна.

Пам'ятна записка

Наша конференція пов'язана з ім'ям видатного вченого-економіста, заслуженого діяча науки УРСР, який і став першим деканом економічного факультету Одеського сільськогосподарського інституту.



БІОГРАФІЯ

Матвій Овсійович Браславець народився 28 грудня 1906 р. в селі Могильово, Царичанського району, Дніпропетровської області. Батьки його були селянами.

В 1933 р. він закінчив наш- Одеський сільськогосподарський інститут. Спочатку працював дільничним агрономом Ананіївської МТС, а з 1937 р. – головним агрономом земельного відділу Миколаївської області.

З 1938 по 1948 р. Матвій Овсійович працює викладачем, завідує кафедрою в Херсонському сільгоспінституті.

На фронтах Великої Вітчизняної війни він провів роки з 1941 по 1945, був нагороджений бойовими орденами і медалями.

З 1949 р. по 1976 рік (27 років) М.О.Браславець працював в Одеському сільськогосподарському інституті на посаді завідувача кафедри організації сільськогосподарського виробництва, завідувача кафедри економічної кібернетики, декана економічного факультету, заступника директора інституту з наукової та навчальної роботи.

ТАЛАНОВИТИЙ МЕНЕДЖЕР

Професор Браславець був невтомний ентузіастом, талановитим менеджером і вченим-педагогом. З його ім'ям багато чого пов'язано вперше як в історії нашого університету, так і в історії підготовки фахівців економічного профілю для сільського господарства в цілому в бувшому Радянському Союзі.

Він вперше створив економічний факультет в сільськогосподарському інституті, який був єдиним серед ЗВО Міністерства сільського господарства СРСР. В 1960 році проведено перший офіційний набір студентів на I курс економічного факультету з метою здобуття вищої освіти за двома кваліфікаціями: «агроном-економіст» і «економіст з бухгалтерського обліку».

Матвій Овсійович вперше в аграрному ЗВО організував у 1965 р. кафедру економічної кібернетики. Завдяки завзяттю і наполегливості Матвія Овсійовича у 1966 р. на економічному факультеті розпочато підготовку економістів-математиків, а в 1970 р. відкрито факультет економічної кібернетики (ФЕК), який випускав економістів-математиків для сільського господарства і був єдиним серед ВНЗ Міністерства сільського господарства СРСР.

За його ініціативою на цих факультетах були засновані й багато років

успішно функціонували:

- Всесоюзний науково-методичний центр із застосування економіко-математичних методів і обчислювальної техніки в сільському господарстві;
- проблемна лабораторія Державного комітету в галузі науки і техніки СРСР з проектування автоматизованих систем управління і диспетчерських служб;
- десятитисячні курси підготовки для аграрних ВНЗ СРСР викладачів із застосування економіко-математичних методів і обчислювальної техніки в сільському господарстві;
- науково-дослідне проектно-конструкторське бюро з оперативного управління і диспетчеризації;
- Одеське відділення науково-дослідного інституту кібернетики;
- обчислювальний центр, оснащений найсучаснішими на той час електронно-обчислювальними машинами, найбільш потужний не лише серед ВНЗ, а й у системі Міністерства сільського господарства СРСР.

НАУКОВА СПАДЩИНА

Доктор економічних наук, професор Браславець Матвій Овсійович є видатним вченим в сфері агроекономічної науки. Йому належить пріоритет в серед економістів-аграрників країни в застосуванні економіко-математичних методів і електронно-обчислювальної техніки в економічних дослідженнях у сільському господарстві. Він адаптував теорію оптимального розподілу ресурсів, основи якої закладені нобелівським лауреатом професором Леонідом Канторовичем, для планування аграрного виробництва.

У монографії «Економіко-математичні методи в організації і плануванні сільськогосподарського виробництва» професор Браславець М. О. запропонував оригінальні економіко-математичні моделі внутрішньо-господарського та галузевого аналізу і планування. Зокрема мова йде про економіко-математичні моделі оптимізації структури виробництва та поєднання галузей в аграрних підприємствах, моделювання оптимального раціону годівлі продуктивних тварин, розробку моделей оптимізації зеленого конвеєра, моделювання оптимального використання кормів, моделювання розподілу добрив, моделювання оптимальної структури посівних площ.

Авторитет М. О. Браславця як ученого значно зріс у зв'язку зі створенням наукової школи в аграрній економічній науці. Під його керівництвом проводилися численні дослідження, було захищено 67 кандидатських і 9 докторських дисертацій.

СЕКЦІЯ 1
ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА УПРАВЛІННЯ
СУЧАСНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

***Відякін М.М.,**
аспірант,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»
м. Київ, Україна*

ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В АГРАРНІЙ ГАЛУЗІ
ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ВІД ДЕРЖАВНОЇ КОНЦЕПЦІЇ ДО ПРАКТИК
ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ

Штучний інтелект (ШІ) став одним із ключових чинників трансформації сучасної економіки, зокрема аграрної галузі. Використання ШІ забезпечує перехід від інтуїтивного до аналітичного управління виробництвом, сприяє зменшенню ризиків, оптимізації ресурсів і формуванню інноваційних бізнес-моделей. Актуальність теми зумовлена потребою у реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. №1556-р (із змінами) [1], а також узгодженням національних пріоритетів з Стратегією цифрового розвитку інноваційної діяльності України на 2024–2030 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р (із змінами) [2] і Стратегією розвитку сільського господарства та сільських територій до 2030 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 р. № 1163-р (із змінами) [3].

У зазначених документах цифровізація аграрної галузі визначена як одна з ключових умов підвищення конкурентоспроможності підприємств та інтеграції України до Європейського Союзу. Зокрема, стратегічні цілі передбачають впровадження систем точного землеробства, використання супутникових і геоінформаційних технологій, розвиток агроданих та створення національних платформ цифрового управління виробництвом [3].

Згідно з даними дослідження «Цифрове Агро України» (2025), у якому взяли участь 54 агрокомпанії з земельним банком понад 2,1 млн гектарів, рівень цифровізації в агросекторі України суттєво зріс [4]. Так, 74% підприємств застосовують Farm Management Systems (FMS), 70% - ERP-рішення, 43% - Business Intelligence (BI) системи, а близько третини вже використовують ШІ-технології. Найпоширенішими напрямками використання є прогнозування врожайності (33% агрокомпаній), прогнозування фаз розвитку культур (28%), планування посіву сортів/гібридів (24%), планування добрив та норм живлення (24%), планування засобів захисту рослин та їх норм для внесення (20%), ідентифікація та прогнозування загроз (20%) [4, с. 48].

Інтеграція ШІ у систему управління аграрними підприємствами створює умови для переходу до цифрового менеджменту, у якому дані стають основою прийняття рішень. Алгоритми машинного навчання й нейромережі аналізують

супутникові знімки, погодні дані, агрохімічні показники, фінансові показники та поведінкові патерни споживачів. У результаті формується єдина екосистема управління, що охоплює виробниче планування, облік, моніторинг техніки, логістику, продажі, фінанси та ризики.

Великі агрохолдинги, такі як Kernel, UkrLandFarming, Астарта-Київ, Контінентал Фармерз Груп, впроваджують комплексні FMS-рішення на базі платформ CropWise, FieldView, MyJohnDeere, що поєднують аналітику з функціоналом прогнозування. Це дає змогу проводити план-факт аналіз у режимі реального часу та підвищувати ефективність використання ресурсів. Зокрема, 83% компаній здійснюють моніторинг техніки через GPS, 81% – моніторять супутникові знімки та індекси розвитку рослин, 80% – використовують автопілоти та FMS-рішення, а 61% використовують лінії навігацій та довідники полів [4, с. 12].

Однак, попри зростання рівня цифрової зрілості, залишаються суттєві бар'єри. Серед них – висока вартість технологій (61-65% опитаних), брак кваліфікованого персоналу (57%), високі кредитні ставки на ринку (48%), а також ціни експорту (40%) та складність нових технологій (40%). Деякі компанії ще невпевнені у ефективності нових технологій (37%) [4, с. 53]. Ці фактори сповільнюють впровадження ІІІ у малих і середніх підприємствах, особливо в умовах воєнних ризиків та обмеженого доступу до фінансових ресурсів.

Водночас на державному рівні спостерігається поступова інтеграція цифрових інструментів у політику підтримки аграріїв. Зокрема, Державний аграрний реєстр (ДАР) має стати основою для прозорої системи державної допомоги та цифрової ідентифікації виробників [3]. 13% опитаних використовують ДАР як онлайн-рішення для доступу до фінансів [4, с. 16]. Це створює базу для подальшої інтеграції ІІІ у систему державного управління агросферою – прогнозування ризиків, автоматизованого розподілу ресурсів і моніторингу ефективності програм.

З точки зору науково-методологічного підходу, розвиток ІІІ в аграрній галузі економіки України потребує створення адаптивної архітектури управління, у якій технології генеративного ІІІ використовуються не лише для аналітики, але й для моделювання управлінських рішень. Генеративні моделі ІІІ здатні формувати сценарії розвитку підприємства, проєктувати структуру витрат, прогнозувати рентабельність або ризики кліматичних змін, ґрунтуючись на великих масивах даних з ERP, FMS, GIS та фінансових систем. Такі підходи відповідають вимогам Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України, яка визначає ІІІ як основу для створення інноваційної економіки даних [2].

У середньостроковій перспективі ключовим напрямом стане розвиток управлінських компетенцій та цифрової грамотності фахівців аграрної сфери. Як показує досвід компаній-лідерів, ефективність застосування ІІІ визначається не лише наявністю технологій, а насамперед здатністю керівників інтерпретувати аналітичні результати та ухвалювати рішення на їх основі [4, с. 50].

Таким чином, розвиток ІІІ в аграрній галузі економіки України є багатовимірним процесом, що поєднує державну політику, технологічні

інновації та управлінські практики. Його успіх залежить від гармонізації національних стратегій із європейськими підходами, розбудови цифрової інфраструктури та формування культури використання даних у бізнесі. Генеративний ШІ, інтегрований у системи управління, відкриває новий етап еволюції аграрного менеджменту – від автоматизації до технологічної саморегуляції виробничих процесів.

Література:

1. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р (із змінами), Київ, 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>
2. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р (із змінами), Київ, 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>
3. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 р. № 1163-р (із змінами), Київ, 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>
4. «Цифрове Агро України», дослідження, AGGEEK та WEAGR, 2025. URL: <https://www.aggeekagency.com/digitalagro2025>

*Головченко О.М.,
д.е.н., професор, професор кафедри економічної теорії та
підприємництва на морському транспорті
Національний університет «Одеська морська академія»
м.Одеса, Україна*

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ВОДНОМУ ТРАНСПОРТІ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВІ ЕКОСИСТЕМИ ТА ПЛАТФОРМНІ МОДЕЛІ

Інформаційно-аналітична підтримка управління бізнес-процесами у водному транспорті набуває стратегічного значення в умовах глобальної цифрової трансформації. Морські та річкові перевезення, які тривалий час залишалися консервативними у сфері технологічних інновацій, сьогодні активно інтегруються у цифровий простір, що змінює підходи до управління, координації та контролю логістичних операцій. Порти перестають бути лише фізичними центрами перевалки вантажів - вони трансформуються у складні інформаційні вузли, де дані, аналітика та цифрові сервіси стають основними ресурсами створення цінності. Така трансформація є відповіддю на потребу підвищення ефективності, прозорості та екологічної стійкості транспортних процесів, а також на виклики глобальної конкуренції та нестабільності ринків.

Сучасна модель управління водним транспортом дедалі частіше базується на концепції цифрової екосистеми. У межах цієї парадигми транспортна галузь

розглядається як відкрите середовище, де взаємодіють різні учасники - портові адміністрації, судноплавні компанії, логістичні оператори, державні органи, технологічні партнери та клієнти. Взаємозв'язки між ними здійснюються через цифрові платформи, які забезпечують уніфікований обмін даними, автоматизоване управління процесами та доступ до аналітичної інформації в реальному часі. Поступовий перехід до моделі «порт як платформа» створює передумови для формування інтелектуальних логістичних систем, де рішення ухвалюються на основі аналітики даних, прогнозів попиту та оцінки ризиків.

У науковому середовищі цифрова трансформація транспорту розглядається крізь призму кількох взаємопов'язаних концепцій: Digital Ecosystem, Platform Economy та Maritime 4.0. Концепція цифрових екосистем передбачає не лише технологічну інтеграцію, а й зміну організаційної логіки управління - від ієрархічної до мережевої, де кожен учасник виступає активним елементом створення цінності. У межах платформеної економіки порти перетворюються на відкриті цифрові простори, що забезпечують інтеграцію сервісів, координацію логістичних потоків та оптимізацію управління ресурсами. Ідеї Maritime 4.0 поєднують технології Інтернету речей, аналітику великих даних, штучний інтелект і блокчейн, які створюють основу для «розумних портів» та електронної навігації [6, с.136].

У межах проведеного дослідження було здійснено аналітично-порівняльний аналіз цифрових трансформацій у трьох ключових транспортних системах Європи - портах Роттердам і Гамбург, а також у Дунайському транспортному кластері. Для цього використано комплекс методів: контент-аналіз стратегічних документів, оцінку цифрової зрілості портів, структурно-функціональний аналіз учасників екосистеми та моделювання потоків даних. Емпіричну базу становили офіційні звіти портових адміністрацій, документи Європейської комісії, аналітичні матеріали галузевих організацій та статистика міжнародних транспортних асоціацій. Такий підхід дозволив визначити ключові закономірності розвитку цифрових екосистем у водному транспорті та окреслити чинники, що впливають на їхню ефективність [2].

Аналіз показав, що цифрові екосистеми водного транспорту мають складну архітектуру, у межах якої функціонують чотири основні групи учасників. Портові адміністрації виступають координаторами екосистеми, забезпечуючи інтеграцію інформаційних систем і стандартизацію обміну даними. Судноплавні компанії та логістичні оператори використовують цифрові сервіси для планування маршрутів, автоматизації документообігу та моніторингу вантажів. Регуляторні органи формують нормативне середовище, забезпечують кібербезпеку й контроль за дотриманням міжнародних стандартів. Клієнти та постачальники послуг, у свою чергу, створюють попит на інноваційні рішення, орієнтовані на прозорість, екологічність і гнучкість логістичних процесів.

Ключову роль у побудові цифрових екосистем відіграють технологічні драйвери - Інтернет речей, аналітика великих даних, блокчейн і штучний інтелект. Інтернет речей забезпечує безперервний потік даних про стан суден, вантажів і портової інфраструктури, що підвищує точність планування та оперативність реагування. Аналітика великих даних дозволяє прогнозувати

транспортні навантаження, визначати оптимальні маршрути, скорочувати час простоїв і підвищувати енергоефективність. Блокчейн створює надійну систему управління документами, запобігає шахрайству та забезпечує прозорість контрактних відносин. Використання штучного інтелекту дає змогу автоматизувати ухвалення рішень, зменшити витрати та підвищити безпеку навігації [4, с.160].

Практичні результати впровадження цих технологій засвідчують їхню високу ефективність. У порту Роттердам завдяки платформі PortXchange час простою суден зменшився на 20–25 %, а викиди CO₂ - на 10 %. У Гамбурзі використання системи Smart Port Logistics підвищило ефективність операцій на 17 %, а рівень енергоспоживання знизився на 9 %. Дунайський транспортний кластер, який реалізує ініціативу River Information Services, досяг скорочення адміністративних витрат на 25 %, підвищення ефективності планування маршрутів на 18 % та зменшення кількості аварій на 30 %. Ці приклади підтверджують, що цифрові рішення не лише оптимізують операційну діяльність, а й сприяють сталому розвитку транспортної галузі [1, с.152].

Цифровізація водного транспорту також змінює бізнес-моделі управління. Традиційна концепція «порт як послуга» поступається місцем підходу «порт як платформа», у межах якого порт стає інтегрованим інформаційним центром. З'являються нові моделі монетизації, зокрема Data-as-a-Service, які передбачають продаж аналітичних даних зовнішнім користувачам. Поширюються платформи спільної логістики, що дозволяють різним компаніям використовувати транспортні ресурси колективно. Водночас все більшого значення набувають моделі, орієнтовані на сталий розвиток - зменшення енергоспоживання, викидів, цифровий контроль екологічних показників та інтеграцію «зелених» технологій. Для річкових транспортних систем цифровізація відкриває можливості інтеграції у європейські мережі внутрішніх водних шляхів, підвищуючи їхню ефективність і привабливість [5, с.8].

Однак розвиток цифрових екосистем супроводжується низкою суттєвих викликів. Найбільшими перешкодами залишаються технічна несумісність інформаційних систем, нестача фінансових ресурсів для модернізації інфраструктури, відсутність єдиних міжнародних стандартів даних і нормативних вимог до електронного документообігу. Не менш важливими є організаційні бар'єри - опір змінам, дефіцит кваліфікованих кадрів і слабка цифрова культура в традиційних транспортних компаніях. Подолання цих проблем можливе лише за умови тісної співпраці держави, бізнесу та наукових інституцій, розвитку державно-приватних партнерств і впровадження узгодженої політики цифровізації транспорту на міжнародному рівні [3].

Результати дослідження свідчать, що впровадження цифрових екосистем у водному транспорті має не лише економічні, а й екологічні та соціальні ефекти. Використання аналітики й автоматизації дозволяє скоротити логістичні витрати на 10–20 %, підвищити продуктивність на 15–25 % і зменшити викиди CO₂ на 20–30 %. Разом із тим цифрові платформи підвищують безпеку навігації, створюють нові можливості для інноваційного бізнесу й стимулюють розвиток стартапів у сфері «блакитної економіки».

Підсумовуючи, можна зазначити, що цифрові екосистеми та платформні моделі управління стають основою нової парадигми розвитку водного транспорту. Вони забезпечують комплексну інтеграцію технологій, аналітики й управлінських рішень, сприяють підвищенню ефективності, прозорості та екологічної відповідальності галузі. Для портових адміністрацій пріоритетом є створення відкритих цифрових платформ і центрів управління даними, для держави - гармонізація стандартів і стимулювання інвестицій у цифрову інфраструктуру, для бізнесу - розвиток цифрових компетенцій персоналу й залучення інноваційних стартапів. Цифровізація водного транспорту - це не просто технологічне оновлення, а стратегічний шлях до створення стійкої, безпечної та конкурентоспроможної транспортної системи майбутнього.

Література:

1. Акімов К. С., Велюнський Д. А., М'якушко В. Л., Пащенко В. Л. Основні принципи цифрової трансформації операційного управління в морських портах. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2024. № 4(89). С.151-168. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/550>
2. Головченко О.М., Мезіна Л.В. Інноваційні підходи до управління внутрішнім водним транспортом: максимізація ефективності в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3744/3779>
3. Осадчий М. Сучасні інституціональні особливості розвитку водного транспорту України. *Економіка та суспільство*, 2024 (67). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4814>
4. Санжаревський Д. Визначення пріоритетів та драйверів розвитку логістичного потенціалу водного транспорту України у контексті геоекономічних змін. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025 № 338(1), С.160-164. URL: <https://herald.khmn.edu.ua/index.php/herald/article/view/1448>
5. Сментина Н. В. Цифрові технології у забезпеченні ефективності морських перевезень: використання в діяльності smart-портів. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, . №3(88), С.7-22.
6. Matviienko, Maryna. Formation and implementation of the modern port operator business model. Development of management and entrepreneurship methods on transport. 2020. № 3, P.135-145.

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ПІДТРИМКИ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА АДАПТИВНОСТІ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ

Сучасне бізнес-середовище, яке часто описують акронімом VUCA (мінливість, невизначеність, складність та неоднозначність), кидає фундаментальні виклики традиційним моделям управління. Глобалізація ринків, прискорення життєвих циклів продуктів та, перш за все, тотальна цифровізація, перетворили інформацію на ключовий стратегічний актив та водночас на головне джерело операційної складності. Компанії генерують безпрецедентні обсяги даних, що надходять з ERP- та CRM-систем, веб-аналітики, соціальних мереж, логістичних ланцюгів та пристроїв Інтернету речей (IoT). Однак простий збір та зберігання цих даних не створює конкурентної переваги. Справжня цінність виникає лише тоді, коли "сирі" дані перетворюються на обґрунтовані управлінські рішення, інтегровані безпосередньо в контур бізнес-процесів. Саме тому проблематика ефективної інформаційно-аналітичної підтримки (ІАП) управління бізнес-процесами набуває сьогодні першочергової актуальності. Класичні підходи до управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM), зосереджені на статичній оптимізації та регламентації, виявляються недостатньо гнучкими. Сучасний BPM вимагає адаптивності, проактивності та здатності до самонавчання процесів у режимі реального часу, що неможливо без потужного аналітичного фундаменту.

Метою даного дослідження є визначення ролі, архітектури та методологічних засад інформаційно-аналітичної підтримки як невід'ємного компонента системи управління сучасними, цифро-орієнтованими бізнес-процесами. Для досягнення цієї мети необхідно проаналізувати еволюцію аналітичних інструментів, їхній трансформаційний вплив на ключові бізнес-процеси, а також ідентифікувати основні бар'єри, що стоять на шляху до створення по-справжньому керованої даними організації (data-driven organization). Інформаційно-аналітична підтримка по суті є "нервовою системою" сучасного підприємства. Вона забезпечує замкнений цикл прийняття рішень, який виводить класичний цикл Демінга (Plan-Do-Check-Act) на новий технологічний рівень. Цей цикл починається зі збору даних з усіх точок контакту бізнес-процесу, продовжується їх обробкою та аналізом для виявлення закономірностей, відхилень та прогнозів, і завершується прийняттям рішення та його автоматизованим або автоматичним виконанням, що, в свою чергу, генерує нові дані. Таким чином, ІАП перетворює бізнес-процеси зі статичних інструкцій на динамічні, чутливі до контексту та здатні до навчання системи.

Технологічний стек, що забезпечує таку підтримку, є багатошаровим. На нижньому рівні знаходиться інфраструктура збору та зберігання даних, яка

еволюціонувала від традиційних сховищ даних (Data Warehouse), оптимізованих для структурованої звітності, до концепції "озер даних" (Data Lakes), здатних зберігати величезні масиви різнорідних, в тому числі неструктурованих, даних. Наступний, ключовий рівень – це обробка та аналіз. Тут відбулася найбільш значуща трансформація. Традиційні системи бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI) зосереджені переважно на описовій (descriptive) та діагностичній (diagnostic) аналітиці. Вони надають менеджерам відповіді на питання "Що сталося?" (наприклад, падіння продажів у регіоні) та "Чому це сталося?" (наприклад, через збій у логістиці). Ці інструменти, такі як дашборди та OLAP-куби, є критично важливими для операційного моніторингу, але вони є реактивними за своєю природою. Справжній прорив забезпечують технології просунутої аналітики, зокрема, штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML). Вони додають до арсеналу управління два нових рівні: предиктивну (predictive) та прескриптивну (prescriptive) аналітику.

Предиктивна аналітика відповідає на питання "Що може статися?". Використовуючи історичні дані, моделі машинного навчання можуть з високою точністю прогнозувати попит на продукцію, відтік клієнтів, ймовірність шахрайства або поломки обладнання. Це дозволяє компаніям перейти від реагування на проблеми до їх попередження. Наприклад, бізнес-процес управління запасами перетворюється з простого поповнення до досягнення мінімального рівня на проактивне формування запасів на основі точного прогнозу попиту. Ще вищий рівень – прескриптивна аналітика, що відповідає на питання "Що нам слід зробити?". Ці системи не просто прогнозують майбутнє, а й пропонують оптимальний набір дій для досягнення поставленої мети. Наприклад, в управлінні ціноутворенням така система може в реальному часі рекомендувати оптимальну ціну на авіаквиток чи готельний номер, балансуючи між завантаженістю та максимізацією прибутку. В логістиці вона може миттєво перебудовувати маршрути доставки, враховуючи дорожню ситуацію, вартість палива та вікна доставки клієнтів. Саме ця здатність генерувати та автоматично застосовувати оптимальні рішення і є вершиною інформаційно-аналітичної підтримки, яка перетворює бізнес-процес на інтелектуальний актив.

Вплив такої глибокої інтеграції аналітики на бізнес-процеси є всеохопним. В управлінні ланцюгами постачання (SCM) аналітика забезпечує прозорість "від кінця до кінця", оптимізує рівень запасів, знижує транспортні витрати та уможливлює предиктивне обслуговування обладнання, запобігаючи дорогим простоям. В управлінні взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та маркетингу, ІАП дозволяє перейти від масових кампаній до гіперперсоналізації. Аналіз поведінки клієнта, сегментація на основі його життєвої цінності (CLV) та предиктивне моделювання схильності до покупки дають змогу пропонувати потрібний продукт потрібному клієнту в потрібний час через найефективніший канал. У фінансовому управлінні та управлінні ризиками аналітичні системи в реальному часі виявляють аномалії та шахрайські транзакції, проводять сценарне моделювання та стрес-тестування, забезпечуючи фінансову стійкість компанії. Окремо варто виділити технологію Process Mining (інтелектуальний аналіз процесів), яка є унікальним інструментом ІАП саме для BPM. Вона дозволяє,

аналізуючи цифрові сліди (логи) в інформаційних системах, автоматично "відкривати" та візуалізувати реальні, а не регламентовані, шляхи виконання бізнес-процесів. Це дає змогу виявляти "вузькі місця", відхилення від стандартів, неефективні операції та знаходити найкращі практики для подальшої оптимізації чи роботизованої автоматизації процесів (RPA).

Незважаючи на очевидні переваги та технологічну доступність інструментів, впровадження ефективної ІАП стикається з низкою серйозних бар'єрів. Першою і головною проблемою є якість та доступність даних. Принцип "сміття на вході – сміття на виході" (Garbage In, Garbage Out) залишається абсолютно актуальним. Дані часто є неповними, суперечливими, неточними та, що найважливіше, ізольованими у так званих "інформаційних силосах" – окремих, не інтегрованих між собою відділах чи системах. Створення єдиного джерела правди (Single Source of Truth) та впровадження культури управління даними (Data Governance) є складним організаційним та технічним завданням. Другий виклик – це дефіцит компетенцій. Ринок відчуває гострий брак фахівців, які б одночасно розуміли бізнес-контекст, володіли методами аналізу даних (Data Science) та інженерними навичками (Data Engineering). Без таких "перекладачів" між бізнесом та ІТ розрив між згенерованими аналітичними моделями та їх реальним застосуванням в процесах залишається нездоланим.

Проте найважливішим бар'єром часто виявляється не технологія чи кадри, а організаційна культура. Ефективна ІАП вимагає переходу від інтуїтивного стилю управління, заснованого на досвіді чи думці найбільш високооплачуваного керівника (так званий "HiPRO-ефект"), до data-driven-культури. Це культура, де кожне значуще рішення на кожному рівні організації приймається або, принаймні, перевіряється на основі об'єктивних даних. Такий перехід вимагає фундаментальних змін у мисленні, перебудови систем мотивації та готовності керівництва довіряти аналітичним моделям, що часто є болісним процесом трансформації корпоративної влади та звичок.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що інформаційно-аналітична підтримка перестала бути допоміжною сервісною функцією. Вона перетворилася на стратегічне ядро, що визначає здатність компанії до адаптації та конкуренції у цифровому світі. Інтеграція Business Intelligence, Big Data та штучного інтелекту безпосередньо в тканину бізнес-процесів дозволяє організаціям не просто реагувати на зміни, але й передбачати їх та проактивно формувати власне майбутнє.

Подальший розвиток у цьому напрямку, ймовірно, буде пов'язаний зі створенням повністю автономних, самонавних бізнес-процесів, де прескриптивні аналітичні моделі будуть приймати та виконувати операційні рішення без втручання людини, залишаючи за нею лише функції стратегічного контролю та проектування. Успіх на цьому шляху залежатиме не стільки від потужності алгоритмів, скільки від здатності організацій подолати культурні та організаційні бар'єри на шляху до справжнього симбіозу людського та штучного інтелекту в управлінні.

Література:

1. Грінченко В. А. *Цифрова трансформація бізнес-процесів: теорія та практика* : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 315 с.
2. Коваленко О. В. Інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 254–260.
3. Мельник Д. І. Управління даними (Data Governance) як основа інформаційно-аналітичної діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 8(242). С. 78–86.
4. Gartner. *Top Strategic Technology Trends 2024*. [Електронний ресурс]. Gartner, Inc. 2023. Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/information-technology/insights/top-technology-trends>
5. Marr B. *Data Strategy: How to Profit from a World of Big Data, Analytics and the Internet of Things*. Kogan Page, 2017. 248 p.

Крюкова І.О.,

*д.е.н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування
Одеський державний аграрний університет,
м. Одеса, Україна*

Потишняк О.М.,

*д.е.н., професор, провідний науковий співробітник
лабораторії економіки та маркетингу інновацій,
Інститут тваринництва
Національної академії аграрних наук України,
м. Харків, Україна*

Анхим О.О.,

*здобувач ОС «Магістр» спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Одеський державний аграрний університет,
м. Одеса, Україна*

ОБЛІК ГРОШОВИХ КОШТІВ ЗА УМОВ ПЕРЕХОДУ АГРОПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Перехід агропідприємств України на засади сталого розвитку зумовлює потребу глибокої трансформації системи бухгалтерського обліку, зокрема обліку грошових коштів як ключового елементу фінансово-економічного механізму управління. Традиційна модель обліку грошових потоків, зорієнтована переважно на забезпечення фінансової звітності та контролю ліквідності, в сучасних умовах втрачає здатність адекватно відображати результати діяльності підприємства в контексті його соціальної, екологічної та економічної відповідальності.

Сталий розвиток вимагає розширення аналітичних можливостей обліку грошових коштів з метою відстеження їх руху не лише за видами діяльності, а й за напрямками фінансування сталих проєктів, «зелених» інвестицій, екологічних

програм, соціальних ініціатив тощо. Удосконалення обліку має забезпечити можливість формування інтегрованої інформації про джерела та використання грошових ресурсів у розрізі економічної, соціальної й екологічної складових. Зростає роль прозорості й підзвітності у використанні фінансових ресурсів, що є необхідною умовою довіри з боку інвесторів, партнерів, місцевих громад і суспільства загалом. Облік грошових коштів повинен трансформуватися в інструмент стратегічного управління, який сприяє досягненню балансу між фінансовими результатами та сталими цілями розвитку.

Удосконалення обліку грошових коштів аграрних підприємств є сучасною об'єктивною необхідністю, обумовленою переходом до нової парадигми господарювання, орієнтованої на довгострокову ефективність, екологічну безпеку та соціальну відповідальність [1, с. 38]. Це передбачає не лише оновлення методики обліку, але й інтеграцію екологічних і соціальних показників у систему фінансової звітності, створення єдиної інформаційної основи для прийняття управлінських рішень у межах концепції сталого розвитку [2].

За результатами проведених досліджень і опрацювання науково-методичної літератури, серед ключових напрямів удосконалення обліку грошових коштів відповідно до запитів і потреб сталого агроменеджменту можна відокремити п'ять основних: 1) методичний напрям - розширення облікових підходів до відображення руху грошових коштів з урахуванням джерел і напрямів фінансування екологічних, соціальних та інноваційних проєктів; удосконалення класифікації грошових потоків із виокремленням підсистеми «сталих» потоків (наприклад, «зелені» інвестиції, фінансування енергоефективних заходів, соціальні програми для працівників); запровадження нових аналітичних субрахунків у межах рахунків 30 «Готівка» та 31 «Рахунки в банках» для ідентифікації цільового використання коштів у межах сталого розвитку; удосконалення методики оцінки ефективності використання грошових коштів із урахуванням не лише фінансових, але й соціально-екологічних результатів [3, с. 12].

2) Організаційний напрям - розробка внутрішніх регламентів і політик управління грошовими потоками, що враховують принципи сталого розвитку; інтеграція системи обліку грошових коштів із системами екологічного та соціального контролінгу; встановлення внутрішніх стандартів щодо звітування про використання коштів у проєктах зі сталого розвитку; посилення внутрішнього аудиту щодо цільового та ефективного використання фінансових ресурсів у сталих напрямках діяльності. Виняткове значення на даному етапі має удосконалення існуючої облікової політики підприємств агросектору (рис. 1).

3) Інформаційно-аналітичний напрям - створення єдиної інформаційної бази для моніторингу грошових потоків, пов'язаних зі сталим розвитком агроформувань; подальша автоматизація процесів обліку та аналізу грошових коштів із використанням програмних продуктів, адаптованих до потреб «зеленої» звітності; розширення складу управлінської та фінансової звітності (зокрема, внутрішньої) за рахунок показників, що характеризують вплив грошових потоків на екологічну та соціальну ефективність діяльності

підприємства; використання аналітичних інструментів для оцінки збалансованості грошових потоків у контексті економічної стабільності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності.

4) Нормативно-інституційний напрям – узгодження внутрішньої облікової політики агропідприємств із національними та міжнародними стандартами звітності у сфері сталого розвитку (GRI, IFRS Sustainability Disclosure Standards); розробка галузевих рекомендацій щодо відображення у бухгалтерському обліку операцій, пов'язаних із фінансуванням сталих агропроектів; підвищення ролі професійних бухгалтерських організацій у формуванні стандартів і практик обліку грошових коштів у контексті сталого розвитку.

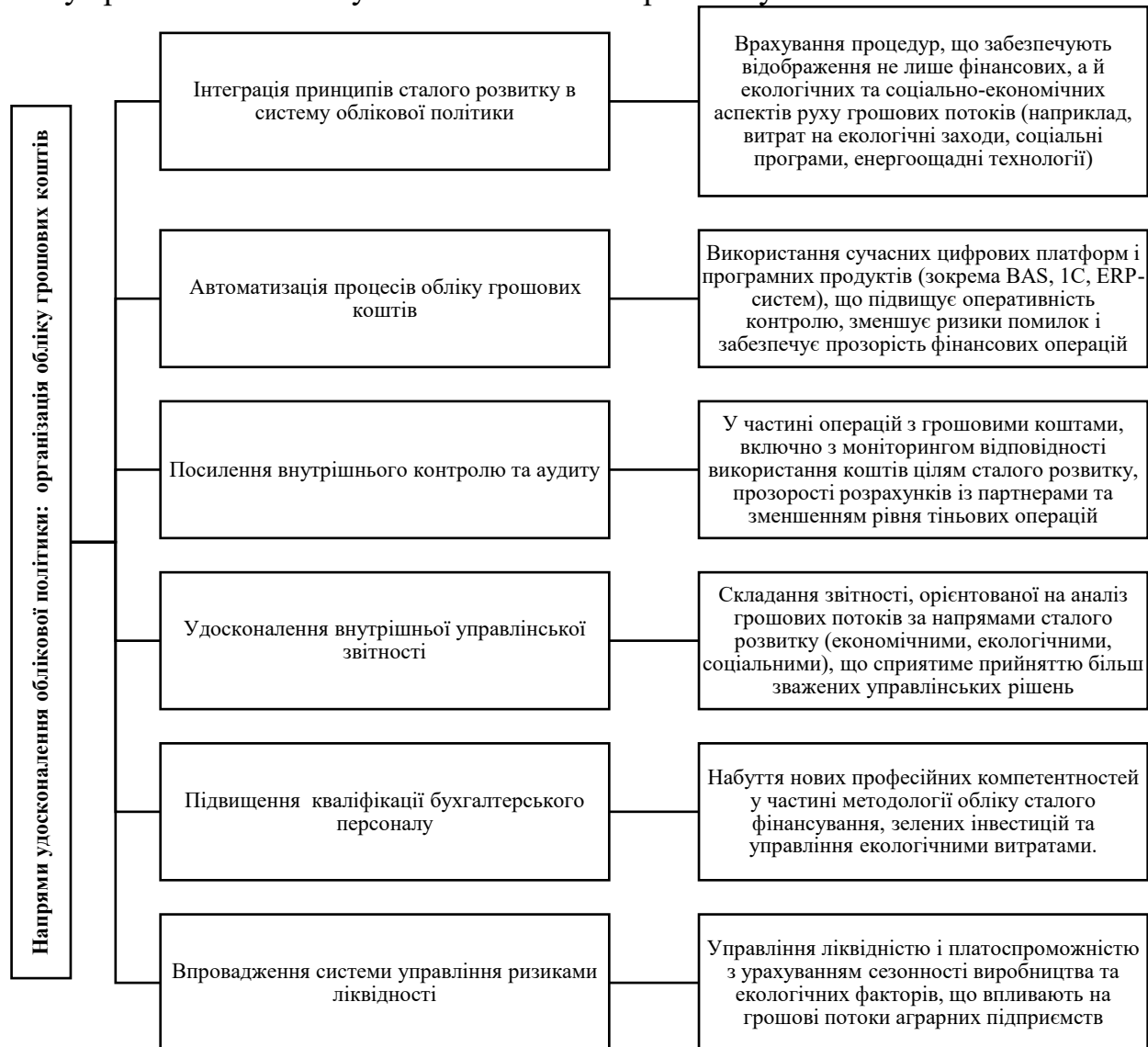


Рис. 1. Рекомендовані напрями удосконалення облікової політики у частині обліку грошових коштів для аграрних підприємств

Джерело: сформовано автором

Удосконалення обліку грошових коштів агропідприємств в умовах переходу на засади сталого розвитку є стратегічною необхідністю, що зумовлена потребою забезпечення прозорості, ефективності та цільової спрямованості використання фінансових ресурсів. Перехід до інтегрованої моделі обліку

грошових потоків сприяє формуванню більш повної, аналітично насиченої інформації для управлінських рішень, орієнтованих на довгострокову стабільність, екологічну безпеку та соціальну відповідальність аграрного бізнесу. Реалізація зазначених напрямів удосконалення обліку дозволить перетворити систему бухгалтерського обліку грошових коштів із суто реєстраційного інструмента на дієвий механізм підтримки сталого розвитку аграрних підприємств України.

Література:

1. Радіонова М. Й., Пустовгар К.В. Методичні засади обліку грошових коштів та їх відображення в звітності підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2023. № 11 (145). С. 36-40.
1. Рижикова Н.І. Оцінка обліково-економічної стійкості аграрних підприємств України на мікрорівні: інформаційно-аналітичний підхід. *Академічні візії*. 2025. № 42. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15437666>
2. Фесенко А., Матюха М. Нормативно-правове регулювання обліку операцій з грошовими коштами на підприємстві. *UNIVERSUM*. 2024. № (13). С. 7–17. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1253>

Лисюк В.М.,

*д.е.н., професор, гол. Науковий співробітник
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних
досліджень НАНУ»,
м. Одеса, Україна*

Топалова І.А.,

*д.е.н., доц., доцент кафедри обліку та оподаткування
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна*

РОЗВИТОК АГРАРНИХ РИНКІВ УКРАЇНСЬКОГО ПРИЧОРНОМОРЯ ПОВОЄННИХ ЧАСІВ (ЛОГІСТИЧНИЙ АСПЕКТ)

Проблема вирішення продовольчої безпеки покладена на агропродовольчий комплекс (АПК). Відомо, що цей комплекс сьогодні забезпечує понад 95% продовольчих товарів для внутрішнього споживання. А у перспективі здатний за своїм потенціалом забезпечити продовольчими товарами населення інших країн, що в десятки разів перевищує чисельність громадян України. Отже, і в цьому може відчуватись зв'язок з проблемою покращення економічної безпеки за рахунок додаткових експортних надходжень до бюджету від продовольства.

Найбільш перспективним шляхом, особливо, якщо мова йде про певний продукт або групу його ідентичних замінників, вирішувати проблему ринковим шляхом з застосуванням відповідних механізмів. Цей шлях полягає у створенні ефективного ринку даного товару (групи) і підтримки його ефективного функціонування за допомогою ринкових регуляторних механізмів[4,5]. Таким чином, вирішення першої проблеми за нашою (ринковою) ідеєю слід починати

з організації ефективного ринкового середовища та побудови ефективних логістичних ланцюгів постачання.

Згідно логістичної технологічної специфіки, вся логістична схема, що має вигляд структурної графічної моделі, представлена на рис. 1.

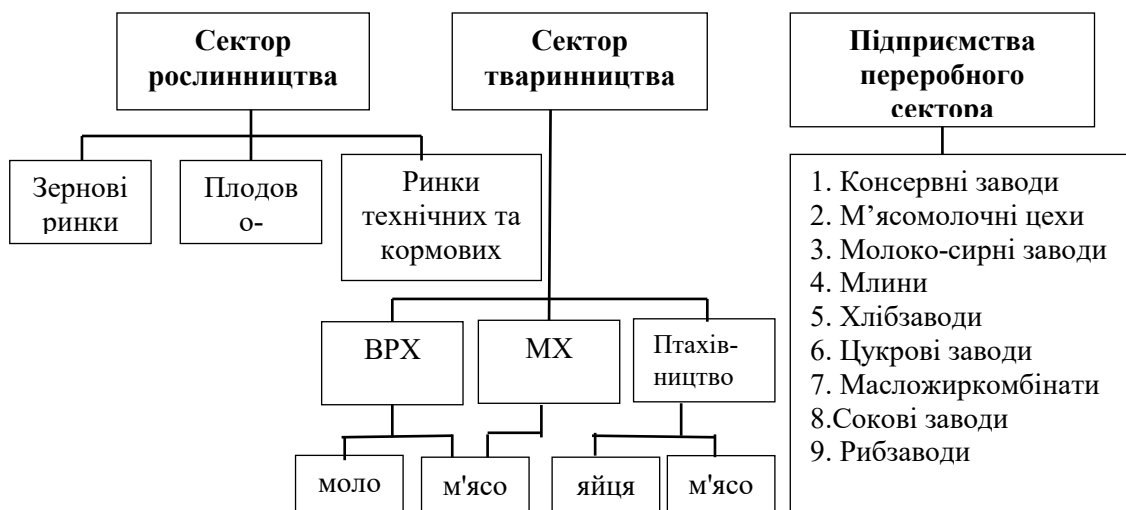


Рис. 1. Функціональна структура агропродовольчого сектору

Джерело: сформовано автором

На рис. 1 представлена принципово узагальнена логістична схема агропродовольчого ринку, на якій ми бачимо, що найважливішим елементом є товарний рух, згідно якому сільськогосподарська продукція забезпечує діяльність переробних продовольчих підприємств.

Дослідження показує, що логістика товарного руху значно впливає на структуру і розвиток подальших секторів ринку. У ході дослідження визначено, що виробники сільгосппродукції застосовують типові канали реалізації своєї продукції. Це, безумовно, впливає на ефективність, як перших, так і других. Також, було визначено основні типові канали руху та реалізації плодоовочевої та сільськогосподарської продукції. Даним каналам було надано шифр та встановлена частка кожного у загальному обсязі товарообігу сільськогосподарської та плодоовочевої продукції (див. табл. 1).

Таблиця 1

Типові канали руху та реалізації сільськогосподарської та плодоовочевої продукції

Умовний шифр	Канал руху та реалізації	Частка %
1.1.	Реалізація безпосередньо «з поля», рух відбувається через посередників	20-25
1.2.	Реалізація через місцеві ринки (базари) сільгосппродукції, рух відбувається через самовивоз	30
1.3.	Реалізація через переробні підприємства, здійснюється пряме постачання	20-25
1.4.	Реалізація через експорт продукції	4-5
1.5.	Реалізація через великі оптові компанії, холдінги	25-30
1.6.	Реалізація через торгові мережі (гіпермаркети, супермаркети)	15

Джерело: сформовано автором на основі [1]

У даних типах каналів, перевалюють обсяги реалізації та руху продукції, яка виробляється сам українськими фермерами у Південних регіонах, а також через інші місцеві ринки, та левова частка в них – це закупівля продукції великими оптовими корпораціями, компаніями, агрохолдингами.

Слід до цього додати, що у останні часи значно скоротився, хоча і невеликий до цього, обсяг експорту, а натомість, активно підключились у логістичні ланцюги постачання імпортери.

Основна більшість каналів руху та реалізації сільгосппродукції відбувається великими оптовими агрохолдингами та компаніями, які є одночасно посередниками, особливо у період збору врожаю. Це обумовлено, перш за все, необхідністю отримання фермерами швидкого повернення коштів, які вкладені у вирощування продукції. Виробники сільгосппродукції активно користуються саме цим каналом, оскільки мають складнощі зі збереженням швидкопсувної продукції та її постійного збуту впродовж року або сезону. Виникають і слабкі сторони цього каналу, які виражаються у деяких диспропорціях (занижена закупівельна вартість сільгосппродукції у товаровиробника та завищеною ціною товару для кінцевого споживача). Зменшена закупівельна ціна базується на необхідності продажу сільгосппродукції в доволі стислі терміни часу, що обмежено збором врожайів. Ціна у споживача, відповідно, необґрунтовано зростає для населення за наявності зайвих логістичних ланок в ланцюгах постачання, які «перехоплюють» перекупники та посередники. Будь-яка нова ланка у ланцюгу товароруку, яка не є обґрунтованою економічно, безумовно збільшує витрати на рух та реалізацію продукції, а також її кінцеву ціну.

Різновид каналу збуту «реалізація з поля» є найбільш поширеним каналом реалізації свіжої сільськогосподарської та плодоовочевої продукції для великих агрохолдингів. Під впливом місцевого плодоовочевого ринку, ціна на продукцію формується за середнім ринковим показником і складає приблизно 30% від встановлених роздрібних цін. Виробники сільгосппродукції активно користуються саме цим каналом, оскільки не бажають збільшувати ризики і додаткові витрати на просування продукції, її транспортування, пакування, маркетинг. Важливим впливом даного каналу є швидкий розрахунок готівковими коштами. У бухгалтерській звітності реалізація по цьому каналу має відображення як реалізація «по інших каналах». Для сільськогосподарської та плодоовочевої продукції частка каналу реалізації «з поля» складає близько 45-50%.

В останні часи, місцеві ринки сільськогосподарської та плодово-овочевої продукції є основним каналом руху та реалізації цієї продукції для фермерів – дрібних підприємців і домогосподарств. Сформована ціна на таких ринках на сільгосппродукцію вище на 10-15%, порівняно з каналом реалізації - «реалізацією з поля». Причому, максимальний обсяг сільгосппродукції, що продає товаровиробник за один раз досягає іноді 3-4 т.

Наступний канал реалізації продукції – «через міські ринки» передбачає рух сільгосппродукції на місцевий ринок та його реалізацію саме товаровиробниками. Іноді виникають складнощі із користування даного каналу руху плодоовочевої продукції, пов'язані із відсутністю умов централізованої

поставки товару більш великими партіями на місцевим ринок, виникнення корупційних схем у торгівлі, тощо.

Канал реалізації сільгосппродукції через торгівельні мережі та супермаркети дозволяє покращити обсяги реалізації, тривалість зберігання, періодичність поставок, а також вдосконалення упакування і в цілому якості продукції. Забезпечення цих умов дрібними виробниками та домогосподарствами іноді є доволі слабим, оскільки в них нема спеціальних сховищ та обладнання для зберігання швидкопсувної продукції і виникає ситуація щодо низької їх частки у товарообігу саме продовольчих мереж та супермаркетів.

Такі дослідження свідчать про необхідність удосконалення сучасної логістики товароруку сільгосппродукції на ринку, що може значно сприяти розвитку національної економіки, і забезпечувати продовольчу безпеку.

Перспективними напрямками розвитку логістики ринків автори вбачають у розбудові регіональних логістичних центрів, що передбачувалось ще у попередні роки прийняттям Закону України «Про оптові ринки сільськогосподарської продукції України», а також Державної програми про розбудову таких ОРСП з повними логістичними функціями. На жаль, така програма свого часу була реалізована, але актуальність по її реалізації, особливо у післявоєнні часи, набула ще більшого значення [2].

Враховуючи значні інфраструктурні втрати у ході військових дій, зокрема, інфраструктурних об'єктів, через які реалізуються логістичні функції постачання, зокрема, мостів, доріг, портів тощо, актуальність накопичення та збереження агропродовольчої продукції і постійне забезпечення нею населених пунктів і великих міст допоможе вирішити проблему продовольчої безпеки.

Література:

1. Лисюк В.М., Топалова І.А. Інноваційні підходи до розвитку теорії і практики ринкової логістики. Modern innovative and information technologies in the development of society. Katowice School of Technology, 2019. 23. Pp. 173-180.
2. Лисюк В.М., Топалова І.А., Ante Roncevic. Відтворювальний принцип формування теорії ринкової логістики. Одеса: Економічні інновації, 2018. № 67. С. 120-130.

Нечаєва І. А.,
к.е.н, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

Лихинін Г. В.,
здобувач вищої освіти, спеціальність менеджмент організацій та
адміністрування
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

ПРОГНОЗУВАННЯ ТА МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ: СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Антикризове управління – засіб дослідження кризових явищ, розробки термінових заходів щодо подолання банкрутства та розробки стратегії управління ризиками, що дозволяє визначити та мінімізувати вплив кризових факторів на господарську діяльність підприємств. Ефективне антикризове управління вирішує такі завдання: запобігання кризі; використання можливостей кризової ситуації; зменшення або пом'якшення впливу та розміру кризи; швидка та ефективна ліквідація наслідків кризи [1, с. 98].

Існує стандартна структура (Реєстр ризиків) для прогнозування та мінімізації ризиків: опис ризику як ідентифікація події та її наслідків; оцінка ризику для визначення його пріоритету через ймовірність та вплив; дії щодо пом'якшення як розробка стратегій реагування; визначення власника для делегування відповідальності; встановлення цільової дати для визначення термінів впровадження заходів; статус завершення для контролю прогресу, формуючи таким чином системний цикл управління невизначеністю [2, с. 25].

Особливість сучасних антикризових інструментів полягає в їхній системності, що охоплює запобігання, регулювання та вихід з кризи [3, с.210]:

- інструменти виявлення кризи допомагають вчасно розпізнати та підтвердити ознаки погіршення стану компанії;
- інструменти для роботи в умовах кризи спрямовані на мінімізацію збитків, відновлення платоспроможності, забезпечення безперебійної роботи та захист активів компанії;
- інструменти для виходу з кризи допомагають перебудувати бізнес-модель, відновити фінансову стійкість, повернутися на ринок та підвищити довгострокову стабільність компанії.

а) Інструменти виявлення кризи орієнтовані на раннє виявлення змін у стані підприємства. Ризики в контексті цих інструментів – це ймовірні події або тренди, які можуть виникнути у майбутньому та здатні погіршити фінансові, операційні або репутаційні показники [4, с.150]. Йдеться про операційні ризики (порушення виробничих процесів, недоступність ресурсів, перебої в логістиці), фінансові ризики (нестача ліквідності, зниження платоспроможності контрагентів, коливання валютних курсів) та стратегічні ризики (втрата ринків збуту, неадекватність бізнес-моделі) [5, с. 341].

На цьому етапі превентивне управління ризиками впроваджується шляхом діагностики (глибокий аналіз проблем і виявлення чинників впливу), моніторингу (постійне оцінювання, дослідження та прогнозування), фінансового аналізу і бенчмаркінгу (дослідження практики конкурентів для адаптації їх успішного досвіду) [3, с.210].

Інструменти виявлення кризи формують матрицю ризиків з ранжуванням за ймовірністю та впливом, визначають ранні індикатори і задають порогові значення для активації реагування. Інструменти діагностики та моніторингу інтегрують статистичні методи (аналіз трендів, динамічних рядів, ARIMA, GARCH), а також цифрові технології (аналіз великих даних, Sentiment Analysis для моніторингу медіа- та репутаційних ризиків, машинне навчання для виявлення прихованих закономірностей). Системи автоматизованого моніторингу ризиків (AI Risk Monitoring Systems) дозволяють у реальному часі ідентифікувати зміни в макроекономічному чи галузевому середовищі та формувати сценарії подальшого розвитку подій [6, с.48–49; 7, с.203, 204].

б) У фазі активної кризи виникають гострі фінансові та операційні ризики, зокрема ризики неплатоспроможності, втрати активів, зниження оборотності капіталу, порушення логістики, техногенні ризики, соціальні ризики, а також репутаційні та інформаційні ризики. Паралельно з ними проявляються регуляторно-правові ризики, пов'язані з обмеженнями або змінами законодавства [3, с. 211; 5, с. 341].

У кризових умовах прогнозування базується на моделях сценарного аналізу, що дозволяють оцінити вплив негативних подій на фінансові результати. Застосовуються цифрові моделі, які враховують як фінансові, так і нефінансові ризики, зокрема соціальні, політичні, гуманітарні. Прогнозування підтримується системами моніторингу бізнес-процесів і AI-платформами, що аналізують потоки даних для швидкого реагування на кризові зміни [7, с.203, 204].

Інструменти для роботи в умовах кризи повинні оперативно переходити від виявлення до практичних дій: аутсорсинг, аудит бізнес-процесів, даунсайзинг, диверсифікація, контролінг, реінжиніринг бізнес-процесів, реструктуризація активів, страхування. Мінімізація ризиків забезпечується через контроль ризиків у реальному часі, швидке ухвалення рішень і внутрішню комунікацію між підрозділами [3, с. 211].

в) На посткризовому етапі головна мета полягає у відновленні фінансової стійкості та підвищенні довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Для цього застосовуються інструменти модернізації бізнес-моделі, інвестицій у людський капітал, технологічного оновлення, стратегічних партнерств, реорганізації, факторингу та ф'ючерсних контрактів [3, с. 211].

На цьому етапі ризики трансформуються, замість гострих фінансових чи операційних, домінують стратегічні ризики (невірний вибір напряму відновлення, втрата конкурентних позицій), інноваційні ризики (невдача нових технологій чи продуктів), репутаційні ризики, а також людські ризики – виснаження кадрів, відтік талановитих працівників, порушення організаційної культури [5, с. 341].

Прогнозування на цьому етапі пов'язане з моделюванням сценаріїв

розвитку бізнесу та оцінкою ефективності нових стратегій. Застосовуються прогностичні моделі на основі історичних даних і трендів ринку, аналіз сценаріїв, а також платформи прогнозного аналітичного управління. Важливою є оцінка потенційних ризиків при реалізації нових партнерств і технологій.

Для зниження ризиків невдалої реструктуризації чи модернізації використовуються стратегічне планування, сценарне моделювання, контроль показників ефективності, формування портфеля резервних стратегій [3, с. 212].

Отже, виявлення ризиків, їх прогнозування та мінімізація в межах інструментів антикризового менеджменту вимагає побудови відповідної системи, де інструменти виявлення кризи забезпечують достовірну діагностику й формування прогнозів, інструменти для роботи в умовах кризи - швидко й контрольовану реакцію для мінімізації збитків, а інструменти для виходу з кризи реалізують довгострокову трансформацію та зниження базової вразливості.

Література:

1. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 2022. № 4(83). С. 97-107. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.13>
2. Нечаєва І. А., Панкова А. Ю. Ризик-орієнтований підхід до управління змінами. *Управління змінами та інновації*. 2023. №8, с. 23-27. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-8-4>
3. Грабовська І. Теоретико-практичні аспекти застосування інструментарію антикризового управління в умовах невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Т. 328, № 2. С. 207–212. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-47> (дата звернення: 27.09.2025).
4. Руснак О. Ризик-менеджмент у стратегічному управлінні: від загроз до проактивних стратегій. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. № 2(78). С. 148–156. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-22](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-22) (дата звернення: 12.10.2025).
5. Ярмусь Д. В. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей управління. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. Т. 1, № 2(93). С. 337–343. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.45> (дата звернення: 12.10.2025).
6. Марчук Д. М., Супрун С. Д. Інструменти раннього виявлення ризиків для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств в умовах глобальної нестабільності. *Управління механізмами гарантування фінансово-економічної безпеки соціально-економічних систем різних рівнів функціонування : матеріали III Всеукр. науково-практ. конф., м. Миколаїв, 20 листоп. 2024 р. Миколаїв, 2024. С. 48–49. URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/zbirnyk-tez-20-22-11-24.pdf*
7. Кара Н., Атаманчук З., Курицький В. Формування механізмів

антикризового управління діяльністю підприємств: міжнародні економічні особливості. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління.* 2024. Т. 8. С. 197–208. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2024.02.197> (дата звернення: 12.10.2025).

Шеленко Д.І.,
*д.е.н., професор, професорка кафедри підприємництва,
торгівлі та прикладної економіки
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
м. Івано-Франківськ, Україна*

Мусякевич І.П.,
*здобувачка вищої освіти ОС «Бакалавр»,
спеціальності ДЗ «Менеджмент»
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
м. Івано-Франківськ, Україна*

МАЛЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ІННОВАЦІЙНОГО ТИПУ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Малий бізнес становить структурно значущу підсистему національної економіки України, що забезпечує динамізм ринкових процесів, формує сприятливе середовище для підприємницької ініціативи та технологічного оновлення виробництва. Функціонування малого підприємництва інноваційного типу сприяє диверсифікації економічних зв'язків, розширенню зайнятості населення та підвищенню інноваційного потенціалу господарського комплексу та охоплює не тільки економічну площину, а й соціальний вимір, який виражається у створенні робочих місць, зниженні рівня безробіття, формуванні підприємницької ініціативи громадян та зміцненні середнього класу як носія стабільності суспільного розвитку [1, с. 84].

Активна участь суб'єктів малого бізнесу у створенні нових продуктів і послуг зумовлює формування конкурентних переваг, що посилюють стійкість національної економіки й забезпечують її структурне оновлення на основі знаннєвої та технологічної прогресивності. Малий бізнес займає визначне місце у структурі національної економіки України та розвинених країн, формуючи фундаментальні передумови для її сталого функціонування та інноваційного розвитку [2, с. 20]. Діяльність малого бізнесу відрізняється високим рівнем гнучкості господарських рішень, здатністю оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати відтворення економічних ресурсів у кризових ситуаціях. Через інтеграцію економічних та соціальних функцій малий бізнес стає важливим фактором структурного оновлення та підвищення конкурентоспроможності економіки [2, с. 42].

Розвиток малого підприємництва в Україні відбувається за складними умовами, що зумовлене високими податковими навантаженнями, адміністративними бар'єрами та обмеженим доступом до фінансових ресурсів. Для розвитку малого бізнесу варто дотримуватися заходів, які спрямовані на

зменшення адміністративних бар'єрів та розширення доступу до фінансування [3, с. 175]. Незважаючи на це, малий бізнес є механізмом стимулювання конкуренції, підвищення якості продукції та послуг, а також впровадження новітніх технологій у виробничі та комерційні процеси.

Серед функцій малого бізнесу в економіці України виділяють забезпечення зайнятості, підтримку розвитку регіонів, формування внутрішнього ринку та сприяння інноваційній діяльності [2, с. 175]. Малий бізнес сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, оптимізації виробничих процесів та зростання прибутковості суб'єктів господарювання.

Важливою є роль малого бізнесу в регіональному розвитку, оскільки він сприяє активізації місцевого ринку, залученню інвестицій та підвищенню професійного рівня кадрів. Завдяки діяльності малих підприємств регіональні економіки здатні підвищувати свою самодостатність та зменшувати залежність від великих державних корпорацій та транснаціональних компаній.

Перспективи розвитку бізнесу в Україні визначаються чинниками: спрощення податкової системи; впровадження податкових пільг для малих підприємств; зменшення адміністративних бар'єрів та забезпечення доступу до фінансових ресурсів. Функціонування бізнес-інкубаторів, акселераторів, кластерів та програм менторства сприяє комерціалізації інноваційних ідей, підвищенню рівня професійної компетентності підприємців та формуванню стійких горизонтальних зв'язків між бізнесом, наукою та державними інститутами. Наявність ефективної інфраструктури забезпечує стартові можливості для підприємницьких ініціатив, створює середовище для масштабування інноваційної діяльності, підвищуючи конкурентоспроможність національної економіки. На підтвердження цьому у праці О.В. Томчук, О.С. Трегубова, О.Л. Андронік у своїй праці доводить, що державна підтримка є необхідною умовою результативного функціонування малого бізнесу та його інтеграції у стратегічну модель економічного розвитку країни [4]. Малий бізнес виконує також й соціальні функції, оскільки забезпечує зайнятість, створює умови у розвиток підприємницької культури та активізує громадянську участь. Розвиток малого бізнесу стимулює конкуренцію на ринку, сприяє зниженню рівня безробіття та підвищенню надходжень до місцевих бюджетів [5, с. 93]. Функціонування цього сектора створює передумови для реалізації трудового потенціалу, формування активного середнього класу та зміцнення соціальної стабільності. Активізація підприємницької діяльності на локальному рівні сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, розширенню ринкових можливостей і посиленню фінансової спроможності територіальних громад [6, с. 102]. У результаті малий бізнес перетворюється на структуроутворюючий елемент економічної системи, який забезпечує сталість розвитку.

Малий бізнес інноваційного типу формує структурну основу економічної динаміки України, яка є генератором технологічного оновлення, джерелом зростання продуктивності праці та інструментом диверсифікації господарського середовища. Рационально вибудована система інституційного супроводу, цілеспрямована політика сприяння інноваційній активності суб'єктів малого підприємництва, а також розширення доступу до фінансових і технологічних

ресурсів створюють підґрунтя для інтеграції інновацій у виробничі процеси. За окреслених умов малі підприємства стають каталізатором економічного зростання, посилюють внутрішню стійкість національної господарської системи та формують інноваційно орієнтовану модель розвитку України.

Література:

1. Гуменюк М.М., Неміш Д.В., Баланюк І.Ф., Шеленко Д.І. Основні чинники ефективного функціонування малого аграрного підприємництва. Вісник аграрної науки. 2021, № 9 (822). С. 80-88. DOI: <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202109-11>
2. Ануфрієва О.Л., Пальчевська Т.Г., Лагоцька Г.М. Підприємницька діяльність. Навчальний посібник для учнів/студентів професійних навчальних закладів із спеціальності «Комерційна діяльність». Івано-Франківськ: Лілея НВ. 2014. Ч. 1. 304 с.
3. Лупенко Ю.О., Шпикуляк О.Г., Малік М.Й. та ін. Розвиток малих аграрних підприємств у ринковому інституційному середовищі: індикатори та ефективність /Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» [Лупенко Ю.О., Шпикуляк О.Г., Малік М.Й. та ін.]; за ред. О.Г. Шпикуляка. К. : ННЦ «ІАЕ», 2017. 204 с.
4. Томчук О.В., Трегубов О.С., Андронік О.Л. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого бізнесу в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-42>
5. Kozak I., Balaniuk I., Balaniuk S., Szelenko D., Kozak H. Traditional village system – case study from the Krempna Commune (Poland). Ekológia (Bratislava). 2019. Vol. 38, No. 1, p. 87–100. <https://doi.org/10.2478/eko-2019-0007>. SSRN-id3720089
6. Шпикуляк О.Г., Ігнатенко М.М., Швець А.А. Концептуальні оцінки реалізації засад інклюзивного розвитку сільських територій за участі агрохолдингових інтегрованих формувань. Економіка АПК. 2021. № 3. С. 97–111. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202103097>

Яцкевич І.В.,

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту і маркетингу

Одеська державна академія будівництва та архітектури

м. Одеса, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК РУШІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМИ ТА БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

У ХХІ столітті штучний інтелект (ШІ) став одним із найпотужніших драйверів економічного зростання та технологічних інновацій. Інтеграція ШІ у стартап-екосистему трансформує способи ведення бізнесу, створення продуктів і формування вартості. Для стартапів, які за своєю природою є гнучкими, експериментальними та швидко масштабованими структурами. Так, згідно з дослідженням Асоціації IT Ukraine, в країні налічується понад 2600 стартапів,

що спеціалізуються на програмному забезпеченні, аналітиці даних, маркетингу та освітніх технологіях. Топ-10 стартапів, які залучили найбільше інвестицій, очолює Creatio з рекордними \$200 мільйонами [1].

Впровадження ІІІ відкриває якісно нові можливості — від оптимізації бізнес-процесів до формування принципово нових бізнес-моделей.

Сьогодні стартапи можуть використовувати відкриті бібліотеки навчання за допомогою мережі Інтернет, хмарні сервіси обробки даних, генеративні моделі контенту та аналітичні інструменти, що раніше були доступні лише великим корпораціям. Завдяки цьому з'являються проєкти, які базуються не на капіталі, а на інтелектуальному потенціалі команди та алгоритмічних рішеннях. Наприклад, багато українських стартапів у сферах fintech, healthtech і edtech застосовують ІІІ для персоналізації послуг, прогнозування поведінки клієнтів і автоматизації операцій.

Одним із найбільш відчутних ефектів є зміна бізнес-моделей. Так, традиційні компанії будували прибуток на виробництві або продажу продуктів, то ІІІ створює передумови для data-driven моделей, де основною цінністю стають дані та алгоритми та стає стратегічним активом компанії [2]. У таких моделях ключова цінність полягає у зборі, структуризації, аналізі та використанні великих масивів інформації для прогнозування ринкових тенденцій, поведінки споживачів і ефективного управління ресурсами.

Завдяки ІІІ дані перетворюються на основу стратегічного планування — алгоритми здатний виявляти приховані закономірності, автоматично оновлювати прогнози та адаптувати бізнес-процеси в режимі реального часу. Даний процес дозволяє компаніям переходити від реактивного до проактивного управління, коли рішення ґрунтуються не на інтуїції або минулому досвіді, а на точних аналітичних розрахунках.

Особливе значення data-driven підходи мають для стартапів, оскільки забезпечують масштабованість і гнучкість бізнесу. Алгоритми ІІІ допомагають автоматизувати маркетинг, персоналізувати взаємодію з клієнтами, прогнозувати фінансові потоки та виявляти ризики ще до їх виникнення. Таким чином, стартап отримує змогу приймати стратегічні рішення швидше й точніше, навіть за умов високої невизначеності.

У глобальному контексті data-driven моделі сприяють переходу від економіки товарів до економіки даних, де конкурентна перевага формується не лише за рахунок інноваційного продукту, а завдяки вмінню ефективно працювати з інформаційними потоками.

Поширюються такі підходи, як AI-as-a-Service (AIaaS), тобто “штучний інтелект як послуга”. Даний підхід передбачає надання алгоритмів, моделей автоматичного навчання та інструментів обробки даних через хмарну інфраструктуру, що дає можливість компаніям будь-якого масштабу інтегрувати ІІІ у свої процеси без необхідності створювати власні дослідницькі центри чи розробляти складні системи з нуля [3].

AIaaS поєднує технологічні переваги хмарних обчислень із гнучкістю підписних моделей, що дає змогу компаніям використовувати інтелектуальні рішення “за запитом” - подібно до того, як бізнес користується SaaS-

платформами (наприклад, CRM чи ERP). Такі сервіси надають великі технологічні гравці, як-от Amazon Web Services (AWS AI), Google Cloud AI, Microsoft Azure AI, IBM Watson. Це формує новий тип взаємодії у стартап-екосистемі — екосистему спільного використання технологій, даних та інновацій.

Водночас розвиток ШІ у стартап-середовищі супроводжується низкою проблем та протиріччя. Найбільш суттєвими є питання етики, прозорості алгоритмів і відповідальності за прийняття рішень. Стартапи, які працюють із великими обсягами даних, мають дотримуватися принципів захисту персональної інформації та уникати упередженості у моделях. Водночас, постає питання щодо швидкої зміни компетенцій: компаніям і фахівцям потрібно постійно оновлювати знання у сфері штучного інтелекту, аналітики, управління даними та кібербезпеки.

Іншим важливим питанням є інституційна підтримка стартапів у сфері ШІ. Державна політика має сприяти розвитку інноваційних кластерів, акселераторів та венчурних фондів, орієнтованих на ШІ-технології. У цьому контексті важливими є ініціативи Європейського Союзу щодо створення Єдиного цифрового ринку, участь України у програмах Horizon Europe, Digital Europe та European Innovation Council, які забезпечують не лише фінансування, а й інтеграцію українських стартапів у європейську інноваційну екосистему.

ШІ також змінює організаційну культуру стартапів. Так, раніше успіх визначався швидкістю прийняття рішень і ризикованими експериментами, то в сучасних умовах він базується на аналітичному підході, перевірці гіпотез на основі даних та оптимізації кожного процесу за допомогою алгоритмів. У результаті формується новий тип підприємця — ШІ-підприємець, який поєднує технологічну експертизу з бізнес-орієнтованим мисленням й креативністю.

Отже, штучний інтелект є не лише технологічним інструментом, а й каталізатором еволюції бізнес-мислення. Він сприяє формуванню нових ринків, переформатовує взаємодію між учасниками стартап-екосистеми та змінює підхід до створення цінності. Вплив ШІ на стартапи в Україні та світі є системним — від генерації ідей до залучення інвестицій і глобальної експансії.

У майбутньому саме ті екосистеми, які зможуть поєднати людський творчий потенціал і можливості штучного інтелекту, визначатимуть темпи інноваційного розвитку.

Література:

1. Які українські стартапи залучили найбільше інвестицій у 2024 році: список. Мінфін. 25 березня 2025. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2025/03/25/147738846/>
2. Data-driven атрибуція: що це і як використовувати. Newage. URL: <https://newage.agency/blog-uk/data-driven-atrybutsiia-shcho-tse-i-iak-vykorystovuvaty/>
3. Овсієнко С. AI як послуга (AIaaS) для бізнесу: можливості та переваги. SPEKA. URL: <https://speka.ua/artificial-intelligence/ai-yak-posluga-aiaas-dlya-biznesu-mozlivosti-ta-perevagi-v5xme1>

СЕКЦІЯ 2

МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Барвінок Н. В.,
*доктор філософії, старший викладач кафедри технологій та
організації туризму і готельно-ресторанної справи
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
м. Умань, Україна*

ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО ТУРИЗМУ

Сталий розвиток туризму сьогодні став одним із пріоритетних напрямів для багатьох країн світу, включно з Україною. Екологічно відповідальний туризм передбачає мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище, підтримку локальних громад і збереження культурної спадщини. У цьому контексті маркетинг відіграє неабияку роль, оскільки саме через ефективні маркетингові стратегії туристичні підприємства можуть не лише формувати позитивний імідж DESTINACIЙ, а й залучати свідомих туристів, зацікавлених у сталому розвитку туризму.

Екологічно відповідальний туризм передбачає збалансування економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності туристичних підприємств. Серед основних принципів такого туризму можна виділити: мінімізацію негативного впливу на природні ресурси, підтримку місцевих громад і культурної спадщини, а також формування свідомої поведінки туристів. Маркетингові стратегії у сфері екологічного туризму передбачають сегментацію ринку з визначенням цільових груп туристів, які віддають перевагу «зеленим» послугам, позиціонування DESTINACIЙ як екологічно чистих і соціально відповідальних, а також використання комунікаційних інструментів для донесення цих цінностей до споживача. Важливим елементом маркетингової стратегії є брендинг та сертифікація, що підвищують довіру туристів до послуг підприємств [4].

Практичне впровадження маркетингових стратегій у екотуризмі в Україні включає декілька напрямів. По-перше, екологічна сертифікація стає важливим маркером якості послуг. Наприклад, готелі та туристичні комплекси Карпатського регіону отримують сертифікати Green Key або EarthCheck, що підтверджує дотримання екологічних стандартів і формує довіру споживачів [2]. По-друге, цифрові платформи та соціальні мережі дозволяють підприємствам просувати екологічні ініціативи, демонструвати свою відповідальність та залучати нові сегменти туристів. Застосування контент-маркетингу та сторітелінгу у поєднанні з PR-кампаніями формує позитивний імідж та сприяє підвищенню обізнаності туристів про екологічні переваги DESTINACIЙ [3]. По-третє, програми навчання для туристів сприяють формуванню свідомої

поведінки. Наприклад, майстер-класи, інтерактивні екскурсії та лекції дозволяють туристам зрозуміти важливість сталого туризму та вплив їхньої поведінки на навколишнє середовище [4].

Варто зауважити про партнерство з місцевими виробниками, що формує додаткову цінність туристичного продукту та сприяє підтримці економічного розвитку регіону. Впровадження такої практики дозволяє туристичним підприємствам виділятися на ринку та формувати унікальні пропозиції для споживачів. Серед успішних кейсів можна виділити Карпати, де реалізується програма, яка передбачає еко-готелі, зелені тури та підтримку локальних виробників, що сприяє зростанню туристичних потоків та підвищенню доходів місцевих громад [2]. Інший приклад – це впровадження готелями та ресторанами сортування відходів, використання енергозберігаючих технологій та підтримку місцевих ініціатив. Це дозволяє позиціонувати регіон як екологічно свідомий та привабливий для туристів.

Впровадження маркетингових стратегій у сфері екотуризму стикається з рядом викликів. До них належать недостатня поінформованість туристів про екологічно відповідальні послуги, відсутність єдиних стандартів та сертифікації для малого та середнього бізнесу, а також обмежене фінансування та ресурсна база для впровадження сталого розвитку. Проте існують і значні перспективи, які можуть сприяти популяризації сталого туризму та залученню нових сегментів туристів, серед яких: розвиток державної підтримки, інтеграція освітніх програм, підвищення використання цифрових платформ та міжнародна співпраця.

Водночас ефективний розвиток екотуризму в Україні передбачає активне залучення місцевих громад до процесів планування та реалізації туристичних проєктів. Це включає проведення соціологічних досліджень громадської думки, вивчення потреб та очікувань населення, а також створення громадських об'єднань для спільного розвитку інфраструктури та туристичних сервісів. Такий підхід дозволяє не лише підвищити рівень обізнаності населення щодо принципів екотуризму, але й забезпечує більш відповідальне та збалансоване використання природних і культурних ресурсів регіонів [1].

Особливу роль у формуванні конкурентоспроможного екотуристичного продукту відіграє імплементація міжнародних стандартів та сертифікацій, а також модернізація національної нормативно-правової бази. Забезпечення відповідності українських туристичних об'єктів вимогам світових практик дозволяє підвищити довіру іноземних туристів і стимулює розвиток приватних інвестицій у секторі. Крім того, застосування маркетингових інструментів і цифрових технологій сприяє просуванню на міжнародних ринках, формує сталий імідж країни як екологічно відповідального туристичного напрямку та забезпечує ефективне використання ресурсів.

Суттєвим чинником сталого розвитку екотуризму є міжнародна співпраця та інтеграція українських ініціатив у глобальні програми. Наприклад, участь у проєктах ЮНВТО, партнерство з міжнародними освітніми та науковими установами, а також обмін досвідом з провідними країнами-лідерами у сфері зеленого туризму дозволяє адаптувати успішні практики до українських умов.

Завдяки цьому підходу створюється комплексна система підтримки екотуризму, яка забезпечує одночасно економічне зростання, підвищення соціальної відповідальності та збереження природного середовища, що є запорукою довгострокової конкурентоспроможності туристичної сфери України [1].

Таким чином, застосування маркетингових стратегій є необхідною умовою розвитку екологічно відповідального туризму в Україні. Поєднання традиційних інструментів маркетингу з сучасними цифровими платформами та брендингом дозволяє формувати позитивний імідж дестинацій, підвищувати обізнаність туристів та стимулювати економічний розвиток регіонів без шкоди для навколишнього середовища. А збереженню природних ресурсів, підтримці місцевих громад та створенню конкурентних переваг для українських туристичних дестинацій сприяє інтеграція екологічних принципів у діяльність туристичних підприємств.

Література:

1. Безугла Л. С. Популяризація українського екотуризму на міжнародних ринках. *Економічний вісник*. 2021. Вип. 3. С. 105-114. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/3/EV20213_105-114.pdf (дата звернення: 20.10.2025).
2. Коломитцева О., Васильченко Л., Пепчук С. Особливості застосування маркетингових інструментів у сфері туризму. *Екологічний маркетинг у розвитку туризму*. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 4 (286). С. 6-13. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/04/4.25._topic_Olena-Kolomytseva-Lidia-Vasylchenko-Serhii-Pepchuk-6-13.pdf (дата звернення: 20.10.2025).
3. Миронов О. Маркетингові інструменти сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях. *Маркетинг в організації розвитку екологічного туризму Карпатського регіону*: Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 26-27 листопада 2024 р.) Харків: НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2024. Ч.1. 680 с. С.235-238. Туризм. 1996. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/myronov96.htm (дата звернення: 20.10.2025).
4. Нечева Н., Шикіна О., Давиденко І. Екологічна маркетингова стратегія в курортних готелях. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-77> (дата звернення: 20.10.2025).

Гайдай С.В.,
здобувач вищої освіти
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна
м. Харків, Україна
Кудінова М.М.,
к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємства
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна
м. Харків, Україна

КОЛАБОРАЦІЇ ЯК СУЧАСНА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ У РОЗВИТКУ БРЕНДІВ

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та глобалізації бізнес-середовища бренди шукають нові шляхи залучення споживачів і зміцнення своєї позиції. Одним із найефективніших інструментів є колаборації – стратегічні партнерства між компаніями, що дозволяють створювати унікальні продукти, посилювати конкурентоспроможність та формувати позитивний імідж.

Міжбрендові колаборації стали невід’ємною частиною сучасної маркетингової практики, зокрема SMM-стратегій. Вони стають дедалі сміливішими, адаптивнішими та стратегічно важливішими, що зумовлено впливом соціальних мереж, високою вартістю реклами та зростанням попиту на емоційний зв’язок між брендом і споживачем.

Колаборація – це форма творчої взаємодії компаній, заснована на спільних зусиллях для досягнення маркетингових, комерційних або репутаційних цілей [1]. Вона передбачає рівноправний внесок сторін та спрямована на створення нової цінності для ринку.

Основна відмінність колаборації від інших форм співпраці (спонсорства, франчайзингу, ко-брендингу) полягає у спільному та рівноправному внеску в процес і результат. Такий підхід сприяє розширенню аудиторії, еволюції бренду, посиленню позицій на ринку та підтримці принципів сталого розвитку.

Види колаборацій залежать від рівня взаємодії, мети, тривалості, кількості учасників, галузевої належності, формату діджитал-взаємодії та типу партнерства (табл. 1).

Виходячи з даних, наведених в табл. 1, можемо виділити наступні переваги колаборації як сучасної маркетингової стратегії:

1. Економічна вигода. Партнери можуть поділити витрати, що є вагомою перевагою для компаній, бюджет котрих має обмеження; в результаті успішної співпраці партнери отримують доступ до нових клієнтських баз та ринків, тобто продаж та прибуток збільшуються.
2. Інновації та креативність. Спільна робота стимулює творчий підхід і сприяє створенню революційних продуктів.
3. Покращення бізнес-процесів. Обмін досвідом дозволяє оптимізувати операційні сфери та підвищити ефективність управління.
4. Підвищення впізнаваності бренду. Партнерство з відомим брендом розширює охоплення і зміцнює довіру споживачів.

Таблиця 1

Види колаборації брендів

№	Тип	Характеристика	Орієнтація співпраці	Приклад
За рівнем взаємодії				
1	Горизонтальна	Співпраця між брендами одного рівня	Розширення аудиторії, створення унікального продукту, іміджева взаємодія	Adidas та Gucci; SUPPORT by Poustovit та «Жіночий ветеранський рух»
2	Вертикальна	Співпраця між партнерами різних рівнів	Підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізація поставок, спільне зростання	Tesla та Panasonic; АТБ та українські фермерські господарства (private label “Своя Лінія”)
За метою та напрямом співпраці				
3	Продуктова	Розробка спільного продукту/колекції	Інновації, креативність, залучення нових ринків	LEGO та IKEA; Silpo та українські художники
4	Комунікаційна	Розробка спільної рекламної кампанії/контенту	Розширення охоплення, емоційна залученість, підвищення впізнаваності	Burger King та Netflix; Kyivstar та фонд "Повернись живим"
5	Соціальна	Партнерство на соціально-важливі тематики	Корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток	Ben & Jerry's та Greenpeace; «Нова пошта» та Міністерство оборони
6	Репутаційна	Партнерство для покращення впізнаваності бренду	Формування унікального іміджу, підвищення медійності	Balenciaga та Crocs; Brand Ukraine; Ukrposhta та Kruk Garage
7	Технологічна	Партнерство у сфері R&D/цифрових сервісів	Інноваційність, розвиток R&D, конкурентна перевага	Google та Samsung; Kyivstar та Megogo
8	Фінансова	Партнерства, засновані на інвестиціях/крос-платформа співпраця	Взаємна вигода, синергія сервісів, зростання прибутковості	Starbucks та Bank of America; Monobank та Rozetka

Джерело: сформовано автором [2;3]

Але навіть прогнозовано сильна колаборація може зіштовхнутися з перешкодами, якщо заздалегідь не враховувати можливі ризики:

1. Нерівномірний розподіл ресурсів і вигоди. Один з партнерів отримує менше вигоди при більшому внеску, що призводить до конфліктів.

2. Комунікаційні ризики. Неточність або суперечливість комунікацій призводить до конфліктів всередині «команди», а також отримує негативну реакцію аудиторії.

3. Ризики, пов'язані з репутацією. Співпраця з компанією, яка має слабку репутацію, або економічний стан якої має передумови кризи; аудиторія може сприйняти колаборацію брендів як «невідповідну» одна одній, що може нашкодити репутації кожній з партнерів

4. Юридичні ризики. Нечітко прописаний договір, відповідальність, умови розірвання співпраці та прав на інтелектуальну власність призводить до конфліктів щодо прав власності чи зобов'язань.

5. Конфлікт інтересів. Партнери можуть мати різні бачення, підходи до реалізації кампанії, бюджету чи строків, що може призвести до зупинки проекту.

6. Зрив строків реалізації та перевищення бюджету. Несвоєчасна реалізація та зайві витрати знижують окупність інвестицій та знижують довіру партнера.

У межах сучасного маркетингу важливо розглядати колаборації не лише як інструмент підвищення прибутку, а й як механізм сталого розвитку. Соціальні, екологічні та освітні партнерства (наприклад, Ben & Jerry's та Greenpeace [4]) сприяють досягненню цілей ESG – екологічної відповідальності, соціальної справедливості та належного корпоративного управління.

Такі колаборації формують позитивний соціальний капітал і забезпечують довгострокову лояльність споживачів.

Ефективна колаборація базується на трьох основних принципах: оригінальність, значущість для цільової аудиторії та чітко визначення цілей співпраці[3]. Партнерство повинно не просто об'єднати відомі бренди, а створювати додану цінність – новий досвід для споживачів і сталий розвиток для компаній.

Таким чином, колаборації стають важливим інструментом стратегічного менеджменту, що забезпечує конкурентоспроможність брендів, інноваційний розвиток і соціально-економічну стабільність у сучасних умовах.

Література:

1. Школа бізнесу «Нова Пошта». Колаборації брендів: як стратегічна співпраця посилює позиції на ринку // Blog. 2025. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/kolaboracii-brendiv-yak-strategichna-spivprasya-posilyue-pozicii-na-rinku>

2. Подоляка Н. Колаборації в українському видавничому бізнесі: класифікація форм та видів співпраці. *Інтегровані комунікації*. 2025. № 1 (19). С. 261–270. DOI: 10.28925/2524-2652.2025.132

3. Pengmao K. The Impact of Cross-Industry Collaboration and Co-Branding on Brand Growth. *Journal of Fintech and Business Analysis*. 2025. Vol. 2, Issue 1. С. 39–43. DOI: 10.54254/3049-5768/2025.21356.

4. Ben & Jerry's to phase out plastic straws, utensils, lids, and cups in Scoop Shops worldwide. 2016. URL: <https://www.greenpeace.org/canada/en/press->

release/7244/statement-ben-jerrys-to-phase-out-plastic-straws-utensils-lids-and-cups-in-scoop-shops-worldwide.

Галюк І. Б.,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу
м. Івано-Франківськ, Україна
Єжак Ф. Ф.,
аспірант 3-го року навчання
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу
м. Івано-Франківськ, Україна

ВІДПОВІДНІСТЬ ЛОГІСТИКИ БУДІВНИЦТВА ПРИНЦИПАМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Будівельна галузь складає значну частку економіки держави, створюючи відповідний продукт та формуючи вклад у національний ВВП. Дослідження ринку будівництва аналітиками Pro-Consalting показало, що за період 2020-2024 років тенденції розвитку мали різні спрямованості. Так, стрімкий стрибок позитивних показників будівництва у 2020-2021 роках був змінений на падіння обсягів діяльності у 2022 році на 65 %. Ситуація 2023 року показує поживлення ринку будівництва і збільшення обсягів діяльності майже вдвічі проти показників 2022 року. У 2024 році ситуація ще краща – зростання ємності ринку будівництва на 57 % порівняно з показником 2023 року [1].

Війна внесла свої корективи у функціонування будівельної галузі. На фоні значних руйнувань виникає потреба у відбудові. Тому поряд із новим будівництвом буде активно проводитись відновлення руйнацій. Повоєнне відновлення ще більше активує галузь. Із урахуванням сьогоденних темпів розвитку будівництва та прогнозів повоєнної відбудови, показників забрудненості галузі виникає питання забезпечення екологічності її роботи. Відповідно до результатів досліджень, проведених у [2, с.186], будівельний сектор має можливості та відповідний потенціал для впровадження концепції сталого будівництва. Проаналізуємо відповідність будівельної галузі принципам сталого розвитку. Для цього застосуємо компоненти: енергетична, економічна, екологічна та соціальна сталість (табл.1).

Таблиця 1

Відповідність будівельної галузі принципам сталого розвитку на основі економічної, екологічної та соціальної компонент

Категорія	Позитивні аспекти	Основні проблеми	Рекомендації
Енергетична сталість	Галузь активно впроваджує енергоефективні технології: використання термоізоляції, енергоефективних вікон, LED-освітлення тощо	Невідповідність існуючих будівель сучасним енергоефективним стандартам	Запровадження енергоефективних стандартів: LEED, BREEAM

Продовження таблиці 1

Енергетична сталість	Використання інтеграції сонячних панелей, теплових насосів, геотермальних систем у будівлі дозволяє обмежити використання невідновлюваної енергії	Рівень використання відновлюваних джерел енергії є низьким	Надання субсидій та пільгових кредитів для впровадження відновлюваних джерел енергії та енергоефективних технологій
	Застосування пасивного дизайну будівель знижує потребу в опаленні, охолодженні та освітленні	Впровадження "зелених" рішень залишається дорогим для багатьох компаній	Термомодернізація старих будівель.
	Застосування систем моніторингу енергоспоживання дозволяє оптимізувати витрати енергії	Відсутність широкого доступу до сучасних енергозберігаючих технологій	Використання IoT-рішень для оптимізації енергоспоживання в будівлях
Економічна сталість	Галузь є основою економічного зростання, створює робочі місця і стимулює інші сектори економіки	Висока вартість "зеленого" будівництва стримує його масове впровадження	Популяризація «зеленого» підходу до будівництва
	Розвиток енергоефективних і "зелених" будівель створює нові ринки і підвищує економічну вигоду	Економічні кризи можуть призводити до скорочення фінансування сталих проєктів	Формування переліку економічних переваг «зелених» будівель
Екологічна сталість	Впровадження енергоефективних технологій, використання відновлювальних джерел енергії та матеріалів з низьким CO ₂	Галузь відповідає за 39% глобальних викидів CO ₂ .	Ширше впровадження стандартів сталого будівництва, таких як BREEAM і LEED. Використання енергоефективного дизайну
	Переробка будівельних відходів зменшує навантаження на довкілля	Забруднення повітря, води та утворення великої кількості відходів	Використання відновлювальних матеріалів і замкнених циклів у виробництві будматеріалів
		Інтенсивне використання ресурсів, зокрема піску, цементу та води, виснажує природні екосистеми	Будівельні проєкти погоджувати із екологічною службою місцевості
Соціальна сталість	Будівництво забезпечує інфраструктуру для задоволення базових потреб людей (житло, транспорт, енергія)	Неналежні умови праці у деяких сегментах галузі	Покращення умов праці для будівельників, дотримання міжнародних стандартів безпеки
	Зростає увага до створення безпечних, комфортних і здорових будівель (покращена вентиляція, природне освітлення)	Вплив на громади: шумове забруднення, порушення природного ландшафту під час забудови	Врахування впливу будівельних проєктів на місцеві громади. Використовувати сучасне обладнання і технології для зменшення рівня шуму

Джерело: сформовано автором [3-6]

Фокус у роботі на сталість вимагає нових рішень і впровадження інновацій. Відповідно, такий підхід потребує і додаткових інвестицій. Однак, цей крок

дозволяє отримати конкурентну перевагу на ринку. Важливим аспектом стає співвідносність цінностей бізнесу цінностям суспільства.

Незважаючи на численні виклики, з якими стикається будівельна галузь у поступі до впровадження принципів сталого розвитку, застосування інноваційних рішень, нових підходів з орієнтацією на екологічні стандарти дозволить підвищити ефективність та екологічність будівельних процесів. Сталий розвиток у будівельній галузі може бути забезпечений шляхом інтеграції інноваційних технологій, логістичної та екологічної політики. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності галузі та її дружніх взаємин з довкіллям.

Література:

1. Аналіз ринку будівництва та будівельних матеріалів в Україні. 2024 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-stroitelstva-i-stroitelnyh-materialov-v-ukraine-2024-god>
2. Du Plessis C. Agenda 21 for sustainable construction in developing countries. CSIR Report BOU E, 2002. 204 p.
3. ESG у будівництві: управління ризиками та отримання прибутку. URL: <https://eba.com.ua/esg-u-budivnytstvi-upravlinnya-ryzykamy-ta-otrymannya-prybutku/>
4. Вплив будівельної галузі на довкілля. URL: <https://lviv-rda.gov.ua/vplyv-budivelnnoi-haluzi-na-dovkillia/>
5. 10 основних впливів будівництва на навколишнє середовище – негативних і позитивних. URL: <http://surl.li/fmaubu>
6. Що таке BIM і навіщо потрібні нові технології? URL: <https://bimpartner.com.ua/what-is-bim/>

Галюк І. Б.,

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу
м. Івано-Франківськ, Україна*

Проць Я. М.,

*здобувач вищої освіти
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу
м. Івано-Франківськ, Україна*

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Конкурентоспроможність підприємства є складною економічною категорією, що відображає здатність суб'єкта господарювання успішно діяти на ринку, витримуючи тиск конкурентів. Вона формується під впливом численних чинників, які можуть як посилювати, так і послаблювати позиції підприємства.

У період воєнних дій в Україні вплив зовнішніх факторів суттєво посилюється, що потребує від підприємств гнучкості, адаптації та стратегічного переосмислення підходів до управління конкурентоспроможністю.

Науковці по-різному трактують структуру факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. М. Портер запропонував класифікацію факторів за низкою ознак, виокремивши основні та розвинені фактори [1].

Основні фактори включають природні ресурси, географічне положення, некваліфіковану робочу силу, тоді як розвинені фактори - це висококваліфіковані кадри, сучасна інформаційна інфраструктура, інноваційні технології. Саме розвинені фактори стають ключовими у формуванні конкурентних переваг у кризових і воєнних умовах, оскільки потребують довготривалих інвестицій у людський капітал і технології.

Дослідники А. А. Томпсон і А. Стрікланд виділяють такі групи факторів конкурентоспроможності: технологічні, виробничі, маркетингові, розподільні, інноваційні, фінансові ресурси, здатність швидко реагувати на зміни ринку та рівень обслуговування клієнтів. Цей підхід дозволяє оцінити конкурентоспроможність через призму ефективності використання ресурсів і швидкості адаптації підприємства до зовнішніх викликів [1].

У воєнних умовах зовнішнє середовище стає домінуючим чинником, який формує рамки функціонування підприємства. До ключових складових зовнішнього середовища належать: державна політика, правове середовище, економічні умови, рівень монополізації ринку, ресурсний потенціал, ринкова інфраструктура та соціальні умови.

Зокрема, державна політика у період війни визначає пріоритети економічного розвитку, напрями підтримки бізнесу та механізми податкового стимулювання. Правове середовище зазнає постійних змін, що потребує від підприємств гнучкості у веденні діяльності. Економічні умови характеризуються високим рівнем інфляції, дефіцитом ресурсів, порушенням логістичних ланцюгів. Соціальні фактори - трудова міграція, зниження платоспроможності населення, нестача кваліфікованої робочої сили — також мають безпосередній вплив на стратегію підприємств.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє підприємствам прогнозувати ризики, визначати потенційні можливості та розробляти антикризові стратегії, спрямовані на збереження конкурентних позицій у складних умовах.

Внутрішнє середовище підприємства є системою контрольованих чинників, які можуть бути керованими та оптимізованими. Під час війни підприємства стикаються з необхідністю оперативно перебудовувати виробничі процеси, скорочувати витрати та впроваджувати цифрові технології. Важливими стають такі напрями:

- оптимізація ресурсного потенціалу - використання місцевої сировини, підвищення енергоефективності;
- удосконалення організаційної структури - скорочення бюрократичних ланок, підвищення мобільності управлінських рішень;
- посилення логістики та збуту - створення альтернативних каналів постачання;

- цифровізація інформаційних процесів - автоматизація документообігу, впровадження CRM-систем;

- забезпечення фінансової стійкості - диверсифікація джерел фінансування, пошук партнерських проєктів.

Як зазначають вітчизняні науковці внутрішні фактори є тими чинниками, якими підприємство може керувати самостійно, що дає можливість створювати власні конкурентні переваги навіть за обмежених ресурсів [2].

Формування конкурентоспроможності підприємства у воєнних умовах вимагає системного підходу до аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішнє середовище визначає рамки функціонування, тоді як внутрішні чинники забезпечують гнучкість і адаптаційний потенціал підприємства.

Найбільш значущими у період воєнних дій стають розвинені фактори - інноваційність, технологічна модернізація, цифровізація, мобільність управлінських рішень і здатність до швидкої реакції на зміни ринку.

Отже, конкурентоспроможність у сучасних умовах - це не лише економічна категорія, а й показник життєстійкості підприємства, його здатності ефективно функціонувати в умовах невизначеності, нестабільності та ризику.

Література:

1. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. *Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник*. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

2. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 73-78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>

Галюк І. Б.,

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу
м. Івано-Франківськ, Україна*

Скотник В. В.,

*магістр 2-го року навчання
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу
м. Івано-Франківськ, Україна*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА УМОВАХ КРИЗИ

У сучасних умовах глобальної нестабільності стратегічне управління підприємством набуває особливого значення, оскільки саме воно визначає здатність організації не лише виживати, а й розвиватися під час кризових явищ. Управління конкурентоспроможністю виступає центральним елементом

стратегічного управління, адже конкурентні переваги підприємства формують основу його довгострокової стійкості, гнучкості та здатності адаптуватися до змінного зовнішнього середовища [1].

Кризові ситуації — економічні, політичні чи воєнні — змінюють умови функціонування бізнесу, зумовлюють зростання невизначеності та ризиків, зниження попиту, обмеження доступу до ресурсів і розрив логістичних ланцюгів. У таких обставинах стратегічне управління має бути спрямоване на забезпечення антикризової стійкості, тобто здатності підприємства оперативно реагувати на зміни та ефективно використовувати наявні можливості.

Конкурентоспроможність підприємства визначається системою взаємопов'язаних факторів: ефективністю господарської діяльності, інноваційним потенціалом, фінансовою стабільністю, якістю продукції, рівнем управління персоналом, технологічним розвитком і здатністю швидко реагувати на виклики ринку [1]. Стратегічне управління в умовах кризи передбачає не лише збереження цих параметрів, але й трансформацію бізнес-моделі для досягнення нових якісних характеристик.

В основі стратегічного управління конкурентоспроможністю лежить комплексна система управлінських рішень, яка включає: моніторинг зовнішнього середовища для виявлення загроз і можливостей; стратегічне планування розвитку підприємства з урахуванням динаміки ринку; інноваційне оновлення технологій та управлінських процесів; гнучке ресурсне забезпечення; побудову системи управління ризиками та фінансової безпеки.

Стратегічне управління в кризових умовах характеризується високим рівнем адаптивності. Підприємства, які швидко змінюють свої цілі, структуру і стратегії, демонструють більшу життєздатність. Гнучкість у прийнятті управлінських рішень, орієнтація на інновації та розвиток людського капіталу стають ключовими умовами успіху [2].

Інноваційна діяльність у межах стратегічного управління не лише підвищує конкурентоспроможність продукції, але й створює нові стратегічні переваги — шляхом підвищення ефективності виробництва, зменшення витрат та формування унікальної цінності для споживачів.

Крім того, сучасне стратегічне управління має спиратися на управління знаннями та інтелектуальний капітал. В епоху цифровізації знання та компетентність працівників стають ключовими ресурсами, які визначають здатність підприємства адаптуватися до змін і формувати конкурентні стратегії.

Забезпечення стратегічної стійкості підприємства — це процес безперервного моніторингу факторів зовнішнього середовища, прогнозування сценаріїв розвитку та розроблення адаптивних стратегій. Ефективне стратегічне управління має поєднувати антикризову політику з довгостроковим баченням розвитку, що дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив кризи, але й використати її як поштовх до модернізації [2].

Основними стратегічними напрямками забезпечення конкурентоспроможності в умовах кризи є: диверсифікація діяльності та ринків збуту; підвищення ефективності управління ресурсами; розвиток системи ризик-

менеджменту; впровадження цифрових технологій управління; створення стратегічних партнерств і мережевих форм співпраці [3].

Ключову роль у стратегічному управлінні відіграє лідерство, орієнтоване на зміни. Стратегічний керівник у кризових умовах має забезпечувати комунікацію, підтримку персоналу, стимулювати інноваційну активність та формувати організаційну культуру, орієнтовану на навчання та розвиток. Підприємство має діяти як організація, що навчається, постійно вдосконалюючи свої процеси, структуру та компетенції.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи є невід'ємною складовою стратегічного управління. Воно передбачає інтеграцію антикризових, інноваційних, ресурсних і фінансових стратегій у єдину систему, спрямовану на забезпечення довгострокової стабільності. Успіх у кризових умовах залежить не лише від здатності підприємства швидко реагувати на зовнішні виклики, але й від стратегічного мислення, яке дозволяє перетворити кризу на можливість для розвитку.

Література:

1. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2015. Вип. 50. С. 297-301. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647>

2. Євтушенко Н. О., Байдін М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах стратегічних змін. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2021. № 4. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2686> journals.dut.edu.ua

3. Феєр О., Хаустова К., Густі С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*, 2023. № 4. С. 90-97. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97>

Гапонюк А. П.,

здобувач вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент

Полтавський державний аграрний університет

Полтава, Україна

Воронько-Невіднича Т. В.,

д.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної

Полтавський державний аграрний університет

Полтава, Україна

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ЗАСІБ ДОСЯГНЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах воєнного стану питання забезпечення сталого розвитку підприємств набуває особливої актуальності. Дестабілізація економічного середовища, порушення логістичних ланцюгів, скорочення купівельної спроможності населення, реколація підприємств та високий рівень

невизначеності вимагають від бізнесу гнучких і адаптивних управлінських рішень. В цьому контексті маркетинг виступає не лише інструментом просування товарів і послуг, а й стратегічним механізмом забезпечення життєздатності суб'єкта господарювання.

Сучасний маркетинг у період війни трансформується у напрямі соціальної відповідальності, цифровізації комунікацій та переорієнтації на потреби локальних ринків. Підприємства, які активно застосовують маркетингові інструменти – дослідження ринку, брендинг, CRM-системи, SMM-комунікацію та контент-маркетинг – отримують можливість не лише зберегти клієнтську базу, але й зміцнити довіру споживачів. Особливої ваги набуває концепція соціально відповідального маркетингу, яка поєднує економічні цілі з підтримкою місцевих громад, допомогою Збройним силам та участю у відновленні економіки країни. Такий підхід формує позитивний імідж підприємства та підвищує його стійкість у кризових умовах. Використання цифрових технологій – аналітики даних, онлайн-торгівлі, платформ електронних комунікацій – дає змогу швидко адаптуватися до змін споживчої поведінки та забезпечити безперервність бізнес-процесів навіть за умов обмежень воєнного часу [2; 3].

Таким чином, маркетингові інструменти управління підприємством – це сукупність методів, засобів і підходів, спрямованих на підвищення ринкових позицій господарюючого суб'єкта та реалізацію його стратегічних цілей у сфері маркетингу. В умовах зростаючої конкуренції, економічної нестабільності та динамічних змін зовнішнього середовища вони набувають особливої ваги як механізм забезпечення **сталого розвитку** [1; 4]. Завдяки ефективному використанню маркетингових інструментів суб'єкти господарювання можуть інтегрувати принципи сталого розвитку у свою господарську діяльність, оптимізувати ресурси, зміцнювати взаємовідносини зі споживачами та суспільством і забезпечувати довгострокову економічну, соціальну, екологічну та безпекову ефективність.

Отже, маркетингові інструменти у період повномасштабної війни стають ключовим чинником збереження бізнес-діяльності, забезпечення конкурентоспроможності, підтримки сталого розвитку та, як наслідок, відновлення економічного потенціалу суб'єктів ринку України.

Література:

1. Багорка М. О. Концепція екологічного маркетингу в маркетинговій стратегії сталого розвитку виробництва аграрних підприємств. Інтелект ХХІ. 2019. № 3. С. 23–28.
2. Барна М. Ю., Воронько-Невіднича Т. В., Ткаченко В. І., Іщейкін Т. Є. Організаційно-правові аспекти безпекового кадрового потенціалу в системі управління проєктами підприємств сфери агротуризму. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 4. С. 11-16. URL: 2023 / #4 – АПІЕ (apie.org.ua).
3. Райко Д. В., Подрез О. І., Черепанова В. О. Сучасні підходи до формування маркетингових інструментів управління підприємством. Проблеми

економіки. 2022. № 3 (53). С. 128-136. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-3_0-pages-128_136.pdf.

4. Фастовець Н., Харчук Т., Подольська О., Лутковська С., Воронько-Невіднича Т., Левківська Л. Стратегічне управління фінансами інноваційно адаптивних підприємств у стартап-бізнесі глокалізованих ринків. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2025. № 4 (63). Р. 166–179. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4916>.

Гельман В.М.,

*д.е.н., професор кафедри управління персоналом і маркетингу
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна*

Дмитренко М.І.,

*магістрант спеціальності «Економіка»
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна*

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СУЧАСНИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ РИНКОМ ПРАЦІ У ДІЯЛЬНІСТЬ РЕГІОНАЛЬНИХ ІНСТИТУЦІЙ

Рациональні управлінські рішення є ключовим інструментом забезпечення ефективності діяльності організацій, досягнення стратегічних цілей та сталого розвитку в умовах постійних змін і невизначеності зовнішнього середовища. Вони відіграють визначальну роль у системі менеджменту, адже дозволяють своєчасно реагувати на соціально-економічні виклики, ефективно розподіляти ресурси та формувати конкурентні переваги. Завдяки прийняттю обґрунтованих управлінських рішень підвищується продуктивність, зміцнюється конкурентоспроможність і стабільність функціонування економічних суб'єктів, тоді як ризики їх діяльності мінімізуються.

Сучасний етап розвитку ринку праці характеризується посиленням процесів цифровізації, гнучкістю форм зайнятості та зростанням ролі онлайн-платформ як інструментів пошуку роботи і взаємодії між роботодавцями та найманими працівниками. Використання цифрових платформ стимулює інновації, посилює конкуренцію, розширює формати зайнятості та створює нові можливості працевлаштування. Водночас це зумовлює необхідність вирішення низки управлінських питань, зокрема щодо забезпечення якості виконання робіт, відповідності професійних компетентностей вимогам роботодавців, оптимізації взаємовідносин між замовником і виконавцем, а також коректної класифікації трудових відносин.

У таких умовах обґрунтованість управлінських рішень набуває особливої ваги. Вона передбачає послідовний процес — від визначення проблеми або можливості до збору та аналізу інформації, оцінювання альтернатив, реалізації оптимального варіанта і подальшої оцінки його ефективності. Таким чином,

якість управлінських рішень стає ключовим чинником успішного функціонування системи зайнятості та соціально-економічної стабільності регіону.

Ефективне управління регіональним ринком праці потребує постійної адаптації до зовнішніх змін, впровадження інноваційних інструментів, розвитку партнерства між державними структурами, бізнесом і громадськістю, а також активної підтримки громадян у період структурних і технологічних перетворень.

Запорізька обласна служба зайнятості виступає ключовим інститутом реалізації державної політики зайнятості на регіональному рівні, забезпечуючи практичне втілення управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності робочої сили. Вибір цієї установи як об'єкта аналізу зумовлений її вагомою роллю у формуванні механізмів підтримки населення в умовах трансформаційної економіки, а також постійною модернізацією інструментів управління зайнятістю.

Служба активно популяризує власні сервіси та послуги, що сприяють працевлаштуванню громадян. Зокрема, її діяльність охоплює:

- надання інформації про актуальні вакансії та можливості працевлаштування (зокрема під час особистих звернень до центрів зайнятості);
- організацію тимчасової зайнятості, у тому числі участь у суспільно корисних і громадських роботах;
- професійне навчання, перекваліфікацію, підвищення кваліфікації або зміну професійної сфери відповідно до потреб ринку праці;
- видачу ваучерів для внутрішньо переміщених осіб із метою підвищення їх конкурентоспроможності через навчання за пріоритетними професіями;
- підтримку започаткування чи розвитку власної справи через надання грантів (мікрогрантів);
- консультаційну та інформаційну підтримку з питань працевлаштування [1].

Досвід роботи Запорізької обласної служби зайнятості демонструє приклад адаптації до цифрової трансформації, орієнтації на активні програми зайнятості та розвитку гнучких форм праці, що повністю відповідає тенденціям сучасного ринку праці.

Міжнародна практика управління ринком праці свідчить про застосування різноманітних моделей і стратегій, які враховують специфіку економічного розвитку, соціальні потреби та технологічні зміни.

У країнах Європейського Союзу політика зайнятості реалізується через систему Labour Market Policies (LMP), яка передбачає інформаційні послуги, активні дії (професійне навчання, перекваліфікацію, створення нових робочих місць) та фінансову підтримку (зокрема допомогу з безробіття). Показовими є програми перекваліфікації в Німеччині, що допомагають працівникам адаптуватися до наслідків автоматизації [2-4].

У Сполучених Штатах Америки управлінські рішення у сфері зайнятості орієнтовані на забезпечення гнучкості ринку праці. Серед ключових інструментів — програми підтримки безробітних, які поєднують навчання, пошук роботи та субсидування заробітної плати. Особливе значення мають

приватні агентства зайнятості та онлайн-платформи. Прикладом ефективної державної ініціативи є програма Trade Adjustment Assistance (ТАА), спрямована на підтримку працівників, які втратили роботу внаслідок міжнародної конкуренції [4; 5].

Канада реалізує багаторівневу політику зайнятості, адаптовану до потреб провінцій. Значна увага приділяється інтеграції іммігрантів через мовні курси та програми професійної адаптації, а також підтримці молоді й малозабезпечених верств населення через гранти та стажування. Вагомим інструментом є програма Canada Job Grant, що передбачає співфінансування роботодавцями навчання працівників [4; 6].

Сінгапур є прикладом централізованого управління ринком праці, де ключову роль відіграє Національна рада з питань трудових ресурсів. Країна послідовно розвиває систему безперервного навчання та перепідготовки кадрів у тісній взаємодії уряду, бізнесу та освітніх інституцій [4; 7]. Така модель демонструє ефективність партнерства у формуванні конкурентоспроможної робочої сили.

Аналіз міжнародних практик управління ринком праці дає змогу визначити напрями, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень у Запорізькій області [2-7]: розвиток активної політики зайнятості з акцентом на професійне навчання, перекваліфікацію, підтримку підприємництва та створення умов для тимчасової зайнятості; впровадження гнучких моделей зайнятості, таких як дистанційна робота, фриланс та субсидована зайнятість, що підвищують адаптивність робочої сили; розбудова регіональної системи професійної перепідготовки та прогнозування потреб ринку праці, яка забезпечить відповідність між попитом і пропозицією робочої сили; підвищення рівня інклюзивності через залучення до економічної активності людей з інвалідністю, ветеранів, пенсіонерів і внутрішньо переміщених осіб; цифровізація послуг зайнятості, зокрема через розвиток онлайн-платформ, електронних ваучерів і мобільних застосунків, що розширюють доступ до сервісів працевлаштування. Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню сучасного, інноваційно-орієнтованого та інклюзивного ринку праці Запорізької області, здатного ефективно реагувати на структурні, технологічні та соціальні зміни.

Література:

1. Запорізький обласний центр зайнятості: *офіційний сайт*. URL: <https://zap.dcz.gov.ua/> (дата звернення: 16.10.2025).
2. Labour Market Policies (LMP) Database. European Commission: *official website*. 2024. URL: <https://surl.li/saxsst> (дата звернення: 16.10.2025).
3. OECD. Continuing Education and Training in Germany. 2021. URL: <https://surl.li/sntvld>
4. International Labour Organization: *official website*. URL: <https://surl.li/jxqyeo> (дата звернення: 16.10.2025).

5. Employment and Training Administration. United States government: *official website*. URL: <https://www.dol.gov/agencies/eta/tradeact> (дата звернення: 16.10.2025).

6. Canada-Ontario Job Grant (COJG). Government of Ontario: *official website*. 2025. URL: <https://www.ontario.ca/page/canada-ontario-job-grant-cojg> (дата звернення: 16.10.2025).

7. Workforce Singapore (WSG): *official website*. URL: <https://www.wsg.gov.sg/> (дата звернення: 16.10.2025).

*Дога-Мирзак М.В.,
д.е.н., доцент кафедри фінансів та банківської справи,
Державний університет Молдови
м. Кишинів, Республіка Молдова
Чернов М.Г.,
здобувач третього (PhD) ступеня вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»,
Одеський державний аграрний університет,
м. Одеса, Україна*

ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН

Аграрний сектор є домінуючим в економіці постсоціалістичних-пострадянських країн східної Європи. Як в Україні, так і в Республіці Молдова, ресурсний потенціал аграрного сектору характеризується наявністю родючих земель, працелюбним сільським населенням з підприємницьким хистом. Спільними для обох країн є й виклики, що становлять загрози аграрному виробництву: виробнича база не завжди відповідає сучасним технологіям, необхідність модернізації основних засобів, потреба в значних капітальних вкладеннях, ускладнений і нестабільний доступ до ринків збуту аграрної продукції для реалізації значного експортного потенціалу, необхідність усунення високої залежності від погодно-кліматичних умов та змін клімату. У таких умовах актуальною постає проблема забезпечення ефективного управління формуванням і використанням наявного ресурсного потенціалу. Питання ефективності використання ресурсного потенціалу в аграрному секторі широко дискутується в наукових публікаціях. Дослідники цієї проблеми пропонують досить різноманітний механізм її вирішення: від перепрофілювання аграрних підприємств [1] до залучення фінансової складової [2] і розробки механізмів розвитку малого бізнесу на виробництві зернових і технічних культур [3]. Однак умови невизначеності ринкового середовища в період воєнного стану в Україні та нестабільне політичне становище у Республіці Молдова, що характеризується незавершеністю інституційних ринкових трансформацій в обох країнах, вимагають подальших аналітичних досліджень особливостей вирішення проблемних аспектів функціонування ресурсного потенціалу в

аграрному секторі як єдиного комплексу взаємопов'язаних складових, орієнтованих на сталий розвиток. Як зазначено у аналітичному звіті Європейської Комісії про рівень наближення законодавства України до актуального права ЄС (лютий 2023) «...Україна перебуває на початковому рівні підготовки і наразі націлена більше на питанні взаємної торгівлі сільськогосподарськими товарами, аніж на питанні підтримки сталого управління природними ресурсами або адаптації до зміни клімату» [4].

Аграрний сектор України та сукупність суб'єктів аграрного підприємництва є вкрай різноманітними та поляризованими: від мікро- підприємств та фермерських господарств до великих агрохолдингів та корпоративних структур, що ускладнює дослідження проблеми формування та функціонування ресурсного потенціалу і вимагає особливого методичного підходу та інструментарію. Тому дослідження має здійснюватись в розрізі сегментів аграрних підприємств за розмірами господарювання та організаційно-правовими формами з урахуванням як чинників внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Проведений аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища аграрних підприємств України та Республіки Молдова дозволяє виявити чинники, що на сучасному етапі знижують ефективність використання ресурсного потенціалу та стримують її підвищення (рис. 1).

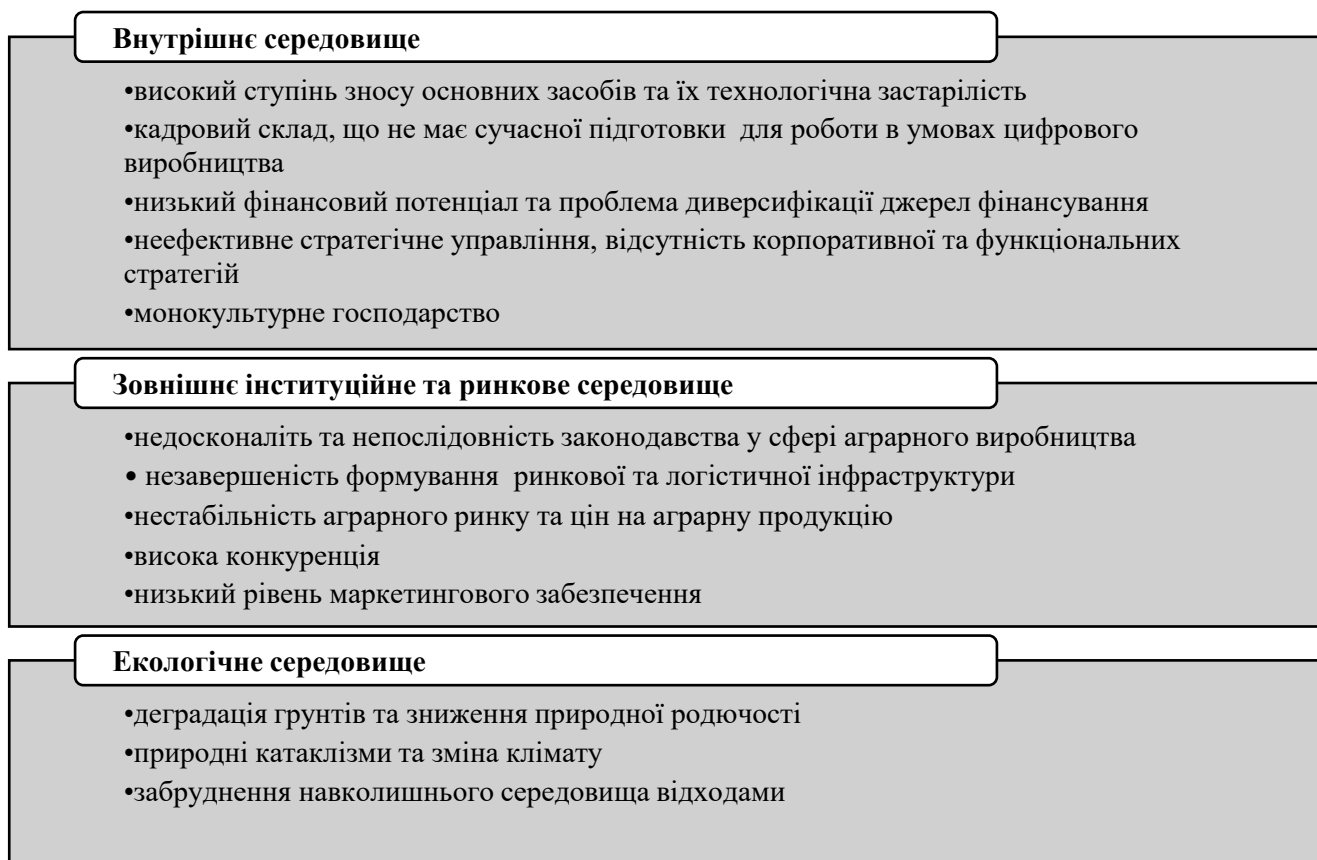


Рис. 1. Чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, що стримують підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств

Джерело: узагальнено та сформовано авторами за джерелами [1-3]

Первісною основою формування економічної ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств є технологічна ефективність, основним показником якої є врожайність сільськогосподарських культур, від якої залежить не лише ефективність використання земельних ресурсів та ефективність галузі тваринництва, а й ефективність використання всіх інших складових ресурсного потенціалу, що беруть участь у виробництві.

Урожайність сільськогосподарських культур в аграрних підприємствах Південного регіону України є нестабільною і в більшій мірі її варіація обумовлена природно-кліматичними та погодними умовами (табл. 1-2).

Таблиця 1

Динаміка врожайності сільськогосподарських культур в ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області з розрахунку на 1 га, ц

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %	2024 р. до 2023 р., %
Зернові та зернобобові культури в середньому	16,1	38,4	31,5	1,9*	82,0
з них:					
- озима пшениця	12,5	39,4	47,6	3,8*	120,9
- кукурудза	18,5	37,5	24,8	134,0	66,1
Соняшник	8,8	18,2	9,5	108,00	52,4

*коефіцієнт зростання

Джерело: сформовано автором на основі даних статистичної звітності підприємства

Таблиця 2

Врожайність основних товарних сільськогосподарських культур у ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області з розрахунку на 1 га, ц

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютний приріст у 2024 р. порівняно з	
				2020 р.	2022 р.
Пшениця озима	40,4	57,8	60,0	34,3	19,6
Ячмінь озимий	45,5	58,5	34,8	6,1	-10,7
Кукурудза на зерно	50,1	46,4	34,5	32,1	-15,6
Ріпак озимий	15,8	42,0	29,9	17,0	14,1
Соняшник	25,6	24,9	21,8	5,8	-3,8

Джерело: сформовано автором на основі даних статистичної звітності підприємства

Наведені у таблицях 1-2 показники врожайності демонструють її варіацію як у динаміці, так і у просторовому вимірі. Значно вищі показники врожайності ФГ «Сатурн» порівняно з ТОВ «ВЕСНА АГРО» вказують на суттєві резерви підвищення врожайності в аграрних підприємствах і, відповідно, резерви підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Суттєва варіація спостерігається в аграрних підприємствах і за показниками ефективності використання основних виробничих ресурсів та рентабельністю діяльності (табл. 3).

Таблиця 3

Ефективність використання виробничих ресурсів та рентабельність діяльності в досліджуваних аграрних підприємствах

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024 р. від 2022 р.
ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області				
Отримано прибутку з розрахунку на:				
- 1 грн активів, грн	0,00	0,07	0,15	0,15
- 1 середньорічного працівника, тис. грн.	0,71	106,00	226,40	225,69
Рівень рентабельності, %	0,26	11,51	15,17	14,91 відсоткових пунктів
ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області				
Отримано прибутку на:				
- 1 грн активів, грн	0,44	0,31	0,46	0,02
<i>Продовження таблиці 3</i>				
- на 1 середньорічного працівника, тис. грн	516,9	371,3	613,5	96,6
Рівень рентабельності, %	40,4	37,6	38,5	-1,9 відсоткових пунктів

Джерело: побудовано і розраховано автором за даними фінансової і статистичної звітності підприємств

Попри воєнний стан і пов'язані з ним ризики і загрози зовнішнього середовища, діяльність підприємств є прибутковою. Порівняння показників двох досліджуваних підприємств вказує на те, що вищої ефективності використання виробничих ресурсів досягають підприємства з вищими показниками технологічної ефективності, що, у свою чергу вказує на необхідність комплексного підходу до вирішення проблеми забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу.

Враховуючи, що більшість малих і середніх за розмірами аграрних підприємств функціонують в умовах обмеженості ресурсів, на початковому етапі вирішення досліджуваної проблеми щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом необхідно забезпечити оптимізацію його структури, сполучення видів економічної діяльності та використання ресурсного потенціалу підприємства як єдиного комплексу взаємопов'язаних елементів. Це дасть можливість обґрунтувати рішення щодо оптимальних обсягів виробництва і технологічної ефективності за умови обмеженості ресурсів. У подальшому необхідно розробити стратегію відтворення і модернізації всіх складових ресурсного потенціалу з урахуванням фінансової складової для її реалізації. Такий проєкт вже реалізується в Республіці Молдова за підтримки Міжнародного фонду сільськогосподарського розвитку (IFAD), що покликаний забезпечити ефективність і стійкість використання фінансових коштів, спрямованих на підтримку від етапу виробництва до реалізації продукції, зокрема на експорт.

Література:

1. Саламін О., Поперечний С. Актуальні проблеми формування та ефективного використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах турбулентного ринкового середовища. *Економіка та суспільство*, 2024 (62). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-107>

2. Борисенко В., Борисенко Д. Оптимізація виробництва та моделювання виробничих витрат у фермерських господарствах. Економіка АПК. 2024. № 31(1). С. 10-18. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202401010>.

3. Малик М., Кравченко С., Шпикуляк О., Гудзь Г. Розвиток малого бізнесу з виробництва зернових, зернобобових культур, насіння соняшнику в умовах воєнного часу. Економіка АПК. 2024. № 31(1). С. 41–53. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202401041>.

4. Риковська О., Фраєр О., Михайленко О. Аналіз стану сільського господарства України та імплементація нормативно-правових актів ЄС, дотичних до аграрних та довкіллевих питань. За ред. М. Белкіна, А. Даниляк. Київ: ГО «Екодія», 2024. 22 с.

5. East-fruit. Комплексний проєкт розвитку сільського господарства в Молдові розпочинає IFAD. URL: <https://east-fruit.com/uk/novyny/kompleksnyy-proyekt-rozvytku-silskoho-hospodarstva-v-moldovi-rozpochynaye-ifad/> (дата звернення 24.10.2025)

Євтушок О.В.,

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет,
м. Одеса, Україна*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТА МАРКЕТИНГУ ЯК ДРАЙВЕРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК

Сталий розвиток регіональних економік сьогодні неможливо уявити без системного впровадження інновацій у сферу менеджменту та маркетингу. У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифровізації та трансформації ринкових відносин саме інноваційні підходи забезпечують можливість ефективного управління ресурсами, підвищення гнучкості організацій і посилення взаємодії між державним, приватним та освітнім секторами [1, с. 13]. Вони формують нову парадигму управління, засновану на інтеграції технологічних, соціальних та екологічних складових, що дозволяє одночасно досягати економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної рівноваги.

Інноваційні моделі управління передбачають перехід від адміністративно-командних методів до системно-орієнтованого підходу, в основі якого – постійне вдосконалення, розвиток компетенцій персоналу, використання інформаційних технологій і аналітичних інструментів для ухвалення рішень. З іншого боку, інноваційний маркетинг виступає невід’ємним елементом цієї системи, адже саме він забезпечує глибоке розуміння потреб споживачів, формує попит на інновації та сприяє створенню позитивного іміджу регіону як простору динамічного розвитку.

У цьому контексті особливої актуальності набуває поєднання управлінських інновацій із маркетинговими інструментами, яке дозволяє не лише підвищити ефективність бізнес-процесів, але й створити умови для гармонійного розвитку

територіальних спільнот. Така інтеграція сприяє формуванню інноваційного клімату в регіонах, підвищенню інвестиційної привабливості, активізації підприємницької ініціативи та зміцненню соціального капіталу, що загалом забезпечує конкурентоспроможність регіональної економіки на глобальному ринку [1, с. 13].

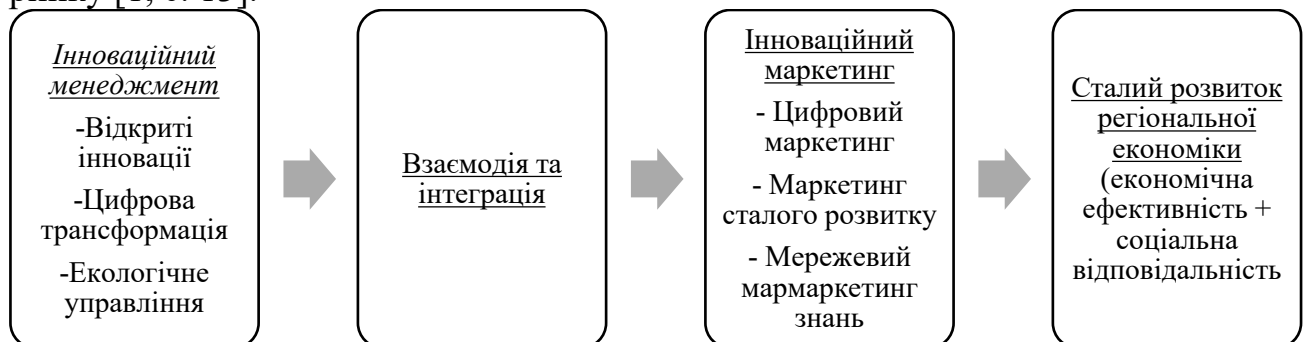


Рис.1. Модель взаємодії інноваційного менеджменту та маркетингу як чинників сталого розвитку регіональної економіки

Джерело: розроблено автором на основі [3–7].

Інноваційний менеджмент визначається як процес створення, впровадження та комерціалізації нових ідей, технологій і методів управління, що забезпечують динамічний розвиток організацій і регіонів [2, с. 52]. На відміну від традиційних моделей, інноваційний менеджмент ґрунтується на принципах відкритості, цифрової трансформації та партнерства. Наприклад, концепція відкритих інновацій (Open Innovation) дозволяє залучати зовнішні знання та ресурси, сприяючи швидшій адаптації до змін зовнішнього середовища [3, с. 21].

Таблиця 1

Інноваційні підходи в системі регіонального менеджменту

№	Підхід	Характеристика	Очікуваний ефект для регіону
1	Відкриті інновації	Кооперація між бізнесом, наукою, владою	Прискорення трансферу технологій
2	Цифрова трансформація	Автоматизація управлінських процесів	Економія ресурсів, підвищення ефективності
3	Екологічне управління	Орієнтація на ESG-принципи	Зменшення екологічного навантаження

Джерело: узагальнено автором за [3; 4; 6].

Розглянуті інноваційні підходи у сфері менеджменту демонструють, що ефективність управлінських рішень безпосередньо залежить від здатності організацій інтегрувати інновації у всі бізнес-процеси – від стратегічного планування до взаємодії із зацікавленими сторонами. Водночас сама інноваційна діяльність не може існувати ізольовано від ринку: для її реалізації необхідні дієві механізми комунікації, просування та формування попиту на інновації [5, с. 14].

Саме на цьому етапі ключову роль починає відігравати маркетинг інновацій, який забезпечує перетворення нових ідей на затребувані продукти, технології та рішення. Завдяки ефективним маркетинговим стратегіям інновації набувають

ринкової форми, а регіони – додаткових можливостей для підвищення своєї конкурентоспроможності та залучення інвестицій.

Таким чином, маркетинг інновацій виступає логічним продовженням інноваційного менеджменту, забезпечуючи практичну реалізацію управлінських концепцій через ринкові механізми та сприяючи сталому розвитку територій.

Маркетинг, орієнтований на інновації, виконує ключову роль у забезпеченні синергії між підприємницькими ініціативами та суспільними потребами. У сучасних умовах формується модель «маркетингу сталого розвитку», яка враховує не лише економічні, а й соціальні та екологічні ефекти діяльності підприємств [5, с. 14].

Таблиця 2

Інноваційні маркетингові практики у розвитку регіонів

Інструмент	Сутність	Вплив на регіон
Цифровий маркетинг	Використання ІТ-платформ, соцмереж, CRM-аналітики	Розширення ринків збуту
Маркетинг сталого розвитку	Просування еко продуктів і соціальних ініціатив	Підвищення довіри до брендів
Мережевий маркетинг знань	Партнерства між освітою, бізнесом і владою	Підвищення інноваційного потенціалу

Джерело: укладено автором на основі [5–7]

Аналіз наведених у таблиці 2 даних свідчить, що інноваційні маркетингові практики відіграють вирішальну роль у формуванні конкурентних переваг регіонів. Цифровий маркетинг забезпечує розширення каналів збуту та створює можливості для інтеграції регіонального бізнесу у глобальні ринки. Маркетинг сталого розвитку сприяє підвищенню соціальної довіри, етичній репутації підприємств і формуванню позитивного іміджу територій. У свою чергу, мережевий маркетинг знань стимулює розвиток партнерських зв'язків між університетами, підприємствами та місцевими громадами, що підсилює інноваційний потенціал регіональних систем.

Отже, поєднання зазначених інструментів демонструє, що маркетинг і менеджмент у своїй взаємодії створюють комплексний механізм управління розвитком регіонів. Саме ця взаємодія забезпечує синергетичний ефект, коли управлінські рішення підкріплюються маркетинговими стратегіями, а інноваційні продукти отримують реальні шанси на успішне впровадження.

Інноваційний менеджмент і маркетинг у своїй взаємодії створюють ефект синергії, коли управлінські рішення підкріплюються маркетинговими аналітичними даними, а ринкові можливості перетворюються на стратегічні переваги. Така інтеграція забезпечує довгострокову конкурентоспроможність регіонів і формує передумови для сталого економічного зростання [8, с. 112]. Як доводять сучасні дослідження, інноваційні бізнес-моделі, що поєднують цифрові технології, соціальну відповідальність і маркетингову гнучкість, демонструють найвищі показники стабільності на регіональному рівні [9, с. 4].

Інноваційні підходи в менеджменті та маркетингу виступають ключовими чинниками сталого розвитку регіональних економік. Їх ефективна взаємодія дозволяє поєднати економічну результативність із соціальною та екологічною

відповідальністю, що є основою сучасної парадигми розвитку. У контексті глобальної конкуренції та цифрової трансформації інноваційний менеджмент забезпечує здатність регіонів адаптуватися до викликів, підвищувати ефективність використання ресурсів, впроваджувати екологічно безпечні технології та формувати партнерські мережі між бізнесом, владою й освітою.

Водночас інноваційний маркетинг сприяє просуванню результатів цих трансформацій на ринку, формуванню позитивного іміджу регіону, залученню інвестицій і розвитку соціальної довіри. Використання цифрових інструментів, аналітики великих даних, CRM-систем та комунікаційних платформ дозволяє не лише оптимізувати маркетингову діяльність, а й зробити її більш орієнтованою на потреби суспільства та принципи сталого розвитку.

Взаємодія менеджменту та маркетингу в інноваційному середовищі створює потужний синергетичний ефект: управлінські рішення підкріплюються маркетинговими даними та комунікаційними стратегіями, а маркетингові дії, у свою чергу, отримують інституційне та ресурсне забезпечення. Така інтеграція сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіональних підприємств, розвитку локальних інноваційних екосистем і створенню нових робочих місць.

Таким чином, формування системи сталого розвитку на рівні регіонів потребує стратегічного поєднання інноваційного менеджменту та маркетингу. Це дозволить забезпечити не лише економічне зростання, а й соціальну згуртованість, екологічну збалансованість і підвищення якості життя населення – тобто перехід до нової моделі інноваційно-сталого розвитку України.

Література:

1. Готра В. В. Інноваційний маркетинг як інструмент управління інноваційним розвитком АПК. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 11-17.
2. Буднікевич І. М., Романюк Н. В. Маркетинговий підхід до побудови мережевих моделей на регіональному ринку знань. *Економічні науки*. 2019. Вип. 54. С. 52-57.
3. Chesbrough H. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston : Harvard Business School Press, 2020. 236 p.
4. Дикань В. Л., Ткаченко Н. О. *Інноваційний менеджмент в умовах цифрової економіки*. Київ : КНЕУ, 2022. 218 с.
5. Kotler P., Keller K. *Marketing Management*. Harlow : Pearson Education, 2021. 984 p.
6. Nosratabadi S., Mosavi A., Shamshirband S. Sustainable Business Models: A Review. *arXiv preprint arXiv:1907.10052*. 2019.
7. Тарасович Л. Маркетингові засади регіонального розвитку: досвід ЄС. *Економічна регіоналістика*. 2025. № 2. С. 53-59.
8. Козлова О. В. Інноваційні підходи до управління сталим розвитком регіонів. *Регіональна економіка*. 2023. № 3. С. 108-115.
9. Nagy S., Veresne M. S. The Relationship between Social Innovation and Digital Economy and Society. *arXiv preprint arXiv:2212.13840*. 2022.

Забунова Т.П.,
здобувачка 2 курсу
спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна
Дідур Г. І.,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна

СУЧАСНІ МЕТОДИ ПІДБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та високої конкуренції на ринку праці питання підбору та відбору персоналу набуває особливої ваги. Ефективність компанії значною мірою залежить від того, наскільки професійно організовано процес пошуку, оцінки й залучення кадрів. Традиційні методи (співбесіди, резюме) вже не забезпечують повного уявлення про потенціал кандидата. Сьогодні активно використовуються сучасні технології: онлайн-рекрутинг, штучний інтелект у HR, психометричні тести, асесмент-центри, соціальні мережі та HR-аналітика. Отже, необхідним є вивчення та впровадження новітніх методів підбору і відбору персоналу, які відповідають викликам цифрової економіки та дозволяють підвищити конкурентоспроможність організацій.

Сучасні дослідники розглядають пошук, добір і відбір персоналу як взаємопов'язані елементи системи управління персоналом, що мають бути узгоджені із загальною кадровою політикою підприємства, де ключовим є комплексний і системний підхід, який враховує не лише професійні компетенції, але й соціально-психологічні характеристики кандидатів [1].

На інноваційних методах підбору персоналу в умовах диджиталізації економіки наголошують Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В. Лусте О. О. [2]. Автори трактують підбір як процес залучення нових працівників до організації із застосуванням сучасних цифрових інструментів, зокрема соціальних мереж, онлайн-платформ, електронних баз резюме, автоматизованих HR-систем.

Вонберг Т., Дмитрук С., Крочак В. особливу увагу приділяють тенденціям розвитку HR-практик, серед яких - зростання ролі бренду роботодавця, використання data-driven HR, штучного інтелекту у відборі, а також орієнтація на цінності та корпоративну культуру під час добору працівників. На думку авторів, сучасний добір має бути не лише інструментом заповнення вакансій, а й стратегічним інструментом формування конкурентних переваг організації [3].

Отже, відбір і підбір є взаємопов'язаними стадіями єдиного процесу управління персоналом головна мета якого забезпечити оптимальну відповідність працівника вимогам посади та цілям організації. А сучасні умови вимагають використання цифрових технологій, автоматизації, аналітики й урахування корпоративних цінностей при доборі кадрів.

Підбір і відбір персоналу мають вирішальне значення для організації, оскільки забезпечують залучення компетентних працівників, формують ефективну команду та безпосередньо впливають на результативність, конкурентоспроможність і розвиток підприємства (рис. 1).

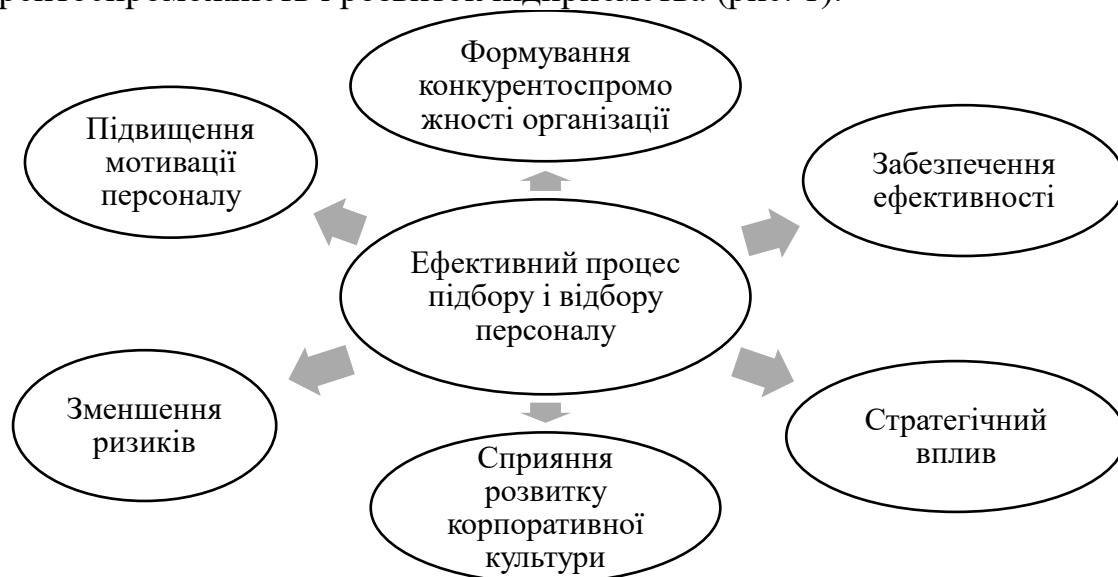


Рис. 1. Значення процесу підбору й відбору персоналу для організації
Джерело: побудовано автором

Традиційні методи відбору залишаються найбільш поширеними, незважаючи на розвиток сучасних технологій і цифрових інструментів. До них належать аналіз резюме, співбесіда та тестування, які дозволяють оцінити професійну підготовку, досвід і особистісні якості кандидата (табл. 1).

Таблиця 1

Традиційні методи підбору персоналу.

Метод	Основні завдання
Аналіз резюме	відбір претендентів, які відповідають базовим вимогам до посади; перевірка рівня освіти, спеціалізації та наявності професійної підготовки; оцінка досвіду роботи: його тривалості, відповідності профілю вакансії, наявності досягнень; виявлення професійних навичок (hard skills) та універсальних компетенцій (soft skills); аналіз додаткових факторів: знання мов, володіння комп'ютерними програмами, участь у проєктах.
Співбесіда	уточнити та перевірити достовірність інформації, зазначеної у резюме; оцінити професійні знання, уміння та досвід кандидата; визначити рівень мотивації до роботи та виконання обов'язків; дослідити особистісні якості: комунікабельність, відповідальність, стресостійкість, організованість; з'ясувати, наскільки кандидат відповідає корпоративній культурі; оцінити перспективи подальшого розвитку кандидата у межах організації.
Тестування	перевірити рівень професійних знань та спеціальних умінь (hard skills); оцінити когнітивні здібності: логіку, увагу, пам'ять, здатність до аналізу; виявити психологічні та особистісні риси, які можуть впливати на ефективність роботи (лідерські якості, рівень емоційної стабільності, вміння працювати в команді); перевірити практичні навички за допомогою кейсів; забезпечити об'єктивність оцінки кандидатів завдяки стандартизованим методикам.

Джерело: сформовано автором

Однак, у сучасному світі, де технології проникають в усі сфери життя, процес підбору та відбору персоналу зазнає суттєвих трансформацій. Однією з ключових тенденцій є широке використання цифрових платформ та онлайн-рекрутингу, які дозволяють оптимізувати та автоматизувати значну частину HR-процесів. Сьогодні онлайн-співбесіди стали дуже поширеними. Завдяки платформам на кшталт Zoom, Google Meet або Microsoft Teams, рекрутери можуть спілкуватися з кандидатами віддалено. Це економить час і дозволяє швидко оцінити, чи підходить людина на посаду. Під час відеозв'язку можна звернути увагу на комунікативні навички та поведінку кандидата. Окрім цього, популярності набули відеоінтерв'ю, коли кандидат самостійно записує відповіді на заздалегідь підготовлені запитання.

Набув поширення метод комплексної оцінки компетенцій працівників «Assessment-центр», що передбачає виконання серії стандартизованих завдань, зокрема ситуаційних, які імітують типові робочі ситуації [4].

Виділяють кілька різних форматів проведення Assessment-центру відповідно до ситуації та цілей компанії (табл. 2).

Таблиця 2

Формати проведення assessment-центру.

Формат	Як відбувається	Мета застосування
Очний (традиційний)	Проводиться в спеціально підготовленому приміщенні; учасники виконують індивідуальні та групові завдання, ділові ігри, проходять інтерв'ю та тестування під спостереженням оцінювачів.	Комплексна оцінка управлінських, комунікативних і поведінкових компетенцій у реальній взаємодії.
Дистанційний (онлайн)	Усі етапи проходять через відеоконференції, онлайн-тести та інтерактивні платформи; оцінювання здійснюється у віртуальному середовищі.	Економія ресурсів, відбір кандидатів на віддалені посади, попередній етап оцінювання.
Змішаний (гібридний)	Частина завдань виконується онлайн (тести, аналітичні вправи), а ключові елементи - очно (рольові ігри, дискусії).	Оптимізація часу та вартості оцінювання, поєднання об'єктивності онлайн-інструментів і живої взаємодії.
Індивідуальний assessment	Оцінювання одного кандидата; використовуються тести, кейси, інтерв'ю, спостереження за поведінкою в змодельованих ситуаціях.	Визначення професійної придатності або потенціалу конкретного працівника.
Груповий assessment	Одночасно оцінюють кількох кандидатів у групових завданнях, дискусіях, рольових іграх.	Виявлення лідерів, оцінка командної взаємодії, конкурентного потенціалу учасників.
Внутрішній assessment-центр	Організовується всередині компанії; оцінювачами виступають внутрішні HR-фахівці чи менеджери.	Відбір до кадрового резерву, планування розвитку та просування персоналу.
Зовнішній assessment-центр	Проводиться незалежними консультантами або рекрутинговими агентствами.	Незалежна оцінка кандидатів, добір нових співробітників, аудит HR-процесів.

Джерело: побудовано авторами

Отже, у ході дослідження встановлено, що сучасні методи підбору та відбору персоналу є важливою частиною стратегічного управління людськими ресурсами. Вони поєднують традиційні підходи (співбесіди, тестування, аналіз

резюме) з інноваційними технологіями - психометричним оцінюванням, когнітивними тестами, автоматизацією HR-процесів, штучним інтелектом і аналітикою даних.

Застосування таких методів дозволяє точніше визначати професійні та особистісні якості кандидатів, підвищувати ефективність рекрутингу та прийняття управлінських рішень. Це сприяє підвищенню якості відбору завдяки об'єктивним даним, скороченню часу та витрат на пошук персоналу, узгодженню цінностей працівників із корпоративною культурою, зростанню мотивації та залученості персоналу, формуванню позитивного іміджу роботодавця.

У добу цифровізації сучасні HR-інструменти стають не лише засобом рекрутингу, а й чинником стратегічного розвитку компанії. Отже, впровадження сучасних методів добору персоналу є запорукою ефективності, стабільності та конкурентоспроможності організації.

Література:

1. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Глушко Т. В., Зелена М. І., Данілкова А. Ю. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2021. № 1 (42). С. 53-59. URL: <https://surl.lt/obgfpw> (дата звернення 25.10.2025)
2. Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Лусте О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. *Business Inform*. 2022. № 1. С. 403–409. URL: <https://surl.li/jtukpf> (дата звернення 25.10.2025)
3. Вонберг Т., Дмитрук С., Крочак В. Сучасні практики добору персоналу: аналіз тенденцій розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. №52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-66> (дата звернення 25.10.2025)
4. Мельник М. Ассесмент-центр: точний метод оцінювання, що допоможе призначити «того самого» співробітника. URL: <https://surl.lu/zdsqxl> (дата звернення 26.10.2025).

Тимохова Г.Б.,

*к.е.н.; доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
м.Харків, Україна*

Замірець А.О.,

*студентка кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
м.Харків, Україна*

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ, СОЦІАЛЬНОЇ ТА ЕКОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ.

В умовах глобалізації, цифрової трансформації та екологічних викликів питання ефективності маркетингу набуває нового змісту. Традиційні економічні критерії — прибутковість, ринкова частка, обсяг продажів - більше не є єдиними індикаторами успіху. Під впливом концепції сталого розвитку формується нова парадигма маркетингу, де ефективність вимірюється не лише фінансовими результатами, але й соціальною відповідальністю та екологічною збалансованістю бізнесу.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів до оцінки ефективності маркетингу в контексті забезпечення економічної, соціальної та екологічної стійкості підприємства.

У класичному розумінні ефективність маркетингу визначається співвідношенням отриманих результатів до витрат на реалізацію маркетингових заходів. Основними індикаторами виступають показники прибутковості інвестицій у маркетинг (ROMI), рівень задоволеності споживачів, ринкова частка та впізнаваність бренду. Однак сучасні тенденції демонструють, що обмеження лише економічними результатами не дозволяє об'єктивно оцінити вплив маркетингу на сталий розвиток. У науковій літературі все частіше акцентується на триєдиному підході, відомому як Triple Bottom Line (TBL). Застосування цих критеріїв дає змогу розглядати маркетинг не лише як засіб отримання прибутку, а й як механізм створення довгострокової суспільної цінності (табл. 1).

Таблиця 1

Критерії оцінки маркетингової ефективності в контексті стійкості

Складова ефективності	Основні критерії	Індикатори
Економічна ефективність	Прибутковість, конкурентоспроможність, інноваційна активність	ROI, частка ринку, темпи росту продажів
Соціальна ефективність	Корпоративна соціальна відповідальність, задоволеність клієнтів, імідж бренду	Індекс NPS, репутаційний рейтинг, оцінка довіри споживачів
Екологічна ефективність	Впровадження «зелених» технологій, екологічна реклама, утилізація відходів	Екологічний сертифікат, вуглецевий слід, ESG-звітність

Джерело: сформовано автором [1,2]

Системний підхід до оцінки ефективності маркетингу передбачає використання комбінації кількісних та якісних методів. До перших належать економічний аналіз (розрахунок ROMI, ROI, коефіцієнтів лояльності), а до других — соціологічні опитування, експертна оцінка, контент-аналіз комунікацій.

Перспективним є впровадження інтегрального індексу маркетингової ефективності (ІМЕ), який враховує економічні, соціальні та екологічні показники у єдиній системі оцінювання. Такий підхід відповідає вимогам стандартів ESG (Environmental, Social, Governance) та концепції стійкого маркетингу (sustainable marketing).

У наукових працях також набуває поширення Balanced Scorecard (BSC), адаптована до маркетингової діяльності. Вона дозволяє поєднати фінансові

результати з показниками задоволеності споживачів, внутрішніх процесів та інноваційного розвитку. [3]

Ефективний маркетинг у сучасних умовах стає ключовим інструментом переходу до «зеленої» економіки. Його стратегічна функція полягає у створенні цінності для споживача, яка не суперечить інтересам майбутніх поколінь.

Соціальна місія маркетингу проявляється у формуванні відповідальної поведінки бізнесу, просуванні етичних брендів, розвитку соціального підприємництва. Водночас екологічний аспект зумовлює впровадження екологічно безпечних технологій, використання відновлюваних ресурсів, «зелених» упаковок і чесної екологічної реклами.

Ефективність маркетингу в умовах сталого розвитку має розглядатися як комплексна категорія, що поєднує економічну результативність із соціальною користю та екологічною безпечністю. Такий підхід забезпечує підвищення довіри до бренду, зміцнення репутації та формування стійких конкурентних переваг. [5]

У перспективі подальших досліджень доцільно розробити інтегровану методику оцінки ефективності маркетингу, яка б враховувала специфіку українського бізнес-середовища та орієнтувалася на міжнародні стандарти ESG і GRI.

Література:

1. Довгань Ю.В., Середницька Л.П. Маркетинг сталого розвитку: Досвід ЄС.2023 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-49>
2. Чернишова Т.В. Актуальні питання розвитку маркетингу в системі сталого розвитку. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-22>
3. Меленчук Ю.Т. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств. 2015. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.38384>
4. І.Ковтонюк. Методологічні підходи до оцінки ефективності цифрових маркетингових інструментів: моделі, методи. 2025. <https://nauka-online.com/ru/publications/economy/2025/4/13-17>
5. Ромащенко О. С., Дарчук В. Г., Качмала В. І., Снітко А. С. Система показників оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-471-479>

Тимохова Г.Б.;
к.е.н.; доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
м.Харків, Україна

Самойлова В.І.
студентка кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
м.Харків, Україна

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ESG-ПОКАЗНИКІВ ТА РЕПУТАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасній світовій економіці, що вирізняється динамічними змінами, глобалізаційними процесами та зростанням екологічної свідомості суспільства, питання сталого розвитку набуває пріоритетного значення. Замість традиційного фокусу на короткостроковому прибутку, бізнес поступово переходить до концепції довгострокової цінності, яка враховує не лише економічні аспекти, але й екологічні та соціальні чинники.

У відповідь на ці виклики отримала поширення концепція ESG — система критеріїв для оцінки діяльності компаній у трьох ключових напрямках: екологічному (Environmental), соціальному (Social) та управлінському (Governance). Такий підхід демонструє здатність бізнесу працювати відповідально, зменшуючи негативний вплив на довкілля, підтримуючи принципи соціальної справедливості та забезпечуючи етичне управління (рис. 1).



Рис. 1. Ключові переваги інтеграції ESG
Створено авторами на основі [1]

Репутаційний капітал у цьому випадку є інтегративним індикатором рівня довіри до компанії з боку її зацікавлених сторін, зокрема споживачів, партнерів, інвесторів, органів влади та суспільства загалом. Це не лише зовнішній імідж чи результат зусиль у сфері комунікацій, а насамперед сукупний підсумок стабільного дотримання компанією своїх обіцянок, етичних принципів та засадничих цінностей. Підвищені показники ESG забезпечують основу для зміцнення репутаційного капіталу, адже такі чинники, як прозорість, екологічна відповідальність та соціальна свідомість, стають стратегічно важливими

активами, які визначають конкурентоспроможність підприємства у сучасному світі.

Взаємозв'язок між ESG та репутаційним капіталом має синергійний характер. З одного боку, грамотно реалізована ESG-стратегія сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, демонструючи її послідовність і соціальну відповідальність. З іншого боку, високий рівень репутаційного капіталу підсилює довіру та легітимність ESG-ініціатив, зміцнюючи переконливість зусиль компанії як для інвесторів, так і для громадськості. У результаті репутація виступає як свого роду «соціальний капітал довіри», що дозволяє підприємству ефективно втілювати стратегії сталого розвитку [2].

В сучасних умовах глобальної цифровізації, коли інформація розповсюджується миттєво, будь-яке порушення принципів ESG швидко позначається на репутації компанії. Соціальні мережі, громадський контроль, публічні звіти та незалежні рейтинги формують середовище, де прозорість і етичність стають ключовими критеріями оцінки діяльності бізнесу. Невиконання екологічних стандартів, недотримання прав працівників або невідповідальне корпоративне управління можуть спричинити репутаційні втрати, фінансові збитки та зниження вартості компанії. У той же час орієнтація на сталий розвиток і високи показники ESG виступають своєрідним захистом від репутаційних криз.

Українські підприємства, впроваджуючи ESG-принципи у свої операційні процеси, не лише відповідають вимогам міжнародних ринків, але й посилюють власну позицію як соціально відповідального бізнесу, який орієнтується на інтереси суспільства. Практика підготовки нефінансової звітності згідно зі стандартами GRI (Global Reporting Initiative) свідчить про те, що відкритість та прозорість у розкритті ESG-показників сприяють зміцненню довіри з боку інвесторів і ділових партнерів [3]. Це має особливе значення для України в контексті відновлення економіки після війни, адже іноземні інвестори надають перевагу компаніям із позитивною репутацією, ефективними механізмами управління ризиками та екологічно відповідальною стратегією розвитку.

Дослідники наголошують, що репутаційний капітал має не лише моральну, а й значну економічну цінність. Відповідно до досліджень українських експертів, репутація може служити мультиплікатором ринкової вартості компанії, сприяючи збільшенню її капіталізації та підвищуючи привабливість для стейкхолдерів [4]. У цьому контексті ESG-показники виконують функцію кількісних індикаторів, які підтверджують репутаційну стабільність і надійність.

Високий рейтинг у сфері сталого розвитку сприяє зниженню ризиків для кредиторів, полегшує доступ до «зеленого» фінансування та підвищує позиції компанії в міжнародних рейтингах корпоративної відповідальності [5].

Не менш важливою складовою концепції ESG є управління, яке охоплює такі аспекти, як прозорість у процесі ухвалення рішень, впровадження антикорупційної політики, дотримання принципів етичного управління та забезпечення інклюзивності. Ці елементи виступають ключовими чинниками формування довіри до компанії як складової частини соціальних інститутів. При цьому репутаційний капітал слугує індикатором не лише зовнішнього іміджу компанії, але й рівня розвитку її внутрішньої корпоративної культури. У

випадку, якщо діяльність компанії базується на засадах чесності, підзвітності та відповідальності, вона зберігає високу стійкість і користується підтримкою громадськості навіть у періоди економічної або соціальної нестабільності. Таким чином, інтеграція ESG-принципів сприяє трансформації репутації компанії в стратегічний актив, який забезпечує не тільки високий рівень довіри, але й сприяє досягненню довгострокової економічної стабільності та ефективності [6].

Взаємозв'язок ESG-показників та репутаційного капіталу в рамках концепції сталого розвитку має комплексний і системний характер. ESG-метрики забезпечують можливість об'єктивного кількісного оцінювання якісних аспектів діяльності підприємства, тоді як репутаційний капітал слугує індикатором суспільного схвалення цієї діяльності. Ці компоненти виступають взаємозалежними складовими єдиної екосистеми, де сталість розглядається не лише як стратегічний вектор розвитку, але і як фундаментальний принцип функціонування бізнесу. Такий підхід орієнтований на довгострокову стабільність, всебічний людський прогрес та екологічну гармонію. Високі показники ESG на сьогодні є не лише актуальною вимогою часу, а й базисом для забезпечення стійкості репутаційного капіталу, що набуває ключового значення як один із найцінніших ресурсів компанії в умовах сучасної економіки довіри.

Література:

1. Шостак І.В. Інтеграція принципів ESG у фінансовий аналіз. 2024. DOI: <https://orcid.org/0000-0001-8919-3408>
2. Березовський П. П. Інтеграція ESG-підходу в управлінські рішення для розвитку публічно-приватного партнерства в Україні. *Ефективність державного управління*. 2024, 3(80/81), 45–50. DOI: <https://doi.org/10.36930/508006>
3. Корчагіна Л. Науково-методичні засади побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023, № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71>
4. Бабаєв В. Ю., Клименко Н. Г., Берлізова В. А., Тимоха Д. А. Реалізація ESG принципів у публічному та корпоративному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2025. Вип. 1 (80). С. 132–152. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-08>
5. Боліла С. Ю. Репутаційний капітал корпоративної культури у відновленні та розвитку деокупованих територій. *Економічний простір*. 2025, № 202. С. 12-18. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.12-18>
6. Вплив репутації на український бізнес: тренд за ESG. 2024. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/08/02/717504/> (дата звернення: 25.10.2025)

Зось-Кіор М. В.,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава Україна

Гнатенко І. А.,
д. е. н., професор, професор кафедри підприємництва та бізнесу,
Київський національний університет технологій та дизайну
м. Київ, Україна

СЕРВІСНЕ ЛІДЕРСТВО ВИКЛАДАЧА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Сучасна парадигма освітнього менеджменту орієнтується на гуманістичну модель управління, у центрі якої – сервісне лідерство як інноваційний тип взаємодії у педагогічному середовищі. Сервісне лідерство передбачає пріоритет служіння освітній спільноті, розвиток потенціалу підлеглих і студентів, формування атмосфери довіри, партнерства та взаємоповаги. У контексті системи менеджменту закладу освіти воно виступає ключовим чинником підвищення ефективності педагогічного процесу та організаційної культури.

Викладач як носій сервісного лідерства реалізує управлінський вплив не через адміністративне підпорядкування, а через особистісну компетентність, емпатію, комунікативну культуру та ціннісно орієнтоване керівництво [2; 9-10]. Такий лідер виступає фасилітатором освітнього процесу, мотиватором до саморозвитку та координатором командної взаємодії [1]. Основними характеристиками сервісного лідера є етичність, альтруїстичне спрямування, стратегічне мислення, високий рівень соціально-емоційного інтелекту та здатність створювати середовище психологічної безпеки [3-4].

Управлінський потенціал сервісного лідерства в освітньому закладі розкривається через три взаємопов'язані рівні: індивідуально-особистісний (самоменеджмент викладача, рефлексія власних цінностей, формування педагогічного кредо служіння); організаційно-комунікативний (управління взаємодією в академічних колективах, розвиток командного духу, посилення горизонтальних комунікацій); стратегічно-управлінський (інтеграція принципів сервісного лідерства у систему корпоративного управління закладом освіти, що забезпечує його сталий розвиток і конкурентоспроможність) [5-8].

Реалізація сервісного лідерства у менеджменті закладу освіти потребує впровадження інноваційних підходів до підготовки педагогічних кадрів, розвитку управлінської культури, формування етичного кодексу взаємодії та підвищення рівня соціальної відповідальності викладача. У перспективі це сприяє переходу від авторитарної до партнерсько-сервісної моделі освітнього управління, заснованої на взаємній довірі, відкритості та орієнтації на спільний результат.

Таким чином, сервісне лідерство викладача є системоутворювальним елементом сучасного освітнього менеджменту, що забезпечує синергію професійної компетентності, морального авторитету й управлінської

ефективності. Його розвиток виступає стратегічною умовою підвищення якості освіти, професійного зростання педагогів та формування позитивного іміджу освітньої установи.

Література:

1. Безземельна Т. О., Дудчак Г. П. Застосування сучасних управлінських технологій у професійній діяльності викладачів ЗВО. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2022. Вип. 81. С. 156–161.
2. Ванг Д. Ключові пріоритети професійної діяльності сучасного менеджера освіти. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. 2024. Вип. 36. С. 7–19.
3. Вороніна В.Л., Іщейкін Т.Є. Стратегічне управління людськими ресурсами організації: партисипативне лідерство та корпоративна культура самоосвіти. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 1. С. 3-8.
4. Воронько-Невіднича Т., Іщейкін Т., Собчишин В., Радіонова Я. Розвиток системи менеджменту закладу освіти в контексті формування позитивного іміджу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 3 Т. 342. С. 90-94.
5. Жовнір В. І., Іщейкін Т. Є., Орлюк І. М. Управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 74-79.
6. Зось–Кіор М. В., Гнатенко І. А., Ільїн В.Ю., Прокопенко О. В. Особливості формування кадрової безпеки в системі управління аграрних підприємств в умовах сучасних ризиків. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 12(259). С. 77–83.
7. Зось–Кіор М. В., Гнатенко І. А., Овсянніков І. А., Зайцев М. Є. Менеджмент якості освітніх послуг в українських закладах вищої освіти як основа формування людського капіталу, орієнтованого на лідерство. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. Том 2 № 1. 2025. <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/issue/view/3>
8. Кириченко М. О., Муранова Н. П. Сучасні тенденції розвитку Університету менеджменту освіти. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2025. Т. 7, № 1. С. 1–19.
9. Лядський І., Зось–Кіор М. Методи розвитку соціального інтелекту та інших meta Skills у підготовці маркетологів. V Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології» 11.03.2024. Київ: НАУ, 2024. С. 339-342.
10. Чипорнюк В. В. Сучасний стан управління якістю освіти в закладах вищої освіти. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки*. 2025. Вип. 120. С. 53–71.

Коляда Т. А.,
*к.ю.н., доцент кафедри менеджмента,
маркетинга та забезпечення якості у фармацевтії
Національний фармацевтичний університет
м. Харків, Україна*

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Сталий розвиток регіональних соціально-економічних систем неможливий без ефективного управління людськими ресурсами. Персонал виступає ключовим активом будь-якої організації, органу місцевого самоврядування або підприємства, оскільки його компетенції, мотивація та залученість визначають ефективність реалізації стратегічних цілей регіону. У сучасних умовах глобальної конкуренції та цифровізації управлінських процесів питання менеджменту персоналу набуває особливої значущості, оскільки дозволяє підвищити продуктивність, оптимізувати ресурси та забезпечити соціальну стабільність.

Актуальність теми зумовлена необхідністю дослідження сучасних підходів до управління персоналом у регіональних соціально-економічних системах, інтеграції інноваційних методів мотивації та оцінки ефективності роботи, а також розробки механізмів, що забезпечують стійке функціонування громад та органів влади. В умовах змінного економічного середовища компетентний і мобільний персонал стає одним із головних чинників, що визначає конкурентоспроможність регіонів та їх здатність до адаптації і розвитку.

Менеджмент персоналу є однією з ключових складових ефективного функціонування регіональних соціально-економічних систем, адже саме через людський потенціал реалізуються стратегії розвитку, інноваційні програми та управлінські рішення. У сучасних умовах сталого розвитку акцент зміщується з традиційного адміністрування кадрів на стратегічне управління персоналом, що поєднує інтереси працівників, роботодавців і територіальних громад [1].

Одним із головних завдань регіонального менеджменту є формування професійно підготовлених, соціально відповідальних та мотивованих кадрів, здатних забезпечити конкурентоспроможність економіки регіону. Ефективна система управління персоналом має базуватися на принципах інноваційності, гнучкості, орієнтації на результат і партнерства між державним сектором, бізнесом та освітніми інституціями.

Особливого значення набуває розвиток людського капіталу як основи сталого економічного зростання. Інвестиції у навчання, підвищення кваліфікації, професійний розвиток та створення сприятливих умов праці формують довгострокові переваги для регіонів. Важливим напрямом є впровадження сучасних технологій HR-менеджменту, автоматизації кадрових процесів, аналітики компетенцій та цифрових інструментів оцінки ефективності працівників, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення [2].

У системі публічного управління регіональними процесами менеджмент персоналу відіграє роль каталізатора організаційних змін. Оптимізація структури зайнятості, формування кадрового резерву, розвиток лідерства на місцевому рівні та підвищення управлінської культури сприяють формуванню сучасних моделей державного та муніципального управління. У цьому контексті важливо забезпечити синергію між політикою зайнятості, освітньою системою та потребами місцевого ринку праці.

Розвиток системи менеджменту персоналу на регіональному рівні має бути спрямований на створення умов для соціального партнерства, підвищення рівня зайнятості, запобігання трудовій міграції та підтримку підприємницької ініціативи. Такі підходи дозволяють не лише підвищити ефективність функціонування соціально-економічних систем, а й зміцнити соціальну згуртованість громад, що є основою сталого розвитку регіонів України.

Менеджмент персоналу є стратегічним інструментом забезпечення сталого розвитку регіональних соціально-економічних систем, адже саме людський капітал визначає темпи економічного зростання, рівень соціальної згуртованості та інноваційний потенціал територій. Ефективне управління персоналом передбачає не лише підбір і використання трудових ресурсів, а й розвиток компетенцій, створення умов для самореалізації та професійного зростання працівників [3].

В умовах трансформаційних змін, викликаних цифровізацією, глобальною конкуренцією та соціальними ризиками, важливо формувати гнучку систему управління людськими ресурсами на регіональному рівні. Це передбачає поєднання державного регулювання, соціального партнерства та інноваційних підходів до мотивації і розвитку кадрів.

Отже, ефективна модель менеджменту персоналу сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіонів, забезпеченню соціальної стабільності та досягненню цілей сталого розвитку. Її впровадження має спиратися на принципи децентралізації, партнерства, інноваційності та соціальної відповідальності, що дозволяє перетворити людський потенціал на головний ресурс сталого розвитку України.

Література:

1. Шестакова А.В. Управління персоналом як поняття міждисциплінарного значення в контексті соціально орієнтованої економіки. *Український соціум*. 2020. № 4 (75). С. 99-112.
2. Венгер О., Фурсін О., Городецькова М. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Humanities Studies*. 2024. Вип. 19 (96). С. 158-167.
3. Рульєв В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. Управління персоналом: уавч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.

МАРКЕТИНГ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ В СФЕРІ «ІТ ОСВІТА»

В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та їхньої критичної ролі в сучасній економіці актуальність маркетингу в управлінні проєктами в сфері «ІТ освіта» набуває стратегічного значення, що зумовлено:

по-перше, необхідністю адаптації освітніх програм до динамічних вимог ринку праці, інтеграцією маркетингових підходів для забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку даного сектору;

по-друге, важливістю використання маркетингової діяльності, що дозволяє виявляти існуючих попит на конкретні інформаційні системи і технології і задовольняти їх через надання освітніх послуг;

по-третє, перспективністю розвитку ІТ освіти в силу зростання попиту на відповідні навички, що гарантує зайнятість в сфері інтелектуальної праці та належну соціально-економічну винагороду з боку споживачів таких послуг;

по-четверте, об'єктивністю застосування проєктного менеджменту в ІТ освіті, що дозволяє при обмежених матеріально-грошових, часових та трудових ресурсах досягнення економіко-соціальних цілей;

по-п'яте, належністю проєктного менеджменту в ІТ освіті до тригеру, що каталізує інтеграцію науково-технічних здобутків в практику ведення підприємництва через належні інноваційні моделі розвитку суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності;

по-шосте, потребою адаптації ІТ-освіти до глобальних трендів, викликаних впровадженням штучного інтелекту та хмарних технологій, а також забезпеченням кібербезпеки для вітчизняних підприємств при набутті ними конкурентних переваг на внутрішньому та міжнародному ринках праці;

по-сьоме, значущістю освоєння базових знань, вмінь та навичок в сфері інформаційних технологій як таких, що забезпечують користувачам відповідність сучасним вимогам і стандартам на ринку праці кожному претенденту на гідне робоче місце та надають їм можливість досягати власних соціально-економічних цілей.

В силу наведених чинників проблему маркетингу в управлінні проєктами досліджують як іноземні, так і вітчизняні вчені. Водночас, ці дослідницькі роботи характеризуються виокремленням компонент та часткових елементів даного економіко-соціального явища й не відбивають його системної цілісності. Так, відомі американські діячі в управлінні проєктів, Волтер Джіневрі та Берні Триллінг, які є співавторами книги "Project Management for Education: The Bridge to 21st Century Learning " підкреслюють: «З огляду на швидкі технологічні зміни, управління проєктами в освіті має розвиватися, щоб поєднати традиційні педагогічні підходи з цифровими інноваціями, вирішуючи проблеми обмежених ресурсів та залучення зацікавлених сторін як основні виклики» [1. с. 147].

Дослідниця Балева І. фокусується на розкритті маркетингової діяльності у часи політичної кризи та розкриває, як українським брендам завоювати довіру споживачів [2]. Вчений Еліот Ленс в контексті маркетингової діяльності розмірковує стосовно етичних проблем використання штучного інтелекту поточного й майбутнього періодів розвитку людської цивілізації [3]. Моткін А. в своїх наукових пошуках щодо проєктного менеджменту наголошує на тому, що в повоєнній Україні потрібна розумна стратегія цифрової трансформації [4]. Наведені й інші наукові напрацювання засвідчують необхідність дослідження маркетингу в управлінні проєктами в сфері «ІТ освіта» як самостійної економіко-соціальної категорії.

Аналіз ключових чинників підкреслює, що ефективне управління ІТ-освітніми проєктами сприяє не лише формуванню кваліфікованих кадрів, а й підтримці науково-технічного прогресу та соціально-економічної стабільності. В умовах стрімкої диджиталізації та трансформації ринків праці, де маркетинг в управлінні проєктами «ІТ освіта» відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможних освітніх ініціатив, обговорення реальних проблем набуває критичного значення для теоретичного та практичного дискурсу. Ці проблеми зумовлені геополітичними, технологічними та соціальними факторами, вимагають інтеграції міждисциплінарних підходів для забезпечення стійкості та ефективності ІТ-освітніх програм.

В сучасних умовах глобальної нестабільності та загострення геополітичних процесів, що супроводжуються виникненням численних локальних кризових явищ, освітня сфера, зокрема галузь інформаційних технологій, відзначає суттєвий вплив зовнішніх факторів. Тривалий характер глобальних і регіональних проблем призводить до зменшення загального рівня освіти, а також якості підготовки фахівців у сфері ІТ-освіти. Такі тенденції формують низку системних проблем, серед яких особливо помітним є зниження рівня обізнаності населення з сучасними інформаційними та інноваційними технологіями. У результаті управління проєктами у сфері ІТ-освіти стикається з поруч викликів, зумовлених як соціально-економічними, так і організаційно-технологічними чинниками.

1. Геополітична нестабільність через повномасштабне військове вторгнення російської федерації в Україну спричиняє значні перебої в маркетингових стратегіях ІТ-освіти, пошкодження інфраструктури, міграцію фахівців та скорочення інвестицій у проєкти. Це призводить до призупинення операцій іноземних освітніх платформ і ускладнює таргетинг регіональної аудиторії, вимагаючи альтернативних моделей. Українська дослідниця Ірина Балева та керуючий директор Ipsos Ukraine [2] аргументує: «Війна, економічна невизначеність, міграція, інформаційний шум, зміна цінностей – все це змушує бренди переосмислити свої ролі, а маркетологів – свої стратегії», акцентуючи на необхідності перегляду маркетингових підходів в освітніх проєктах під час війни.

2. Етичні та регуляторні виклики впровадження штучного інтелекту (ШІ) у маркетинг, включаючи алгоритмічні упередження та ризики поширення дезінформації, обмежують ефективність таргетингу в ІТ-освітніх проєктах.

Аналітик Forbes Ленс Еліот [3], у своєму огляді AI Ethics 2022 року, цитує ключові занепокоєння: «Основні проблеми включають упередженість у моделях штучного інтелекту, ризики для конфіденційності, дезінформацію та втрату робочих місць», що безпосередньо стосується маркетингу в ІТ.

3. Брак кваліфікованих кадрів для інтеграції ШІ в проєктне управління ІТ-освітою, де автоматизація рутинних завдань (наприклад, прогнозування ризиків) супроводжується загрозою витіснення людського фактору та проблемами конфіденційності даних. Це особливо актуально для гібридних проєктів, де ШІ оптимізує розподіл ресурсів, але потребує спеціалізованої підготовки, щоб уникнути системних нерівностей у сегментації аудиторії. Тому навчальні програми з ШІ повинні включати міждисциплінарні аспекти, включаючи дотримання нормативних вимог, проєктування ШІ, орієнтоване на людину, та етичні принципи ШІ, щоб підготувати студентів до різних кар'єрних шляхів

4. Ускладнення сегментування та таргетингу аудиторії в еру великих даних і генеративного ШІ, де традиційні демографічні моделі замінюються динамічними профілями на основі поведінки, створює бар'єри для маркетингу ІТ-освіти. Освітні установи змушені адаптувати програми до потреб такого ринку, використовуючи ШІ для симуляції даних, але стикаються з викликами в етичному використанні аналітики для персоналізованих кампаній. Відтак зарубіжними вченими наголошується: «Ефективна сегментація в освітніх проєктах вимагає інтеграції поведінкових даних з етичними міркуваннями, щоб уникнути відчуження різноманітних профілів учнів» [1. с. 189].

Узагальнення наведених положень свідчить, що проблематика маркетингової діяльності в управлінні проєктами ІТ-освіти є багатовимірною, охоплюючи макроекономічні, технологічні та організаційні чинники. Геополітична нестабільність, етичні дилеми використання штучного інтелекту, дефіцит кадрів і обмежені ресурси формують складний контекст для стратегічного планування освітніх ініціатив, водночас підсилюючи роль маркетингових інструментів як засобу адаптації до мінливого середовища.

Необхідним є перегляд традиційних підходів до маркетингу в освітніх проєктах і трансформація його у стратегічний інструмент управління, що забезпечує ефективне використання ресурсів, гнучкість і конкурентоспроможність ІТ-освіти. Вирішення окреслених проблем потребує міждисциплінарного підходу, який поєднує управлінські, аналітичні та етичні аспекти, зокрема розвиток цифрової компетентності управлінців, упровадження систем моніторингу та формування принципів етичного застосування ШІ. Подальші дослідження мають бути спрямовані на створення комплексних моделей маркетингового управління ІТ-освітніми проєктами, здатних забезпечити їхню стійкість, інноваційність і відповідність глобальним тенденціям цифрової економіки

Література

1. Trilling B., Ginevri W. Project Management for Education: The Bridge to 21st Century Learning. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2017. 233 с.
2. Балева І. Marketing in Times of Polycrisis: How Ukrainian Brands Can Earn Consumer Trust. Київ : Ipsos Ukraine, 2025.

3. Еліот Ленс. «AI Ethics Considerations For 2022 And Beyond». Forbes. 2022.
4. Motkin A. «Post-war Ukraine needs a smart digital transformation strategy» Atlantic Council, 2023. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/post-war-ukraine-needs-a-smart-digital-transformation-strategy/>.
5. AI Education in a Mirror: Challenges Faced by Academic and Industry Experts . arXiv, 2025. URL: <https://arxiv.org/html/2505.02856v1>.

Мельничук О.І.,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна

Сухенко С.А.,
здобувач вищої освіти за рівнем «Доктор філософії»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна

Макарова Т.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Ризик є невід'ємною складовою підприємницької діяльності, що виникає внаслідок невизначеності та непередбачуваності умов функціонування підприємства [1]. В умовах нестабільності зовнішнього й внутрішнього економічного середовища управління ризиками стає особливо важливим, трансформуючись із вузького напрямку управлінської діяльності у самостійний, значущий та необхідний елемент менеджменту господарських процесів [2].

Ризик - це ймовірність настання несприятливих подій, що можуть вплинути на результати діяльності підприємства. Його основні функції полягають у захисній (обмеження втрат), стимулюючій (спонукає до пошуку нових рішень) та регулюючій (впливає на вибір управлінських стратегій). Ризики класифікують на: операційні (пов'язані з внутрішніми процесами та помилками персоналу); фінансові (коливання валютних курсів, процентних ставок, інвестиційні ризики); ринкові (зміни попиту, конкуренція, ціноутворення); політичні (нестабільність влади, законодавчі зміни, війни); соціальні (страйки, демографічні зрушення, суспільна напруга).

Ключові чинники формування ризиків: зовнішнє середовище (економіка, політика, соціум), внутрішні умови діяльності підприємства (організаційна структура, ресурси, стратегія), а також непередбачуваність і нестабільність ринку.

Нестабільність ринку - це стан економічного середовища, для якого характерні різкі та непередбачувані зміни умов ведення бізнесу. Основними її проявами є коливання попиту на продукцію, непередбачувані зміни цін на ресурси, а також часті зміни регуляторної бази. Такі фактори ускладнюють прийняття управлінських рішень, оскільки знижують передбачуваність майбутніх результатів.

Механізм впливу нестабільності полягає у тому, що підприємства змушені переглядати плани виробництва та збуту, формувати додаткові резерви, адаптувати фінансові стратегії. Коливання попиту може спричинити невідповідність між обсягами виробництва і реалізацією, зміна цін на ресурси - зростання витрат, а регуляторні зміни - необхідність додаткових інвестицій у дотримання вимог. У результаті знижується фінансова стійкість підприємств, виникають ризики ліквідності та прибутковості, що змушує бізнес впроваджувати гнучкі системи управління та антикризові заходи.

Система економічної безпеки суб'єктів господарювання складається з різних функціональних підсистем, кожна з яких може зазнавати впливу специфічних ризиків [2]: для інформаційно-аналітичної підсистеми типовими є ризики кібератак, втрати, пошкодження чи викривлення даних, їх викрадення, витоку через інсайдерів, а також неправомірного використання інформації; для кадрової безпеки загрозою може бути звільнення ключових працівників через зникнення потреби в їхніх посадах та передання їхніх функцій роботизованим технологіям; для фінансової безпеки ризиком виступають додаткові витрати на модернізацію виробничих процесів, які не завжди гарантують очікуваний прибуток і посилення конкурентних позицій.

Керування ризиками на малих і середніх підприємствах зазвичай зводиться до реагування на непередбачувані внутрішні й зовнішні, ділові та економічні обставини. Початок другого десятиліття XXI століття ознаменувався численними соціальними викликами та екологічними потрясіннями: повномасштабним вторгненням Росії в Україну, гуманітарними кризами в країнах Африки, продовольчими проблемами в Афганістані та Ємені, глибокою економічною кризою у Венесуелі та масштабними кліматичними катастрофами. ООН з питань зменшення небезпеки катастроф підкреслює, що без посилення уваги до підвищення стійкості перед глобальними кризами дотримуватися курсу Стратегії «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» буде надзвичайно складно, особливо для регіонів із підвищеною нестабільністю. Малий та середній бізнес отримує іноземну фінансову підтримку, однак важливим залишається питання ефективного розподілу інвестицій, зважаючи на мінливість та нестабільність українського бізнес-середовища. Воєнний стан в Україні зумовлює виняткову нестабільність економічних умов, унаслідок чого зарубіжний досвід стратегічного управління ризиками не може бути механічно адаптований до національних реалій [1].

Програми іноземної допомоги та кредитні програми не вирішують проблему стійкості підприємств до кризових явищ у довгостроковій перспективі. Стратегічне управління ризиками - це сукупність управлінських дій і рішень щодо уникнення, протидії, передачі, розподілу, компенсації впливу ризику,

трансформації його із загрозового фактору у можливість отримання додаткового прибутку [2].

Під час фінансових криз та стихійних лих малі та середні підприємства найбільше страждають від браку ресурсів та проблем з ліквідністю через свої специфічні характеристики. Стратегічний підхід повинен формуватися як окремий елемент складної системи менеджменту. Перевага стратегічного підходу полягає в тому, що управлінський процес інтегрується та координується керівництвом, а кожен працівник сприймає ризик-менеджмент як невід'ємну складову своєї діяльності. Він характеризується безперервністю, систематичністю та охоплює всі ключові стратегічні напрями розвитку [3].

Процес управління ризиками складається з таких етапів [2]: 1. Визначення, ідентифікація та оцінювання ризиків (серйозність наслідків, тривалість впливу, ймовірність настання); 2. Систематизація ризиків (каталоги ризиків і стратегічні карти). 3. Квантифікація ризиків; 4. Визначення потенційних позитивних наслідків ризиків; 5. Розроблення планів дій на довготривалий період.

Стратегічне управління ризиками передбачає здійснення таких кроків: визначення мети управління; діагностика підприємства; вибір стратегічного напрямку; відповідної стратегії та методів реалізації; прийняття управлінських рішень; оцінка результатів [3, 4]. Діагностика підприємства має на меті виявлення відхилень від запланованих результатів, а також виявлення проблем, загроз і ризиків.

Стратегічними напрямками в управлінні ризиками є: попередження ризику, уникнення, передача, зниження, прийняття. Попередження ризику - ефективний метод за допомогою інформації та превентивних заходів. Уникнення ризику - відмова від заходу, обтяженого значними ризиками. Передача ризику - розподіл із партнерами, страховими компаніями. Зниження ризику - через лімітування, створення резервів, диверсифікацію, страхування. У напрямі попередження: стратегія інформаційної атаки (здобуття максимального масиву інформації) та стратегія стабілізації (постійний моніторинг діяльності). У напрямі уникнення: стратегія обґрунтованого уникнення та стратегія пасивного уникнення. У напрямі розподілу: стратегія страхового розподілу та стратегія функціонального розподілу. У напрямі зниження: стратегія активних дій, стратегія внутрішнього захисту, стратегія диверсифікації [3].

Реалізація стратегічного управління ризиками забезпечить підприємствам стійкість у кризових ситуаціях. У результаті зросте рівень економічної безпеки та будуть задоволені довготривалі економічні потреби. При цьому враховуються такі принципи, як безпека та здоров'я людей, відповідність нормам законодавства, захист природи, якість продукції та ефективність виробничих процесів.

В умовах виняткової нестабільності ринку, спричиненої глобальними кризами та воєнним станом в Україні, ризик є невід'ємним фактором, що загрожує фінансовій стійкості підприємств. У відповідь на це, стратегічне управління ризиками стає ключовим і самостійним елементом менеджменту. Його послідовна реалізація - від ідентифікації до вибору стратегій (попередження, зниження, передача) - має вирішальне значення для підвищення

рівня економічної безпеки та забезпечення довгострокової кризостійкості вітчизняних суб'єктів господарювання.

Література:

1. Савельєв М.С. Стратегічне управління ризиками на малих та середніх підприємствах в кризових умовах: концептуальна модель. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 2 (72). С. 55-64.
2. Зачосова Н.В., Коваль О.В., Шевченко В.В. Стратегічне управління ризиками в системі економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах Індустрії 4.0. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 5(79). С. 47-51.
3. Коленда Н.В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 15. С. 333-337.
4. Формування стратегії управління ризиком. URL: https://pidru4niki.com/19030106/ekonomika/formuvannya_strategiyi_upravlinnya_rizikom (дата звернення: 29.09.2025).

Макарова Т.О.,

здобувач освітнього ступеня «Бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна

Найда І.С.,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна

РОЗВИТОК СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Сучасний український стартап-сектор є важливим чинником інноваційного розвитку національної економіки та інтеграції України у глобальні технологічні ринки. До початку повномасштабного вторгнення у 2022 р. сектор демонстрував стрімке зростання, зокрема обсяг угод на ринках венчурного капіталу у 2021 р. перевищив 832 млн. дол., що на 45% більше порівняно з 2020 р., а сукупна оцінка українських стартапів протягом 2017-2022 рр. зросла більш ніж у дев'ять разів - до 23,3 млрд. дол. [1]. Ключовими галузями розвитку були інформаційні технології, фінансові технології, агротехнології та електронна комерція.

Проте початок повномасштабної війни кардинально змінив умови функціонування стартап-екосистеми, створивши комплекс нових викликів: скорочення венчурного фінансування, масову міграцію ІТ-фахівців, руйнування інфраструктури та загострення кіберризиків. У 2023 р. українські стартапи залучили лише 462 млн. дол. венчурних інвестицій, що майже вдвічі менше порівняно з 2021 р. Кількість локальних інвестиційних фондів скоротилася з 18 до 6, а активних інвестицій у першій половині 2023 р. здійснено лише 42 [2].

Таким чином, дослідження розвитку стартапів в умовах війни є актуальним для визначення ефективних стратегій адаптації, підтримки інновацій та забезпечення стійкості національної стартап-екосистеми.

Масова міграція ІТ-фахівців стала критичним викликом. За оцінками експертів, від 100 до 170 тис. спеціалістів ІТ-сектору виїхали за межі України протягом перших місяців війни. Понад 90% українських стартапів перенесли свої штаби за кордон через складність залучення інвестицій та розширення клієнтської бази в умовах війни. Релокація команд створила проблеми координації, підтримки корпоративної культури та збільшила операційні витрати. Інфраструктурні виклики включали систематичні перебої електропостачання, руйнування транспортної інфраструктури та посилення загроз кібербезпеки. Стартапи були вимушені інвестувати у резервні джерела живлення, системи безперебійного електропостачання та посилені заходи інформаційної безпеки. Попри труднощі, українські стартапи продемонстрували високу адаптивність, переорієнтувавшись на нові сегменти ринку. З 2022 р. активно почали розвиватися стартапи, що працюють на оборону, серед яких Himera, Zvook, Falcons, Drone Space, Frontline та інші [3]. Український фонд стартапів перейшов до фокусу на military industry, підтримуючи defence tech та deep tech проекти. У квітні 2023 р. було запущено Кластер оборонних технологій BRAVE1, який діє як єдина точка входу для defence tech проектів в Україні.

Міжнародна підтримка суттєво сприяла виживанню екосистеми. Програма Google for Startups Ukraine Support Fund з початковим фінансуванням 5 млн. дол. у 2022 р., вже у 2024-2025 рр. створила новий фонд 10 млн. дол., що дозволило 58 стартапам залучити 10,2 млн. дол. додаткового фінансування, збільшити доходи в середньому на 106% та найняти 216 співробітників [4].

У 2023 р. українська ІТ-галузь демонструє стійкий розвиток: експорт ІТ-послуг сягнув 6,7 млрд. дол., а кількість ІТ-фахівців зросла до 346000 осіб. Активних ІТ-компаній понад 2300, а стартапів - 2600, що свідчить про динамічний розвиток екосистеми. Україна займає провідні позиції в Європі за привабливістю для ІТ-аутсорсингу та технічною компетентністю, водночас індекс екосистеми стартапів поки на 30-му місці.



Рис. 1. Основні показники розвитку ІТ-індустрії та стартап-екосистеми України у 2023-2024 рр.

Джерело: узагальнено авторами на основі [5]

Водночас, війна відкрила нові перспективи для розвитку стартапів у сферах оборонних технологій, military tech, deep tech та продуктів подвійного призначення (табл. 1).

Таблиця 1

Пріоритетні напрямки розвитку українських стартапів

Галузь	Приклади компаній	Ключові характеристики
Defence tech	Swarmer, Rcam, Culver Aviation	БПЛА, AI для дронів, військова логістика
Medtech	Esper Bionics	Біонічні протези, реабілітація
Fintech	TheGuarantors (інвестиції Roosh)	Фінансові рішення, платіжні системи
Deep tech	Haiqu, Kolibrio	Квантові комп'ютери, blockchain
Agritech	MHP Agro Challenge учасники	Точне землеробство, управління ризиками

Джерело: сформовано автором [6]

Попри скорочення інвестицій, українська стартап-екосистема демонструє стійкість і позитивну динаміку розвитку. Наприклад, стартап Haiqu залучив 4 млн. дол. від MaC Venture Capital та Toyota Ventures, AiSDR – 3 млн. дол. від Y Combinator та Rebel Fund, Instock – 3,2 млн. дол. від Amazon Industrial Innovation Fund. Ініціативи BRAVE1 та Дія City Invest спрощують створення венчурних фондів та підтримують наукомісткі проєкти через співпрацю з університетами [4].

У 2024 році український ринок продовжив демонструвати активність венчурних інвестицій. Horizon Capital Growth Fund IV управляє 350 млн. дол., фонд BRNR має капітал 35 млн. дол., Green Flag Ventures управляє фондом у 20 млн. дол., інвестиції переважно в технологічні стартапи на ранніх стадіях розвитку, які спеціалізуються на dual-use продуктах (подвійного призначення), рішеннях у сфері штучного інтелекту (AI) та кіберінноваціях [2].

Міністерство цифрової трансформації у партнерстві з Національною комісією з цінних паперів завершили розробку концепції Дія City Invest, метою якої є спрощення процедури створення венчурних фондів для інвестування в стартапи, включаючи оборонні. Український фонд стартапів протягом 2023 року зміцнив співпрацю з 84 університетами для впровадження освітніх ініціатив та розвитку наукомістких проєктів [4].

Отже, українська стартап-екосистема продемонструвала високу стійкість і здатність до адаптації в умовах війни. Попри зниження обсягів інвестицій, зберігається позитивна динаміка розвитку завдяки підтримці держави, міжнародним партнерствам та орієнтації на технології подвійного призначення. Ключові ініціативи, як BRAVE1 і Дія City Invest, формують підґрунтя для подальшого зростання, а накопичений досвід і глобальні зв'язки створюють сприятливі умови для відновлення та масштабування інновацій після перемоги. Досвід українських стартапів у воєнний період є важливим кейсом для дослідження моделей кризового управління інноваційними екосистемами та визначення ефективних стратегій стійкого розвитку в умовах системних потрясінь.

Література:

1. Обсяг венчурних інвестицій в українські стартапи впав на 11% проти минулого року // Mind.ua. 2024. 5 липня. URL: <https://mind.ua/news/20275837-obsyag-venchurnih-investicij-v-ukrayinski-startapi-vpav-na-11-proti-minulogo-roku-doslidzhennya> (дата звернення: 26.10.2025).
2. Технологічний сектор повертається на рівень 2021-го. AVentures Capital: скільки інвестицій залучили українські стартапи // Forbes.ua. 2025. 3 березня. URL: <https://forbes.ua/news/tekhnologichniy-sektor-povertaetsya-na-riven-2021-go-aventures-capital-skilki-investitsiy-zaluchili-ukrainski-startapi-03032025-27673> (дата звернення: 26.10.2025).
3. Нові можливості та прогнози для українських стартапів у 2024 // SPEKA. 2024. 2 лютого. URL: <https://speka.media/investicii-defense-tech-ukrayinski-startapi-2024-p6m2yo> (дата звернення: 26.10.2025).
4. Global Startup Ecosystem Index 2024: Ukraine in the top 50 // Ukrainian Startup Fund. 2024. 7 червня. URL: <https://usf.com.ua/en/global-startup-ecosystem-index-2024-ukraine-in-the-top-50/> (дата звернення: 26.10.2025).
5. Scaling Up: Accelerating Ukraine's Tech Sector (2024). URL: <https://civitta.com/wp-content/uploads/2024/09/Scaling-Up-accelerating-Ukraines-Tech-Sector.pdf>
6. Список 25 найперспективніших стартапів України 2023 року. URL: <https://forbes.ua/ratings/25-nayperspektivnishikh-startapiv-kraini-03012024-18287> (дата звернення: 26.10.2025).

Малашенко Ю.А.,

*к.е.н., доцент кафедри управління та адміністрування
Придніпровський інститут Приватного акціонерного товариства «Вищий
навчальний заклад «Міжрегіональна Академія Управління персоналом»,
м. Кременчук, Україна*

Єфременко А.Г.,

*к.е.н., доцент, доцент кафедри управління та адміністрування
Придніпровський інститут Приватного акціонерного товариства «Вищий
навчальний заклад «Міжрегіональна Академія Управління персоналом»,
м. Кременчук, Україна*

ФІНАНСОВО-СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення екологічних викликів підприємства стикаються із необхідністю забезпечення довгострокової конкурентоспроможності при одночасному дотриманні принципів соціальної відповідальності та раціонального використання ресурсів. Сталий розвиток підприємства сьогодні розглядається як стратегічний пріоритет, що забезпечує економічну ефективність, соціальну стабільність та екологічну рівновагу. У цьому контексті стратегічний менеджмент стає ключовим інструментом формування та реалізації політики сталого розвитку, адже саме він визначає

стратегічні орієнтири, ресурси й інструменти, необхідні для досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності.

Стратегічний менеджмент — це процес розроблення, реалізації та контролю стратегічних рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації. Його сутність полягає у створенні системи управління, здатної передбачати зміни у зовнішньому середовищі, адаптувати до них діяльність підприємства та забезпечувати стабільний розвиток.

У традиційному розумінні стратегічний менеджмент орієнтований на досягнення фінансових показників, зростання прибутковості та ринкової частки. Проте у сучасних умовах ці підходи трансформуються. Під впливом глобальних тенденцій, таких як посилення екологічних вимог, соціальна нерівність і потреба в прозорості бізнесу, стратегічний менеджмент набуває сталого спрямування. Це означає інтеграцію економічних, екологічних і соціальних аспектів у процес прийняття управлінських рішень.

Таким чином, стратегічний менеджмент стає не лише інструментом досягнення економічних цілей, а й механізмом реалізації місії підприємства у контексті сталого розвитку.

Концепція сталого розвитку (sustainable development) виникла як глобальна відповідь на кризу ресурсів, забруднення довкілля та соціальну нерівність. Відповідно до визначення ООН, сталий розвиток — це розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без загрози для можливостей майбутніх поколінь задовольняти свої потреби.

Для підприємства це означає формування системи управління, яка забезпечує:

- економічну стійкість — прибутковість, інвестиційну привабливість, конкурентоспроможність;
- соціальну відповідальність — дотримання трудових прав, розвиток персоналу, участь у житті громади;
- екологічну збалансованість — раціональне використання ресурсів, мінімізацію шкідливого впливу на довкілля.

Відтак, сталий розвиток підприємства розглядається як інтегрована модель, у якій стратегічні рішення приймаються з урахуванням економічної ефективності, соціальної користі та екологічної безпеки.

Інтеграція сталого розвитку у стратегічний менеджмент передбачає трансформацію цілей, місії, цінностей і підходів до прийняття рішень. Основними напрямками цієї інтеграції є:

1. Визначення стратегічних цілей сталого розвитку. Підприємство має розробити довгострокову стратегію, що поєднує фінансові, соціальні та екологічні пріоритети. Наприклад, замість простої мети "збільшити прибуток" — формулюється мета "забезпечити зростання прибутковості через впровадження інноваційних, енергоефективних технологій".

2. Впровадження стратегічного екологічного планування. Екологічні ризики та можливості мають враховуватися при стратегічному аналізі, розробленні бізнес-моделей і продуктів.

3. Удосконалення системи стратегічного контролю. Моніторинг сталого розвитку включає не лише фінансові показники, але й нефінансові — рівень задоволеності працівників, споживачів, екологічний слід, етичні стандарти діяльності.

4. Розвиток корпоративної культури сталого розвитку. Ефективне стратегічне управління можливе лише тоді, коли принципи сталості поділяють усі рівні персоналу.

Таким чином, стратегічний менеджмент забезпечує системність і узгодженість дій підприємства на шляху до сталого розвитку.

Однією з ключових тенденцій сучасного бізнесу є впровадження ESG-принципів (Environmental, Social, Governance) у стратегії управління.

- Environmental (екологічна складова) — передбачає управління природними ресурсами, скорочення шкідливих викидів, перехід на чисті технології.

- Social (соціальна складова) — акцентує увагу на турботі про персонал, розвиток людського капіталу, забезпечення рівних можливостей і безпечних умов праці.

- Governance (корпоративне управління) — пов'язана з прозорістю, антикорупційною політикою, дотриманням етичних норм.

ESG стає важливою частиною стратегічного аналізу: інвестори, акціонери та партнери оцінюють не лише прибутковість, а й відповідальність бізнесу. Компанії, що впроваджують ESG-стратегії, отримують довіру суспільства, кращий доступ до фінансування та стійкість до кризових явищ.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — це добровільне зобов'язання бізнесу сприяти соціальному добробуту шляхом реалізації ініціатив, що виходять за межі законодавчих вимог. Інтеграція КСВ у стратегію підприємства передбачає:

- підтримку місцевих громад (освіта, культура, екологія);
- соціальні програми для працівників;
- прозорість фінансової звітності;
- етичне ведення бізнесу.

Стратегічний менеджмент, орієнтований на КСВ, формує позитивний імідж, підвищує лояльність клієнтів і зміцнює бренд підприємства. Зрештою, соціально відповідальні підприємства демонструють вищу ефективність і конкурентоспроможність.

Сучасний бізнес не може ігнорувати екологічний чинник. Екологічний менеджмент — це система управління, спрямована на зниження негативного впливу на довкілля та оптимізацію використання ресурсів. Його основні елементи: впровадження енергоефективних технологій; використання відновлюваних джерел енергії; екологічна сертифікація (ISO 14001); моніторинг і звітність про екологічні показники.

Підприємства, що впроваджують екологічний менеджмент, не лише зменшують витрати, а й зміцнюють конкурентні позиції завдяки інноваціям та підвищенню довіри споживачів.

У країнах ЄС, США та Японії стратегічний менеджмент сталого розвитку є нормою корпоративного управління. Міжнародна практика доводить, що стратегічне управління, засноване на сталості, підвищує ефективність бізнесу, сприяє інноваціям та створює позитивний соціальний вплив.

В Україні концепція сталого розвитку лише поступово інтегрується у бізнес-практику. Основні проблеми — недостатня поінформованість, обмеженість фінансування, відсутність чітких державних стимулів.

Водночас з'являються позитивні тенденції:

- великі компанії (наприклад, у банківській і енергетичній сферах) запроваджують ESG-звіти;
- бізнес бере участь у соціальних ініціативах;
- державні програми спрямовані на підтримку "зелених" технологій.

Для прискорення цих процесів необхідно: розробити національні стандарти сталого корпоративного управління; стимулювати підприємства через податкові пільги; посилити взаємодію між бізнесом, державою та наукою.

Стратегічний менеджмент є ключовим інструментом формування сталого розвитку підприємства, оскільки забезпечує системність, узгодженість і довгострокову орієнтацію управлінських рішень. Його роль полягає у тому, щоб поєднати економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

Інтеграція принципів ESG, корпоративної соціальної відповідальності та екологічного менеджменту в стратегічне управління створює нову парадигму бізнесу — від орієнтації на прибуток до орієнтації на стійкий розвиток. Підприємства, які впроваджують такі підходи, отримують конкурентні переваги, підвищують інвестиційну привабливість і роблять внесок у досягнення глобальних цілей сталого розвитку.

Література:

1. Піжук О.І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.
2. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

Нечаєва І. А.,
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та
адміністрування
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна
Мільчевська А. Г.,
здобувач вищої освіти, спеціальність менеджмент організацій та
адміністрування
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ У ПРОЦЕСІ ПОДОЛАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Лідерство - це динамічний процес взаємодії між лідером і послідовниками, який спрямований на досягнення спільних цілей і включає не лише особистісні характеристики керівника, а й реакцію інших учасників процесу [1, с. 46].

В умовах кризи лідер повинен володіти певними якостями, зокрема, стійкість і твердість у прийнятті непростих рішень, готовність до ризику та відповідальності. Не менш важливими є комунікативні навички та здатність до емпатії, що допомагають об'єднати команду. Ефективність лідерства проявляється в автентичності, емоційної зрілості, вміння формулювати як реалістичні, так і надихаючі цілі, а також здатності переконувати [1, с. 47].

Кризові явища слід розглядати як крайній ступінь загострення протиріч у соціально-економічній системі, що проявляється в різних формах: економічних, фінансових, соціальних, політичних, організаційних, психологічних, технологічних та природно-екологічних. Практично кризи часто накладаються один на одного, утворюючи системні явища з мультифакторними наслідками для економіки і суспільства, що вимагає інтегрованих управлінських підходів і адекватних комунікаційних стратегій [2, с. 41-42].

Серед головних економічних наслідків криз в Україні можна віднести високі обсяги зовнішнього боргу, слабкість банківського сектору, скорочення обсягів промислового виробництва, падіння експорту, що призводить до дефіциту платіжного балансу та посилення залежності від іноземного капіталу. Також відзначається зниження рівня заробітної плати, що викликає зменшення соціальних відрахувань, посилення соціальної напруги і зростання безробіття. Додатковими проявами кризових процесів є політична нестабільність, дефіцит рахунків поточних операцій, знецінення національної валюти та зменшення надходжень до державного бюджету [2, с. 42].

До вказаних економічних труднощів додалися наслідки тривалої війни, що проявляються у вигляді руйнування інфраструктури, втрати промислового потенціалу, значного зростання бюджетних витрат на оборону та, як наслідок, зростання державного боргу, дефіцит бюджету, скорочення інвестиційної активності та ускладнення умов для розвитку малого і середнього бізнесу.

Загострюються соціально-демографічні проблеми, серед яких масова міграція населення, зниження рівня зайнятості, скорочення трудових ресурсів, а також поглиблення проблем у системах охорони здоров'я та освіти.

В енергетичному секторі спостерігаються значні труднощі, зумовлені руйнуванням енергетичної інфраструктури, нестачею ресурсів і необхідністю термінового переходу до відновлюваних джерел енергії.

Посилюються негативні екологічні явища, зокрема, забруднення ґрунтів і водних ресурсів, знищення природних екосистем та загального погіршення стану довкілля. Водночас спостерігається деструктивна психологічна тенденція, що проявляється у зростанні рівня стресу, тривожності, емоційного вигорання та соціальної втоми населення.

Роль лідера в кризі проявляється через вибір і застосування конкретних стилів керівництва та інструментів (автократичний, демократичний, трансформаційний, транзакційний, ситуативний, менторський, ситуативний чи

новаторський), ефективність такого вибору визначається особистісними характеристиками лідера, його цінностями та особливостями ситуації [3, с. 53; 4, с.40].

Функції лідерства можуть варіюватися залежно від його контексту та типу [4, с.41]:

- новаторська функція;
- комунікативна функція;
- координаційна функція;
- інтеграційна функція;
- організаційна функція.

Мотиваційна роль лідера в кризі включає системну побудову стимулів (фінансових, соціальних, професійних і організаційних), які мають бути адаптовані до потреб команди. Поєднання форм мотивації дозволяє лідеру як забезпечити оперативну мобілізацію ресурсів, так і підтримувати довгострокову здатність колективу до відновлення [3, с. 53].

Операційна роль лідера полягає у впровадженні заходів забезпечення фізичної безпеки, створенні систем оповіщення, організації доступу до медичної та психологічної допомоги, адаптації робочих режимів (гнучкі графіки, дистанційна робота) та оптимізації ресурсів для мінімізації людських втрат і збереження працездатності організації [5, с. 57].

Чинником збереження функціональності організації під час кризи виступає комунікаційна компетентність: розробка чітких протоколів дій, формування узгоджених меседжів, використання мультиканальної системи сповіщень і налагодження зворотного зв'язку, що дозволяє попереджати інформаційний вакуум, зменшувати ризики паніки та дезінформації, а також підтримувати довіру колективу й зовнішніх стейкхолдерів [5, с. 60].

Роль лідера у розвитку стійкості організації полягає в сприянні професійному зростанню співробітників і формуванні колективного лідерства через організацію навчальних програм, менторство, рефлексію й розбудову мікрокультур довіри лідер збільшує адаптивний капітал організації та її здатність до інновацій у кризовий період [3, с. 56]. Подолання обмеженості ресурсів вимагає ініціативи у впровадженні енергоефективних технологій, фінансових інновацій, адаптації продуктів і послуг до нових умов та мобілізації волонтерського потенціалу [5, с. 60].

Для реалій України лідер має поєднувати стратегічне мислення та «людяність», забезпечувати безпеку й економічну стабільність, водночас створювати умови для психологічної підтримки, сприяти збереженню робочих місць і відновленню інфраструктури. Влада і місцеві лідери повинні посилювати комунікаційну прозорість, стимулювати інновації у відновленні енергетики й промисловості, а також активно залучати міжнародних партнерів і громадськість до процесу реінтеграції й реконструкції (рис.1).

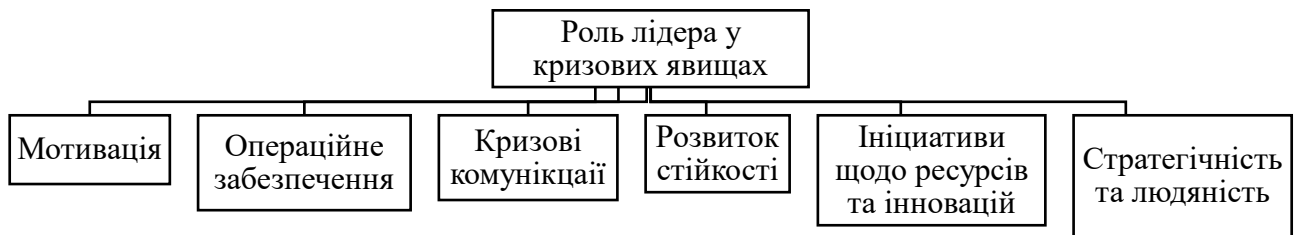


Рис. 1. Роль лідера у кризовій ситуації

Побудованно автором на основі [3, с. 53, с. 56; 5, с. 56, с. 57, с. 60].

Комунікація під час кризи необхідна для збереження довіри, контролю над інформацією та підтримки стабільності суспільства. Лідери мають забезпечувати швидке, точне та зрозуміле донесення інформації до цільових аудиторій. Повідомлення повинні бути простими, конкретними, надійними та емоційно зрозумілими, демонструвати емпатію, відкритість і чесність. Важлива координація з ЗМІ та соціальними мережами для оперативного поширення інформації і налагодження діалогу з громадою. Ефективна комунікація дозволяє швидко реагувати на зміну ситуації, підтримувати громадську довіру та забезпечувати адекватну поведінку людей у кризових умовах.

Лідерство та ефективна комунікація важливі для подолання кризових явищ. Лідер формує довіру, координує дії, мобілізує ресурси та підтримує стійкість організації чи суспільства. Комунікації під час кризи забезпечують швидке, достовірне та зрозуміле донесення інформації, запобігають поширенню чуток і дезінформації, підтримують соціальну згуртованість та сприяють адекватній поведінці аудиторії. Разом лідерство та належно організована комунікаційна діяльність підвищують здатність системи до адаптації, відновлення та мінімізації негативних наслідків кризових явищ.

Література:

1. Кузьменко Н. Екзистенційний аспект лідерства в умовах сучасної кризи. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Філософія» : науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, 2024. №26. С. 45–4 URL: <https://doi.org/10.25264/2312-7112-2024-26-45-48> (дата звернення: 09.10.2025).
2. Якубенко Ю. Л., Сірко А. Ю. Сутність кризових явищ в Україні та напрями їх подолання. *Агросвіт*. 2021. № 24. С. 39–45. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.24.39 (дата звернення: 09.10.2025).
3. Марова С. Ф. Особливості використання інструментів лідерства у воєнні та мирні часи. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2024. № 2. С. 50–58. URL: <https://doi.org/10.32782/cuj-2024-2-6> (дата звернення: 09.10.2025).
4. Гудзь П. В., Нечаєва І. А. Регіональне лідерство в публічному управлінні в умовах війни: виклики та можливості. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024, № 41, с. 39–

47 <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.5>

5. Гевко І., Мосій О., Горбатюк В., Никитюк Г. Нові підходи до управління організаціями під час війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2025. Вип. 1 (32). С. 55-64. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25hibdtw.pdf> (дата звернення: 09.10.2025).

Олійник І.,

здобувач вищої освіти
Університет Короля Данила,
м. Івано-Франківськ, Україна

Лясковська Я.,

здобувач вищої освіти
Університет Короля Данила,
м. Івано-Франківськ, Україна

Науковий керівник: Петрунчак І.М.,

к.е.н., доцент кафедри бізнесу та управління,
Університет Короля Данила,
м. Івано-Франківськ, Україна

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Людський капітал — основа розвитку будь-якої країни. На відміну від матеріальних чи природних ресурсів, він має унікальну властивість — постійно зростати через освіту, досвід і саморозвиток. Саме люди, їхні знання, інтелект, професійні навички, здоров'я та активна громадянська позиція визначають наскільки конкурентоспроможною є держава у глобальному світі.

Для України, яка переживає складні економічні та воєнні випробування, питання збереження й розвитку людського капіталу має стратегічне значення.

З початком повномасштабного вторгнення багато людей втратили роботу. Тепер одним із найбільших викликів для підприємств є дефіцит робочої сили, незважаючи на досі значне безробіття. Це означає, що структурне безробіття в Україні зросло. Війна створила надзвичайні виклики для ринку праці, зокрема втрату кадрів унаслідок міграції та мобілізації, а також зміни у структурі зайнятості. Така ситуація потребує ефективного державного втручання [1].

В результаті масового виїзду громадян за кордон станом на 2025 рік 6,9 мільйонів людей залишило країну, що спричиняє економічну кризу та масове безробіття. Також можемо зазначити, що безліч підприємців закрили свій бізнес, шукаючи захист або просто втративши його через війну.

Проаналізувавши ринок праці, Україна характеризується перенасиченням фахівців в одних галузях та їх недостатчею в інших. Найвищий попит зафіксований у таких сферах як шиття, водіння, кулінарія, фармація, готельно-ресторанний бізнес, управління (адміністрування), облік, охорона, благоустрій, інженерія та інші. В умовах нових реалій, що склалися, спостерігається

зростання попиту на професії, які вимагають нових навичок. До них відносяться професійні військові (офіцери), психологи, включаючи військових психологів, медичні працівники, фахівці з будівництва та архітектури, енергетики та працівники в галузі оборони [2].

Таким чином освіта є ключовим сегментом і показником у теперішньому світі, тому що саме знання та вміння громадян визначають продуктивність праці, здатність до інновацій та конкурентоспроможність країни. Інвестиції в освіту, професійну підготовку та навчання протягом життя формують основу для сталого економічного зростання, відновлення та розвитку України у післявоєнний період. Вимоги конкурентоспроможності вимагатимуть не простої відбудови, а формування працівників нової якості, які зможуть результативно працювати в нових інформаційних і технологічних середовищах. Це вимагатиме значного наповнення вітчизняного економічного середовища достатнім обсягом трудових ресурсів [3, с.112-113].

Освіта, перекваліфікація та навчання впродовж життя мають стати головними пріоритетами державної політики. Формування кадрів нової якості, здатних працювати в умовах цифрової трансформації та післявоєнного відновлення, є запорукою конкурентоспроможності України у глобальному світі. Інвестиції в людський капітал — це не лише внесок у майбутнє окремої особи, а й у відбудову та процвітання всієї держави.

Література:

1. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики дл України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demograficni-vikliki-dla-ukraini.html> (дата звернення 04.10.2025).
2. Комарницька Г. О., Ястремська Н. М., Павленко Н. В. Вимушена міграція та її вплив на ринок праці в Україні. *Наукові перспективи*. 2022. № 6. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/64> (дата звернення 04.10.2025).
3. Вплив міграційних процесів на перебіг повоєнного відновлення України, міграційну політику ЄС та країн східного партнерства. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2023/10/25/2023-Pyshchulina-MIGRACIA.pdf>.

Пилипчук І. Ю.,

*аспірант кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту
Вінницький національний технічний університет
м. Вінниця, Україна*

ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВІТЧИЗНЯНИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні умови функціонування аграрного сектору України характеризуються високою мінливістю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, зростанням вимог до якості продукції та необхідністю забезпечення сталого розвитку. У цих умовах ефективне управління розвитком аграрних підприємств неможливе без упровадження інноваційних стратегій, які

забезпечують технологічне оновлення, підвищення продуктивності праці, оптимізацію використання ресурсів та розширення ринків збуту.

Інноваційна стратегія управління розвитком підприємства розглядається як системний процес формування й реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових конкурентних переваг шляхом використання нових знань, технологій, організаційних форм та інформаційних систем.

Інноваційна стратегія в аграрному секторі є складовою загальної стратегії розвитку підприємства та визначає напрями оновлення його ресурсного, виробничого, технологічного та кадрового потенціалу. Її зміст охоплює комплекс заходів, спрямованих на створення, освоєння і комерціалізацію нововведень, що підвищують ефективність аграрного виробництва.

У науковій літературі виокремлюють такі типи інноваційних стратегій [1-3]: стратегія технологічного лідерства, стратегія наслідування, стратегія нішевого розвитку та стратегія кооперації. Для аграрного сектору України особливого значення набуває поєднання технологічних, організаційних і цифрових інновацій, спрямованих на підвищення ефективності виробництва та сталий розвиток територій.

Сучасний стан інноваційного розвитку аграрних підприємств України характеризується як позитивними так і негативними тенденціями. Попри значний потенціал, рівень інноваційної активності аграрних підприємств залишається низьким. Основними чинниками, що стримують інноваційний розвиток, є: недостатнє фінансування наукових розробок і технологічних проєктів; обмежений доступ до кредитних ресурсів; низький рівень цифрової трансформації виробничих процесів; слабка взаємодія бізнесу, науки та держави у сфері інновацій.

Водночас вітчизняний аграрний сектор демонструє позитивні тенденції – розвиток аграрних стартапів, використання систем точного землеробства, безпілотних технологій, GPS-моніторингу, агротехнічних інформаційних платформ. Упровадження таких технологій сприяє зростанню урожайності, зниженню витрат і підвищенню екологічної стійкості виробництва.

Формування інноваційної стратегії управління розвитком сучасних аграрних підприємств має базуватися на принципах системності, наукової обґрунтованості, гнучкості та адаптивності, екологічної відповідальності та цифровізації управління. Процес розроблення інноваційної стратегії включає такі етапи:

1. Діагностика інноваційного потенціалу підприємства (оцінка ресурсної бази, кадрового потенціалу, рівня технологічного розвитку).
2. Формування стратегічних цілей інноваційного розвитку (наприклад, скорочення витрат, підвищення якості продукції, освоєння нових ринків).
3. Вибір стратегічних напрямів – технологічних, організаційних, маркетингових або соціальних інновацій.
4. Розроблення механізмів реалізації – інвестиційних програм, партнерських проєктів, систем мотивації персоналу.
5. Моніторинг і контроль результативності інноваційних рішень.

Вдосконалення інноваційного управління в аграрному секторі економіки повинне відбуватися в інноваційних напрямках. Для забезпечення ефективності інноваційних стратегій вітчизняних аграрних підприємств доцільно створювати регіональні інноваційні кластери, розвивати державно-приватне партнерство, упроваджувати цифрові платформи управління агробізнесом, стимулювати підготовку кадрів інноваційного типу, формувати інноваційну корпоративну культуру.

Отже, інноваційна стратегія управління розвитком аграрних підприємств є ключовим чинником забезпечення їхньої конкурентоспроможності, ефективності та стійкості. Вона повинна поєднувати технологічні, організаційні, фінансові та цифрові інновації, спрямовані на підвищення продуктивності й екологічної відповідальності аграрного виробництва.

Розвиток вітчизняного аграрного сектору потребує системної державної підтримки, розвитку інфраструктури інновацій, активізації партнерства між бізнесом, наукою та освітою. Саме інноваційно орієнтоване управління стане основою сталого розвитку аграрного підприємництва України у контексті євроінтеграційних процесів.

Література:

1. Гуторова О. О., Гуторов О. І. Особливості розвитку та напрями удосконалення інноваційної діяльності в АПК. Аграрні інновації, 2023. № 17. С. 211-217.
2. Череп О.Г., Нагаєць С. В., Веремеєнко О. О. Впровадження сучасних цифрових технологій в аграрному секторі. Актуальні проблеми економіки. № 1 (271), 2024. С. 133-140.
3. Гончарук І. В., Томащук І. В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. «Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики». № 1 (63), 2023. С. 30-47.

Рибалко-Рак Л.А.,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Полтавський університет економіки і торгівлі

м. Полтава, Україна

Свириденко І.О.,

магістрант інституту денної освіти

Полтавський університет економіки і торгівлі

м. Полтава, Україна

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОНЛАЙН-БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасному світі розвиток онлайн-бізнесу є одним із ключових чинників глобальної економічної еволюції та цифрової трансформації суспільства. Під поняттям онлайн-бізнес розуміють сукупність підприємницьких процесів, що

здійснюються за допомогою цифрових технологій та мережі Інтернет, з метою створення, просування та реалізації товарів або послуг. Цей феномен виник як наслідок поєднання технологічного прогресу, зростання інформаційної відкритості та зміни споживчих поведінкових моделей.

Розвиток онлайн-бізнесу ґрунтується на концепції мережевої економіки, в межах якої інформація виступає основним ресурсом, а комунікація між суб'єктами господарювання здійснюється за допомогою цифрових платформ. Однією з головних передумов становлення електронної комерції стала поява високошвидкісного Інтернету та розширення доступу до цифрових засобів комунікації. Ці технологічні зміни сприяли зниженню транзакційних витрат, спрощенню процесів взаємодії між виробниками та споживачами, а також забезпечили можливість глобалізації ринків незалежно від географічних обмежень.

У сучасній науковій практиці виділяють п'ять базових стратегій розвитку онлайн-бізнесу: стратегію цифрової диференціації, стратегію платформізації бізнесу, стратегію цифрової експансії, стратегію автоматизації та оптимізації процесів і стратегію сталого розвитку в цифровому середовищі [1-4].

Стратегія цифрової диференціації – спрямована на створення унікальної ціннісної пропозиції через персоналізацію послуг, розробку інноваційних продуктів та використання даних про поведінку споживачів. Стратегія цифрової диференціації передбачає створення унікальної ціннісної пропозиції шляхом персоналізації клієнтського досвіду, інноваційного дизайну продукту та застосування технологій аналізу великих даних. Її теоретичним підґрунтям є концепція конкурентних переваг М. Портера та клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії. Вона реалізується через використання CRM-систем, алгоритмів машинного навчання, інструментів big data і штучного інтелекту для побудови точкових моделей поведінки споживачів.

Стратегія платформізації бізнесу – полягає у створенні інтерактивних екосистем (наприклад, Amazon, Alibaba, Rozetka), які об'єднують продавців, покупців і партнерів в єдиному цифровому середовищі. Стратегія платформізації бізнесу передбачає формування інтерактивних цифрових екосистем, що об'єднують продавців, покупців, партнерів і розробників у єдиному середовищі. Теоретично вона спирається на концепцію багатосторонніх ринків і мережевих ефектів, згідно з якою цінність платформи зростає зі збільшенням кількості її учасників. Реалізація цієї стратегії вимагає створення технічної інфраструктури на основі API-інтерфейсів, хмарних сервісів і механізмів автоматизованого обміну даними.

Стратегія цифрової експансії – орієнтована на розширення ринків збуту через використання глобальних електронних каналів, маркетплейсів та інструментів міжнародного інтернет-маркетингу. Стратегія цифрової експансії орієнтована на розширення присутності компанії на міжнародних ринках шляхом використання цифрових каналів комунікації, маркетплейсів і технологій електронної комерції. Її теоретична основа ґрунтується на принципах глобалізації та концепції міжнародного менеджменту. Стратегія реалізується через проведення комплексного аналізу цільових ринків, адаптацію

маркетингового контенту до культурних і мовних особливостей споживачів, використання SEO- та SEM-інструментів, а також локалізацію систем оплати та логістики.

Стратегія автоматизації та оптимізації процесів – передбачає використання штучного інтелекту, аналітики великих даних, CRM- і ERP-систем для підвищення ефективності операційної діяльності. Стратегія автоматизації та оптимізації процесів спрямована на підвищення ефективності операційної діяльності підприємства через впровадження сучасних інформаційних систем і технологій управління. Теоретичну основу цієї стратегії становлять положення процесного підходу та концепція управління ефективністю. Стратегія передбачає впровадження CRM-, ERP-, BPM- та BI-систем, використання роботизованої автоматизації бізнес-процесів (RPA) і штучного інтелекту для обробки великих масивів даних. На практиці ця стратегія забезпечує скорочення витрат, підвищення швидкості виконання операцій і зниження рівня помилок.

Стратегія сталого розвитку в цифровому середовищі – фокусується на поєднанні економічної результативності з екологічною та соціальною відповідальністю. Стратегія сталого розвитку в цифровому середовищі базується на принципах поєднання економічної результативності з соціальною та екологічною відповідальністю бізнесу. Теоретично вона ґрунтується на концепції сталого розвитку та на ESG-підході (Environmental, Social, Governance). ESG-підхід - це концепція сталого управління бізнесом, що базується на трьох ключових складових: екологічній, соціальній та управлінській. Він передбачає, що ефективність підприємства визначається не лише фінансовими результатами, а й впливом на навколишнє середовище, ставленням до працівників і суспільства, а також якістю корпоративного управління. ESG-підхід орієнтований на довгострокову стабільність, прозорість і відповідальність бізнесу, що сприяє підвищенню його репутаційної та інвестиційної привабливості. Реалізація стратегії пов'язана з розробленням внутрішніх політик екологічної безпеки, забезпеченням прозорості корпоративного управління та підвищенням рівня цифрової інклюзивності.

Таким чином, стратегії розвитку онлайн-бізнесу відображають багатовимірність процесів цифрової трансформації та дозволяють сформулювати комплексний підхід до управління підприємствами у цифровому середовищі. Кожен тип стратегії має власні передумови формування, інструментарій реалізації та практичні результати. У практичному аспекті систематизація стратегій забезпечує менеджерів інструментами для вибору оптимальної траєкторії розвитку підприємства, враховуючи рівень його цифрової зрілості, ринкову динаміку та стратегічні цілі.

Література:

1. Бобро Н. С. Сталий економічний розвиток в умовах цифрової трансформації. Агросвіт. № 1. 2024. С. 56-60. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.1.56
2. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Я. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-71

3. Грінка Т. І., Немченко Т. А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. Центральнотраїнський науковий вiсник. Економiчнi науки : зб. наук. пр. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. Вип. 9(42). С. 49-57. DOI: [https://DOI.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).49-57](https://DOI.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57)

4. Рибалко-Рак Л. А., Гусаковська Т. О., Опришко В. І. Цифровiзацiя та антикризове управлiння: стратегiчнi змiни для розвитку конкурентоспроможної екосистеми. *Проблеми економiки*. 2025. №1. С. 223–229. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-223-229>

Романко О.П.,
д.е.н., професор
Унiверситету Короля Данила
м.Івано-Франкiвськ, Україна

УКРАЇНСЬКЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ВІЙНИ: СУТНІСТЬ, ПОТРЕБИ

В умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну підприємництво — особливо мікро-, мале та середнє — набуває надзвичайної важливості: воно не лише забезпечує економічну діяльність і зайнятість, але й відіграє роль у мобілізації ресурсів, адаптації економіки до кризового стану. За оцінками UNDP, МСБ складають 99,98 % усіх бізнес-структур і забезпечують 74 % робочих місць [1]. Таким чином, розвиток підприємництва в умовах війни — це не лише питання виживання бізнесу, але й стратегічний фактор відновлення економіки України.

Війна породжує три ключові групи викликів: фізичні та логістичні (руйнування інфраструктури, обмеження експорту), фінансові (падіння попиту, скорочення продажів, збитки від бойових дій) та інституційні (невизначеність, часті зміни у регуляції). Опитування показали, що середній МСБ скоротив чисельність працівників на 22 % за період 2022 р [2].

Українські підприємства демонструють помітну гнучкість: переорієнтація на нові ринки, цифровізація бізнес-процесів (41 % підприємств застосовують цифрові рішення) та диверсифікація діяльності [3].

Серед чинників стійкості — досвід компанії, наявність партнерських зв'язків, державна підтримка, гендерна різноманітність менеджменту, цифровізація та правові реформи [4].

Необхідні програми підтримки МСБ, гранти, податкові пільги, координація міжнародної допомоги [5]. Наприклад, Світовий банк оголосив про програму на 593 млн дол. США для підтримки 20 000 МСБ [4].

Подальший розвиток залежить від стабілізації конфлікту, цифрової трансформації та системних реформ. Існують ризики: втома донорів, повільне відновлення регіонів, глобальна конкуренція. Кількість самозайнятих скоротилась приблизно на 20 % [3].

Розвиток українського підприємництва в умовах війни — це процес виживання й трансформації. Для повного використання потенціалу потрібна

скоординована державна, міжнародна й регіональна політика, що сприятиме фінансуванню, інституційним реформам та цифровій модернізації.

Література:

1. United Nations Development Programme. Assessment of the impact of the war on micro-, small- and medium-sized enterprises in Ukraine. 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine>.
2. Center for Strategic and International Studies. Financing Ukraine's critical small and medium-sized enterprises. 2023. URL: <https://www.csis.org/analysis/financing-ukraines-critical-small-and-medium-sized-enterprises>.
3. Ukraine - Firms through the War. *World Bank*. URL: <https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/099121623102526502> (date of access: 16.11.2025).
4. Dligach A., Stavytskyi A. Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Business. *Economies*. 2024. Vol. 12, no. 12. P. 319. URL: <https://doi.org/10.3390/economies12120319> (date of access: 16.11.2025).
5. Brahina, O. Current state and priorities of post-war entrepreneurship (post-war Ukraine) 2023. URL: <https://www.econstor.eu/handle/10419/286696>.

Садченко О.В.,

*д.е.н., професор, завідувач кафедри
маркетингу та бізнес-адміністрування
Одеський національний університет
імені І.І. Мечникова, Україна
професор, prof. dr hab.*

Економіко-гуманітарний університет, Польща

Гайворонська І.В.,

*к.е.н., доцентка, доцентка кафедри маркетингу
та бізнес-адміністрування,
Одеський національний університет
імені І. І. Мечникова, Україна*

ESG-ОРІЄНТОВАНЕ ВИРОБНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ

ESG-орієнтоване виробництво є сучасною управлінсько-економічною моделлю, в основі якої лежить інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів у виробничі процеси з метою реалізації ідей циркулярної економіки та інноваційного маркетингу. Така модель спрямована на скорочення екологічного сліду, оптимізацію використання ресурсів та формування замкнутих циклів виробництва, одночасно забезпечуючи соціальну відповідальність бізнесу та прозоре корпоративне управління. У цьому контексті

інноваційний маркетинг є інструментом трансляції цінностей сталого розвитку, просування екологічно та соціально відповідальних продуктів, а також формування довгострокової лояльності споживачів до брендів, орієнтованих на ESG-принципи.

Виробництво, побудоване на принципах Environmental (екологічність), Social (соціальна відповідальність) і Governance (якість корпоративного управління), стає новим стандартом сталого розвитку. Воно передбачає зниження негативного впливу на навколишнє середовище, турботу про благополуччя працівників і громад, а також прозоре і відповідальне управління [1,2]. Впровадження ESG-підходів у виробництві органічно пов'язане з ідеями циркулярної економіки, яка спрямована на мінімізацію відходів, повторне використання ресурсів і замкнуті виробничі цикли. ESG тут виступає інструментом: екологічний блок - забезпечує екологічність процесів, зниження вуглецевого сліду та використання вторинних ресурсів; соціальний блок - формує культуру відповідального споживання та співпраці із зацікавленими сторонами; управлінський блок - закріплює механізми прозорого контролю та звітності за впровадження принципів циркулярності.

Інноваційний маркетинг виконує роль сполучної ланки між ESG-орієнтованим виробництвом і ринком. Він забезпечує: формування нової цінності для споживачів через екологічні та соціально відповідальні продукти; просування ідей сталого споживання та лояльності до брендів з ESG-стратегією; впровадження цифрових технологій для відстеження життєвого циклу продукції та персоналізації комунікацій. В умовах ESG-парадигми маркетинг перестає бути лише інструментом стимулювання попиту і набуває стратегічної функції, яка забезпечує інтеграцію цінностей сталого розвитку в бізнес-моделі. Це проявляється через низку таких механізмів, як механізм ціннісної трансформації. Це перехід від просування продукту до просування цінностей бренду (екологічність, соціальна справедливість, прозорість). Так само створення доданої вартості не тільки для споживача, але і для суспільства та навколишнього середовища. Можуть бути використані механізми просвіти та залучення, коли маркетинг стає каналом просвіти споживачів про принципи сталого споживання. Використовуються digital-storytelling, освітній контент, VR/AR-візуалізація, які залучають аудиторію до «зеленої» повістки. Цікавим є підхід використання Big Data, AI, CRM-систем для розуміння споживчих очікувань у сфері ESG. Важливо також використовувати механізми зворотного зв'язку і діалогу як формування двосторонньої комунікації зі споживачами, інвесторами і спільнотами. Маркетинг стає частиною ESG-звітності і корпоративної стратегії. Прозорі комунікації про стійкі практики, підтверджені даними і аудитом. Використовується також просування моделей sharing economy, circular economy, zero waste, omni-channel стратегії з акцентом на цифрову комунікацію та зниження надлишкових маркетингових витрат. А формування моделей «green nudges» (підштовхувань) дозволить стимулювати екологічно відповідальну поведінку.

Розвиток формату cause-related marketing (маркетинг, пов'язаний із соціальною місією) дозволить комерційним компаніям пов'язати просування

своїх товарів і послуг із підтримкою суспільно значущих цілей, соціальних або екологічних ініціатив. Розвиток цього формату відображає перехід маркетингу від виключно ринкової функції стимулювання попиту до більш комплексної моделі, що включає соціальну відповідальність бізнесу та зміцнення довіри зацікавлених сторін. Компанії все частіше розглядають *cause-related marketing* не як разову акцію, а як частину довгострокової ESG- та CSR-стратегії, що дозволяє зміцнювати репутацію бренду і формувати сталу лояльність споживачів. Цифрові платформи, соціальні мережі, краудфандинг і технології блокчейн забезпечують прозорість і контроль над розподілом коштів, підвищуючи довіру до соціально відповідальних кампаній брендів. Розвиток міжнародних стандартів звітності (GRI, ESG-звіти) та зростання ролі сталого інвестування стимулюють компанії та включають *cause-related marketing* у комплексні практики корпоративного управління. Таким чином, розвиток формату *cause-related marketing* демонструє трансформацію маркетингу з інструменту комерційного стимулювання в механізм соціального партнерства, де економічні інтереси бізнесу поєднуються з вирішенням значущих проблем суспільства та навколишнього середовища. Інноваційний маркетинг в ESG-контексті забезпечує стійку конкурентоспроможність, оскільки формує не тільки цінність продукту, але й цінність компанії в очах споживачів, інвесторів і суспільства. Він стає інструментом синергії бізнесу і суспільства, поєднуючи ESG-орієнтоване виробництво з реальними очікуваннями ринку. Таким чином, інноваційний маркетинг в ESG-контексті - це не просто нова форма просування, а система стратегічних комунікацій, яка трансформує ринок у бік сталого розвитку, підвищує довіру до бренду і закріплює конкурентні переваги на основі екологічної, соціальної та управлінської відповідальності. Маркетинг у цьому сенсі перетворюється на механізм поведінкового проектування, коли компанії формують екологічно усвідомлені моделі споживання, використовуючи елементи *green nudges* і соціального брендингу.

ESG-орієнтоване виробництво в сукупності з циркулярною економікою та інноваційним маркетингом формує нову модель бізнесу, в якій: ресурси використовуються максимально ефективно і безвідходно, цінність для споживача створюється не тільки через продукт, але і через відповідальність компанії, маркетинг перетворюється з інструменту стимулювання попиту на механізм просвіти та формування стійких споживчих практик. У сучасних умовах ESG-орієнтоване виробництво перестає бути декларативною практикою і поступово перетворюється на реальний інструмент трансформації промисловості та маркетингу [3].

Новизна даного підходу полягає в тому, що принципи екологічності, соціальної відповідальності та прозорого управління інтегруються не тільки у виробничі процеси, але й у маркетингові стратегії, формуючи основу циркулярної економіки та нового типу взаємодії з ринком. Одним із ключових аспектів є цифровізація ESG, яка забезпечує верифікованість даних і прозорість через використання блокчейн-технологій, Big Data та штучного інтелекту. Це відкриває шлях до формування так званого «маркетингу прозорості», де цінність продукту підтверджується достовірними цифровими доказами його

екологічності та соціальної значущості.

ESG-орієнтоване виробництво тісно пов'язане з ідеями Індустрії 5.0, що поєднує людиномірність, автоматизацію та сталість. У цьому контексті виробництво стає не тільки джерелом створення матеріальних благ, але й основою для побудови стійких екосистем, де ресурси використовуються в замкнених циклах, а промислові відходи перетворюються на нові фактори виробництва через механізми індустриального симбіозу.

Важливо підкреслити, що глобальна конкуренція та посилення регуляцій, зокрема, введення жорстких ESG-стандартів в ЄС і США, роблять ESG-орієнтоване виробництво не тільки іміджевою перевагою, але й обов'язковою умовою доступу на світові ринки. Таким чином, інноваційний маркетинг стає не просто засобом комунікації з клієнтом, а механізмом адаптації бізнесу до нових правил глобальної економіки.

В результаті можна стверджувати, що поєднання ESG-виробництва, принципів циркулярної економіки та інноваційного маркетингу створює унікальну синергію, яка забезпечує не тільки економічну результативність, але і суспільну легітимність бізнесу, формуючи нову модель сталого розвитку у світовому масштабі. Можна показати, що ESG-орієнтоване виробництво вже виходить за рамки корпоративної моди і перетворюється на системний драйвер нової економіки, де маркетинг - це не реклама, а інструмент суспільного вибору і довіри.

Література:

1. Лівощко Т. (2022) Моніторинг за ESG-принципами та його вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету* 2022, № 5, Том 1. С. 158-164.

2. Sadchenko O.V., Michał - Śleziak, Jerzy Dec (2024) Relational Marketing And Management Models of 'Lean Manufacturing' Concepts in The Age of Digitalisation. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління* 2024. Том 23. №3(58). С. 112-131.

3. Sadchenko O. V., Gaivoronska I.V., Shmagina V.V. (2025) Integration of ESG Principles in Production: Opportunities for Sustainable Development, Circular Economy and Marketing (Інтеграція ESG-принципів у виробництві: можливості сталого розвитку, циркулярної економіки та маркетингу). *Сталий розвиток економіки* 2025. 1 (52), С. 262-268.

Сніжченко А. В.,
здобувач вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент
Полтавський державний аграрний університет
м. Полтава, Україна

Овчарук О. М.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної
Полтавський державний аграрний університет
м. Полтава, Україна

ОПТИМІЗАЦІЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, глобалізаційними процесами, технологічними змінами та зростаючою невизначеністю. За таких умов ефективне управління збутовою діяльністю стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його сталого розвитку.

Очевидно, що збутова діяльність сьогодні виходить за межі традиційного розуміння продажу, трансформуючись у стратегічну функцію, що поєднує економічні, соціальні, безпекові та екологічні аспекти. Впровадження принципів сталого розвитку у збутову політику передбачає раціональне використання ресурсів, етичну взаємодію з партнерами та споживачами, оптимізацію логістичних процесів і мінімізацію негативного впливу на довкілля тощо.

Важливу роль у підвищенні ефективності збуту відіграють цифрові технології – CRM-системи, аналітика даних, автоматизація каналів розподілу, онлайн-комерція та платформи електронної взаємодії. Вони не лише підвищують продуктивність і прозорість збутових процесів, а й сприяють формуванню довгострокових відносин зі споживачами на засадах довіри та взаємної відповідальності [1; 2].

Інтеграція безпекових, екологічних і соціальних критеріїв у систему управління збутом допомагає підприємствам формувати позитивний імідж, залучати інвесторів, зміцнювати позиції на міжнародних ринках та підтримувати національні цілі сталого розвитку [3; 4, с. 167].

Отже, управління збутовою діяльністю у динамічному бізнес-середовищі повинно ґрунтуватися на комплексному підході, який поєднує інноваційність, екологічну свідомість, соціальну відповідальність, безпекові аспекти і стратегічну гнучкість. Такий підхід є запорукою не лише короткострокового успіху, а й довготривалої стабільності господарюючих суб'єктів у глобальному контексті.

Література:

1. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Формування маркетингової системи управління стратегічними змінами на підприємствах аграрної галузі. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського*. 2025. Том. 36 (75). № 1. С. 125-132. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-19/>

2. Терещенко І. О., Буряк О. М. Оцінка та удосконалення маркетингової збутової політики підприємств аграрної сфери. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 1. С. 28-35.

3. Ходаківська О. В., Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М. Вплив галузевих особливостей на закупівлі матеріально-технічних ресурсів у системі управління потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 1. С. 9-14.

4. Zham O., Rudyka V., Voronko-Nevidnycha T., Bebko S., Shikovets C., Kvita H. Diagnostics of the strategic management of the financial and economic development of the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 2023. vol. 5, no. 52, pp. 162-172. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4214/3936/19880>.

Хилько І. І.,
*старший викладач кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна*
Іваненко В. О.,
*здобувач вищої освіти факультету менеджменту
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна*

УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасному світі, де глобалізація, зміна клімату та соціальні проблеми формують нові реалії, управління ланцюгами поставок набуває стратегічного значення для сталого розвитку. Сталий розвиток як концепція передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, екологічної відповідальності та соціальної справедливості. Під тиском кризових явищ, непередбачуваності змін у бізнес-середовищі виникає необхідність трансформації бізнес-моделі функціонування підприємств торгівлі [1, с. 2].

Ланцюги поставок, які складають основу світової економіки, відіграють ключову роль у реалізації цих принципів, оскільки вони охоплюють усі етапи виробництва, транспортування, розподілу та споживання товарів. Ефективне управління ланцюгами поставок для сталого розвитку вимагає інтеграції інноваційних підходів, використання передових технологій та врахування глобальних тенденцій, таких як декарбонізація, цифрова трансформація та етичне споживання.

Розглянемо найважливіші аспекти управління ланцюгами поставок у контексті сталого розвитку, їх проблеми, інструменти та перспективи. Ланцюг поставок – це складна мережа, що включає постачальників сировини,

виробників, логістичні компанії, дистриб'юторів та кінцевих користувачів. Тобто концепцію управління ланцюгом поставок можна розглядати як планування, управління та розвиток ланцюга поставок на всіх рівнях створення матеріальних цінностей та благ: від поставки сировини, матеріалів до сервісного обслуговування кінцевого споживача [2, с. 152].

За традиційного підходу основною метою управління ланцюгами поставок було зменшення витрат та підвищення ефективності. Однак у контексті сталого розвитку основна увага приділяється створенню цінності не лише для підприємств, а й для суспільства та навколишнього середовища. Це включає зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, забезпечення справедливих умов праці, підвищення прозорості та стійкості до зовнішніх впливів. Наприклад, транспортна логістика, яка є важливою частиною ланцюга поставок, відповідає за значну частку глобальних викидів парникових газів. За оцінками Міжнародного енергетичного агентства, транспортний сектор виробляє близько 24% світових викидів CO₂. Таким чином, переосмислення логістичних процесів з акцентом на енергоефективність та використання відновлюваних джерел енергії є важливим кроком на шляху до сталого розвитку.

Одним з найбільш важливих напрямків управління ланцюжками поставок в інтересах сталого розвитку є впровадження концепції екологічно чистої логістики. Екологічна логістика спрямована на зменшення впливу транспортних та складських операцій на навколишнє середовище. Це включає використання електромобілів, оптимізацію маршрутів для зменшення споживання палива, застосування енергоефективних технологій зберігання та перехід на екологічно чисту упаковку. Наприклад, такі компанії, як DHL або Maersk, активно інвестують у розробку вуглецево-нейтральних логістичних рішень, включаючи використання біопалива для морських перевезень та електромобілів для доставки до міст. Такі ініціативи не тільки скорочують викиди, але і підвищують авторитет компаній серед споживачів, які все частіше вибирають бренди, що відповідають за охорону навколишнього середовища.

Іншим важливим аспектом є оптимізація управління запасами, яка зменшує надлишкове виробництво та відходи. У контексті сталого розвитку надмірне виробництво не тільки економічно неефективне, але й завдає шкоди навколишньому середовищу, оскільки сприяє виснаженню природних ресурсів та накопиченню відходів. Сучасні методи управління запасами, такі як своєчасна модель, допомагають синхронізувати виробництво та попит та мінімізувати надлишки. Однак для сталого розвитку ця модель повинна бути скоригована з урахуванням не тільки економічних, а й екологічних і соціальних факторів. Наприклад, компанії можуть використовувати прогнозну аналітику на основі великих даних для більш точного прогнозування попиту, щоб уникнути перевиробництва та оптимізувати використання ресурсів.

Цифрова трансформація відіграє вирішальну роль у побудові стійких ланцюгів поставок. Такі технології, як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) і блокчейн, можуть підвищити прозорість, ефективність і стійкість ланцюжків поставок. Наприклад, датчики Інтернету речей можуть контролювати умови транспортування продуктів, забезпечувати їх якість і скорочувати втрати.

Штучний інтелект використовується для аналізу складних даних та оптимізації логістичних маршрутів, що зменшує витрати на паливо та викиди забруднюючих речовин. Блокчейн, в свою чергу, забезпечує прозорість в ланцюжку поставок, дозволяючи відстежувати походження сировини і підтверджувати його відповідність етичним і екологічним стандартам. Наприклад, в харчовій промисловості блокчейн використовується для перевірки того, чи надходять продукти з сертифікованих джерел, таких як органічні ферми або риболовецькі ферми з відповідальною практикою.

Прозорість ланцюга поставок особливо важлива в контексті соціальної відповідальності. Споживачі та регулятори все частіше вимагають від компаній дотримання етичних норм, таких як справедливі умови праці на всіх етапах виробництва. Наприклад, такі компанії, як Patagonia, в текстильній промисловості, яку часто критикують за використання дитячої праці або небезпечні умови праці, активно впроваджують програми моніторингу постачальників для забезпечення дотримання соціальних стандартів. У цьому контексті управління ланцюгами поставок включає не тільки моніторинг якості продукції, але й перевірку умов праці, заробітної плати та безпеки працівників.

Стійкість ланцюгів поставок до зовнішніх потрясінь є ще одним важливим аспектом сталого розвитку. Глобальні кризи, такі як пандемія COVID-19 або геополітичні конфлікти, виявили вразливість багатьох ланцюгів поставок. Наприклад, дефіцит напівпровідників у 2020-2022 роках призвів до зупинки виробництва автомобілів та електроніки у всьому світі. З метою підвищення стійкості компанії все частіше застосовують стратегії диверсифікації постачальників, локалізації виробництва і створення резервних запасів. Однак ці стратегії повинні забезпечувати баланс між економічною ефективністю та екологічною відповідальністю. Наприклад, локалізація виробництва може зменшити залежність від глобальних постачальників, але вимагає ретельного аналізу, щоб уникнути збільшення викидів через нові виробничі потужності.

Управління ланцюгами поставок для сталого розвитку також включає розгляд економічних аспектів. Встановлено, що стійкість є бізнес-підходом, спрямованим на створення довгострокової вартості з урахуванням того, як дана організація працює в екологічному, соціальному та економічному середовищі [3, с. 16]. Хоча впровадження екологічно чистих технологій та етики може вимагати значних початкових інвестицій, це допомагає економити ресурси та підвищувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Наприклад, компанії, які інвестують в енергоефективні технології, знижують свої експлуатаційні витрати на електроенергію. Крім того, стійкий підхід до управління ланцюгами поставок відкриває доступ до нових ринків, де споживачі та інвестори віддають перевагу екологічно відповідальним брендам. Згідно з дослідженнями, компанії з високим рівнем стійкості мають ринкову капіталізацію на 15-20% вище, ніж конкуренти, які ігнорують ці принципи.

Проблеми, пов'язані з управлінням ланцюгами поставок в інтересах сталого розвитку, залишаються значними. Одним з них є складність координації між різними учасниками блокчейна, які можуть мати різні пріоритети і ресурси. Наприклад, дрібні постачальники в країнах, що розвиваються, часто не мають

фінансових можливостей для впровадження екологічно чистих технологій. У таких випадках великі компанії можуть відігравати роль каталізаторів, підтримуючи своїх партнерів за допомогою навчання, фінансування або спільних ініціатив. Інша проблема полягає в тиску з боку регулюючих органів, яке постійно посилюється. Наприклад, в Європейському Союзі Директива про комплексний аудит стійкості (CSDDD) зобов'язує компанії оцінювати вплив своїх ланцюгів поставок на навколишнє середовище та права людини. Це вимагатиме створення нових систем моніторингу та звітності, що може бути важко для компаній з великими глобальними мережами.

Перспективи сталого управління ланцюгами поставок пов'язані з подальшою інтеграцією технологій і міжнародним співробітництвом. Глобальні ініціативи, такі як Паризька угода або цілі організації Об'єднаних Націй щодо сталого розвитку, забезпечують основу для узгодження стандартів та практики. У майбутньому ми можемо очікувати збільшення ролі автономних транспортних засобів, розширення використання відновлюваних джерел енергії в логістиці та розвитку закритої економіки, в якій відходи одного процесу стають сировиною для іншого. Крім того, споживчі тенденції, такі як зростаючий попит на екологічно чисті продукти, продовжуватимуть стимулювати компанії до інновацій.

Література:

1. Ilchenko N., Vinnytskyi A., Integrated supply chain management in the household chemicals. *International scientific-practical journal "Commodities and markets"*. 2023. No 2 (46). P. 16-29. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(46\)02](https://doi.org/10.31617/2.2023(46)02)
2. Бойченко М. В., Управління ланцюгами поставок: шляхи вдосконалення. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. №3(61). С. 154-159. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3\(61\)-154-159](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3(61)-154-159)
3. Левіщенко, О., Кузьменко, С. Стратегія сталого розвитку логістичної компанії: етапи впровадження та ключові виклики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-113>

Хорольський М.В.,
здобувач вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
м. Одеса, Україна
Науковий керівник: Волохова І. С.,
д.е.н., професор
Національний університет «Одеська політехніка»
м. Одеса, Україна

ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ У СТРАХУВАННІ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Сучасні економічні системи перебувають у стані постійних трансформацій, що зумовлено глобалізаційними процесами, цифровізацією, зростанням ризиків та непередбачуваністю зовнішнього середовища. У цих умовах особливої ваги набуває питання забезпечення фінансової стійкості та здатності економіки швидко адаптуватися до кризових викликів. Одним із ключових інструментів, що сприяє зменшенню негативних наслідків економічних шоків, є страхування. Воно виконує функцію фінансового буфера, дозволяючи як окремим суб'єктам господарювання, так і домогосподарствам мінімізувати втрати та забезпечувати безперервність економічної діяльності.

Проте сучасний страховий ринок стикається з низкою викликів. Традиційні методи просування страхових продуктів поступово втрачають ефективність, оскільки споживачі очікують більшої прозорості, персоналізації та швидкості обслуговування. Це зумовлює необхідність пошуку нових підходів до маркетингової діяльності страхових компаній. У цьому контексті особливого значення набувають інноваційні маркетингові інструменти, які поєднують цифрові технології, сучасні комунікаційні канали та нові бізнес-моделі.

Інноваційні маркетингові технології у сфері страхування – це не лише використання соціальних мереж чи мобільних застосунків для просування продуктів. Йдеться про комплексні рішення, що базуються на штучному інтелекті, машинному навчанні, великих даних, телематиці та «Інтернет речей» [1]. Їхнє впровадження дозволяє страховим компаніям не лише підвищувати ефективність власної діяльності, а й формувати нову якість взаємодії з клієнтами, що є критично важливим для зберігання та підвищення довіри до страхового сектору.

Штучний інтелект та машинне навчання відкривають можливості для гіперперсоналізації страхових продуктів. Завдяки аналізу великих масивів даних страховики можуть відходити від узагальнених моделей ризику та формувати індивідуальні профілі клієнтів. Це забезпечує точніше ціноутворення, справедливіші страхові премії та зменшує ймовірність накопичення недооцінених зобов'язань, що становлять загрозу для фінансової стійкості сектору. Крім того, використання віртуальних асистентів дозволяє забезпечити цілодобову взаємодію з клієнтами, підвищуючи рівень задоволеності та лояльності користувачів.

Не менш важливим напрямом є застосування телематики та «Інтернет речей». Використання даних у режимі реального часу від автомобільних трекерів, домашніх сенсорів чи фітнес-браслетів дозволяє створювати страхові продукти, засновані на поведінці клієнтів. Наприклад, моделі Usage-Based Insurance формують премії залежно від майстерності водіння чи рівня фізичної активності. Такий підхід не лише стимулює свідому поведінку, а й знижує кількість страхових випадків, що у масштабах економіки означає зменшення прямих фінансових втрат і підвищення її продуктивності.

Важливим інструментом підвищення прозорості та довіри у страхуванні є блокчейн [2]. Використання децентралізованих реєстрів та смарт-контрактів дозволяє автоматизувати виплати при настанні страхових випадків, усуваючи людський фактор і зменшуючи ризик шахрайства. Це особливо актуально для

аграрного сектору чи малого бізнесу, де швидкість отримання компенсацій є критичною для запобігання ланцюговим банкрутствам.

Але високі початкові витрати на інтеграцію нових технологій супроводжують інноваційні процеси, проблеми є конфіденційності та захисту персональних даних, а також етичні ризики, пов'язані з алгоритмічною упередженістю. Крім того, відсутність належної правової бази для регулювання використання блокчейну чи телематики у страхуванні може стримувати розвиток цих технологій.

Попри наявні труднощі, у страхуванні інноваційні маркетингові інструменти мають потенціал для підтримки стійкості економічних середовища. Вони дозволяють страховим компаніям не лише зміцнювати власні конкурентні позиції, а й виконувати і надалі важливі соціально-економічні функції, забезпечувати фінансову стабільність суспільства, зменшувати наслідки кризових явищ та сприяти сталому розвитку [3].

Таким чином, інноваційні маркетингові інструменти у страхуванні є надзвичайно актуальним. Вони дають змогу швидко та ефективно підібрати та надати клієнту саме той страховий продукт, якого він потребує. Що є значним фактором для підвищення прибутків страхової компанії, та, відповідно, розвитку страхового ринку.

Література:

1. Прокопчук О. Т., Пенькова О. Г., Харенко А. О. Теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю у страховому бізнесі. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2022. Вип. 101. Ч. 2 : Економічні науки. С. 120-130.

2. Прокопчук, О. Т. Інноваційні підходи до розвитку ринку страхових послуг в Україні. *Редакційна колегія*, 2025, 100. С. 90-91

3. Заколюдажний В. О. Інноваційні підходи до формування маркетингової політики ринку страхових послуг в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 9, трав. С. 71–74.

Христенко В. Ю.,

*здобувач вищої освіти ОПП Бізнес-адміністрування
Полтавський державний аграрний університет
м. Полтава, Україна*

Воронько-Невіднича Т. В.,

*д.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної
Полтавський державний аграрний університет
м. Полтава, Україна*

**МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ**

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, глобалізаційними викликами та необхідністю адаптації малого бізнесу до принципів сталого розвитку. Це зумовлює зростання ролі ефективного менеджменту як ключового інструменту забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємств.

Менеджмент сталого розвитку передбачає інтеграцію економічних, екологічних, соціальних та безпекових цілей у систему управління підприємством [2, с. 81]. Для малих підприємств це означає необхідність пошуку балансу між прибутковістю, раціональним використанням ресурсів та соціальною відповідальністю.

Серед основних труднощів, з якими стикається малий бізнес за сучасних умов, можна виокремити нестачу компетенцій і практичного досвіду у стратегічному менеджменті, обмежене фінансування трансформаційних ініціатив, опір працівників, спричинений невпевненістю чи страхом втратити роботу, низький рівень цифрової трансформації та автоматизації процесів, а також відсутність чітко визначених місії, бачення й стратегічних орієнтирів розвитку [5–6]. Сукупність цих факторів зменшує здатність підприємства до ефективних змін і впровадження сучасних управлінських підходів. Проте, стратегічний менеджмент в умовах сталого розвитку має бути спрямований на формування довгострокових конкурентних переваг шляхом впровадження інновацій, підвищення енергоефективності, екологізації виробничих процесів та розвитку партнерських відносин зі стейкхолдерами тощо. Водночас, організаційна культура малого підприємства відіграє важливу роль у реалізації принципів сталого розвитку, оскільки саме через систему цінностей, мотивації та лідерства забезпечується підтримка відповідальної поведінки працівників. У свою чергу, ефективний менеджмент сталого розвитку сприяє підвищенню репутаційного капіталу підприємства, зміцненню довіри споживачів і партнерів, а також створенню передумов для зростання у динамічному бізнес-середовищі.

Разом з тим, малі підприємства часто стикаються з браком фінансових і технічних можливостей для реалізації інновацій, що ставить їх у менш вигідне становище порівняно з великими компаніями [1; 3; 4].

Отже, менеджмент у сучасних умовах виступає не лише засобом управління господарською діяльністю, а й стратегічним інструментом забезпечення сталого розвитку малого підприємства на основі інноваційності, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості.

Таким чином, за сучасних умов малий бізнес відіграє значну роль у забезпеченні економічної стійкості, створенні робочих місць і підтримці розвитку місцевих громад. Проте, попри свою важливість, він зіштовхується з численними перешкодами, що гальмують його сталий розвиток. Важливою умовою підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу є запровадження стратегічного управління, заснованого на засадах сталого розвитку, диджиталізації та масштабуванні впровадження смарт-технологій. Застосування цифрових інструментів, автоматизації та імплементації інтелектуальних рішень сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів, оптимізації витрат і гнучкому реагуванню на зміни ринку.

Література:

1. Васюта В., Лобас В., Зубко О. Сучасні проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Галицький економічний вісник*. № 2 (87). 2024. С. 207-213. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.207.
2. Воронько-Невіднича Т. В. Безпекова складова сталого розвитку аграрної економіки. *Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно–економічне забезпечення*: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції. ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут». Запоріжжя: ФОП Однорог Т.В., 2025. С. 242. С. 81-83.
3. Воронько-Невіднича Т. В. Управління економічною рівновагою, сталим розвитком та мотиваційно-інноваційно-адаптивним потенціалом підприємств у стратегії євроінтеграційної трансформації агробізнесу: монографія. Полтава : ПП «Астроя», 2025. 300 с. DOI: <https://doi.org/10.51500/8466-56-5>.
4. Соболева Т.О., Козюра С.І. Еволюція концепції сталого розвитку в менеджменті та її бізнесімплементація в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. № 54. С. 57-67. DOI: 10.33111/sedu.2024.54.057.067.
5. Shaulska L., Yakymova N., Krymova M. Innovative employment in the structure of the modern labor market. *European Journal of Transformation Studies*. 2020. Vol. 8, № 1. P. 79–92.
6. Shaulska O., Doronina M., Naumova N., Honcharuk O., Tomchuk O. Cross-country clustering of labor and education markets in the system of strategic economic. *REICE. Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*. 2020. Vol. 8, № 16. P. 166–196. DOI: <https://doi.org/10.5377/reice.v8i16.10681>.

Чернов М. Г.,

аспірант кафедри менеджменту

Одеський державний аграрний університет

м. Одеса, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність науково-прикладного дослідження організаційно-економічного механізму управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств спричинюється:

по-перше, належністю ресурсного потенціалу до інтегрованих характеристик можливостей підприємства забезпечувати виробничий процес земельними, матеріальними, трудовими, фінансовими та інноваційними ресурсами, а також здатністю ефективно їх відтворювати та використовувати;

по-друге, нестабільністю зовнішнього середовища, глобалізаційними викликами, посиленням конкуренції, воєнно-політичними ризики та природно-кліматичними змінами, що зумовлюють потребу в переосмисленні існуючих підходів до управління цим потенціалом;

по-третє, цілісною єдністю системи методів, важелів, принципів і управлінських рішень, що в якості організаційно-економічного механізму управління спрямовують розвиток аграрного бізнесу на досягнення стратегічних цілей та раціональне використання ресурсів.

Варто вказати й на те, що ефективність організаційно-економічного механізму управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств визначається комплексністю охоплення всіх складових потенціалу, системністю управління, орієнтацією на інновації, інклюзивністю, а також адаптивністю до динамічних змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Саме завдяки такому механізму аграрні підприємства здатні забезпечувати стійке відтворення ресурсної бази, підвищувати власну конкурентоспроможність, формувати додану вартість та забезпечувати продовольчу безпеку країни.

Наукова актуальність дослідження обумовлюється необхідністю інтеграції сучасних управлінських концепцій у практику функціонування аграрних підприємств, зокрема стосовно ресурсно-орієнтованого підходу та концепції сталого розвитку. Особливої уваги потребує визначення пріоритетних напрямів удосконалення організаційно-економічного механізму через впровадження цифрових технологій управління, розвиток партнерських зв'язків між аграрними виробниками, наукою та бізнесом, а також підвищення ефективності державної підтримки. Таким чином, дослідження організаційно-економічного механізму управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств має на меті не лише поглиблення теоретико-методологічних засад, а й формування практичних інструментів забезпечення стійкого зростання вітчизняного аграрного сектору в умовах глибоких економічних і соціальних трансформацій.

В силу своєї актуальності проблему організаційно-економічного механізму управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств системно досліджують як вітчизняні, так і зарубіжні вчені аграрної економіки. Так, дослідники Баган Н. В., Гнидюк В. С. та Шубан М. В. висвітлюють організаційно-економічний механізм з позицій підвищення ефективності управління ресурсами інноваційно орієнтованих аграрних підприємств [1, С. 165–177]. Степаненко С. В. при опрацюванні організаційно-економічного механізму фокусується на відтворенні ресурсного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу в умовах інклюзивної економіки [2, С. 89–96]. Трусова Н. В., Гривківська О. В. та Болтянська Л. О. презентують організаційно-економічний механізм в контексті розвитку підприємництва на сільських територіях [3, С. 136–142.]. Вище наведені й наукові розвідки інших науковців формують досить солідний науковий багаж прикладного використання їх здобутків і показують, що основними напрямками удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств виступають:

по-перше, підвищення ролі інноваційного потенціалу у використанні земельних, матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Розвиток інформаційних систем та цифрових технологій у сфері агробізнесу (AgriTech, Smart-farming, Big Data-аналіз тощо) сприяє впровадженню в практику господарювання сучасних методів управління ресурсами, оптимізації витрат і забезпеченню високої продуктивності;

по-друге, раціоналізація внутрішніх систем менеджменту аграрних підприємств на засадах процесного та проєктного підходів. Формування гнучких управлінських структур, розвиток інтеграційного партнерства між виробниками, постачальниками, маркетинговими та науковими установами, а також впровадження у виробничо-логістичні ланцюги сучасних наукових здобутків створюють основу для ефективного використання ресурсного потенціалу та зниження трансакційних витрат;

по-третє, удосконалення економічного механізму фінансування аграрного виробництва, що включає запровадження нових форм інвестиційного забезпечення (аграрні розписки, зелений банкінг, венчурні фонди, цільові державні програми), розвиток страхових інструментів та системи кредитування, використання яких сприятиме підвищенню доступу підприємств до фінансових ресурсів та зменшенню ризиків виробничо-господарської діяльності;

по-четверте, формування висококваліфікованого кадрового потенціалу та розвиток корпоративної культури в аграрних підприємствах, що вимагає посилення ролі аграрних університетів та наукових центрів з підготовки компетентних фахівців, впровадження системи безперервної освіти, а також підтримка молодіжного підприємництва та лідерських компетентностей у сільських громадах;

по-п'яте, посилення раціональності природокористування й екологічної відповідальності аграрних підприємств, еколого-ресурсний підхід яких концентрує увагу на необхідності впровадження у виробничо-господарську практику принципів «зеленої економіки», циркулярних технологій, біоенергетики та відновлюваних джерел енергії з метою зменшення антропогенного навантаження на довкілля та підвищення стійкості аграрного виробництва до природно-погодних примх оточуючого середовища.

Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств необхідно здійснювати у комплексному форматі, поєднуючи інноваційно-технологічні, структурно-управлінські, фінансові, кадрові та екологічні чинники. Науково обґрунтоване поєднання зазначених напрямів забезпечує системність управління, підвищує ефективність аграрного виробництва та сприятиме сталому розвитку сільських територій.

Література:

1. Баган Н. В., Гнидюк В. С., Шубан М. В. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління ресурсами інноваційно орієнтованих аграрних підприємств. Актуальні проблеми економіки (Management / Actual Problems of Economics). 2024. № 9(279). С. 165–177. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-279-165-177.

2. Степаненко С. В. Організаційно-економічний механізм відтворення ресурсного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу в умовах інклюзивної економіки. Економіка та суспільство. 2022. № 77. С. 89–96. DOI: 10.32782/bses.77-14.

3. Трусова Н. В., Гривківська О. В., Болтянська Л. О. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємництва на сільських територіях.

Шевченко В.В.,

*к.е.н., асистент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет,
м. Одеса, Україна*

ОЦІНКА ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ, КРИЗЬ ПРИЗМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ESG ФАКТОРІВ У ПРОФЕСІЙНУ ПРАКТИКУ

Сучасна парадигма сталого розвитку вимагає від бізнесу переосмислення підходів до формування вартості. Якщо раніше основним критерієм оцінки виступали фінансові результати, то сьогодні дедалі більшого значення набувають екологічні, соціальні та управлінські аспекти (ESG – Environmental, Social, Governance), що визначають довгострокову стабільність компанії [1]. Включення ESG-факторів в оцінювальну практику стає ключовим елементом формування нової економічної моделі, орієнтованої на відповідальність, прозорість і стійкість.

Оцінка вартості бізнесу кризь призму сталого розвитку та ESG-факторів формує нову парадигму професійної оцінювальної діяльності, у якій економічна цінність підприємства поєднує фінансову ефективність із соціально-екологічною відповідальністю та довгостроковою стійкістю. Такий підхід забезпечує гармонізацію національних і міжнародних стандартів оцінювання, підвищує прозорість, довіру інвесторів і сприяє формуванню етичної, соціально орієнтованої та екологічно збалансованої економіки.

Екологічний компонент є одним із найважливіших у контексті глобальних викликів, пов'язаних зі зміною клімату, виснаженням природних ресурсів і переходом до низьковуглецевої економіки. Компанії, які впроваджують енергоефективні технології, використовують відновлювані джерела енергії, оптимізують споживання ресурсів і мінімізують шкідливі викиди, демонструють не лише екологічну відповідальність, але й стратегічну здатність до зниження операційних витрат і підвищення фінансової стійкості. Для оцінювача це означає врахування вартості природоохоронних заходів, екологічних ризиків, а також потенційних витрат, пов'язаних із дотриманням екологічних стандартів і компенсацією шкоди навколишньому середовищу. У довгостроковій перспективі “зелений” профіль компанії є фактором підвищення її капіталізації та інвестиційної привабливості.

Соціальний компонент відображає відносини компанії з працівниками, споживачами, партнерами та місцевими громадами. Високий рівень соціальної відповідальності забезпечує стабільність трудових колективів, знижує плинність кадрів, підвищує продуктивність праці й зміцнює корпоративну культуру. Підприємства, які інвестують у безпечні умови праці, дотримуються принципів рівності та інклюзії, підтримують освітні та соціальні ініціативи, формують

позитивний імідж та довіру громадськості. Для оцінювачів соціальні чинники означають зниження ризику репутаційних втрат, підвищення прогнозованості грошових потоків і довгострокову стабільність розвитку бізнесу.

Управлінський компонент (Governance) визначає якість системи корпоративного управління, прозорість ухвалення рішень та дотримання етичних стандартів. Добре структурована рада директорів, ефективна система контролю, чітко визначені механізми підзвітності й антикорупційна політика формують довіру інвесторів і партнерів. Високий рівень корпоративного управління зменшує ризики стратегічних помилок, зловживань чи конфліктів інтересів, а отже, сприяє зниженню ставки дисконтування при оцінюванні бізнесу. Включення управлінських аспектів ESG у методику оцінки дозволяє оцінювачу відобразити не лише фінансову, а й інституційну зрілість підприємства.

Таким чином, інтеграція ESG-показників у процес оцінювання вартості бізнесу надає можливість комплексно відобразити як матеріальні, так і нематеріальні чинники створення цінності. Урахування екологічних, соціальних і управлінських параметрів підвищує достовірність прогнозів грошових потоків, зменшує невизначеність для інвесторів та кредиторів, а також зміцнює репутаційний капітал компанії. У результаті ESG-фактори формують не лише економічну оцінку активів, а й стратегічну довіру до підприємства як відповідального учасника ринку, що поєднує прибутковість, етичність і суспільну корисність.

Таблиця 1

Компоненти ESG: визначення та приклади факторів

Компонент	Визначення	Приклади факторів
Е – Environmental (Екологічний)	Оцінює вплив компанії на довкілля та екологічну відповідальність.	Викиди парникових газів, енергоефективність, управління відходами, використання водних ресурсів, захист біорізноманіття
S – Social (Соціальний)	Відображає взаємодію компанії з працівниками, споживачами та суспільством.	Умови праці, рівність, права людини, охорона праці, відносини з громадами
G – Governance (Управлінський)	Характеризує структуру управління, прозорість та етичні стандарти.	Склад ради директорів, політика винагороди, антикорупційні заходи, права акціонерів

Джерело: сформовано автором [2; 3].

Згідно з оновленими Міжнародними стандартами оцінки (IVS 2025) та RICS Global Standards, оцінювачі мають обов'язково враховувати ESG-чинники під час розрахунку вартості активів, якщо вони впливають на економічну стійкість підприємства [4]. Це вимагає поєднання кількісних та якісних підходів: економічні показники доповнюються соціально-екологічними метриками, що визначають стабільність бізнесу.

У процесі оцінювання застосування ESG чинників трансформує традиційні підходи. Ринковий підхід враховує мультиплікатори, що відображають ESG-рейтинг компанії. У витратному підході оцінюються екологічні зобов'язання та

соціальні інвестиції, пов'язані з діяльністю компанії. Така інтеграція робить оцінку більш точною, враховуючи як матеріальні, так і нематеріальні активи [5].

Дослідження міжнародних організацій доводять, що високий ESG-рейтинг позитивно впливає на інвестиційну привабливість. Так, за даними Morgan Stanley (2024), понад 78 % інституційних інвесторів планують збільшити частку сталих активів у своїх портфелях [2]. Згідно з World Economic Forum (2025), між ESG-ініціативами та фінансовими результатами існує пряма позитивна кореляція, оскільки відповідальні компанії знижують ризики та підвищують ефективність використання ресурсів [6].

В Україні імплементація ESG у практику оцінки перебуває на етапі становлення. З 2024 року діють стандарти МСФЗ S1 і S2, які передбачають обов'язкове розкриття інформації про екологічні й соціальні ризики. Українські компанії дедалі частіше використовують стандарти GRI, ISO 26000, UN Global Compact, що свідчить про наближення національної практики до європейських норм сталого розвитку.

На рис. 1 наведено узагальнені результати міжнародних досліджень, що демонструють зв'язок між ESG та фінансовими показниками підприємств: більшість компаній із високими ESG-оцінками демонструють зростання прибутковості та ринкової вартості.

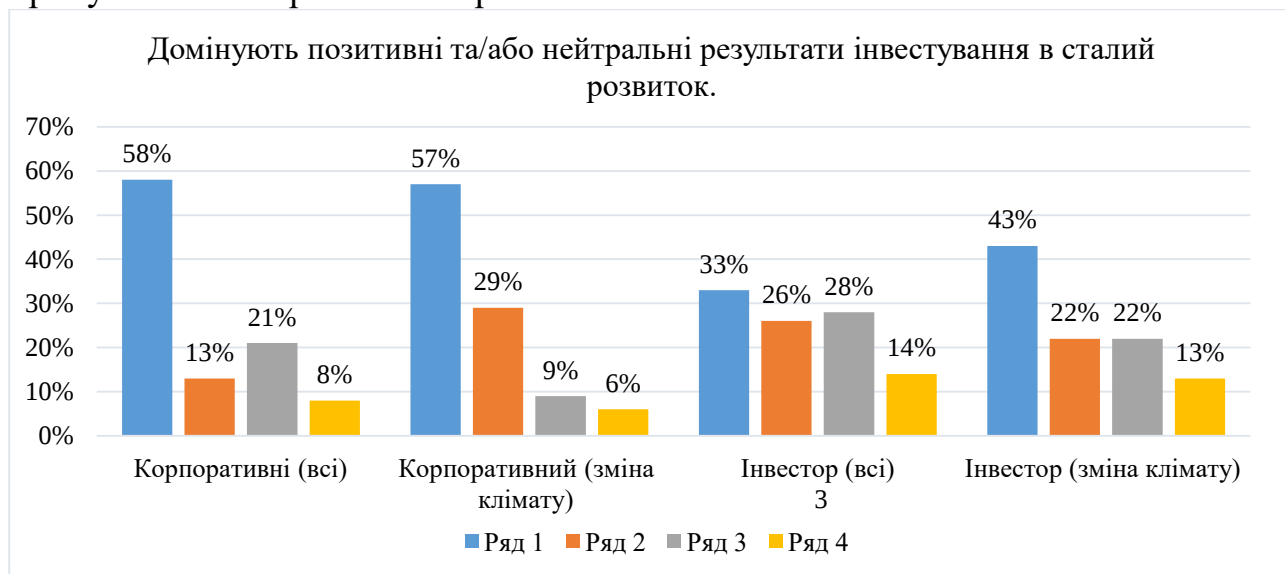


Рис. 1 – Зв'язок між ESG та фінансовими показниками підприємств

Джерело: розроблено автором на основі [6].

Отже, оцінка вартості бізнесу крізь призму сталого розвитку та ESG-факторів формує нову парадигму професійної оцінювальної діяльності, у межах якої економічна цінність підприємства розглядається не лише як результат фінансової ефективності, але й як відображення його соціально-екологічної відповідальності, корпоративної культури та довгострокової стійкості. Такий підхід поєднує кількісні фінансові параметри з якісними нефінансовими критеріями, що характеризують рівень екологічної безпеки, соціальної стабільності та ефективності управління.

Інтеграція ESG-принципів у процес оцінювання розширює аналітичний інструментарій оцінювачів, орієнтуючи їх на врахування зовнішніх ризиків,

кліматичних викликів і соціальних очікувань. Це забезпечує більш достовірне відображення реальної вартості бізнесу та його потенціалу у контексті глобальних тенденцій сталого розвитку.

Застосування ESG-підходів у професійній практиці підвищує прозорість оцінювального процесу, гармонізує національні стандарти з міжнародними (IVS, RICS, CSRD) та зміцнює довіру інвесторів і суспільства. Таким чином, оцінка вартості бізнесу з урахуванням ESG-факторів стає не лише інструментом фінансового аналізу, а й важливим елементом стратегічного управління, що сприяє формуванню етичної, соціально відповідальної та екологічно збалансованої економіки.

Література:

1. Корчагіна Л. Науково-методичні засади побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71> (дата звернення: 17.11.2025).
2. ІПС ЛІГА:ЗАКОН - система пошуку, аналізу та моніторингу нормативно-правової бази. URL: https://ips.ligazakon.net/document/AK240197?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress02 (дата звернення: 17.11.2025).
3. Посібник для досягнення Цілей сталого розвитку в сфері бізнесу. ООН. URL: http://sdg.org.ua/images/Compass_Guide_2015_ukr_web_1.pdf (дата звернення 24.11.2021 р.).
4. Morgan Stanley Sustainable Signals Survey Aug 2024 Results | Morgan Stanley. *Morgan Stanley*. URL: <https://www.morganstanley.com/press-releases/morgan-stanley-sustainable-signals-survey-> (date of access: 17.11.2025).
5. Asset Valuation Techniques and Impact of ESG metrics. EVIDENT. 2024.
6. International Valuation Standards. London, 2025. URL: <https://www.appraisers.org/docs/default-source/5---standards/ivs-effective-31-january-2025-redline-edition>.
7. Berg F., Heeb F., Kölbel J. The Economic Impact of ESG Ratings. SAFE Working Paper, 2024.
8. Corporate responsibility makes financial sense. Here's why. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/03/why-esg-is-now-a-financial-imperative/> (date of access: 17.11.2025).

Школьний О.О.,

д.е.н., професор кафедри менеджменту

Уманський національний університет

м. Умань, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ В СВІТЛІ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Глобалізація ринків, деградація навколишнього природного середовища, дедалі більша увага суспільства до екологічних питань та соціальної відповідальності вимагають від підприємств агробізнесу переосмислення їх ролі, зі зміщенням акценту з максимізації прибутку на відповідальне підприємництво. Стратегічне позиціонування, яке враховує не лише економічну ефективність, але й екологічну та соціальну складові, стає ключовим чинником стійкого розвитку аграрних формувань.

Підприємства агробізнесу, орієнтовані на сталий розвиток, прагнуть формувати ланцюги цінностей за умови збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь. При цьому важливою є роль маркетингу, який може не тільки впливати на поведінку споживачів, але й формувати попит на сертифіковану продукцію, вироблену з дотриманням принципів екологічної та соціальної відповідальності. Сучасні цифрові інструменти та електронна комерція надають нові можливості для ефективної взаємодії зі споживачами та розширення пропозиції товарів, вироблених відповідно цілей сталого розвитку. Використання коротких ланцюгів поставок дозволяє зменшити вуглецевий слід та зміцнювати економіку місцевих громад.

На думку І. В. Серова, одним із важливих напрямів екоінновацій у агробізнесі є впровадження технологій, що сприяють раціональному використанню природних ресурсів [2]. Зокрема точне землеробство використовує дані про ґрунт та погодні умови для оптимізації витрат на добрива та засоби захисту рослин. Агробізнес потребує значних енергетичних ресурсів, особливо на етапах обробки ґрунту, зрошення та переробки продукції. Застосування відновлювальних джерел енергії та енергоефективних технологій допомагає знижувати витрати та зменшувати викиди парникових газів. Цифрові технології допомагають оптимізувати управлінські процеси в агробізнесі, дозволяючи підприємствам підвищити точність обробки даних.

Соціальні інновації за умов функціонування глобальних ланцюгів постачання стали каталізатором для виникнення нових типів агропродовольчих мереж, орієнтованих на сталий розвиток. Такі мережі, що базуються на співпраці між виробниками, посередниками та споживачами, відкривають нові можливості для досягнення цілей сталого розвитку.

І. Петрів, А. Старчиков та О. Сігунов, вказують на проблеми, з якими зіштовхується український аграрний сектор унаслідок обмеженої диверсифікації: адже більшість виробників орієнтовані переважно на сировинний експорт [1]. Як наслідок, аграрії та держава стають уразливими до зовнішньоекономічних ризиків, валютних коливань і дестабілізації логістичних ланцюгів, що негативно впливає на конкурентоспроможність та продовольчу безпеку країни.

У сучасній системі аграрного менеджменту диверсифікація виступає стратегічним інструментом підвищення фінансової стабільності та зниження залежності від зовнішніх ризиків. Її сутність полягає у розширенні спектра підприємницької діяльності – від вирощування традиційних культур до розвитку тваринництва, рибництва, садівництва, виноградарства, а також промислової переробки сировини. Додатковим джерелом прибутку стають проєкти

економічного відновлення за рахунок зеленого аграрного туризму, створення екоферм, виробництва біогазу, розвитку вітрової та сонячної енергетики. Диверсифікація не лише зменшує ризики сезонності та цінових коливань, але й стимулює соціально-економічний розвиток сільських громад, підвищуючи зайнятість населення та сприяючи формуванню сталих бізнес-моделей у сільській місцевості.

Інтегрована модель сталого розвитку агробізнесу, запропонована М. О. Скорик та Р. В. Мужайло, передбачає комплексне поєднання концепції ESG (Environmental, Social, Governance), принципів циркулярної економіки та соціального партнерства [3]. Її впровадження спрямоване на формування типу аграрного підприємництва, де ефективність господарювання поєднується з відповідальністю перед суспільством і природним середовищем. Екологічний аспект моделі зосереджений на раціональному використанні ресурсів, мінімізації відходів, декарбонізації виробництва та впровадженні екотехнологій. Циркулярний компонент дозволяє перейти від традиційної лінійної схеми до циклічного використання матеріальних потоків, у якому побічні продукти та відходи стають новими ресурсами для подальшого виробництва. Водночас соціальний блок інтегрованої моделі базується на принципах партнерства між бізнесом, місцевими громадами та державними структурами, сприяючи економічному розвитку сільських територій та підвищенню рівня зайнятості.

Отже, стратегічне позиціонування підприємств агробізнесу в контексті сталого розвитку передбачає впровадження моделей, що поєднують економічну результативність, екологічну безпеку та соціальну відповідальність. Використання технологій, що передбачають залучення переваг диверсифікації виробництва, ESG-практик, циркулярної економіки та партнерських ініціатив, є передумовою забезпечення стабільності доходів, підвищення конкурентоспроможності та формування передумов сталого розвитку сільських територій.

Література:

1. Петрів І., Старчиков А., Сігунов О. Стратегічне управління та сталий розвиток українського аграрного сектору в умовах глобалізації. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. Вип. 6. С. 109-124.
2. Серов І. В. Сталий розвиток агробізнесу через впровадження екоінновацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 3. С. 407-411.
3. Скорик М. О., Мужайло Р. В. Модель сталого розвитку агробізнесу: синергія циркулярності, ESG-стандартів і соціального партнерства. *Український економічний часопис*. 2025. Вип. 9. С. 136-142.

Юрчук Н.П.,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та безпеки інформаційних систем
Вінницький національний технічний університет
м. Вінниця, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК НОВА ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах глобальної цифровізації відбувається сутнісна трансформація управлінських процесів, що зумовлює формування нової парадигми менеджменту. Класичні теорії управління орієнтувалися переважно на раціональну організацію праці, ієрархічність та контроль (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер), тоді як сучасна управлінська парадигма набуває цифрово-мережевого характеру, в якому домінують інформаційно-аналітичні технології, горизонтальні зв'язки й гуманізація процесів.

Цифрова трансформація виступає не лише технологічним явищем, а й комплексним управлінським процесом, що змінює природу, структуру і функції менеджменту. Вона охоплює глибинні перетворення бізнес-моделей, управлінських підходів, організаційної культури та взаємодії між суб'єктами управління. З позиції системного підходу, цифрова трансформація у менеджменті – це процес інтеграції цифрових технологій у всі рівні управлінської системи, що призводить до зміни логіки прийняття рішень, способів комунікації та стратегічного бачення розвитку організації. Така трансформація передбачає не просто автоматизацію операцій, а переосмислення управлінських функцій у контексті нових цифрових можливостей і викликів.

Цифрова трансформація є багатовимірним феноменом, що поєднує технологічний, управлінський та соціальний виміри. Вона передбачає перехід від традиційних ієрархічних структур до гнучких, мережевих моделей управління, де ключову роль відіграють дані, аналітика та швидкість реагування на зміни середовища. Головною метою цифрової трансформації є формування нової організаційної парадигми, у якій ефективність визначається здатністю до інновацій і постійного саморозвитку [1].

Седікова І. та Седіков Д. [2] розглядають цифрову трансформацію як концептуальний зсув у теорії менеджменту, що об'єднує принципи відкритості, адаптивності й інформаційної прозорості. Науковці зазначають, що цифрові технології – штучний інтелект, аналітика великих даних, хмарні сервіси – стають базовими інструментами реалізації управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю. Таким чином, цифрова трансформація створює нове управлінське середовище, у якому дані є основним стратегічним ресурсом.

Згідно з дослідженням Н. Буняк [3], цифрова трансформація менеджменту має кілька основних структурних складових:

- технологічну, що включає впровадження цифрових платформ, систем штучного інтелекту, автоматизації процесів, аналітики даних і кібербезпеки;
- організаційну, яка передбачає перегляд управлінських структур,

децентралізацію управління, розвиток цифрових компетентностей персоналу;

- культурну, що полягає у формуванні цифрового мислення, інноваційної культури та відкритості до змін;

- стратегічну, орієнтовану на створення нових бізнес-моделей, цифрових екосистем і механізмів побудови конкурентних переваг.

Отже, резюмуючи, цифрова трансформація в системі менеджменту є комплексним процесом зміни управлінської парадигми, у межах якого цифрові технології виступають не лише інструментом, а й рушійною силою стратегічного розвитку організацій. Її сутність полягає в гармонійному поєднанні технологічних інновацій з управлінськими рішеннями, що забезпечує підвищення ефективності, гнучкості та стійкості бізнес-систем у цифрову епоху.

У добу цифрової економіки цифрові технології стали фундаментальним чинником, що визначає не лише динаміку розвитку бізнесу, а й характер управлінських процесів. Вони докорінно змінюють підходи до планування, організації, мотивації, контролю та комунікації, трансформуючи класичну систему менеджменту в інтегровану, адаптивну й інноваційно орієнтовану структуру.

Функція планування зазнала суттєвих змін унаслідок поширення аналітичних інструментів, штучного інтелекту та технологій оброблення великих даних. Цифрові засоби забезпечують оперативний збір, аналіз і прогнозування інформації, що підвищує обґрунтованість стратегічних і тактичних рішень. Планування стає динамічним процесом, заснованим на безперервному моніторингу середовища та швидкому коригуванні цілей.

У функції організації цифрові технології сприяють переходу від ієрархічних структур до мережових і проєктних форм управління. Хмарні сервіси, корпоративні платформи та системи управління знаннями забезпечують прозорість процесів і спрощують координацію між підрозділами, що підвищує гнучкість та ефективність організації.

Мотиваційна функція також зазнає якісних змін. Використання цифрових систем оцінювання результатів і платформ розвитку персоналу створює умови для персоніфікованого стимулювання працівників. Мотивація дедалі більше ґрунтується на нематеріальних чинниках – залученості, довірі, можливості самореалізації та творчості.

У функції контролю цифрові інструменти дозволяють здійснювати моніторинг діяльності в режимі реального часу. Автоматизовані системи управлінського обліку та бізнес-аналітики забезпечують прозорість виконання завдань і оперативне виявлення відхилень, що сприяє переходу від репресивного до превентивного контролю, орієнтованого на запобігання помилкам.

Цифровізація істотно впливає і на комунікаційну функцію менеджменту. Електронні засоби комунікації, корпоративні соціальні мережі, системи відеоконференцій та платформи спільної роботи створюють нові форми організаційної взаємодії. Комунікації стають швидшими, відкритішими та багатовимірними, що сприяє розвитку колективного інтелекту та інтеграції в межах організації.

У комплексі ці зміни формують нову управлінську архітектуру, у якій

цифрові технології виступають не лише інструментом автоматизації, а провідним чинником стратегічного розвитку. Менеджмент у цифрову епоху перетворюється на процес управління знаннями, інноваціями та цифровими потоками інформації, що забезпечує підвищення ефективності, стійкості й конкурентоспроможності сучасних організацій.

Література:

1. Сільченко В. Підходи до трактування дефініції «цифрова трансформація». *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-132>.
2. Седікова І., Седіков Д. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Food Industry Economics*. 2022. 14(3). <https://doi.org/10.15673/fie.v14i3.2360>.
3. Буняк Н. Цифровізація менеджменту організації: особливості та сучасні тренди. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 537-542. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-72>.

Ostryanina S.,

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Poltava University of Economics and Trade*

Virchenko V.,

*graduate student of the Management Department
Poltava University of Economics and Trade*

Zadorozhnyia A.,

*applicants of higher education, specialty 073 "Management,
Poltava University of Economics and Trade
Poltava, Ukraine*

Shevchenko D.,

*applicants of higher education, specialty 073 "Management,
Poltava University of Economics and Trade
Poltava, Ukraine*

FEATURES OF THE FORMATION OF AN ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM AT AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES AS AN IMPORTANT ELEMENT OF ENSURING ECONOMIC SECURITY

Modern realities dictate that agro-industrial enterprises must integrate economic, social, and environmental components to ensure sustainable development. Effective environmental management is key to economic security, as the unwise use of natural resources and environmental pollution pose a threat to the financial stability, reputation, and competitiveness of enterprises.

The issue of environmental management and economic security of enterprises is the subject of numerous scientific studies both in Ukraine and abroad. A significant contribution to the development of the theory and practice of environmental

management is aimed at adapting the international standards ISO 14000 to Ukrainian realities and integrating environmental aspects into the strategic management of enterprises. The studies emphasize the importance of preventive measures, the introduction of environmental innovations and the formation of environmental awareness at all levels of management.

Several important measures are necessary for the effective integration of environmental management into the economic security system of agribusiness enterprises:

- strategic planning, which involves incorporating environmental goals into the overall development strategy of the enterprise;
- a risk management system that takes into account environmental risks such as soil degradation, water pollution, climate change, or the consequences of military action, including the mining of temporarily occupied territories;
- financial planning that takes into account the environmental component, in particular investments in resource-saving solutions and the prevention of financial losses associated with penalties;
- implementation of ISO 14001:2015 standards, which systematise environmental management in accordance with international norms;
- development of eco-innovations through investment in research, development and implementation of green technologies to optimise resource use and environmental impact;
- Life cycle assessment (LCA), which allows assessing the impact of products at all stages, from resource extraction to disposal. This contributes to cost optimization and enhances the reputation of enterprises;
- the introduction of corporate social responsibility practices and transparent non-financial reporting, which increases investor and consumer confidence.

To achieve a real strengthening of the economic security of agribusinesses through environmental management, a comprehensive approach is needed:

- the introduction of an integrated management system, where environmental indicators become part of the key performance indicators (KPIs) for managers;
- the use of resource-saving and waste-free technologies, including precision farming (rationalization of fertilizer, pesticide, and water use), conversion of organic waste into biogas or fertilizers, improvement of energy efficiency of enterprises, and effective water resource management;
- obtaining environmental certification of products in accordance with ISO 14001, which opens up access to new markets and strengthens consumer confidence;
- creating an environmental risk management system for regular auditing and emergency response planning, especially in post-war reconstruction conditions;
- training and improving staff qualifications through educational programs with a focus on environmental awareness and effective implementation of environmental management systems;
- developing cooperation with stakeholders: local communities, scientific institutions, and regulatory bodies to attract modern knowledge and technologies.

A systematic approach to environmental management, based on the principles of prevention and rational use of resources, minimizes risks, reduces operating costs,

ensures access to financing, and increases the market value of products. The proposed integration mechanisms and recommendations help to create sustainable and competitive business models that can respond effectively to modern challenges.

References:

1. A Technical Framework for Life-Cycle Assessment. Workshop Report. Washington D.C.: SETAC, 1991.
2. ДСТУ ISO 14001:2015 Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування (ISO 14001:2015, IDT). URL: https://quality.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3-ISO_14001-2015-.pdf
3. Наказ Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій від 28 лютого 2025 року № 376 "Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією", зареєстрований у Міністерстві юстиції України 11 березня 2025 року за № 380/43786. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0380-25#Text>

Tanklevska N.,
*Doctor of Science in Economics,
Professor of the Department of Management,
Odesa State Agrarian University,
Odesa, Ukraine*
Cherniavska T.,
*Doctor of Science in Economics, Professor
University of Applied Science in Konin,
Konin, Poland*

THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN CONFLICT MANAGEMENT IN ORGANISATIONS

Modern organisations operate in a complex and dynamic environment where interaction between people is a key factor in their effectiveness. In the process of joint activity, conflicts inevitably arise, such as differences in views, interests, and ways of achieving goals. Such conflicts can either destroy team cohesion or, conversely, contribute to development if the organisation has a mature conflict management system. One of the most important factors determining the nature and outcome of conflict situations is corporate culture. Corporate culture shapes value orientations, sets norms of behaviour, and determines how employees perceive, evaluate, and respond to conflicts. Conflict management can either encourage openness and mutual respect or lead to mistrust and hidden animosity. It is closely linked to an organization's values and communication styles. Therefore, studying the impact of corporate culture on conflict management is crucial for both research and practical management. After all, it is culture that determines whether conflict will be a destructive factor or a source of innovation, learning, and improved teamwork.

Corporate culture is a system of shared values, norms, beliefs, symbols, and behavioral patterns that defines the relationships between members of an organization, shapes their attitudes towards work, customers, change, and the organization itself as a social community. It is a kind of ‘invisible architecture’ of the organisation, i.e., a set of unwritten rules that influence decision-making, management style, level of trust, communication methods, and even how employees respond to conflicts or uncertainty. Conflicts, in turn, often arise not only from differences in interests but also from differences in values, perceptions, and the ‘right way’ to resolve a situation.

The experience of leading international companies convincingly demonstrates that corporate culture is one of the most important factors in successful conflict management. For example, at Intel Corporation, corporate culture has historically been shaped around the principles of openness, rationality, and responsibility. Kok S. L. & Siripipatthanakul S. emphasize that it was precisely a transparent value system focused on innovation and collective decision-making that enabled the company to effectively overcome internal conflicts related to changes in the organizational structure. This practice transformed potentially destructive conflicts into a constructive process of joint decision-making, which strengthened trust and team cohesion [1].

For example, in the study “Decoding cultural conflicts,” the authors found that conflicts often arise due to differences in beliefs about cause-and-effect relationships and moral codes - that is, cultural aspects [2]. A study by Noga Rechter highlights that a culture promoting open communication, mutual respect, and learning from conflict fosters constructive conflict resolution. Organisations that cultivate values of trust, transparency, and accountability are more likely to use integrative conflict resolution strategies, such as cooperation and compromise. This, in turn, has a positive impact on staff motivation, communication quality and ultimate performance indicators [3].

Another telling example is the study conducted by Gavrić and Braje, I. N., among family businesses in Bosnia and Herzegovina. The authors found that in such companies, conflicts between founders and successors are often not only managerial but also value-based in nature. At the same time, organisations that actively foster a culture of dialogue, mutual respect, and collegial decision-making demonstrate a higher level of stability and continuity. Instead of avoiding conflicts, managers in these companies treat them as an opportunity to improve internal processes and develop managerial competence [4].

Corporate culture plays a vital role in effective conflict management. It shapes social interactions, determines tolerance for differences, and fosters dialogue. A culture characterized by openness, trust, and cooperation can transform conflict from a potentially destructive force into a valuable opportunity for growth, innovation, and enhanced team cohesion. For Ukrainian organizations, which have historically demonstrated traits of hierarchy and control, cultivating a culture of open communication and constructive conflict resolution is of strategic significance. Embracing this model of corporate culture can not only alleviate internal tensions but also enhance the competitiveness, adaptability, and resilience of organizations in an ever-changing external environment.

References:

1. Kok, S. L., & Siripipatthanakul, S. (2023). Change Management Model in Corporate Culture and Values: A Case Study of Intel Corporation. *Advance Knowledge for Executives*, 2(1), 1-30. <https://salolj1fcccAB>
2. Koçak, Ö., Puranam, P., & Yegin, A. (2023). Decoding cultural conflicts. *Frontiers in psychology*, 14, 1166023. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1166023>
3. Noga Rechter (2024). *Conflict resolution and its role in organizational culture. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 28(S3).
4. Gavrić, T., & Braje, I. N. (2024). Managing Cultural Diversity and Conflict in Family Businesses: An Organizational Perspective. *Administrative Sciences*, 14 (1), 13. <https://doi.org/10.3390/admsci14010013>
5. Barabash L.V., Tanklevs'ka N.S. Psykholohichni aspekty upravlins'koyi diyal'nosti z urakhuvannyam syndromuprofesiynoho vyhorannya. *Efektivna ekonomika*. 2025. №9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.15%20>

СЕКЦІЯ 3
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

*Анікеєнко В. М.,
кандидат наук з державного управління, докторант
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»
м. Київ, Україна*

ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ СТІЙКОСТІ АГРАРНИХ
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ФОРМ В УМОВАХ ДІЇ РИЗИКІВ
ВОЄННОГО ЧАСУ

Підприємницька діяльність в аграрному секторі України за умов дії ризиків воєнного часу зазнає кардинальних перетворень, які позначаються на розвитку галузі і національної економіки. Функції підприємств залишаються сталими, але зазнають додаткового соціального, економічного, інституційного тиску й потребують ефективних стратегій, умов для забезпечення стійкості.

Актуально значимими у розбудові функціоналу аграрних підприємницьких форм є інституційні умови й чинники, які проявляються на рівні підприємств (організаційна форма, розмір, спеціалізація) і галузі, економіки (державні, галузеві стратегії, нормативно-правові акти, інституції саморегулювання, ринкових трансакцій). Таким чином, вітчизняні підприємці вирішують свої завдання щодо досягнення цілей діяльності в умовах дії ризиків воєнного часу, що впливає на стійкість, змушує діяти нестандартно.

Сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства та інші суб'єкти за формою, розміром і типом організаційно-управлінської структури мають різну інституційну стійкість та резильєнтність. Одним із ключових моментів розвитку суб'єктів певної форми господарювання є інституційна спроможність правильно використовувати наявні переваги, можливості консолідації ресурсів. В умовах дії ризиків воєнного часу організація підприємницького функціоналу відзначається здатністю структур протистояти невизначеностям і деструктивам.

Незважаючи на класичну орієнтацію підприємства на вирішення головного завдання – отримання прибутку [1], тобто досягнення балансу витрат-вигод [2], в умовах нестабільшого, непрогнозованого інституційного середовища, постійних загроз втрати бізнесу – форма господарювання може виявитися консолідуючим укладом переваг [3], особливо коли приваляють мотивації невизначеності й дезінтеграцій [4], на додачу й переформатування технологічного укладу [5], що актуально донині у розбудові інституційного функціоналу аграрних підприємницьких суб'єктів різних форм господарювання [6 – 10].

Практика господарювання в умовах воєнного часу підтверджує, що в кризових ситуаціях у кожного підприємства свої власні мотиви й можливості досягнення результату. Разом з цим форма господарювання має значення [3 – 12], адже вона визначає характер соціальної відповідальності [11] рамки

інституційної поведінки засновників при прийнятті рішень [12] у наявному на той чи інший момент інституційному середовищі.

Вважаємо, що в умовах дії ризиків воєнного часу підприємницькі форми господарювання набувають ефективних можливостей виживання – стійкості завдяки організаційній структурі і інституційному типу соціального капіталу.

Сучасні реалії України показали, що завдяки консолідації підприємницьких зусиль вдається зберігати потенціал ефективного господарювання, підтримувати селян. Особливо стійкими виявилися кооперативна форма підприємства, фермерська модель, а також різнотипні структури типу товариств середнього розміру із чіткою соціально-економічною прив'язкою до конкретної громади.

У підсумку зауважимо, що інституційні аспекти стійкості аграрних підприємницьких форм в умовах дії ризиків воєнного часу фундаментально визначальні у стратегічному вимірі розвитку господарських структур в аспектах:

- конкурентоспроможності;
- збалансування вигід і витрат виробництва;
- збереження доступу до ефективних організованих каналів збуту продукції;
- кадрового потенціалу і мотивації праці.

Література:

1. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. Київ. Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
2. Шпикуляк О.Г. Інститут витрат в економічній теорії і практиці господарювання. Збір. наук. праць. Економічні науки. Серія: економічна теорія та економічна історія. 2008. Вип. 5(19), ч. 2. С. 323–329.
3. Перспективні форми організації господарської діяльності на селі: наукова доповідь / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» [кол. авторів: Ю.О. Лупенко, О.Г. Шпикуляк, В.Я. Месель-Веселяк та ін.]. К. : ННЦ «ІАЕ», 2019. 114 с. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/20719.pdf>.
4. Шпикуляк, О., Лопатинський, Ю., Шеленко, Д., Кифяк, В., Шпикуляк, В. Євроінтеграційний розвиток підприємницьких структур аграрного сектору на засадах «зеленої» економіки: управління інноваціями та якістю бізнес-процесів. Сталий розвиток економіки, 2025. (4 (55), 206-214. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-28>
5. Петриченко О. А. Імперативи розвитку аграрної сфери економіки в умовах технологічних змін. Агроінком. 2013. С. 112–117. URL: <https://repository.vsau.org/repository/getfile.php/9180.pdf>.
6. Гуменюк М. М., Неміш Д. В., Баланюк І. Ф., Шеленко Д. І. Основні чинники ефективного функціонування малого аграрного підприємництва. Вісник аграрної науки. 2021, № 9 (822). С. 80-88. DOI: <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202109-11>
7. Розвиток сільськогосподарської кооперації в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови аграрної економіки / [М.Й. Малік, Ю.О. Лупенко, О.Г. Шпикуляк та ін.]; за ред. М.Й. Маліка. Київ: ННЦ „ІАЕ”, 2023. 194 с.

8. 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. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10026711>
9. Організаційно-економічні засади оцінювання впливу військової агресії та компенсаційної політики на розвиток аграрного підприємництва в Україні. монографія / Пугачов М.І., Жук В.М., Шпикуляк О.Г. та ін. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2024. 308 с.
10. Сімейне фермерське господарство : Посібник для ветеранів і ветеранок. Р. Я. Корінець, Ю. О. Лупенко, О. Г. Березюк та ін. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2024. 90 с.
11. Запша, Г., Петрів, І., Шевченко, В. Державна аграрна політика та інституціоналізація соціальної відповідальності в управлінні аграрним бізнесом. Сталій розвиток економіки, 2025. (5 (56), 93-100. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-13>
12. Сахацький М. П., Запша Г. М., Нічик А. І. Стратегічні напрями та завдання розвитку державних аграрних підприємств. Economic Bulletin of the Black Sea Littoral. 2022, Issue 1. P. 100-112.

Бардіян Л. О.,

Здобувач

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Науковий керівник: Волохова І.С.,

д.е.н., професор

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах цифрової трансформації фінансового сектору України електронне страхування стає одним із ключових напрямів модернізації галузі. Цей процес зумовлений активним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, зміною споживчих звичок і прагненням до спрощення фінансових процедур. Електронне страхування (е-страхування) — це система надання страхових послуг із використанням цифрових технологій, що передбачає можливість укладання договорів, оплати страхових внесків, отримання консультацій та врегулювання страхових випадків без фізичного контакту між клієнтом і страховиком. Перші кроки до впровадження електронного страхування в Україні були зроблені у 2015–2017 роках, коли зросла потреба в спрощенні страхових процедур для споживачів. Ключовим стимулом стало впровадження законодавчих актів, які легітимізували можливість дистанційного укладання договорів страхування. Важливою віхою став 2018 рік, коли відповідні регулюючі органи офіційно дозволили використання електронних полісів обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів (ОСЦПВ). Цей крок фактично започаткував новий етап

розвитку цифрового страхування в Україні. Згодом більшість страхових компаній почали створювати власні онлайн-платформи для продажу полісів, а також мобільні додатки для управління договорами. На початку 2020-х років електронне страхування стало одним із найбільш динамічних напрямів у фінансовій сфері.

За даними регулятора, станом на 2024 рік понад 60% договорів обов'язкового страхування цивільної відповідальності вже укладаються в електронній формі. Окрім ОСЦПВ, активно розвиваються напрями медичного страхування, туристичного страхування та страхування майна, які все частіше оформлюються онлайн. Електронні страхові поліси мають низку переваг: спрощена процедура оформлення, що займає 3-5 хвилин; автоматичне збереження полісів у базі даних; можливість оплати онлайн через банківські системи або сервіси Apple Pay / Google Pay; миттєве отримання копії поліса на електронну пошту чи у мобільний додаток.

Дослідження показують, що цифровізація страхового ринку в Україні дійсно присутня: в одній із робіт відзначено, що «діджиталізація — це не лише цифровізація інформації, але і процес впровадження нових телекомунікаційних технологій для покращення обслуговування клієнтів страхової організації» [1, с. 273]. Також важливим чинником є взаємодія зі світовими ініціативами цифровізації. У результаті проведеного дослідження визначено переваги та недоліки цифровізації страхування і розглянуто основні чинники, що впливають на розвиток інформаційних технологій у сфері страхових послуг [2, с. 135]. Попри позитивні тенденції, електронне страхування в Україні стикається з низкою викликів. По-перше, залишається проблема кібербезпеки. За даними дослідження, багато страхових компаній вважають недостатнім рівень захисту клієнтських даних у цифрових каналах. По-друге, не всі споживачі мають достатній рівень цифрової грамотності, особливо у віковій категорії 50+. Це уповільнює темпи переходу до повністю електронних сервісів. По-третє, є проблема довіри до електронних документів. Частина клієнтів усе ще надає перевагу паперовим полісам, вважаючи їх більш надійними. Незважаючи на наявні виклики, електронне страхування пропонує значні переваги як для клієнтів, так і для страхових компаній. Клієнти можуть оформляти договори у будь-який час і з будь-якого місця без необхідності стояти в чергах чи надавати зайві документи. Крім того, цифрові сервіси дозволяють швидко порівнювати пропозиції різних компаній, що стимулює конкуренцію та підвищує якість обслуговування.

Для страхових компаній впровадження цифрових технологій означає зниження витрат на утримання офісів, підвищення ефективності обслуговування клієнтів та розширення клієнтської аудиторії. За оцінками експертів, використання цифрових каналів може скоротити операційні витрати страховиків на 25–30 %.

У країнах Європейського Союзу електронне страхування вже давно є нормою. Наприклад, у Польщі та Чехії понад 80 % страхових полісів оформлюються онлайн. В Італії з 2015-го діє централізована електронна база

даних усіх договорів страхування транспортних засобів, доступна для поліції та клієнтів.

Отже, електронне страхування є невід’ємною частиною процесу цифрової трансформації фінансового сектору України. Його розвиток сприяє підвищенню ефективності, прозорості та зручності страхових послуг. Проте повноцінна реалізація потенціалу цієї системи потребує вдосконалення законодавчої бази, посилення кіберзахисту, а також підвищення рівня довіри та цифрової грамотності населення.

Література:

1. Шубенко І. А. Тенденції діджиталізації на страховому ринку України. *БізнесІнформ*. 2020. № 2. С. 273–279. URL: <https://surl.lt/mgenux> (дата звернення: 19.10.2025).

2. Сидорчук І. Сучасні інформаційні технології у сфері страхових послуг. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 3. Том 1. С. 135–140. URL: <https://surli.cc/hzgtny> (дата звернення: 19.10.2025).

Братінова В. Г.,
здобувач вищої освіти
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Одеський державний аграрний університет
м.Одеса, Україна
Шевченко А. А.,
к. е. н., доцент кафедри економічної теорії
і економіки підприємства
Одеський державний аграрний університет
м.Одеса, Україна

СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ SOIL HEALTH

В умовах посилення кліматичних змін, виснаження природних ресурсів і зростання потреби в продовольстві все більшої актуальності набувають стратегії сталого розвитку аграрної сфери [2, 5, 6]. Важливою складовою такого підходу є концепція «Soil Health», яка передбачає впровадження комплексу заходів для збереження та відновлення біологічних, хімічних і фізичних властивостей ґрунту. США виступають провідним прикладом ефективного впровадження цих технологій, гармонійно поєднуючи екологічні принципи з економічною вигодою. Досвід цієї країни свідчить про значний потенціал технологій Soil Health у підвищенні продуктивності та забезпеченні довготривалої стабільності агросектора. Державна політика координується через Міністерство сільського господарства США та його ключовий підрозділ — Національне ресурсоохоронне агентство (NRCS). За даними Soil Health Institute у 2023 році [3], дослідження 100 фермерських господарств у США показало, що використання покривних культур та мінімального обробітку ґрунту дозволило

підвищити чистий прибуток у середньому на 33 долари за акр, зменшивши використання мінеральних добрив на 18% і пального на 12%. Крім того, 78% фермерів повідомили про покращення водопроникності ґрунту та підвищення врожайності у посушливі роки. На рівні екологічних показників виявлено, що концентрація органічного вуглецю у ґрунті зросла на 0,3–0,5% протягом трьох років, що є важливим фактором для зниження викидів CO₂. За прогнозами США, впровадження таких технологій на 25% орних земель країни надасть змогу щороку зменшувати викиди парникових газів на до 150 млн тонн CO₂-еквіваленту [1].

Бюджет NRCS на природоохоронні програми становить мільярди доларів щорічно. Наприклад, у 2024 році на програму EQIP [4] було виділено близько 1,8 мільярда доларів, значна частина яких спрямовується саме на ресурсозберігаючу технологію, що покращують «здоров'я» ґрунтів.

Розглянемо ключові кейси американської моделі «здорового землеробства» (табл. 1).

Таблиця 1

Основні кейси Soil Health в США

Практика	Опис	Рівень упровадження (2024 рік)
No-Till / Strip-Till	Мінімальний або нульовий обробіток ґрунту	Застосовується на майже 107 мільйонах акрів (понад 40% від усієї ріллі)
Покривні культури	Висів культур між основними сезонами	Використання приблизно на 22 млн акрів. З 2012 до 2023 року площа зросла на 50%
Ротаційні пасовища	Інтеграція тваринництва для природного удобрення	Ключовий елемент на тисячах ферм, що поєднують галузі рослинництво та тваринництво
Сівозміни	Різноманітні схеми чергування культур	Широко поширено

Сформовано на основі [1, 3,4,5]

Впровадження цих кейсів призводить до відчутних результатів, які можна оцінити кількісно: зниження витрат на паливо та техніку (до 50-70% при no-till); економія води для зрошення на 15-30% завдяки покращеній інфільтрації; збільшення врожайності в довгостроковій перспективі на 5-10% завдяки стабілізації агроєкосистеми.

До екологічних переваг можна віднести: зменшення ерозії ґрунту до 90% порівняно з традиційними методами; секвестрація вуглецю; зменшення стоку добрив і пестицидів у водойми на 40-60%. Проведемо аналіз впровадження Soil Health технологій з використанням сучасного інструменту (табл.2). Результати аналізу свідчать, що 35% факторів, які впливають на успішність упровадження Soil Health, становлять сильні сторони — стабільність екосистеми, поліпшення економічної ефективності, підтримка з боку держави.

Слабкі сторони (25%) пов'язані з початковими витратами та технологічними бар'єрами, тоді як 30% можливостей зосереджені на інноваціях у сфері землеробства, нових ринках екологічної продукції та програмах стимулювання. Лише 10% ризиків припадає на зовнішні загрози — зміни клімату та невизначеність політичного середовища.

SWOT - аналіз впровадження технологій Soil Health

S (Strengths)	W (Weaknesses)
Поліпшення структури ґрунту, вмісту органічної речовини та біологічної активності.	Необхідність інвестувань у нову техніку (наприклад сівалки для no-till), насіння покривних культур.
Покращення інфільтрація води зменшує ризики посухи та повеней.	Аграріям потрібно навчатись новим методам управління, що вимагає часу та ресурсів.
<i>Продовження таблиці 2</i>	
Зниження витрат на паливо, зрошення (завдяки кращому волого утриманню) та мінеральні добрива.	Основні переваги (підвищення родючості, накопичення гумусу) проявляються через 3-5 років.
Зменшення ерозії, строку добрив у водойми, секвестрація вуглецю.	Об'єктивна оцінка «здоров'я» ґрунту (на відміну від врожайності) вимагає спеціальних аналізів та інструментів.
O (Opportunities)	T (Threats)
Доступ до державних програм та участь у міжнародних програмах, спрямованих на боротьбу зі зміною клімату	У перші роки впровадження No-Till може зростати тиск бур'янів та шкідників, що вимагає інтенсивнішого застосування ЗЗР, поки не відновиться біологічний контроль
Ринок вуглецевих кредитів	Політична та економічна нестабільність
Доступ до преміальних ринків для продукції	Дефіцит агрономів-консультантів
Інновації та цифровізація	Невідповідність регіональним умовам

Скористаємось матрицею SWOT - стратегій, яка є логічним продовженням класичного SWOT – аналізу, щоб сформулювати чотири типи конкретних стратегій на перспективу. Стратегія SO (Максимізація) передбачає активне використання державних програм та технологій для просування продукції на «зелений» ринок і розвитку

вуглецевого землеробства. Стратегія ST (Захист) передбачає створення фінансової «подушки безпеки» та страхових механізмів, щоб захистити аграріїв під час переходу від економічних та кліматичних ризиків. Стратегія WO (Вдосконалення) передбачає інвестувати в консультаційні служби, демонстраційні майданчики та освітні програми, щоб подолати бар'єр знань і знизити собівартість переходу. Стратегія WT (Мінімізація) передбачає розробку поетапного плану переходу, щоб зменшити фінансове навантаження, та проводить адаптацію успішних практик до місцевих умов.

Щодо економічних результатів впровадження динаміки прибутковості американських ферм, що перейшли на систему Soil Health, демонструє стабільне зростання. Це пояснюється скороченням операційних витрат, покращенням врожайності та зменшенням ризику втрат під час посухи. Такі показники свідчать про довгострокову економічну вигоду, незважаючи на відносно повільну окупність у перші роки. Середній термін повного відновлення інвестицій у технології здоров'я ґрунту становить 3–5 років, залежно від клімату, типу ґрунту та інтенсивності обробітку.

Досвід США з упровадження Soil Health яскраво демонструє їхній стратегічний потенціал для поєднання екологічної відповідальності з

економічною ефективністю в аграрному секторі. Американська модель, що поєднує цілеспрямовану державну політику, науково обґрунтовані методи землеробства та ефективну систему стимулів для фермерів, забезпечила значні позитивні зрушення: від економії витрат і зростання прибутків до покращення стану ґрунтів, зменшення ерозії, декарбонізації та підвищення стійкості агроєкосистем до кліматичних викликів.

Проведений SWOT - аналіз засвідчив, що переваги та можливості таких інновацій істотно переважають над труднощами їх впровадження. Таким чином, орієнтація на здоров'я ґрунтів виявляється не лише важливим кроком для збереження природних ресурсів, але й обґрунтованою інвестицією у довгострокову конкурентоспроможність та стабільність аграрного виробництва. Україна може продуктивно використати цей міжнародний досвід, адаптувавши його ключові принципи до власних умов для розбудови стійкого та економічно ефективного аграрного сектору.

Література:

1. Economic Outcomes of Soil Health and Conservation Practices on U.S. Cropland. URL: <https://www.farmlandinfo.org/wp-content/uploads/sites/2/2025/07/economic-outcomes-of-soil-health.pdf>
2. Shevchenko A. A., Petrenko O. P., Ziuzina A. Y. Peculiarities of strategic development of enterprises under martial law. Scientific perspectives. 2024. №9(51). P.421-434. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/15170/>
3. Soil Health Institute. (2024). Economic and Environmental Benefits of Soil Health Practices: A Study of 100 U.S. Farms. URL: https://soilhealthinstitute.org/app/uploads/2022/01/100-Farm-Fact-Sheet_9-23-2021.pdf
4. United States Department of Agriculture (USDA), Natural Resources Conservation Service (NRCS). (2024). Environmental Quality Incentives Program (EQIP) Funding and Implementation Report. URL: https://climateprogramportal.org/wp-content/uploads/2025/02/P_21001---2.pdf
5. Зюзіна А.Ю., Шевченко А.А. Розвиток аграрного сектору після війни: стратегічні підходи до сталого зростання. *Матеріали міжнародної науково – практичної інтернет – конференції «Підприємництво, облік і фінанси: сучасний стан й перспективи повосного відродження»* (24 квітня 2024, Херсон – Кропивницький). Херсонський державний аграрно – економічний університет. Херсон – Кропивницький. 2024. с. 105-110. URL: http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5160/1/Тези_Зюзіна%20А.Ю.%2c%20Шевченко%20А.А..pdf
6. Шевченко А.А., Петренко О.П. Виклики екологічного підприємництва в Україні. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 5 (75). С. 86-94. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/86.pdf>

РОЗВИТОК ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЧЕРЕЗ ПАРТНЕРСТВО З СЕРЕДОВИЩЕМ

Досліджуючи партнерську взаємодію між зацікавленими сторонами «влада-ЗВО-бізнес-громада», здійснено огляд концепцій Ецковіц Х. [1], Ховрак І. [2] та інших дослідників, що дало змогу запропонувати авторську модель «Екосистема партнерської взаємодії» з ключовими стейкхолдерами у форматі «влада – ЗВО – бізнес – громада», включаючи співпрацю вітчизняних ЗВО із європейськими ЗВО ЄС, що невидимо впливає на усіх ключових стейкхолдерів. Запропонована модель ґрунтується на принципах системного підходу, дозволяючи констатувати, що ЗВО, це відкрита система, яка взаємодіє, як з внутрішнім, так і зовнішнім середовищем задля виконання своїх статутних завдань для реалізації концепції Університету 5.0, орієнтованого на впровадження сучасних технік і технологій. Подано концептуальний опис елементів моделі та їхній взаємозв'язок (рис. 1):

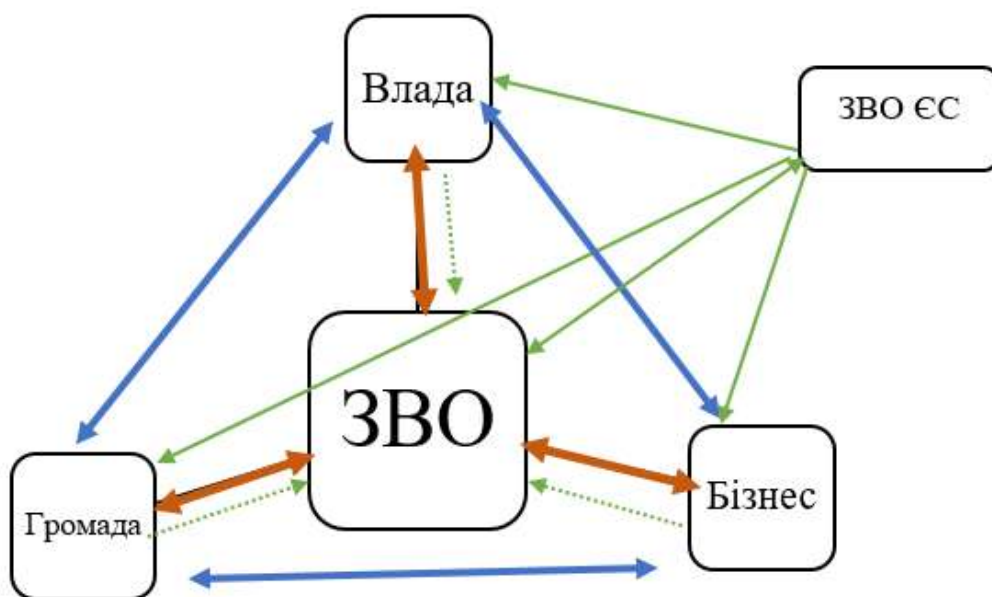


Рис. 1 – Модель «Екосистема партнерської взаємодії»

1. ЗВО виступає ядром взаємодії, виконуючи роль інтегратора навколо якого об'єднуються основні зв'язки, виступає постачальником освітніх та наукових послуг, платформою для трансферу технологій та знань і формуванні людського капіталу та потенціалу. ЗВО координує та гармонізує взаємодію між стейкхолдерами, забезпечуючи синергію їхніх зусиль.

2. Взаємодія між ЗВО та владою характеризується двонапрямленими зв'язками (стрілки), відображаючи взаємний вплив, обмін ресурсами, інформацією та стратегічними ініціативами. ЗВО виконує державну освітню

політику, реалізуючи програми підготовки фахівців, які відповідають національним і глобальним стандартам; органи влади забезпечують регуляторну підтримку (ліцензування, акредитація), фінансове забезпечення (бюджетне фінансування, гранти) та стратегічне спрямування діяльності ЗВО через нормативно-правові акти.

3. Взаємодія ЗВО із бізнесом, двонапрямлені зв'язки (стрілки), що відображають взаємовигідну співпрацю. ЗВО забезпечує бізнес практичною підготовкою здобувачів освіти через стажування, дуальну освіту та розробку освітніх програм, адаптованих до потреб ринку праці. Бізнес надає ЗВО ресурси для наукових досліджень (фінансування, обладнання), сприяє комерціалізації інноваційних розробок та стартапів, формуючи попит на кваліфіковані кадри. Така взаємодія сприяє підвищенню конкурентоспроможності ЗВО як постачальника інтелектуальних продуктів; формує основу для розвитку партнерської екосистеми, що відповідає Стратегії блакитного океану.

4. Взаємодія ЗВО із громадою, двонапрямлені зв'язки (стрілки) відіграють суспільно-культурну роль у розвитку громади. Громада виступає в ролі стейкхолдера, який формує соціальний запит на освіту, культурні ініціативи та проекти сталого розвитку. ЗВО в свою чергу сприяє розвитку громади через долученість до написання проектних пропозицій, стратегічних планів розвитку громади та регіону, організацію освітньо-просвітницьких заходів, сприяючи досягненню цілей сталого розвитку та економічного зростання громади.

5. Міжсекторальні зв'язки відображають опосередковану взаємодію між громадою, владою та бізнесом, яка може відбуватися напрямку між стейкхолдерами, так і через ЗВО. Такий вид взаємодії створює синергетичний ефект, сприяючи формуванню нових зв'язків, де ЗВО виступає каталізатором міжсекторальної співпраці.

6. ЗВО ЄС (заклади вищої освіти Європейського Союзу) – стрілки двох видів; перший вид – це стрілки, які прямо вказують на взаємодію між собою; інший вид – це стрілки, що позначено штрих пунктиром, тобто інший суб'єкт перенаправляє дію до ЗВО. Спрямовані зв'язки від ЗВО до ЗВО ЄС відображають обмін досвідом, академічну мобільність, участь у міжнародних програмах та інтеграцію в європейський освітній простір. Такий вид взаємодії відповідає концепції Університету 5.0, забезпечуючи конкурентоспроможність у міжнародному контексті.

Запропонована модель, є концептуальним інструментом, який дозволяє систематизувати та аналізувати зв'язки між ключовими суб'єктами освітньої екосистеми, та може застосовуватися як модель ефективної взаємодії між всіма зацікавленими сторонами, сприяючи впровадженню принципів Університету 5.0. через перенесення їх у практичну площину.

Обґрунтовано, що ЗВО відіграє магістральну роль в екосистемі партнерської взаємодії як посередника знань, інновацій та соціального впливу в умовах сучасних викликів.

Запропонована модель взаємодії «влада-ЗВО-бізнес-громада» дозволяє будувати різні моделі поведінки та зв'язків, сприяє утворенню нових видів співпраці, які мають стати для повоєнного відновлення класичною моделлю

колаборації, через поєднання двох таких непеєднуваних інструментів, як Win-win та pull-push.

Розглянуто переваги кожної із зацікавлених сторін; запропоновано нові ознаки для ЗВО, описано роль ЗВО, як суб'єкта, в якого є наявний інтелектуальний (винаходи, корисні моделі, промислові зразки) та людський (НПП, здобувачі освіти) ресурс (рис. 2).

Доведено, що Спін-офіс в колаборації створюється для комерціалізації конкретних технологій, інновацій або досліджень, які були розроблені в рамках материнської структури, першочергово орієнтуючись на технології, та можливості їх реалізації на ринку.

З огляду на необхідність підвищення ефективності партнерської взаємодії, проведений аналіз дозволив визначити рівень сформованості професійних компетенцій, виявити прогалини та встановити ризики кадрової незбалансованості задля визначення пріоритетних напрямів розвитку НПП, сформуванати бажаний профіль їх компетентності.



Рис. 2 – Взаємодія «Влада-ЗВО-бізнес -громада»

Таким чином, запропоновані результати дослідження, дають можливість для застосування моделі «Екосистема партнерської взаємодії» з ключовими стейкхолдерами у форматі «влада – ЗВО – бізнес – громада», що є основою для розвитку та ефективного управління змінами у ЗВО.

Література:

1. Etzkowitz H., Dzisah J. Rethinking development: circulation in the triple helix. Technology Analysis & Strategic Management. 2008. Vol. 20, no. 6. P. 653–666. URL: <https://doi.org/10.1080/09537320802426309> (date of access: 17.11.2025).
2. Ховрак І. Вплив університетів на збалансований розвиток регіонів: український контекст. Ідеологія та політика. 2019. № 2 (13). С. 47–66

*Галицький О.М.,
д.е.н., професор, професор кафедри кадрової, мобілізаційної
та організаційно-штатної роботи
Військової академії
м. Одеса, Україна*

*Стоянова-Коваль С.С.,
д.е.н., професор, викладач кафедри кадрової, мобілізаційної
та організаційно-штатної роботи
Військової академії
м. Одеса, Україна*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СТРУКТУРУ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ

У сучасних умовах цифровізація виступає ключовим чинником економічного розвитку, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності національних економік. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація виробничих процесів, розвиток штучного інтелекту, хмарних обчислень і цифрових платформ докорінно змінюють характер, зміст і форми праці, створюючи нові моделі зайнятості та одночасно витісняючи традиційні професії.

Для України, в умовах військової агресії російської федерації, ці процеси мають подвійну значущість. З одного боку, цифровізація відкриває нові можливості для розвитку інноваційних секторів, формування дистанційних робочих місць, підвищення рівня залученості населення до економічної діяльності. З іншого — виникають ризики структурного безробіття, посилення нерівності між групами працівників за рівнем цифрових компетентностей, регіональними та віковими ознаками. Особливої актуальності тема набуває в умовах післявоєнного відновлення України, коли цифрові технології стають основою модернізації економіки, реформування державного управління та створення ефективного ринку праці. Аналіз впливу цифровізації на зайнятість дозволяє визначити нові напрями державної політики у сфері праці, орієнтованої на розвиток людського капіталу, перекваліфікацію працівників та забезпечення соціальної стійкості суспільства.

Внаслідок активного проникнення інформаційно-комунікаційних технологій в економіку, традиційні підходи до організації праці та зайнятості зазнають кардинальних змін [1, с.2]. Це створює нову економічну парадигму, що характеризується переважанням інтелектуального, творчого й креативного капіталу, а також розвитком цифрових платформ і екосистем.

Ключовими чинниками, які трансформують традиційні моделі ведення бізнесу та характер трудової діяльності, є: стрімкий прогрес у сфері інновацій, всеосяжний вплив глобалізаційних процесів, інтеграція інтелектуальних систем, штучного інтелекту (ШІ) та аналізу великих обсягів даних. Перехід до «Індустрії 4.0», так званої Четвертої промислової революції (що включає ШІ, робототехніку, Інтернет речей, 3D-друк, кіберфізичні системи) призводить до

всеохоплюючої автоматизації та роботизації виробництва. Це створює нову модель праці яка передбачає підвищені вимоги до якості трудових ресурсів та нові можливості, але й ризики [2, с.144].

Цифровізація економіки змінює професійно-кваліфікаційну структуру зайнятих. Вона призводить до зменшення чисельності працівників у традиційних первинному, вторинному та навіть третинному секторах (галузі, що безпосередньо пов'язані з добуванням природних ресурсів; переробна промисловість; сфера послуг). Натомість поступово зростає частка зайнятих у четвертинному та п'ятинному секторах економіки — сферах створення знань, інноваційних рішень, управління технологіями та людськими ресурсами [3, с.81].

Інноваційні технології сприяють автоматизації виробничих і управлінських процесів, що, своєю чергою, зумовлює поступове витіснення працівників низької кваліфікації та представників рутинних професій, підвищуючи ризики зростання безробіття. Такий процес може призвести до появи структурного безробіття, оскільки між появою попиту на нові компетенції та підготовкою фахівців із відповідними навичками виникає часовий розрив. Водночас цифрова трансформація створює нові можливості зайнятості у високотехнологічних галузях — зростає потреба в операторах роботизованих систем, аналітиках даних, експертах з кібербезпеки, а також фахівцях у сфері відновлюваної енергетики та екологічних технологій [4, с.26]. Як наслідок цифровізації, професійні компетенції зазнають суттєвих змін, оскільки від працівників вимагається вміння працювати з автоматизованими технологіями та алгоритмами, а не виконувати монотонну ручну працю. Зростає попит на висококваліфікованих спеціалістів. Серед затребуваних компетенцій виділяють: цифрову грамотність, аналітичне та стратегічне мислення, креативність, адаптивність, гнучкість, стійкість, лідерство та соціальний вплив.

Необхідно відмітити, що на ринку праці спостерігається зміна парадигми: відбувається перехід від традиційних моделей взаємодії до нових, які передбачають гнучкість, технологічну адаптивність та високий рівень мобільності. Таким чином, нестандартна зайнятість набуває все більшого значення, еволюціонуючи від поодиноких випадків до домінуючої тенденції. Цифрова зайнятість є формою нестандартної зайнятості, що ґрунтується на використанні цифрових технологій для організації праці, цифровій мобільності суб'єктів та створенні цифрового продукту. До ключових форм нестандартної зайнятості можемо віднести: дистанційна робота (поза межами офісу, отримала поширення внаслідок пандемії COVID-19 та війни в Україні, забезпечуючи географічну мобільність), Employee sharing (спільне використання персоналу кількома роботодавцями), Job sharing (розділена робота на одному робочому місці), Temporary management (тимчасове залучення кваліфікованих фахівців), Portfolio work (робота фрілансерів на багатьох клієнтів) та Collaborative employment (мережева взаємодія самозайнятих осіб).

Слід зважати, що впровадження процесу цифровізації та його розвиток в усіх сферах економіки країни, несе в собі суттєві переваги, але і соціальні ризики. Наслідки впровадження процесу цифровізації наглядно представлені в табл.1.

Наслідки впровадження процесу цифровізації

Позитивні наслідки та перспективи	Негативні наслідки (ризики та виклики)
Доступність та інклюзія. Розширення можливостей працевлаштування для широкого кола громадян, зокрема для осіб з інвалідністю, людей пенсійного віку, студентів та мешканців віддалених територій.	Соціальна незахищеність та нестабільність. Зниження соціальних гарантій та захисту працівників. Цифровізація сприяє зростанню чисельності осіб у нестабільному економічному та соціальному становищі.
Гнучкість та самореалізація. Гнучкість у графіку роботи, можливість поєднання кількох джерел доходу, можливість самореалізації та самовираження.	Поляризація та нерівність: Посилення цифрового розриву та поляризація доходів між високо- та низьокваліфікованими працівниками. Нерівний доступ до знань і технологій може посилити технократію.
Економічні переваги для бізнесу. Підвищення ефективності бізнес-процесів, скорочення трансакційних та виробничих витрат, зокрема, економія на оренді та утриманні офісних приміщень.	Психологічні та управлінські виклики: Ризик розмивання меж між робочим та особистим життям, що призводить до зростання психологічної напруженості та ризику погіршення ментального здоров'я. Для роботодавців виникають складнощі в контролі та організації віддалених процесів.
Освіта та саморозвиток. Доступ до онлайн-курсів, платформ дистанційного навчання та освітніх ресурсів. Можливості для людей з різних регіонів брати участь у різноманітних освітянських проєктах.	Правові ризики: Невизначений правовий статус працівників нестандартних форм зайнятості (особливо платформних працівників), що ускладнює контроль та регулювання прав працівників з боку держави.

Джерело: сформовано автором

Отже, цифровізація економіки вимагає адаптації трудового законодавства та запровадження соціального страхування для нових форм зайнятості, таких як фрілансери, для зменшення тіньової економіки та прекаріату. Ключовим інструментом при цьому є удосконалення системи освіти, професійної підготовки та концепції «навчання впродовж життя» для подолання цифрової нерівності та досягнення інклюзії. Стратегії управління мають бути людиноцентричними, забезпечуючи баланс між технологіями та людським фактором, а держава повинна розробити політику зайнятості, що відповідає сучасним реаліям та забезпечує психологічне благополуччя працівників.

Література:

1. Немченко Т.А., Дивизинюк Б.М. Аспекти інноваційної трансформації змісту праці та зайнятості під впливом цифровізації економіки. *Академічні візії*. 2025. Вип. 41. С. 5-18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15256190>.
2. Соболев В. М., Мусіюк І. О. Тенденції зайнятості в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 143-148. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-143-148>

3. Петрова І.Л., Бараш А.Ю. Вплив цифрової економіки на трансформацію зайнятості та стратегії управління людськими ресурсами. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С.78-86. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-279-78-86>

4. Шостак Л.В., Сур'як А.В. Цифровізація економіки: вплив на структуру зайнятості та еволюцію трудових відносин. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. № 2 (102). С. 25-30. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.2.4>

Гамова О.В.,

*д.е.н., завідувач кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів та економіки міжнародного туризму, професор
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна*

Корженевська В.М.,

*к.е.н., старший викладач кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів та економіки міжнародного туризму
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна*

Цуканова А.О.,

*бакалавр спеціальності «Економіка»
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна*

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Малий і середній бізнес є важливою складовою національної економіки, адже саме він формує основу ринкових відносин, забезпечує зайнятість населення та сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни. В Україні підприємства цього сектору становлять понад 90 % усіх суб'єктів господарювання, роблячи значний внесок у створення робочих місць і надходження до бюджету [1]. Разом з тим, сучасні умови функціонування малого та середнього бізнесу залишаються складними. Збройна агресія, руйнування інфраструктури, скорочення попиту на внутрішньому ринку та обмежений доступ до фінансових ресурсів стримують підприємницьку активність. Наявні інструменти державної підтримки часто є недостатньо ефективними або малодоступними для більшості підприємців, особливо у регіонах, що постраждали від бойових дій [2].

Малий та середній бізнес залишається ключовим чинником соціально-економічного розвитку України. Цей сектор формує основу підприємницького середовища, сприяє створенню робочих місць і підтримує стабільність економіки. За даними порталу «Дія.Бізнес», більшість малих підприємств продовжують працювати навіть за умов руйнування інфраструктури. Частина бізнесів тимчасово призупинила діяльність або перемістилася у більш безпечні регіони. Дослідження ЄБРР підтверджує, що більшість МСБ працюють у режимі

збереження, зосереджуючись на зниженні витрат і підтриманні операційної діяльності [3]. У регіональному розрізі підприємства Харкова та інших індустріальних центрів демонструють схожі тенденції: скорочення доходів, проблеми з логістикою та дефіцит клієнтів [4]. В умовах війни державна підтримка бізнесу набуває вирішального значення. Програма «Доступні кредити 5–7–9 %» забезпечує компенсацію частини процентної ставки, що знижує фінансове навантаження [5]. Під час воєнного стану видано понад 60 000 пільгових кредитів на суму близько 237,5 млрд грн. Через платформу «Дія.Бізнес» діє грантова підтримка, зокрема програма «Грант для реалізації бізнес-ідей» до 5 000 USD. Понад 14 000 українців вже скористалися грантами, більшість — у сфері торгівлі, виробництва та послуг [6–7]. Також діє програма підтримки бізнесів, що постраждали від війни, із фінансуванням до 20 000 USD [8]. Експортна підтримка реалізується через «Export Help Desk», який допомагає українським підприємствам виходити на міжнародні ринки, надаючи актуальну інформацію про стандарти, сертифікацію та вимоги ЄС [9]. Водночас підприємці стикаються з низкою проблем: високі податки, зростання вартості енергоносіїв, кадровий дефіцит, складні процедури кредитування. Регіональна нерівність також залишається викликом — центри «Дія.Бізнес» діють переважно у великих містах, тоді як у менших громадах підприємці позбавлені консультаційної підтримки.

Низький рівень цифровізації бізнесу обмежує його конкурентоспроможність. Багато компаній не мають доступу до сучасних технологій чи інструментів електронної комерції. Підвищення ефективності підтримки МСБ можливе шляхом поєднання фінансових, освітніх і цифрових інструментів. Необхідно розширити доступ до пільгового фінансування, забезпечити стабільність податкової політики та зменшити адміністративний тиск. Цифровізація державних сервісів і розвиток платформи «Дія.Бізнес» підвищують прозорість та доступність грантів, кредитів і навчальних програм. Посилення експортної підтримки сприятиме інтеграції українських підприємств до європейського ринку.

Малий і середній бізнес залишається одним із ключових секторів української економіки, виконуючи функцію її стабілізатора та забезпечуючи зайнятість населення, розвиток конкуренції й формування підприємницького середовища. Попри численні виклики, зумовлені воєнними діями та економічною нестабільністю, українські підприємці демонструють високу адаптивність і здатність до ефективного реагування на кризові умови.

Основними інструментами державної підтримки малого та середнього бізнесу нині є програми пільгового кредитування, грантова підтримка через платформу «Дія.Бізнес» та експортна допомога «Export Help Desk». Водночас їхня ефективність потребує подальшого вдосконалення, зокрема у напрямках підвищення доступності фінансових ресурсів, цифровізації державних сервісів і забезпечення стабільності податкової політики.

Перспективи розвитку МСБ в Україні тісно пов'язані з поглибленням процесів цифрової трансформації, розширенням інноваційної активності підприємств, підвищенням рівня фінансової грамотності підприємців і

посиленням орієнтації на експортні ринки. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності бізнесу, активізації економічної діяльності та забезпеченню сталого відновлення національної економіки.

Література:

1. Пріоритети та виклики діяльності малого та середнього бізнесу у 2025 році: комітетські слухання. Дебет-Кредит: український фінансово-бухгалтерський портал. 2025. URL: <https://surl.li/jhcktz> (дата звернення: 27.10.2025).
2. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД): офіційний сайт. 2024. URL: <https://surl.li/urcldw> (дата звернення: 27.10.2025).
3. Українські МСП у «режимі консервації» – нове дослідження ЄБРР // Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР): офіційний сайт. 2025. URL: <https://surl.li/nonjqm> (дата звернення: 27.10.2025).
4. Білолипецький С. Дослідження стану та потреб виробничих підприємств міста Харкова. РwС Україна: аналітична он-лайн платформа. 2025. URL: <https://surl.li/guokzb> (дата звернення: 27.10.2025).
5. Фонд розвитку підприємництва (ФРП): офіційний сайт. URL: <https://bdf.gov.ua/programs/dostupni-kredyty-5-7-9/> (дата звернення: 27.10.2025).
6. Грант для реалізації бізнес-ідей. Портал «Дія.Бізнес»: офіційний сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/finance/grant-dlya-realizaciyi-biznes-idey> (дата звернення: 27.10.2025).
7. ЄРобота: понад 14 000 підприємців отримали від держави гранти на розвиток бізнесу. Міністерство економіки України: офіційний сайт. 2024. URL: <https://surl.li/nzgqbt> (дата звернення: 27.10.2025).
8. Фінансова допомога для малого та середнього бізнесу, що постраждав від війни. Портал «Дія.Бізнес»: офіційний сайт. 2025. URL: <https://surl.li/vxfmvn> (дата звернення: 27.10.2025).
9. Export Helpdesk. European Commission: official website. URL: <https://surl.li/qqrfqt> (дата звернення: 27.10.2025).

*Загоревська Т.О.,
здобувачка першого рівня освіти
спеціальності 051 Економіка
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна
Замлинська О.В.,
к.е.н., доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна*

РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ АПК

Внутрішній контроль має вирішальне значення для прозорості та економічної безпеки підприємств агропромислового комплексу, адже він дозволяє вчасно виявляти ризики, перевіряти достовірність фінансової звітності та запобігати зловживанням. Це особливо актуально в умовах постійних загроз для аграрного сектору, таких як нестабільність ринкових цін, кліматичні зміни, недосконалість законодавчої бази та брак сучасних механізмів контролю [1,2].

В Україні питання внутрішнього контролю в АПК досліджували такі науковці, як О. Атамас, С. Шулаєва та О. Пушкова. У своїй праці вони підкреслюють, що внутрішній контроль не можна розглядати лише як перевірку, адже це постійний процес, що супроводжує діяльність підприємства на всіх рівнях управління [1]. В інших українських дослідженнях наголошується на необхідності поєднання внутрішнього контролю з економічною безпекою та цифровізацією обліку [1,2, 5,10,15,16].

Важливо підкреслити, що внутрішній контроль в аграрних підприємствах має подвійне значення: з одного боку він виконує класичну функцію забезпечення достовірності обліку та звітності, а з іншого — виступає інструментом управління ризиками, які властиві саме аграрному сектору. Це відрізняє його від систем контролю у промисловості чи сфері послуг, адже сільське господарство більш залежне від природних та ринкових коливань [2].

Серед закордонних науковців варто відзначити Г. Остаєва та його колег, які розглядають внутрішній контроль як важливий елемент економічної безпеки аграрних і переробних підприємств. Вони пропонують класифікацію контрольних процедур і аналізують, як внутрішній контроль допомагає зменшувати ризики викривлення звітності та втрат через шахрайство [3].

Дослідження у сфері державного сектору в Індонезії показали, що ефективний внутрішній контроль може значно знизити випадки бюджетних зловживань у сфері продовольчої безпеки та аграрного управління [4]. Це підтверджує універсальність контрольних механізмів і їхню адаптивність у різних економічних системах.

Разом з тим, існують проблеми, які досі залишаються невирішеними. Серед них — неповна адаптація нормативної бази до особливостей АПК, що не враховує сезонність та аграрні ризики [2]; недостатня підготовка кадрів, які часто

не володіють сучасними методами ризик-орієнтованого контролю [1]; слабе технічне забезпечення, коли підприємства не мають доступу до інформаційних систем та автоматизованих інструментів [5]; низька прозорість контрольних процедур, що зменшує довіру до підприємств з боку партнерів і державних органів [3] (табл. 1).

Таблиця 1

Основні проблеми внутрішнього контролю та шляхи їх вирішення у підприємствах АПК

Проблеми	Суть проблеми	Пропозиції щодо вирішення
Недостатня нормативна адаптація	Норми не враховують специфіку АПК	Розробка галузевих стандартів контролю для аграрних підприємств
Брак кваліфікації кадрів	Відсутність навичок ризик-орієнтованого контролю	Навчання, тренінги, сертифікація, обмін міжнародним досвідом
Технічна відсталість	Відсутність цифрових систем контролю та автоматизації	Впровадження інформаційних технологій, державні програми підтримки
Низька прозорість	Закритість процедур і звітності	Відкрите звітування, зовнішній аудит, залучення зацікавлених сторін

Для вирішення цих проблем пропонуються такі кроки: розробка адаптованих нормативів контролю, підвищення кваліфікації спеціалістів, впровадження інформаційних систем моніторингу та підвищення прозорості через регулярне публічне звітування [1,2,3,5].

Тому, можна сказати, що внутрішній контроль є одним з ключових інструментів забезпечення прозорості та економічної безпеки підприємств АПК. Він дозволяє зберегти ресурси, зменшити ризики шахрайства та підвищити довіру до підприємств як на національному, так і на міжнародному рівнях. Перспективними напрямками досліджень є інтеграція цифрових технологій у контрольні процедури, розробка ефективних показників оцінки контролю та вивчення міжнародних практик із подальшою їх адаптацією в українському аграрному секторі [3,4,5].

Сучасні процеси цифровізації змушують внутрішній аудит виходити за рамки традиційних перевірок достовірності обліку й ставати частиною системи корпоративного управління, що керує ризиками цифровізації. Внутрішній аудитор сьогодні — не лише «перевірятьник» пройдених операцій, а радше консультант і незалежний контролер стратегічних рішень щодо ІТ-інфраструктури, захисту даних і використання зовнішніх сервісів. Це означає, що аудитори повинні брати участь у проєктних стадіях впровадження цифрових рішень, оцінювати кіберризики, політику доступу до даних та механізми резервного збереження інформації, а також давати рекомендації правлінню та раді директорів щодо управління цими ризиками [6-7].

При переході на ERP, CRM та FinTech-рішення сама сутність внутрішнього контролю змінюється — контрольні процедури все більше вбудовуються в бізнес-процеси й програмні процеси. ERP-система централізує дані і дозволяє автоматично вести журналу *audit trail*, встановлювати поділ обов'язків,

налаштовувати правила валідації операцій і автоматично фіксувати винятки. Це дає реальні переваги: менше ручної роботи, швидше виявлення розбіжностей і краща відтворюваність операцій. Водночас ERP і CRM створюють нові джерела ризиків — помилки в налаштуванні, невідповідні права доступу, залежність від поставника, проблеми під час міграції даних тощо. Тому контроль має «йти в ногу» з проектом впровадження: вимоги до контролю формуються на етапі проектування, тестування та при виведенні систем у продуктивну експлуатацію, а не залишаються «на потім» після go-live [10-14]. FinTech-інструменти у фінансових операціях підвищують швидкість платежів і прозорість транзакцій, а в багатьох випадках і якість внутрішніх контролів; проте вони одночасно вимагають додаткового нагляду за інтеграціями, інтерфейсами та процесами верифікації клієнтів і контрагентів [11-10].

Інша важлива складова — формування «цифрового довірчого середовища» (Digital Trust Environment). Це не просто технічні заходи безпеки; це сукупність правил, процесів і культурних норм, які гарантують, що дані є достовірними, збереженими і використовуються відповідально. Під цифровою довірою мають на увазі цілісність даних, конфіденційність, доступність сервісів і прозорість обробки інформації. Якщо підприємство може документовано показати, що його цифрові процеси підлягають контролю, мають аудит-трейли і незалежну перевірку — це підвищує довіру як інвесторів, так і партнерів і регуляторів. Найбільш цілісні підходи до електронної довіри пропонує рамка Digital Trust Ecosystem Framework (DTEF), яка підкреслює взаємозв'язок технічних, управлінських і етичних елементів у формуванні цифрової довіри [8,9].

Практичною реалізацією сучасного контролю є запровадження цифрових показників ефективності контролю — Key Control Indicators. KCI — це метрики, які безпосередньо відображають, чи працюють контроли так, як задумано. На відміну від KPI, які показують продуктивність або KRI, які сигналізують про ризики, KCI показують «стан» самих контролів: наприклад, відсоток транзакцій, що пройшли автоматичну перевірку; частоту перевищень лімітів; кількість операцій з відключеними механізмами двофакторної автентифікації; відсоток зйдених автоперевірок у бухгалтерських реєстрах; час на усунення виявлених розбіжностей. У цифровому середовищі ці індикатори можна збирати в реальному часі з журналів систем, інтеграційних шарів та аналітичних панелей, і налаштовувати сповіщення при перевищенні допустимих порогів. Це дає змогу не лише фіксувати порушення постфактум, а й оперативно реагувати, проводити root-cause-аналіз і коригувати налаштування контролів [12,13].

Щоб KCI працювали, потрібна поетапна технологічна та організаційна підготовка. Спочатку контролі й ключові бізнес-процеси потрібно чітко описати і «прив'язати» їх до систем. Далі — визначити, які саме метрики будуть відображати ефективність контролю, встановити цільові пороги і правила ескалації. На технічному рівні — налаштувати збір даних із ERP/CRM/платіжних шлюзів, забезпечити їхню якість і цілісність (ETL-процеси), підключити аналітичні дашборди і автоматичні сповіщення. Важливо також окреслити відповідальність: хто перевіряє KCI, хто реагує на попередження, хто оновлює пороги у разі зміни бізнес-логіки. Такі підходи вже впроваджують компанії та

консультанти у вигляді real-time controls-рішень і платформ для моніторингу контролів [12,13].

Є кілька практичних застережень. По-перше, автоматизація не замінює професійної думки: КСІ і автоматичні сповіщення часто потребують інтерпретації фахівця, щоб уникати «шуму» від помилкових тривог. По-друге, сама система контролю має бути прозорою: алгоритми, правила і пороги повинні документуватись, регулярно переглядатись і валідуватись. По-третє, впровадження таких інструментів вимагає підготовки персоналу: внутрішні аудитори і контролери повинні опановувати навички аналітики даних, розуміти логіку ERP і мати уявлення про кібербезпеку й конфіденційність даних [6,10,12].

У підсумку, інтеграція внутрішнього контролю в корпоративне управління цифрової економіки дає підприємству кілька практичних переваг: швидше виявлення і реагування на ризики, підвищення достовірності звітності через автоматизовані перевірки, кращу готовність до зовнішніх перевірок і, загалом, вищий рівень довіри з боку партнерів і ринку. Водночас це вимагає системного підходу: залучення внутрішнього аудиту до стратегічних проєктів, продуманого проєктного підходу при впровадженні ERP/CRM/FinTech, створення «цифрового довірчого середовища» і налаштування реальних КСІ, які дають змогу моніторити стан контролів у режимі близькому до реального часу [6,7,8,10,12].

Література:

1. Атамас О. П., Шулаєва С. С., Пушкова О. В. Удосконалення організації внутрішнього контролю на виробничому підприємстві: новітні теоретичні постулати. Цифрова економіка та економічна безпека: науково-практичний журнал 2024. №5 (14). С. 186-190. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.14-29>.
2. Приходько І. П., Дмитренко Т. В., Гусев І. І. Внутрішній контроль в управлінні сільськогосподарськими підприємствами / І. П. Приходько,. Бізнес Інформ. 2023. № 10. С. 197-202. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10931>
3. Ostaev, G. Y., Khosiev, B. N., Azrakuliev, Z. M., Dzobelova, V. B., & Kallagova, A. K. (2021). Internal control in the economic security system of agricultural and processing organizations. *Revista de La Universidad Del Zulia*, 13(36), 140–157. <https://doi.org/10.46925/rdluz.36.10>
4. Hapsari N., Hardiana N. The Role of Public Sector Accounting and Internal Supervision in Preventing Budget Fraud: Evidence from Jakarta Food Security, Marine and Agriculture Agency. *Journal of Finance and Business Digital*. 2025. Т. 4. №. 2. – С. 353-380.
5. Онищенко В., Марінова В. Внутрішній контроль як фактор ефективності інформаційної системи бухгалтерського обліку. Економіка та суспільство. 2022. №. 40.
6. Bakumenko A., Elragal A. Detecting anomalies in financial data using machine learning algorithms. *Systems*. 2022. Т. 10. №. 5. С. 130.
7. Ghaffarian S. et al. Machine learning-based farm risk management: A systematic mapping review. *Computers and electronics in agriculture*. 2022. Т. 192. – С. 106-631.

8. ISACA. *Press Release: Over half (55%) of businesses value a digital trust framework*. 2024.
9. ISACA. *Digital Trust Ecosystem Framework (DTEF)*. 2024.
10. Kaliuha Y., Hryshchuk H., Kalyuga O. Implementation of COSO-ERM internal control integrated concept in Ukraine. *Herald of Economics*. 2023. №. 2. С. 119-129.
11. Adkisson M. et al. Autoencoder-based anomaly detection in smart farming ecosystem. 2021 IEEE International Conference on Big Data (Big Data). IEEE, 2021. С. 3390-3399.
12. OECD. *Digitalisation and Corporate Governance*. OECD Corporate Governance Working Papers, No. 26, 2022.
13. Internal Audit Foundation & AuditBoard. *Internal Audit's Digital Transformation Imperative: Advances amid Crisis* (Institute of Internal Auditors). 2021.
14. Magnusson C. M., Blume D. Digitalisation and corporate governance. – 2022. OECD Corporate Governance Working Papers No. 26. 2022.
15. Замлинський В.А., Волошина О.В., Степаненко С. В. Облікова політика і економічна безпека в системі управління підприємством. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 1. С. 56-61.
16. Жук В. М. Професія бухгалтера в управлінні підприємством та його економічною безпекою: колективна монографія / В. М. Жук, С. І. Василішин, та інші. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. 180 с.

Кульбаба В.В.,

Здобувач

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Науковий керівник: Волохова І.С.,

д.е.н., професор

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

СТРАХУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ ПОДАТКОВИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

У наш час, в умовах економічної нестабільності та постійних змін в українському податковому законодавстві, мінімізація податкових ризиків має критичне значення для стабільної роботи бізнесу. Підприємства все частіше стикаються з непередбачуваними фінансовими наслідками, що вимагає розробки сучасних інструментів захисту. Одним з таких інструментів є страхування податкових ризиків, яке гарантує фінансову стабільність та безпеку бізнесу.

Страхування податкових ризиків — це специфічна форма страхового захисту, спрямована на компенсацію фінансових збитків, що виникають внаслідок додаткових податкових нарахувань, штрафних санкцій, пені або змін податкового законодавства. Основною суттю цього виду страхування є передача

частини ризику страховій компанії в обмін на сплату премії, тим самим відшкодовуючи компанії фінансові збитки, пов'язані з додатковими податковими зобов'язаннями, які можуть виникнути в результаті помилок або невідповідностей у податкових деклараціях, податкових перевірок та пов'язаних з ними витрат на судовий захист, з урахуванням узгодженої франшизи [1, с. 113].

Відповідно до Податкового кодексу України, податковий ризик є ймовірністю того, що платник податків не виконає свої податкові обов'язки щодо взяття його на облік, реєстрації як платника податків певних видів податків, подання звітності, податкових декларацій, сплати податкових зобов'язань, виконання інших податкових зобов'язань або не дотримання іншого законодавства, контроль дотримання якого покладено на контролюючі органи [2, с. 1].

Податкові ризики класифікуються за наступними групами:

- ризики реєстрації — ризики того, що підприємство не зареєстроване, неправильно зареєстроване як платник податків або ж має неточні реєстраційні дані;

- ризики звітності — ризики несвоєчасного подання, неповного подання або невиконання зобов'язань щодо подання податкової звітності;

- ризики сплати — ризики несплати або несвоєчасної сплати податків та зборів, що може призвести до виникнення заборгованості, штрафних санкцій, пені або інших податкових санкцій;

- ризики декларування — ризики того, що дані, надані в податкових деклараціях, можуть бути невірними, мати помилки або навмисні спотворення.

Процес страхування податкових ризиків складається з кількох основних етапів. Перший етап охоплює ідентифікацію та оцінку податкових ризиків. На цьому етапі підприємство аналізує власну податкову звітність, історію аудиторських перевірок, потенційні недоліки податкового обліку та ймовірність змін у податковому законодавстві.

Другий етап передбачає вибір відповідного страхового продукту. Їх основними видами є страхування відповідальності за податкові зобов'язання (покриває збитки, що виникли внаслідок додаткових податкових нарахувань та штрафів), страхування ризику змін законодавства (покриває збитки, що виникли внаслідок змін у податковому законодавстві) та страхування податкового обліку (покриває збитки, що виникли внаслідок помилок у податковій звітності або розрахунках податків).

Третім етапом є укладення страхового договору, у якому чітко має бути прописано умови, обсяг страхового покриття, перелік податкових ризиків, що покриваються страховиком та спеціальні винятки з покриття [3, с. 216]. Тож у разі виникнення страхового випадку підприємство повинне повідомити страховика та надати документи, що підтверджують понесені збитки. А вже після проведення експертизи страховик надає страхове відшкодування, що покриває підприємству його збитки.

Важливо звернути увагу на те, що основною умовою ефективного функціонування страхування податкових ризиків є гарантування підприємством прозорості своєї фінансової діяльності та достовірності податкової звітності.

Відповідно страхувальники з цією метою зазвичай надають страховій компанії податковий висновок, підготовлений незалежним консультантом, та іншу інформацію, що описує їхні взаємовідносини з податковими органами.

Таким чином, страхування податкових ризиків є ефективним інструментом мінімізації фінансових загроз, що виникають у податкових відносинах між підприємством та державою. Використання страхових інструментів знижує ймовірність податкових збитків та підвищує фінансову стабільність, що стимулює підприємство до прозорості й відповідальності у податковому обліку та підвищує довіру з боку партнерів, банківських установ і контролюючих органів.

Література:

1. Чвертко Л. А. Страхування податкових ризиків у системі ризикового страхування: проблеми теорії та практики в Україні. *Економічні горизонти*. 2024. № 1(27). С. 109–120. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(27\).2024.299102](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.299102) (дата звернення: 14.10.2025).

2. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 14.10.2025).

3. Чвертко Л. А., Пуголовко І. С. Управління податковими ризиками підприємства через інструмент страхування. *Економічний простір*. 2024. №189. С. 213–218. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-38> (дата звернення: 14.10.2025).

Маяровська А.С.,
здобувач вищої освіти
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Одеський державний аграрний університет
м.Одеса, Україна
Шевченко А. А.,
к. е. н., доцент кафедри економічної теорії
і економіки підприємства
Одеський державний аграрний університет
м.Одеса, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРОВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ: УПРАВЛІННЯ ВРОЖАЙНІСТЮ С.-Г. КУЛЬТУР

Світове аграрне виробництво проходить кардинальну трансформацію під впливом цифрових технологій. Діджиталізація є ключовим аспектом на етапі сучасної глобалізації [4] і одним із ключових інструментів підвищення дохідності аграрних підприємств [3,5].

Цифрова трансформація в сільському господарстві знаходить своє підживлення у використанні пристроїв Інтернету речей (IoT) та потужних інструментів аналітики великих даних (Big Data), що дає змогу аграріям приймати більш обґрунтовані рішення щодо живлення, зрошення та захисту рослин, а також досягати значної оптимізації витрат.

Подальші дослідження дадуть змогу детально вивчити як переваги, так і недоліки, а також визначити сприятливі умови та можливі перешкоди для успішного впровадження цих технологій у процеси управління врожайністю.

Сільське господарство залишається однією з провідних галузей, що формують економічну стабільність держави, адже саме воно забезпечує значну частку валового внутрішнього продукту. У провідних країнах світу, таких як США та держави Європейського Союзу, спостерігається активне інвестування у розвиток цифрових агротехнологій, які спрямовані на підвищення ефективності виробництва та збільшення прибутку. За прогнозами ООН, до 2050 року більшість населення планети мешкатиме в містах, а отже, попит на продовольство зросте щонайменше на 70% [1,с.5], що потребуватиме збільшення обсягів виробництва й в одночас буде потреба в збереженні природних ресурсів. Наприклад, вода, як один із ключових факторів агровиробництва, уже сьогодні використовується с.-г. більш ніж на 70% від загального світового обсягу, що створює серйозні виклики для сталого розвитку галузі. У цих умовах традиційні методи ведення господарства поступаються місцем сучасним підходам, заснованим на використанні IoT та Big Data. Ці технології стали базою цифрової трансформації агросектору, оскільки дозволяють оптимізувати управління врожайністю, зменшити витрати ресурсів і підвищити продуктивність. Саме завдяки таким інноваційним рішенням аграрна галузь поступово переходить від інтуїтивного до даних-орієнтованого виробництва, що забезпечує стратегічну конкурентну перевагу на світовому ринку.

Дослідження впливу технологій IoT та Big Data на аграрну галузь вимагає застосування комплексної методології. Її основу становлять системний аналіз, узагальнення наукових джерел і порівняння ефективності цифрових інструментів у міжнародному контексті. Цей аналіз дає змогу виявити базові засади, за яких цифровізація сприяє збільшенню випуску продукції в агросекторі та вдосконаленню управління. Сьогодні значний акцент у наукових роботах робиться на емпіричні методи, зокрема на вивчення реальних прикладів впровадження IoT-рішень, сенсорних мереж та аналітичних платформ. Ключовим аспектом є аналіз кореляції між ступенем технологічного розвитку господарства та його фінансовими результатами [2]. Це дає можливість в повній мірі оцінити конкретні переваги цифровізації, такі як приріст урожайності, економія ресурсів і вдосконалення логістичних ланцюгів. Також активно впроваджуються методи прогнозування та моделювання. Застосування статистичних інструментів і алгоритмів машинного навчання дозволяє розробляти передбачувальні моделі. Такі моделі стають в пригоді при плануванні обсягів виробництва, визначення найкращих агротехнічних термінів і зниження ризиків, спричинених кліматичними умовами або нестачею ресурсів. Отже, методологічна основа досліджень у цій галузі відрізняється системністю, гнучкістю та чіткою орієнтацією на отримання прикладних результатів.

Сучасна архітектура впровадження IoT та Big Data у сільському господарстві ґрунтується на багаторівневій структурі, що поєднує сенсорні системи, бездротові мережі, хмарні сервіси та аналітичні платформи. На першому рівні функціонують сенсори, які фіксують стан ґрунту, температуру,

вологість, рівень освітленості та інші показники. Ці дані передаються до центральної системи через сучасні канали зв'язку, що забезпечує безперервний моніторинг сільськогосподарських процесів. На наступному етапі дані зберігаються й обробляються у хмарних або локальних базах, де застосовуються інструменти аналітики великих даних. Це дозволяє аграріям швидко аналізувати ситуацію в режимі реального часу, виявляти закономірності та приймати обґрунтовані рішення. Завдяки інтеграції з алгоритмами штучного інтелекту та машинного навчання, аналітичні можливості систем значно розширюються, що дозволяє автоматично генерувати рекомендації щодо оптимізації врожайності та ефективного використання ресурсів (табл.1).

Таблиця 1

SWOT-аналіз впровадження IoT і Big Data в с.-г.

Strengths - Сильні сторони	Weaknesses - Слабкі сторони
1. Підвищення точності управління. Наприклад, дані з сенсорів дають розрізнення по ділянках поля й підвищують ефективність внесення ресурсів. 2. Скорочення витрат на добрива і воду через зональне управління. 3. Можливість прогнозування хвороб/шкідників і превентивного втручання через аналітику. 4. Документування операцій та підвищення прозорості ланцюга постачання.	1. Високі витрати на впровадження й користування IoT-обладнанням, сенсорів, дронів, серверів і систем обробки великих даних. 2. Через відмінності між технологічними платформами, стандартами передачі даних виникають труднощі у поєднанні між різними системами. 3. Потреба в кадрах з IT-навичками або в зовнішньому сервісі/партнері. 4. Дані, що надходять із сенсорів, можуть бути неповними або некоректними через технічні збої, помилки вимірювання чи втрату сигналу.
Opportunities - Можливості	Threats - Загрози
1. Зростає кількість програм фінансування, спрямованих на впровадження інновацій у сільському господарстві - від грантів ЄС до ініціатив FAO. 2. Використання даних як сервісу або платних консультаційних рішень на основі Big Data відкриває для аграріїв нові можливості монетизації інформації тим самим створює додаткові джерела доходу. 3. Використання AI у поєднанні з великими даними дозволяє автоматизувати прийняття рішень, прогнозувати врожайність, виявляти ризики та оптимізувати процеси з урахуванням змін клімату або ситуації на ринку. 4. Підвищення стійкості до кліматичних ризиків через адаптивне управління ресурсами.	1. Відсутність чітких правил щодо зберігання, обміну та володіння даними може створювати ризики втрати контролю над інформацією. Існує небезпека монополізації даних великими технологічними компаніями. 2. Через підключення великої кількості пристроїв і датчиків система стає вразливою до хакерських атак, що може призвести до витоку даних або порушення виробничих процесів. 3. Недостатня гармонізація законодавства щодо обробки великих даних, кібербезпеки та доступу до частот може уповільнювати розвиток цифрового агросектору, особливо у країнах, що розвиваються. 4. Соціальний опір або страхи щодо втрати робочих місць через автоматизацію.

Завдяки такій технічній архітектурі агровиробництво поступово переходить до нового рівня ефективності - точного землеробства, де кожна дія ґрунтується на точних даних. Це забезпечує раціональне використання природних ресурсів,

зниження витрат і підвищення стійкості виробничих процесів. Інтеграція IoT і Big Data стає ключовим фактором цифрової трансформації аграрного сектору, що формує передумови для сталого розвитку сільського господарства в умовах глобальних викликів.

Проведення SWOT-аналізу є важливим етапом дослідження цифрової трансформації агросфери. Цей інструмент дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони впровадження IoT і Big Data, визначити наявні можливості для розвитку галузі та виявити потенційні загрози, які можуть вплинути на ефективність реалізації інноваційних стратегій. Завдяки комплексному аналізу можна сформувати чітке уявлення про поточний стан цифровізації агровиробництва та виробити рекомендації для подальшого впровадження технологій, орієнтованих на стійке зростання і конкурентоспроможність аграрного сектору.

Підсумовуючи, слід констатувати, що цифровізація сільського господарства за допомогою IoT та Big Data відкриває нові можливості для зростання врожайності. Фермери переходять від вгадування до точного планування: сенсори збирають інформацію в реальному часі, а потужні алгоритми аналізують її та дають чіткі рекомендації. В результаті управління стає проактивним, що дозволяє мінімізувати ризики та отримувати більше якісної продукції.

Література:

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. *How to Feed the World in 2050*. Rome : FAO, 2009. 35 p. URL: https://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/expert_paper/How_to_Feed_the_World_in_2050.pdf?utm_source (дата звернення 10.10.2025)
2. McKinsey & Company. *The Future of Digital Agriculture: Global Farmer Insights 2024*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights> (дата звернення 10.10.2025)
3. Петренко О., Шевченко А., Михайлова Ю., Кушніренко С. Виклики та перспективи формування дохідності підприємств України в умовах нестабільності. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2025. №. (категорія С). с.94-108 URL: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/issue/view/8/35>
4. Шевченко А., Плотніченко М. Діагностика цифрових технологій в аграрному секторі: оптимізація виробничого потенціалу. Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених». (15 квітня 2025, м. Полтава), Полтавський державний аграрний університет. Полтава. 2025. С. 341-343 URL: https://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/54465/1/Збірник_аспірант_ура_15.04.2025.pdf
5. Шевченко А.А., Петренко О.П., Косик Д.В. Штучний інтелект в рослинництві: успішні кейси аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2024. №47. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/artificial-intelligence-in-crop-production/>

Очеретнюк К.В.,
здобувач вищої освіти
Одеський національний технологічний університет
Навчально-науковий інститут економіки, управління
і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна
м.Одеса, Україна

Дідух С.М.,
д.е.н., професор кафедри національної та міжнародної економіки
Одеський національний технологічний університет
Навчально-науковий інститут економіки, управління
і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна
м.Одеса, Україна

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФРАТЕЛЛІ ВАЙНЕРІ»

Фінансово-економічна безпека підприємств харчової промисловості є важливим чинником стабільності та конкурентоспроможності як на рівні окремих суб'єктів господарювання, так і на рівні національної економіки в цілому. В умовах воєнного стану, руйнування логістичних ланцюгів, зростання вартості енергоносіїв і сировини проблема економічної безпеки набуває особливої актуальності. Збереження стійкого функціонування харчової промисловості забезпечує не лише задоволення базових потреб населення, але й підвищує продовольчу безпеку країни та підтримує соціально-економічну стабільність.

Питанням економічної безпеки підприємств приділяли значну увагу багато вітчизняних і зарубіжних науковців [1-5]. Зокрема, О.А. Кириченко визначає фінансову безпеку як здатність підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього та внутрішнього середовища і гарантувати сталий розвиток [1, с. 45]. О.М. Прохорова розглядає економічну безпеку через систему моніторингу індикаторів фінансової стійкості та ліквідності [2, с. 112]. В.М. Швець пропонує класифікацію основних загроз і методів їх кількісної оцінки [3, с. 87]. Проте більшість досліджень має загальний характер, тоді як харчова і, зокрема, виноробна галузь має власні специфічні ризики.

Специфіка виноробних підприємств полягає у високій залежності від сировинної бази, сезонності виробництва, значних витрат на зберігання та витримку продукції, а також у зростаючій конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Додатковим чинником стає девальвація національної валюти та обмеженість доступу до інвестиційних ресурсів. У такій ситуації особливої ваги набуває питання зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємств, адже саме вона визначає їхню здатність не лише виживати у кризових умовах, але й забезпечувати розвиток у майбутньому.

Прикладом підприємства, що потребує ретельного аналізу економічної безпеки, є ТОВ «Фрателлі Вайнері», розташоване в смт Таїрове Одеської області.

Компанія є відомим виробником виноробної продукції, яка користується попитом на внутрішньому ринку. Проте сучасні виклики — від перебоїв у логістиці до подорожчання енергоносіїв — істотно впливають на її фінансові показники. Дані фінансової звітності за 2023 рік свідчать про збереження позитивного результату діяльності, однак разом з тим демонструють низку загроз, пов'язаних з низькою ліквідністю, високим рівнем боргового навантаження та критично малою часткою власного капіталу у структурі пасивів.

Таким чином, актуальність дослідження фінансово-економічної безпеки ТОВ «Фрателлі Вайнері» обумовлена необхідністю комплексної оцінки його фінансового стану, виявлення ключових ризиків та розробки напрямів зміцнення стабільності в умовах нестабільного середовища. Це дозволить не лише сформулювати ефективну систему протидії загрозам, але й закласти основу для подальшого розвитку виноробного підприємства в Україні.

Для оцінки фінансово-економічної безпеки ТОВ «Фрателлі Вайнері» використано систему показників, що відображають ключові аспекти фінансової стійкості та ефективності діяльності. У практиці фінансового аналізу найчастіше застосовуються коефіцієнти ліквідності, фінансової незалежності та рентабельності, які дають змогу комплексно оцінити здатність підприємства протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам.

Коефіцієнт поточної ліквідності визначається за формулою:

$$CR = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (1)$$

Нормативним вважається значення в межах 1,0–2,5. Для досліджуваного підприємства коефіцієнт становить 1,01, що свідчить про мінімально допустимий рівень покриття короткострокових зобов'язань.

Більш жорстким індикатором є коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$QR = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2)$$

Для ТОВ «Фрателлі Вайнері» він дорівнює 0,47 при нормативному значенні $\geq 1,0$, що відображає нестачу ліквідних активів для швидкого погашення боргів. Ще більш загрозливим виглядає коефіцієнт абсолютної ліквідності, який становить лише 0,0008 (норма – 0,2–0,35), тобто фактично відсутні грошові резерви на рахунках.

Важливим індикатором фінансової стійкості є коефіцієнт автономії:

$$K_A = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Усього активів}} \quad (3)$$

У ТОВ «Фрателлі Вайнері» він становить 0,022 при нормі $\geq 0,5$, що свідчить про критичну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Це підтверджується і співвідношенням боргу до власного капіталу, яке дорівнює 43,6 при нормативі не вище 3. Такий рівень боргового навантаження робить компанію надзвичайно вразливою до фінансових шоків.

Показники рентабельності демонструють суперечливу ситуацію. Так, рентабельність активів (ROA) становить 4,39%, що нижче оптимального рівня (близько 5%). Натомість рентабельність власного капіталу (ROE) досягла 196,2%. Проте це значення є штучно завищеним через критично малу базу

власного капіталу: навіть невеликий прибуток у таких умовах формує надзвичайно високий відносний показник.

Таким чином, результати фінансового аналізу свідчать про наявність серйозних дисбалансів у структурі ресурсів підприємства. Хоча воно залишається прибутковим і здатним обслуговувати зобов'язання, його фінансова незалежність практично відсутня, що створює значні ризики для подальшого розвитку.

Для наочності результати аналізу фінансово-економічної безпеки ТОВ «Фрателлі Вайнері» було зведено у таблицю 1, що відображає ключові коефіцієнти, їх нормативні значення та фактичну характеристику.

Таблиця 1

Показники фінансово-економічної безпеки ТОВ «Фрателлі Вайнері», 2023 р.

Показник	Норматив	Значення (2023)	Інтерпретація
Поточна ліквідність (CR)	1,0–2,5	1,01	Мінімально допустимий рівень, баланс на межі.
Швидка ліквідність (QR)	$\geq 1,0$	0,47	Значно нижче норми, висока залежність від продажу запасів.
Абсолютна ліквідність (Cash ratio)	0,2–0,35	0,0008	Практично відсутні вільні гроші для негайних розрахунків.
Коефіцієнт автономії (KA)	$\geq 0,5$	0,022 (2,2%)	Критично низька частка власного капіталу.
Debt-to-Equity (D/E)	$\leq 2-3$	43,6	Надзвичайна залежність від кредиторів.
Валова маржа	$> 20\%$	11,3%	Низька, свідчить про високі виробничі витрати.
Чиста маржа	$> 5\%$	1,19%	Прибутковість мінімальна, фінансова безпека під загрозою.
Рентабельність активів (ROA)	$> 5\%$	4,39%	Низька ефективність використання активів.
Рентабельність власного капіталу (ROE)	$> 15\%$	196,2%	Штучно висока через мізерну базу власного капіталу.
Оборотність запасів (IT)	Чим вище — тим краще	6,23 рази	Запаси реалізуються у середньому кожні 59 днів.
DSO (період погашення дебіторки)	30–40 днів	44,5 дні	Трохи вище норми, можливі затримки оплати.
DPO (період погашення кредиторки)	30–60 днів	59,8 днів	Підприємство користується відстрочкою платежів постачальникам.
Операційний цикл (CCC)	Чим коротший — тим краще	43,3 дні	Керований цикл, але без резервів ризик касових розривів високий.

Джерело: сформовано автором [6]

Як свідчать наведені дані, фінансова стійкість підприємства є вкрай низькою. Критично малий власний капітал у структурі пасивів призводить до залежності від кредиторів, а надзвичайно високий показник боргового

навантаження формує загрозу фінансової нестабільності. Водночас ліквідність перебуває на межі нормативів, що означає вразливість компанії до короткострокових шоків.

Разом з тим, позитивним чинником є достатня оборотність запасів та порівняно короткий операційний цикл (приблизно 43 дні). Це свідчить про те, що підприємство здатне досить швидко трансформувати вкладені ресурси у виручку, а в умовах стабільного попиту цей фактор може стати основою підтримки поточної платоспроможності.

Таким чином, ТОВ «Фрателлі Вайнері» перебуває у зоні високих ризиків щодо фінансово-економічної безпеки. Незважаючи на прибуткову діяльність, підприємство фактично позбавлене незалежності від зовнішніх кредиторів, що знижує його стійкість до коливань зовнішнього середовища. У цих умовах ключовим завданням стає розробка комплексу заходів із підвищення фінансової стабільності та формування механізмів управління ризиками.

Проведений аналіз фінансово-економічної безпеки ТОВ «Фрателлі Вайнері» дав змогу виявити як сильні сторони, так і суттєві загрози у його діяльності. До переваг підприємства належить збереження прибутковості, стабільна оборотність запасів і відносно короткий операційний цикл, що забезпечує здатність оперативно трансформувати ресурси у грошові потоки. Ці фактори формують потенційну основу для збереження платоспроможності та подальшого розвитку компанії.

Разом з тим, ключовими проблемами залишаються критично низька частка власного капіталу у структурі пасивів, надмірна залежність від кредиторів та відсутність достатніх ліквідних резервів. Таке становище суттєво знижує фінансову стійкість і створює передумови для виникнення кризових ситуацій навіть за незначних зовнішніх коливань. Особливо небезпечними є ризики зростання цін на сировину, перебої у логістиці, коливання валютних курсів та підвищення вартості енергоносіїв.

З метою зміцнення фінансово-економічної безпеки доцільно рекомендувати підприємству реалізацію комплексу заходів: поступове нарощування власного капіталу шляхом реінвестування прибутку; створення резервного фонду для підвищення ліквідності; диверсифікацію постачальників і каналів збуту, включаючи розвиток онлайн-продажів; впровадження системи антикризового менеджменту для своєчасного реагування на зовнішні загрози.

Наукова значущість проведеного дослідження полягає у демонстрації практичного застосування методики фінансового аналізу для оцінки економічної безпеки конкретного підприємства харчової галузі. Практичне значення отриманих результатів виявляється у можливості використання сформульованих висновків і рекомендацій у діяльності виноробних підприємств України, які функціонують в умовах високої економічної нестабільності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою моделей сценарного аналізу фінансової стійкості виноробних підприємств в умовах воєнних ризиків, вивченням впливу цифровізації на систему управління фінансовою безпекою, а також з порівнянням українського досвіду із практиками

країн ЄС. Це дозволить визначити найефективніші механізми адаптації підприємств до викликів глобалізованого економічного середовища.

Література:

1. Кириченко О.А. Економічна безпека підприємств: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2017. – 320 с.
2. Прохорова О.М. Фінансова безпека суб'єктів господарювання: теорія та практика. – Харків: ХНЕУ, 2018. – 280 с.
3. Швець В.М. Фінансово-економічна безпека підприємства: монографія. – Львів: ЛНУ, 2016. – 310 с.
4. Замлинський В.А. Циркулярна економіка та продовольча безпека в контексті формування стійкої харчової екосистеми підприємств АПК. Економіка харчової промисловості. 2025. Т.17. №1. С.41-47. DOI: 10.15673/fie.v17i1.3102.
5. Замлинський В.А., Волошина О.В., Степаненко С.В. Облікова політика і економічна безпека в системі управління підприємством. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 56–61. URL:http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a9.pdf
6. Clarity-project. Річна фінансова звітність ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2023 рік. URL: <https://clarity-project.info/edr/43743836/yearly-finances>

Панкова Н.,

здобувач 2 курсу магістратури

спеціальності 051 Економіка

Одеський державний аграрний університет

м. Одеса, Україна

Замлинська О.В.

к.е.н., доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства

Одеський державний аграрний університет

м. Одеса, Україна

ПОШУК ЕФЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВ ПІВДНЯ УКРАЇНИ

Фінансова забезпеченість підприємства як ключового структурного елемента національної економіки є основою сталого зростання та фінансової стабільності держави у сучасних ринкових і воєнних умовах. У контексті південних регіонів України, де сільське господарство й харчова промисловість виступають системоутворюючими сферами, фінансова стійкість підприємств набуває стратегічного значення не лише для підтримки їхнього функціонування, а й для збереження продовольчої безпеки країни. Фінансова забезпеченість підприємства розглядається як сукупність джерел, форм і методів формування та використання фінансових ресурсів, що дозволяють забезпечити стабільне виробництво та розвиток навіть в умовах зовнішніх і внутрішніх шоків.

Воєнні виклики, які ускладнюють класичні підходи до управління фінансовою стійкістю агропідприємств

- руйнування логістичної інфраструктури,
- скорочення трудових ресурсів

- обмеженість енергоресурсів та постійне зростання їх вартості
- обмеження експорту,
- зростання вартості кредитних ресурсів
- нестача інвестицій

У світовій практиці фінансова стійкість агробізнесу дедалі частіше трактується через категорію RESILIENCE (стійкість/здатність до відновлення), яка передбачає не лише платоспроможність, а й адаптивність до кризових ситуацій.

Для агропідприємств південних регіонів України це означає необхідність пошуку інноваційних напрямів розвитку, серед яких:

- диверсифікація фінансових джерел (поєднання державної підтримки, банківських кредитів, кооперативних фінансових фондів, грантового фінансування, краудфандингу);
- інтеграція цифрових технологій для моніторингу фінансових потоків та управління ризиками;
- використання аграрних деривативів та страхових інструментів, орієнтованих на воєнні ризики та кліматичні загрози;
- розвиток горизонтальної та вертикальної кооперації для зниження трансакційних витрат і підвищення переговорної сили на ринках;
- формування резервних фондів і фондів швидкого реагування як елементів фінансової гнучкості.

Отже, аналіз і оцінка фінансової забезпеченості агропідприємств півдня України мають базуватися на:

- 1) на класичних показниках: ліквідності, прибутковості чи платоспроможності
- 2) здатності підприємства адаптуватися до воєнних загроз, зберігати та відновлювати виробничо-фінансовий потенціал у надзвичайних умовах.

Це підкреслює науково-теоретичну й практичну актуальність дослідження, спрямованого на пошук інноваційних механізмів зміцнення фінансової стійкості в аграрному секторі.

Фінансова стійкість – це базовий інтегральний показник ефективності та конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства, що визначає його здатність до розвитку, залучення інвестицій і забезпечення продовольчої безпеки держави. Отже, це маркер здатності забезпечувати безперервність господарської діяльності за рахунок збалансованого формування та ефективного використання фінансових ресурсів, збереження платоспроможності та інвестиційної привабливості в умовах внутрішніх і зовнішніх ризиків (табл. 1).

Для агропідприємства виникає завдання вибору доцільного джерела зовнішнього фінансування. Вибір залежить від фінансової стійкості суб'єкта господарювання, його довгострокових цілей розвитку. Оптимальний вибір форми залучення фінансових ресурсів з урахуванням галузевої специфіки, цільового призначення коштів та балансу між власним і позиковим капіталом забезпечує ефективне формування потоків господарських операцій і підвищення фінансової стійкості агропідприємства. Фінансова стійкість агропідприємств є ключовим показником їхньої здатності стабільно функціонувати в умовах

воєнних та економічних ризиків. Платоспроможність, ліквідність і здатність своєчасно відновлювати фінансову рівновагу визначають конкурентоспроможність і довгострокову життєздатність підприємства.

Таблиця 1

**Критерії, проблеми та шляхи підвищення фінансової стійкості
агropідприємств у воєнних умовах**

Фінансові ресурси	Критерії фінансової стійкості	Проблеми забезпечення фінансової стійкості	Шляхи підвищення фінансової стійкості
Власні кошти: прибуток, амортизаційні відрахування	Податкова дисципліна (податки та інші обов'язкові платежі)	Незбалансованість структури джерел фінансування	Формування раціональної структури джерел фінансових ресурсів
Інвестиційні ресурси	Рентабельність активів (>5%); коефіцієнт оновлення основних засобів	Недостатність інвестицій; скорочення іноземних вкладень; зношеність основних засобів	Активізація державно-приватного партнерства; грантові програми; залучення іноземних інвесторів
Грошові потоки	Стабільність операційного Cash Flow; позитивний баланс надходжень/виплат	Перебої через воєнні дії; порушення логістичних ланцюгів	Формування резервних фондів; диверсифікація ринків збуту; цифровізація платіжних систем
Залучені кошти: інвестиції, облігаційні позики	Своєчасність розрахунків з працівниками (заробітна плата, соціальні виплати)	Висока залежність від кредитних ресурсів	Оптимізація використання власного та позикового капіталу
	Виконання зобов'язань перед акціонерами/власниками (своєчасна та повна виплата дивідендів)	Ризики сезонності та коливання цін на аграрну продукцію	Диверсифікація джерел фінансування (інвестиції, міжнародні фонди, кооперативні структури)
Позикові кошти: кредити банків, позики інших фінансових установ	Погашення кредитів та відсотків, розрахунки з іншими кредиторами	Інфляційні процеси та девальвація національної валюти	Впровадження сучасних фінансових інструментів управління ризиками (страхування, хеджування, деривативи)
	Критерії ризиків та фінансової стабільності, які застосовуються у воєнних умовах, коли ризики дефолту, коливання курсу та логістичні розриви зростають.	Недостатня капіталізація аграрних підприємств	Цифровізація фінансового менеджменту (Big Data, ERP-системи, електронні аграрні біржі)

Джерело: сформовано автором

Для підвищення поточної ліквідності та мінімізації фінансових ризиків доцільно реалізувати такі стратегічні заходи:

- оптимізація структури зобов'язань — переведення частини короткострокових боргів у довгострокові для зниження ризику дефолту та забезпечення стабільності грошових потоків;
- нарощування оборотного капіталу — шляхом реалізації неліквідних або непрофільних активів і спрямування коштів у найбільш ліквідні ресурси (грошові кошти, короткострокові інвестиції);
- прискорення оборотності активів — удосконалення виробничого циклу

та управління запасами, що скорочує період трансформації оборотних коштів у грошову форму;

- зменшення дебіторської заборгованості — впровадження системи контролю, прогнозування платоспроможності контрагентів і цифрових платформ моніторингу взаєморозрахунків;

- підвищення частки власного капіталу — як гарантії фінансової незалежності та здатності протистояти коливанням ринку.

Забезпечення стійкості має розглядатися як динамічний процес трансформації капіталу, що вимагає постійного моніторингу з боку управлінського персоналу. У цьому контексті управління фінансовою стійкістю передбачає формування системи превентивного фінансового контролю, орієнтованої на раннє виявлення ризиків і підтримання рівноваги між власними та позиковими ресурсами.

Серед ключових напрямів протидії фінансовим ризикам агропродовольчих підприємств:

- диверсифікація джерел фінансування (поєднання банківського, кооперативного та інвестиційного капіталу);

- хеджування цінкових ризиків через біржові інструменти та форвардні контракти;

- впровадження страхових механізмів (асекурації) для захисту від втрат урожаю, майна та ринкових шоків;

- цифровізація фінансового моніторингу, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ліквідності та динаміку грошових потоків.

Фінансова стійкість агропродовольчих підприємств є не лише показником поточного стану, а й стратегічною умовою їхньої адаптації до зовнішніх шоків. Побудова системи управління на основі принципів гнучкості, ризик-орієнтованості та цифрової прозорості забезпечує формування стійкої економічної бази аграрного сектору в умовах воєнної та післявоєнної трансформації, що є особливо актуальним в аграрному секторі під час війни, коли доступ до капіталу обмежений, а ризики — високі.

Література:

1. Грищук Н.В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія "Економіка, аграрний менеджмент, бізнес". 2018. Вип. 290. С. 57-64.

2. Гуржій Т.О., Карамушка Д.К. Фінансове забезпечення побудови управлінських моделей підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 8. С. 136-142. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.8.136>.

3. Качула С.В., Кагожкіна К.К. Удосконалення інвестиційного забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств України. Ефективна економіка. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.10> (дата звернення: 22.02.2025).

4. Замлинський В., Толкачова Г., Ігуменцева Н. (2023). Зміцнення економічної безпеки підприємств шляхом стратегічного управління ризиками в умовах невизначеності. *Modeling the development of the economic systems*, (3), 186–196. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-25>

5. Stanislavyk O., Zamlynskyi V. Sustainability of business development in strategic management. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №1, P. 37–44. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-5>

6. Павлова Г., Волчанська Л., Ковальов Д. Фінансове забезпечення фермерського господарства в контексті його фінансово-економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-54-44>

Петренко О.П.,

к.е.н., доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства

Одеський державний аграрний університет

м. Одеса, Україна

Братінова В.Г.,

здобувачка спеціальності 071 «Облік і оподаткування»

Одеський державний аграрний університет

м. Одеса, Україна

ВПЛИВ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РИНКУ ЗЕРНА

Ринок зерна є ключовим компонентом аграрного сектору та важливим елементом національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку, валютні надходження та стабільний дохід для сільськогосподарських виробників. Його ефективність безпосередньо впливає на соціально-економічний розвиток регіонів та позиції України на світовому ринку. Проте проблема полягає в недостатньому та нерівномірному фінансуванні сектору, що ускладнює оновлення обладнання, розвиток інфраструктури, залучення інвестицій та впровадження інновацій [1, 2]. Це створює регіональні диспропорції та знижує загальну конкурентоспроможність зернового ринку України.

Протягом 2020–2025 років фінансування зернового сектору України зазнало значних коливань під впливом макроекономічних, геополітичних та кліматичних чинників [3, 4]. Основними джерелами фінансової підтримки залишаються власні кошти виробників, банківське кредитування, державні програми підтримки та іноземні інвестиції (табл. 1).

Збільшення рівня фінансової підтримки безпосередньо впливає на технологічне оновлення підприємств, врожайність сільськогосподарських культур та експортний потенціал. Емпіричні дані свідчать про те, що інвестиції в виробничі ресурси (обладнання, складські приміщення, логістику) та інноваційні технології мають позитивну кореляцію з врожайністю зернових культур та часткою експорту продукції преміум-класу.

Таблиця 1

Динаміка основних показників фінансової підтримки українського зернового ринку (2020–2025)

Рік	Обсяг державної підтримки, млрд грн	Обсяг банківського кредитування, млрд грн	Прямі іноземні інвестиції, млрд грн	Частка власних коштів у фінансуванні, %
2020	4,8	29,5	2,1	56
2021	6,2	33,4	2,4	52
2022	5,7	24,1	1,7	60
2023	8,4	28,9	2,0	54
2024	10,6	32,7	2,5	50
2025*	12,1	36,8	3,1	48

Джерело: сформовано автором

Розподіл фінансових ресурсів залишається нерівномірним (табл.2): більшість державної підтримки та банківського кредитування зосереджена у центральних і південних регіонах (Полтавська, Кіровоградська, Одеська області), тоді як північні та західні регіони отримують менше фінансових стимулів.

Таблиця 2

Розподіл фінансової підтримки за регіонами (2024р.)

Регіон	Частка у державній підтримці, %	Урожайність, ц/га	Частка у загальному експорті, %
Центральний	27	54,2	30
Південний	25	49,8	34
Північний	19	46,5	15
Західний	17	48,1	12
Східний	12	44,9	9

Джерело: сформовано автором

Нерівномірне фінансування спричиняє різницю у врожайності та конкурентоспроможності підприємств. Регіони, де активніше використовуються державні та кредитні програми, демонструють вищі показники інновацій, оновлення обладнання та продуктивності праці.

Фінансова підтримка у вигляді субсидій, пільгових кредитів, державних гарантій та цільових інвестиційних програм відіграє фундаментальну роль у відновленні та модернізації матеріально-технічної бази виробництва зерна. Завдяки доступу до дешевших фінансових ресурсів аграрії можуть:

- оновити парк сільськогосподарської техніки та тракторів, придбати енергоефективне обладнання;
- розвивати елеваторну, транспортну та логістичну інфраструктуру;
- впроваджувати сучасні системи зберігання та переробки зерна.

Це знижує виробничі витрати, втрати під час транспортування та зберігання, а також покращує якість кінцевого продукту. Таким чином формується матеріально-інфраструктурна перевага, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність галузі. Фінансування науково-дослідних робіт, технологічних стартапів, цифрових платформ для агромоніторингу та систем

управління ризиками створює інноваційний ресурсний потенціал. Орієнтоване на інновації фінансування сприяє впровадженню точного землеробства, систем дистанційного моніторингу полів та оптимізації використання водних і мінеральних ресурсів, що зменшує екологічний вплив і підвищує прибутковість. Країни ЄС і Канада активно впроваджують моделі «зеленої фінансів», у яких державні гранти спрямовуються на технологічну модернізацію ферм, особливо для зменшення енергоспоживання та скорочення викидів CO₂. Для України такі механізми можуть бути особливо ефективними з огляду на необхідність відновлення виробничих потужностей після втрат у війні.

Державні програми, які підтримують експорт, сертифікацію та маркетинг, сприяють виходу українських виробників на нові ринки. Фінансова допомога для отримання міжнародної сертифікації (ISO, HACCP), гранти на участь у виставках та розвиток торгових марок підвищують впізнаваність українського зерна. Інвестиції в інфраструктурні проекти - такі як будівництво доріг, портів, залізничних ліній та енергетичних мереж - створюють мультиплікативний економічний ефект. Вони стимулюють суміжні галузі, збільшують зайнятість у сільських районах та підвищують внутрішній попит.

Для кількісного аналізу впливу фінансової підтримки на формування конкурентних переваг використовується модель Pergelova & Angulo-Ruiz, яка оцінює коефіцієнти впливу різних інструментів державної фінансової підтримки (гарантії, кредити, державна участь у капіталі) на результати діяльності підприємств (табл. 3).

Таблиця 3

Вплив різних форм державної фінансової підтримки на конкурентоспроможність підприємств.

Форма державної підтримки	Коефіцієнт впливу на конкурентну перевагу	Статистична значимість (p-value)	Характер впливу
Державні гарантії	0,42	0,01	Сильний позитивний
Участь держави у власному капіталі	0,31	0,05	Помірний позитивний
Пільгові кредити / позики	0,25	0,08	Помірний позитивний
Прямі субсидії	0,12	0,10	Слабкий, нестійкий вплив

Джерело: сформовано автором за даними Український контекст: динаміка фінансової підтримки зернового сектору (2020–2024).

Фінансова підтримка зернового сектору має значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності, але її ефективність обмежена асиметричним доступом до фінансових ресурсів та недостатньою регіональною координацією. Для збільшення її впливу необхідне поєднання державних і приватних джерел інвестицій, розвиток страхових механізмів та цифрових фінансових платформ (табл. 4).

Фінансові показники розвитку ринку зерна

Показник	Роки					Темп приросту, %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Державна підтримка зерновиробництва, млрд грн.	4,2	5,0	5,8	7,1	8,0	90,4
Інвестиції у сільське господарство, млрд грн	39,5	41,8	43,0	48,2	52,0	31,6
Урожайність зернових, ц/га	47,3	49,1	44,8	46,9	50,7	7,2
Витрати виробників, грн/т	4370	4620	5180	5020	4900	12,1

Джерело: сформовано автором

Незважаючи на позитивний вплив фінансової підтримки на розвиток ринку зерна, існує низка ризиків та обмежень, що перешкоджають ефективності фінансування та формуванню конкурентного ресурсного потенціалу [5]:

1. *Неекономне використання фінансових ресурсів.* Недосконалість механізмів розподілу фондів, бюрократичні перепони, ризики корупції та слабке фінансове управління в аграрних підприємствах призводять до неправомірного використання бюджетних ресурсів. Це зменшує мультиплікаторний ефект державної підтримки.

2. *Нерівний доступ до фінансування.* Великі агрохолдинги мають значно кращий доступ до кредитів, субсидій та гарантійних програм, тоді як малі фермерські підприємства часто залишаються поза системою державної допомоги. Така асиметрія створює дисбаланс у регіональному розвитку та збільшує концентрацію на ринку.

3. *Залежність від державної підтримки.* Надмірна покладання на бюджетні програми може зменшити мотивацію виробників впроваджувати інновації та ефективно керувати ресурсами, створюючи «ефект фінансової залежності».

4. *Макроекономічні та фінансові ризики.* Інфляційні процеси, коливання валют, дефіцити бюджету або політична нестабільність можуть обмежувати можливості фінансування аграрного сектору, підвищуючи інвестиційні ризики.

5. *Кліматичні та сезонні ризики.* Навіть за наявності фінансування екстремальні погодні умови (посуха, надмірна вологість, коливання температури) можуть нейтралізувати економічний ефект фінансової підтримки.

Отже, доцільно впровадити наступні стратегічні напрямки:

1. Зосередитися на розвитку ресурсного потенціалу, а не лише на короткостроковій підтримці.

2. Посилення прозорості та підзвітності фінансових потоків.

3. Цільова фінансова підтримка.

4. Підтримка кооперативних об'єднань.

5. Диверсифікація інструментів фінансування.

6. Систематичний моніторинг ефективності програм.

Політика фінансової підтримки повинна бути цільовою, прозорою та спрямованою на стимулювання регіональної вирівняності, зростання

інвестиційної активності та сприяння інноваційному розвитку. Ефективне використання фінансових ресурсів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українського зернового ринку, його стійкості до зовнішніх шоків та зміцненню позицій України як провідного експортера зерна у світі.

Література:

1. Петренко О., Македонський А. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу в сільському господарстві. *Аграрна економіка*. 2008. Т. 1, № 1–2. С.44–55.
2. Шевченко А. А., Петренко О. П., Бірагова О. В. Виробничий потенціал аграрних підприємств в умовах невизначеності. *Modern Economics*. 2023. №41. С. 156-162. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-22](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-22)
3. Филюк Г. М., Кучин С. П. Ринок зерна України: вплив внутрішніх факторів на пропозицію та продовольчу безпеку. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 3 (285). С.221-225. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-285-221-229
4. Петренко О. П. Фінансово-економічний аналіз ринку зерна як передумова продовольчої безпеки України. *Modern Economics*. 2019. №13. С.207-212. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V13\(2019\)-32](https://doi.org/10.31521/modecon.V13(2019)-32)
5. Лотиш О. Роль України на світовому ринку зерна: виклики і загрози. *Економіка та суспільство*. 2022. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-56>

Плотниченко М.І.,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої
освіти спеціальності Економіка
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна
Петренко О.П.,
к.е.н., доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна

РОЗВИТОК ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СТАРОКОЗАЦЬКОЇ ГРОМАДИ

У сучасних умовах глобальні економічні системи стикаються з дедалі більшим тиском на природне середовище, що проявляється у виснаженні ресурсів, накопиченні відходів і зростанні енергетичної залежності. У відповідь на ці виклики Європейський Союз, зокрема через “Європейський зелений курс”, визначив пріоритетом перехід до циркулярної (замкненої) економіки — моделі, у якій ресурси використовуються багаторазово, а обсяги відходів мінімізуються [1; 2]. Україна, інтегруючись у європейський простір, поступово формує власну стратегію циркулярного розвитку, у якій важливу роль відіграють територіальні громади як базовий рівень реалізації сталих політик.

Циркулярна економіка — це не лише технологічна, а й соціально-економічна концепція, що змінює підхід до виробництва, споживання і відновлення ресурсів [3]. У сучасних умовах глобальних викликів — енергетичних, екологічних та соціально-економічних — стратегічний розвиток підприємств на засадах циркулярної економіки набуває ключового значення. Її впровадження сприяє формуванню конкурентоспроможних місцевих економік, створенню нових робочих місць і зниженню екологічного навантаження [4]. Адаптація підприємств до принципів циркулярної економіки сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності, енергоефективності та фінансової стійкості, оскільки забезпечує зниження витрат на ресурси та енергію, а також мінімізацію негативного впливу на довкілля [5].

У контексті розвитку місцевих громад, таких як Старокозацька, упровадження циркулярних підходів створює нові можливості для диверсифікації економіки, залучення інвестицій, розвитку екологічного підприємництва та створення «зелених» робочих місць. Отже, стратегічна орієнтація підприємств на принципи циркулярної економіки є не лише вимогою часу, а й важливим чинником сталого розвитку громад, формування ресурсноощадної економіки та підвищення добробуту населення.

Для сільських територій, таких як Старокозацька громада Одеської області, перехід до циркулярної моделі є особливо актуальним, адже поєднує економічні та екологічні переваги: ефективне використання аграрних ресурсів, розвиток локальної переробки, енергетичну автономність і поліпшення якості життя населення.

Згідно з «Стратегією соціально-економічного розвитку Старокозацької сільської територіальної громади на 2025–2030 роки»[6], громада налічує 9684 осіб і має виражений аграрно-виробничий профіль. Основними галузями є сільське господарство, харчова промисловість, транспорт і соціальна сфера. Разом із тим, для подальшого розвитку громади характерні виклики — високі енергетичні витрати, низький рівень переробки відходів і залежність від зовнішніх постачальників ресурсів. Саме тому запровадження принципів циркулярної економіки визначено у Стратегії громади як ключовий напрям сталого розвитку на період 2025–2030 років.

Впровадження циркулярної моделі передбачає формування замкненого циклу використання матеріалів, енергії та відходів, що включає:

- модернізацію виробництва з орієнтацією на повторне використання сировини;
- розвиток інфраструктури збору, сортування і переробки відходів;
- використання біоенергії, сонячних панелей і відновлюваних джерел енергії;
- підтримку підприємств, які впроваджують екологічно чисті технології;
- екопросвітницькі ініціативи серед населення, спрямовані на зміну моделей споживання.

Цей підхід створює умови для економічного зростання при одночасному зменшенні екологічних втрат, що є базовим принципом сталого розвитку (табл.1).

Таблиця 1

**Прогноз соціально-економічних та екологічних показників розвитку
Старокозацької громади (2025–2030 рр.)**

Показник	Роки						Зміна 2025– 2030 рр., %
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Доходи місцевого бюджету, тис. грн	105000	112000	119000	127000	136000	145000	+38,1
Обсяг реалізованої продукції, млн грн	520	550	590	630	670	720	+38,4
Капітальні інвестиції, млн грн	45	50	55	62	68	75	+66,7
Робочі місця у сфері переробки, осіб	6	10	13	15	18	22	+266,7
Відходи на полігон, т/рік	4800	4200	3800	3400	3000	2700	–43,7
Частка “зеленої” енергії, %	5	10	15	18	22	25	+400
Рівень зайнятості, %	62	63	65	67	68	70	+12,9
Рівень екологічної свідомості населення, %	25	35	45	55	60	70	+180

Джерело: сформовано автором на основі [6; 7].

Аналітична таблиця відображає динаміку розвитку громади за основними економічними, соціальними та екологічними показниками у межах реалізації принципів циркулярної економіки. До 2030 року очікується зростання доходів місцевого бюджету на 38% за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів, розвитку малого бізнесу та оптимізації енергоспоживання. Обсяг реалізованої продукції збільшиться майже на 40%, що пояснюється активним розвитком локальної переробки та використанням біосировини.

Капітальні інвестиції за прогнозом можуть зрости на 67% завдяки залученню коштів міжнародних грантових програм, державних проєктів підтримки “зеленого” розвитку та приватного капіталу. Кількість робочих місць у сфері переробки збільшиться більш ніж утричі, що забезпечить формування нової спеціалізованої галузі економіки громади.

У сфері екології прогнозується скорочення відходів на полігоні на 44%, а частка “зеленої” енергії у загальному енергобалансі зросте у п’ять разів — до 25%. Такі зміни супроводжуються підвищенням екологічної свідомості населення з 25% до 70%, що підтверджує ефективність інформаційно-просвітницьких заходів і екологічних ініціатив.

Отже, можна зазначити, що впровадження моделі циркулярної економіки у Старокозацькій громаді є стратегічним і економічно доцільним рішенням, яке відповідає європейським тенденціям “зеленої” трансформації. Прогнозні результати свідчать, що за умов активної реалізації місцевої стратегії громада зможе одночасно досягти економічного зростання, соціальної стабільності та екологічного балансу.

Зменшення обсягів відходів, підвищення частки відновлюваної енергії, зростання інвестицій і створення робочих місць формують стійку основу для модернізації економіки. Таким чином, до 2030 року Старокозацька громада може стати прикладом регіонального лідера у впровадженні принципів циркулярної економіки, демонструючи збалансовану взаємодію між економічним розвитком, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

Література:

1. Петренко О.П. Зелена революція в аграрному секторі: шлях до сталого економічного розвитку. *Економіка харчової промисловості*. 2023. Том 15 № 2. С.38-43. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v15i2.2674>
2. Шевченко А.А., Петренко О.П. Виклики екологічного підприємництва в Україні. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 5 (75). С. 86-94. DOI: 10.5281/zenodo.14112511
3. Князева О.А., Шевченко В.В., Петренко О.П., Осик С. В. Формування механізму цифровізації та екосистемного моделювання підприємств АПК в умовах циркулярної економіки майбутнього. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2025. Том 344 № 4. С. 607-616. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-86>
4. Шевченко А.А., Петренко О.П., Зюзіна А.Ю. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи*. 2024. № 9(51). С.421-436. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9\(51\)-421-435](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-421-435)
5. Петренко О.П., Шевченко А.А. Adaptation of agricultural production to wartime realities: preservation of economic security of Ukraine. *Галицький економічний вісник*. 2024. 3 (88). С.20-30. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.020
6. Старокозацька громада: веб-сайт. URL: <https://starokozacka-gromada.gov.ua> (дата звернення 21.10.2025)
7. Старокозацька сільська рада. ОпендатаБот: веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/04378020> (дата звернення 21.10.2025)

Розумович Н.Ф.,

к.е.н., доцент кафедри бізнесу та управління
Заклад вищої освіти «Університет Короля Данила»
м.Івано-Франківськ, Україна

МАКРОЕКОНОМІЧНІ ЕФЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-СТАНДАРТІВ

Сучасна світова економіка переживає докорінну трансформацію, спричинену посиленням кліматичних, соціальних та управлінських ризиків, що вивело ESG-стандарти у центр уваги інвесторів та регуляторів. Впровадження цих стандартів бізнесом має прямий вплив не лише на корпоративну стійкість, але й на макроекономічні показники держави. Дослідження макроекономічних ефектів імплементації ESG-критеріїв є критично важливим для розуміння того, як ці стандарти впливають на ВВП, інфляцію, продуктивність та доступ до міжнародного капіталу. Для України ця тема набуває особливої актуальності в контексті євроінтеграції та необхідності "зеленої" відбудови економіки. Таким чином, аналіз впливу ESG на макроекономічну стійкість та конкурентоспроможність є на часі та має високу науково-практичну значущість.

Впровадження державної політики, спрямованої на стимулювання ESG-звітності (екологічні, соціальні та управлінські стандарти) на макрорівні, має глибокий та багатоаспектний вплив на інвестиційну привабливість та довгострокову стійкість економіки. Слід зрозуміти, що стимулювання ESG-звітності державою підвищує прозорість та знижує ризики, що безпосередньо впливає на залучення капіталу.

Вплив на інвестиційну привабливість проявляється через залучення іноземного капіталу та розвиток внутрішнього фондового ринку.

Пріоритетним у залученні іноземного капіталу є зниження "премії за ризик", адже через введення обов'язкової або стимульованої ESG-звітності робить національні компанії більш зрозумілими та передбачуваними для глобальних інвесторів [1]. Це знижує ризик непередбачених екологічних штрафів або соціальних конфліктів, що, у свою чергу, зменшує премію за ризик, яку вимагають інвестори.

Також актуальним є доступ до "Зелених" фінансів, так як у світі зростає обсяг ESG-орієнтованих фондів. Державна політика, що відповідає цим стандартам, відкриває доступ до великих пулів стійкого фінансування (зокрема, від суверенних фондів, пенсійних фондів та міжнародних фінансових установ, як-от МБФР), які часто мають мандат інвестувати лише в ESG-сумісні юрисдикції [4]

Розвиток внутрішнього фондового ринку проявляється через якість активів, тому що стандартизована ESG-звітність покращує якість інформації, доступної внутрішнім інвесторам, сприяючи більш ефективному розподілу капіталу. Внутрішні інвестори отримують можливість чітко відрізнити компанії, що ефективно управляють своїми ESG-ризиками, від тих, що цього не роблять. Це призводить до перетоку внутрішнього капіталу від ризикованих ("коричневих") активів до більш стійких ("зелених"), стимулюючи загальне підвищення якості корпоративного управління на ринку.

Державне стимулювання ESG створює інфраструктуру, необхідну для інновацій у фінансовому секторі і призводить до появи національних зелених облігацій (Green Bonds), соціальних облігацій та стійких індексів, розширюючи можливості для внутрішнього інвестування.

Поява тематичних облігацій з'являється, коли є чітка державна таксономія (визначення "зеленого"), компанії можуть випускати зелені облігації (Green Bonds), соціальні облігації (Social Bonds) або облігації, пов'язані зі сталістю (Sustainability-Linked Bonds). Ці інструменти дозволяють залучити кошти саме на проекти з позитивним впливом, а інвесторам — точно знати, куди будуть спрямовані їхні гроші [3]/

Регулярна ESG-звітність дозволяє національним біржам та індексним провайдерам створювати спеціалізовані стійкі індекси. Ці індекси стають основою для пасивного інвестування, що автоматично спрямовує капітал у компанії, що демонструють високі ESG-показники.

Стимулювання фінансового сектору проявляється через банки та фінансові установи, які, розробляють нові продукти (наприклад, ESG-кредитування з

пільговими ставками), щоб задовольнити попит інвесторів та вимоги держави, створюючи самопідтримуючий цикл сталого фінансування.

Таким чином, державна політика у сфері ESG-звітності є не просто бюрократичною вимогою, а фундаментальним інструментом для зниження системних ризиків та активізації як внутрішнього, так і міжнародного капіталу, що є необхідною умовою для довгострокової макроекономічної стійкості.

Література:

1. Головчак Г. Оцінка ефективності ESG-звітності як інструменту прозорості бізнесу в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-28>

2. Затонацький Д. Основні напрями регулювання стандартів ESG на національному та міжнародному рівні file:///C:/Users/User/Downloads/Inv+5-2024_St12.pdf

3. The Institutional Investor's Guide to ESG Investing. *The International Newspaper of Money Management - Pensions & Investments*. URL: <https://www.pionline.com/ESG-guide/> (date of access: 16.11.2025).

4. Інвестування в майбутнє: зростання сталого фінансування <https://unglobalcompact.org/compactjournal/investing-future-rise-sustainable-finance>

Ротарь О. М.,

*спеціаліст вищої категорії, викладач-методист
Одеський торговельно-економічний фаховий коледж
м. Одеса, Україна*

Кузьмін Ю. М.,

*здобувач
Одеський торговельно-економічний фаховий коледж
м. Одеса, Україна*

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ФІНАНСУВАННЯ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ В УКРАЇНІ

Заняття спортом і фізичною культурою є невід'ємною складовою повноцінного та якісного життя, що допомагає людині бути здоровою, енергійною, успішною та гармонійною як фізично, так і психологічно. Наразі, за даними Міністерства молоді та спорту України, більшість українців – 57,9% – не займаються спортом взагалі, а лише 15,6% роблять це на регулярній основі. Тоді, як згідно з опитуванням Eurobarometer SP525, у країнах ЄС постійно займаються 6% респондентів, регулярно – 32%, іноді – 17%, а не займаються – 45% [1].

У країнах Європейського Союзу проблеми фінансування фізичної культури та спорту вирішуються завдяки системному, збалансованому підходу, де поєднуються державна підтримка, участь місцевих органів влади, активне залучення приватного сектору, а також ефективне використання європейських програм та фондів. На відміну від України, країни ЄС мають розвинену правову базу та чітко сформовану спортивну політику, яка охоплює як професійний, так

і масовий спорт. Однією з ключових відмінностей є стабільне державне фінансування. У більшості європейських країн уряди закладають значні бюджетні ресурси на розвиток спорту, що є частиною національної політики здоров'я, освіти та соціального розвитку. Наприклад, у Франції, Німеччині та Фінляндії витрати на фізичну культуру включають не лише підготовку спортсменів, а й підтримку шкільного спорту, інфраструктури, програм для людей з інвалідністю та проєктів з інклюзії.

Низький рівень занять фізичною культурою та спортом серед населення України зумовлений поєднанням особистих, соціальних та економічних факторів, і для того, щоб змінити ситуацію, потрібно не лише індивідуальне бажання, а й підтримка з боку держави, громади та найближчого оточення.

Фінансування фізичної культури та спорту в Україні має чимало проблемних аспектів, які гальмують розвиток як масового спорту, так і професійної спортивної галузі. Однією з основних проблем є недостатній рівень державного фінансування. Бюджетні кошти, які виділяються на спорт, часто є обмеженими й здебільшого спрямовуються на утримання існуючої інфраструктури та підготовку професійних спортсменів, залишаючи поза увагою розвиток масового спорту, дитячо-юнацьких шкіл та оздоровчих програм. Так, у 2024 році з бюджетів усіх рівнів на фізичну культуру та спорт було витрачено 16,9 млрд. грн., що на 4,3 млрд. грн. перевищує показник попереднього року та лише на 1,7 млрд. грн. – показник довоєнного 2021 року. Показовим є результат розрахунку питомої ваги видатків на фізичну культуру і спорт у загальному обсязі видатків зведеного бюджету. У 2024 році він склав лише 0,34%. Порівняно із попереднім роком показник збільшився на 0,06 процентних пункти, а із 2021 роком – навпроти, скоротився на 0,48 процентних пункти [2].

При цьому спостерігається нерівномірний розподіл фінансування, коли більшість ресурсів концентрується у великих містах або спрямовується на підтримку олімпійських видів спорту, тоді як інші регіони та види спорту залишаються без належної підтримки.

Серйозною проблемою є також застаріла матеріально-технічна база. Багато спортивних споруд, особливо у сільських місцевостях, перебувають у незадовільному стані, а коштів на їхній ремонт або модернізацію бракує. До того ж фінансування спорту майже повністю залежить від державного та місцевих бюджетів, а механізми залучення альтернативних джерел, таких як приватні інвестори, меценати чи спонсори, практично не працюють через недосконале законодавство та відсутність мотивації для бізнесу підтримувати спортивну сферу.

Аналіз обсягів та часток видатків Державного бюджету України на фізичну культуру і спорт у загальному розмірі видатків показує їхнє скорочення. У 2021 році з Державного бюджету України було витрачено на зазначену сферу 5,1 млрд. грн., а це складає 0,40% від загальних витрат бюджету. У 2022 році обсяг видатків скоротився до 3,8 млрд. грн., та до 0,15% загального їхнього обсягу. У 2024 році бюджетне фінансування в абсолютних показниках зросло до 6,4 млрд. грн., а у відносних – не змінилося [2].

Місцеві бюджети також не завжди мають змогу фінансувати спортивні проєкти через обмежені ресурси або відсутність державних субвенцій.

Так, у 2024 році з місцевих бюджетів України на фізичну культуру і спорт було витрачено 10,5 млрд. грн., що склало 1,63% від загального обсягу видатків. Обидва ці показники, порівняно із попереднім роком, зросли (на 1,3 млрд. грн. та на 0,11 процентні пункти), а порівняно із довоєнним 2021 роком скоротилися (на 0,4 млрд. грн. та на 0,28 процентні пункти) [2].

Велике значення має партнерство з місцевими органами влади. У країнах ЄС муніципалітети відповідають за будівництво та утримання спортивних об'єктів, організацію локальних змагань і підтримку спортивних закладів. Для цього вони отримують частину фінансування з центрального бюджету або регіональних фондів, а також мають доступ до європейських грантів. Такий підхід дозволяє рівномірно розвивати спорт по всій території країн ЄС, включаючи невеликі міста та села.

У країнах ЄС також активно підтримується соціальний спорт – ініціативи, спрямовані на залучення до фізичної активності вразливих категорій населення: дітей з неблагополучних родин, людей з інвалідністю, пенсіонерів, мігрантів. Такі програми часто фінансуються за рахунок державних і європейських фондів, а реалізуються спільно з громадськими організаціями.

Ще одним ефективним інструментом є грантові програми ЄС, серед яких найвідомішою є програма Erasmus+ Sport. Вона фінансує проєкти, спрямовані на розвиток масового спорту, боротьбу з допінгом, популяризацію здорового способу життя, інтеграцію через спорт та обмін досвідом між країнами. Громадські організації, спортивні клуби, школи та муніципалітети можуть подавати заявки й отримувати фінансування на реалізацію конкретних ініціатив.

Натомість, в Україні слід виокремити ще один негативний фактор – це низька прозорість у розподілі коштів та неефективне їхнє використання. Часто відсутні чіткі критерії оцінки результативності витрат, що створює умови для нераціонального або навіть корупційного використання бюджету. Ситуацію ускладнює війна, яка триває з 2022 року, адже у зв'язку з військовими потребами держава змушена скорочувати витрати на спорт, що призводить до занепаду багатьох програм. На цьому тлі фінансова підтримка тренерів, дитячо-юнацьких спортивних шкіл та молодих спортсменів залишається низькою, що знижує привабливість професії тренера і призводить до кадрового голоду.

Крім того, в Україні недостатньо підтримується масовий та аматорський спорт. Основна частина фінансування йде на професійні команди та міжнародні змагання, а прості громадяни, особливо в невеликих містах і селах, не мають доступу до якісних спортивних послуг. Усе це доповнюється відсутністю стабільної та довгострокової стратегії фінансування. Бюджетні плани часто переглядаються, змінюються відповідно до політичної ситуації, а багато ініціатив не реалізуються повністю через брак ресурсів або координації.

Красномовно про проблемні аспекти фінансування фізичної культури та спорту говорить частка видатків усіх бюджетів відносно номінального ВВП. У 2021 році вона була найбільшою – 2,8%, з 2022 року стрімко скоротилася до

2,2%, у 2023 році – до 1,9% номінального ВВП. Результати 2024 року показують несуттєве зростання цього показника до 2,3% [2, 3].

Обчислення сум видатків зведеного бюджету на фізкультуру і спорт у розрахунку на 1 жителя також показують невтішну картину. У 2024 році цей показник склав 528,1 грн., або 12,9 дол. США. У 2021 році на 1 жителя з бюджетів усіх рівнів було витрачено 365,4 грн. видатків на фізичну культуру і спорт, або 13,5 дол. США [2].

Фінансування фізичної культури та спорту в Україні стикається з низкою серйозних проблем, вирішення яких потребує комплексного підходу: реформування фінансової політики, залучення приватного сектору та грантів ЄС, прозорого розподілу коштів та посилення ролі місцевих громад у розвитку спортивної інфраструктури. Саме такі пропозиції пов'язані із тим, що заклади фізичної культури та спорту відрізняються від інших суб'єктів ринкових відносин, адже мета їхнього функціонування закладена не у площині отримання прибутку, а в загальному спрямована на підвищення рівня добробуту та якості життя населення.

Таким чином, фінансове забезпечення розвитку фізичної культури і спорту – це не лише складова державної політики, а й важливий чинник формування здорової нації, зміцнення людського потенціалу та утвердження України як сильної й авторитетної спортивної держави на міжнародній арені. Без цього забезпечити сталий розвиток фізичної культури в країні буде вкрай складно.

Література:

1. Більшість українців не займається спортом, а 15,6% опитаних роблять це регулярно. Опитування Міністерства молоді та спорту України. Інформаційне агентство Interfax – Україна. URL: https://interfax.com.ua/news/sport/970624.html?utm_source=chatgpt.com
2. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes>
3. Номінальний ВВП за 2020 – 2024 роки / Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/>

Серіков В. Ю.,
здобувач вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
м. Одеса, Україна
Науковий керівник: Волохова І. С.,
д. е. н., професор
Національний університет «Одеська політехніка»
м. Одеса, Україна

РОЛЬ ПЕРЕСТРАХУВАННЯ У ЗМЕНШЕННІ СИСТЕМНИХ РИЗИКІВ

В умовах ринкової економіки страхування виступає як основний фінансовий інструмент захисту від ризиків. Воно не лише компенсує збитки від непередбачених подій, але й відіграє важливу макроекономічну роль: забезпечує безперервність виробництва, стимулює науково-технічний прогрес, зменшує навантаження на державний бюджет і слугує значним джерелом інвестицій.

Попри те, що розвиток страхової індустрії в Україні стримується соціально-економічною нестабільністю та дією воєнного стану, ринок має значний потенціал, оскільки зростає кількість ризиків та розширюються сфери кредитування. У цих умовах перестраховування ризику стало одним із найпопулярніших інструментів забезпечення фінансової стійкості [5, с. 144]. Воно дозволяє диверсифікувати ризики, гарантуючи фінансову стійкість страховиків та стабільність усієї фінансової системи держави.

Перестраховування має вирішальне значення для прогресу українського страхування. Його користь проявляється як для індивідуальних страхових компаній (мікрорівень), так і для страхового ринку та економіки держави в цілому (макрорівень) [4, с. 1]. Це можна побачити, дослідивши вихідне перестраховування страховиків України, яке наведено у таблиці. Важливим є показник питомої ваги перестраховування у загальних ризиках, який бере на себе юридична особа, він наочно показує, що навіть для великих компаній перестраховування часто є невід'ємною частиною забезпечення стабільності та платоспроможності, оскільки його вага коливається у значеннях від 10% до 75%.

Таблиця 1

Рейтинг страхових компаній за рівнем вихідного перестраховування за 2024 рік

№	Страховик	Вихідне перестраховування, тис грн	Питома вага перестраховування, %
1	КНЯЖА	868 202	34,5
2	УСГ	778 149	25,86
3	ІНГО	546 754	16,03
4	ВУСО	356 709	10,30
5	БУСІН	301 020	75,73

Джерело: сформовано автором [1]

Закон України визначає перестраховування як договірні відносини, в рамках яких страховик (якого називають цедентом або ретроцедентом) передає, а перестраховик приймає на себе частину ризику щодо виконання зобов'язань страховика перед його клієнтом (страхувальником) [2, с. 1]. Проте, механізм перестраховування вміщує у собі значно більше ніж здається на перший погляд. Наприклад, одним із головних напрямків впливу є тарифна політика. Завдяки перестраховуванню відбувається перерозподіл обсягів можливих збитків страховика, і, як наслідок, зменшується нетто-ставка [3, с. 125].

Перестраховування також суттєво впливає на інвестиційну політику компанії. Ефективна інвестиційна діяльність вимагає оптимального розміщення вільних грошових резервів. Передаючи частину ризиків, страхова компанія вивільняє частину своїх страхових резервів, які інакше були б заморожені для покриття потенційних катастрофічних збитків.

Ключовим аспектом є підтримка високого рівня платоспроможності. Хоча здійснення операцій перестрахування зменшує суму власних страхових премій, що впливає на поточні показники платоспроможності, водночас значно зменшуються обсяги зобов'язань страховика та підвищуються гарантії отримання компенсації від перестраховиків у разі великих виплат.

Проте, важливо підкреслити, що надмірне перестрахування, за винятком дуже специфічних високоризикових видів страхування, може негативно позначитися на фінансових показниках компанії через високі витрати на премії перестраховику. З іншого боку, недостатнє використання перестрахового захисту може призвести до фінансової скрути у разі настання непередбачуваних чи катастрофічних збитків, які компанія не зможе покрити власними силами.

У підсумку, перестрахування є критично важливим інструментом для фінансової стійкості страховиків та стабільності ринку. Воно дозволяє оптимізувати тарифну політику, балансувати портфель, вивільняти капітал для інвестицій і підвищувати платоспроможність. Ефективне, економічно обґрунтоване перестрахування є необхідною умовою для фінансової безпеки страхового сектора і держави в цілому.

Література:

1. Вихідне перестрахування – рейтинг страхових компаній України в 2025 році за 12 місяців 2024 г. – *FORINSURER*. *FORINSURER*. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/24/12/9> (дата звернення: 14.10.2025).
2. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 14.10.2025).
3. Шулешова І. Перестрахування як механізм забезпечення фінансової стійкості страхової компанії. *Економіка АПК*. 2013. Т. 20, № 2. С. 124–129. URL: https://eaprk.com.ua/web/uploads/pdf/Vol.%2020,%20No.%202,%202013_apk-124-129.pdf (дата звернення: 14.10.2025).
4. Sheiko Y. O., Yuhimchuk I. M. Reinsurance as an independent element of risk management of the insurance company. *Efektivna ekonomika*. 2019. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.35> (дата звернення: 14.10.2025).
5. Yudina S. V., Lysa O. V., Gurzhiy T. O. The theoretical and methodological approaches to risk analysis in insurance and reinsurance. *Business inform*. 2023. Т. 4, № 543. С. 142–149. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-142-149> (дата звернення: 14.10.2025).

Смелянська В.В.,
здобувач вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
м. Одеса, Україна
Науковий керівник: Волохова І.С.,
д.е.н., професор
Національний університет «Одеська політехніка»
м. Одеса, Україна

МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ СТРАХОВОГО ЗАХИСТУ

Фінансова стійкість підприємства — його здатність витримувати зовнішні та внутрішні шоки, забезпечувати платоспроможність і реалізовувати стратегічний розвиток, що є ключовою умовою сталого розвитку. Страхування виступає одним із центральних інструментів розподілу ризиків і зменшення фінансової вразливості.

Одним із найважливіших аспектів впливу страхування на фінансову стійкість є можливість зниження волатильності прибутку. Компенсація збитків дозволяє підприємству уникати різких коливань у фінансових результатах, що є особливо важливим у секторах із підвищеним рівнем ризику, таких як будівництво, енергетика чи агробізнес. Зменшення фінансової нестабільності підвищує прогнозованість діяльності підприємства, а отже — зміцнює його кредитоспроможність і полегшує доступ до фінансування [2, с. 10].

Організаційно-економічні механізми реалізації страхового захисту на підприємстві передбачають впровадження системного управління ризиками (ERM — Enterprise Risk Management), у межах якого страхування виступає завершальним етапом реагування на ризик. На першому етапі здійснюється ідентифікація та оцінка ризиків, на другому — приймається рішення щодо доцільності передачі їх страховій компанії. Важливою складовою цього процесу є оптимізація страхового покриття: надмірне страхування призводить до зростання витрат, а недостатнє — до ризику неплатоспроможності у кризових ситуаціях.

Важливу роль у підвищенні стійкості відіграють такі форми страхового захисту, як майнове страхування, страхування відповідальності, страхування перерви у виробництві, кредитне та політичне страхування. Майнове страхування дає змогу зберегти матеріальні активи підприємства, страхування відповідальності захищає від фінансових втрат через позови третіх осіб, а страхування перерви у діяльності забезпечує компенсацію втраченого прибутку. Кредитне страхування мінімізує ризики неплатежів з боку партнерів, а політичне — актуальне для компаній, що ведуть зовнішньоекономічну діяльність.

Окрему увагу слід приділити інноваційним механізмам страхового захисту, таким як перестраховування, captive-страхування, ризикові пули та параметричне страхування. Перестраховування дозволяє розподілити великі ризики між кількома

страховиками, captive-страхові компанії створюються самими підприємствами для контролю витрат і управління ризиками, а параметричне страхування забезпечує швидкі виплати на основі заздалегідь визначених індексів, наприклад погодних показників. Ці механізми сприяють зменшенню часових і фінансових розривів між настанням збитку та отриманням компенсації, що істотно підвищує ліквідність [1, с. 239].

Не менш важливим елементом системи є технологічна модернізація страхового процесу. Використання цифрових платформ та аналітики великих даних дозволяє підприємствам точніше оцінювати ризики, прогнозувати потенційні збитки й отримувати швидші відшкодування. Такі інструменти не лише підвищують ефективність страхового захисту, а й зменшують інформаційну асиметрію між страховиком і страхувальником.

Водночас існують певні ризики та обмеження у використанні страхування як механізму підвищення фінансової стійкості. Найпоширенішим є моральний ризик, коли підприємство знижує увагу до запобіжних заходів, покладаючись на страхові виплати. Крім того, ринок може бути обмежений високими преміями або нестачею пропозицій для специфічних ризиків, зокрема кіберзагроз чи кліматичних катастроф. Важливим також є питання фінансової надійності самого страховика, оскільки у разі його неплатоспроможності страхування не виконує своєї стабілізаційної функції.

Отже, страхування не є ізольованим інструментом, а складовою комплексної системи управління ризиками. Його ефективність визначається якістю організаційно-економічних механізмів, що забезпечують баланс між витратами на страхування, рівнем покриття та готовністю підприємства до самостійного прийняття частини ризиків. Правильне поєднання традиційних і сучасних форм страхового захисту, підкріплене аналітикою та технологічними рішеннями, формує основу для довгострокової фінансової стійкості підприємств.

Література:

1. Слатвінський М. А. Страховий захист у фінансовому ризик-менеджменті. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти* : матеріали III Міжнар. науково-практ. конф., м. Умань, 21 трав. 2025 р. Умань, 2025. С. 237–240. URL: [https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/18353/2/Збірник_конф_2025%20\(1\).pdf#page=237](https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/18353/2/Збірник_конф_2025%20(1).pdf#page=237) (дата звернення: 12.10.2025).
2. Хомінський В. В., Фадєєва І. Г., Чухліб А. В. Економічне моделювання впливу страхових ризиків на фінансову стабільність підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 22. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/609> (дата звернення: 12.10.2025).

Соколюк К.Ю.,
к.е.н., доцент, докторант, старший науковий співробітник
відділу ринкових механізмів і структур
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»
м. Одеса, Україна

РИНКОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ СЕКТОРУ НАСІННИЦТВА ТА САДИВНОГО МАТЕРІАЛУ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Аналізуючи місце та значення ринків насіння та садивного матеріалу в системі ринків, слід зазначити, що він відноситься до нижньосуміжних ринків та є специфічним через інноваційний характер. Саме від якості насіння та саджанців залежить готова продукція рослинництва та, як наслідок, продукти її переробки. Загалом, на ринку діє близько 29622 одиниць підприємств різних видів. Відносно 2019 року чисельність скоротилася більше ніж удвічі (рис.1)

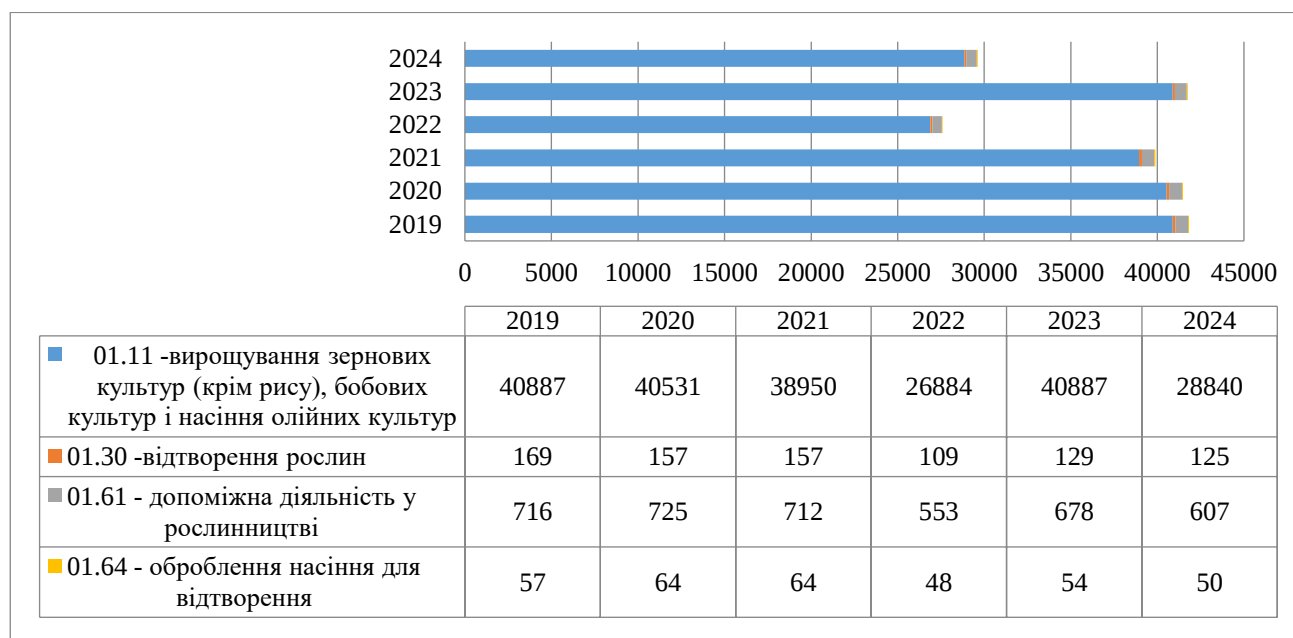


Рис. 1. Зміна чисельності та структури суб'єктів ринку за 2019-2024 рр.

**Джерело: розроблено автором за даними Державної служби статистики України [1]*

За період 2019-2023 років більшість суб'єктів ринку були прибутковими. В основному отримували збитки за досліджуваний період – середні за розміром. Сектор, у якому було отримано суб'єктами ринку збиток протягом більше як одного року – 01.61 (допоміжна діяльність у рослинництві) у 2020 -2021 роках та 01.64 (оброблення насіння для відтворення) – у 2022 та 2023 роках. Найбільш прибутковим на ринку залишається напрям – вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (рис. 2).

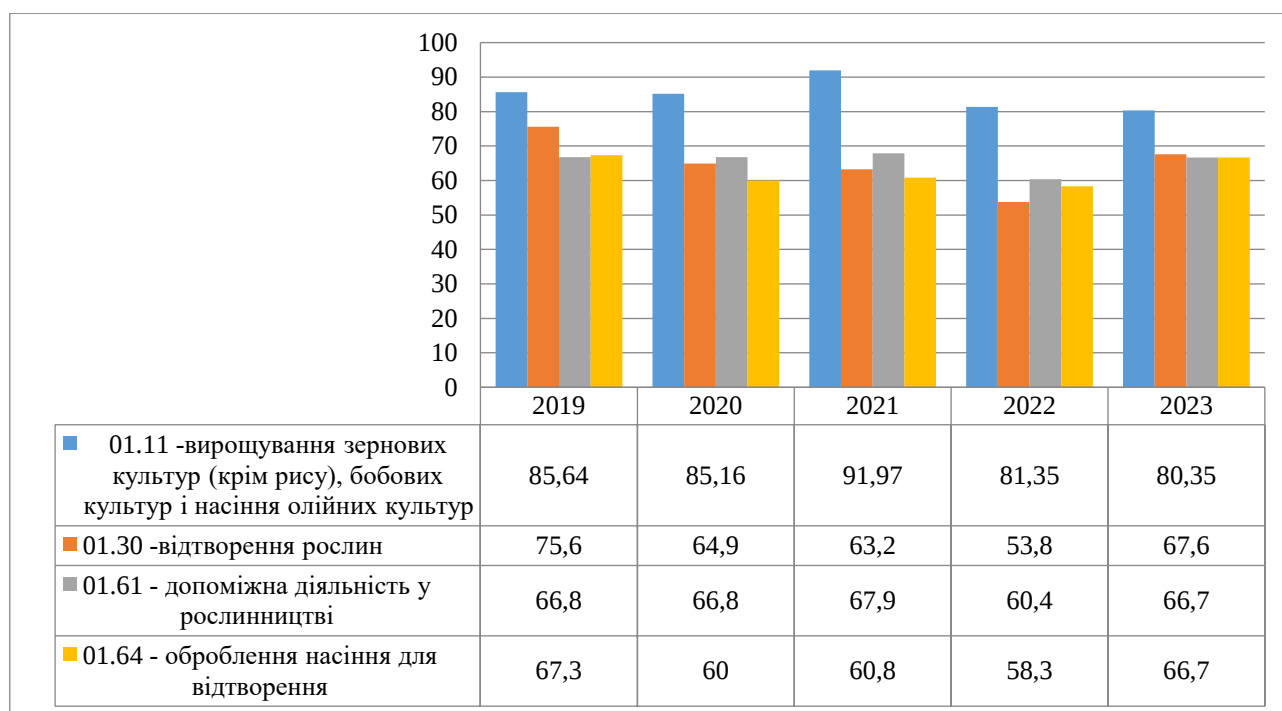


Рис. 2. % прибуткових підприємств на ринку насіння та садивного матеріалу в період 2019-2024 рр.

**Джерело: розроблено автором за даними Державної служби статистики України [1]*

Виробництвом насіння зернових культур, бобових та олійних займаються підприємці в усіх областях, відтворенням рослин – в 15 областях, допоміжною діяльністю в рослинництві - в 23-х областях, обробленням насіння для відтворення займаються підприємства у 5 областях.

В ході дослідження нами визначено, що український сектор насінництва має значний експортний потенціал, але присутня певна цінова невідповідність експортних та імпорتنих цін, що обумовлює значні втрати валютних надходжень до країни (табл. 1).

Таблиця 1

Коефіцієнта покриття експортом імпорту у секторі насінництва та садивного матеріалу

КОД ТА НАЗВА ГРУПИ ЗА УКТЗЕД	Середнє за 2019-2021 рр.		Середнє за 2022-2024 рр.	
	тон	тис. дол.	тон	тис. дол.
601. Цибулини, бульби, кореневі бульби, бульбоцибулини, кореневища, включаючи розгалужені кореневища, у стані вегетативного спокою, у стані вегетації, цвітіння; саджанці, рослини та корені цикорію, крім коренів товарної позиції 1212	0,003	0,004	0,000	0,000
602. Інші живі рослини; міцелій грибів	1,075	0,115	0,556	0,052
1007. Сорго зернове	382,030	17,935	476,918	46,519
1207. Насіння та плоди інших олійних культур подрібнені або неподрібнені	2,889	2,140	5,254	1,950
1209. Насіння, плоди та спори для сівби	1,493	0,468	1,515	0,098
РАЗОМ	3,923	0,809	3,603	0,424

Джерело: сформовано автором за даними ДМСУ [2]

Ринкове середовище окреслює сукупність факторів, умов, відносин, що прямо чи опосередковано впливають на суб'єктів ринку, їх можливості розвитку та конкурентоздатність. Ринок насіння та садивного матеріалу має як і будь який інший ринок, як зовнішнє середовище, так і внутрішнє. На наш погляд, даний ринок є одним із найбільш зарегульованим і, в той же час не в достатній мірі прозорий. Наразі більше 63 нормативно-правових актів регулюють дану сферу [3-5]. З яких 10 Законів, 2 міжнародні угоди та більше 40 постанов КМУ та Наказів й розпоряджень різних рівнів.

Ринкове середовище сектору насінництва та садивних матеріалів є залежним від більшості факторів зовнішнього середовища. Тому, зважаючи на триваючий військовий конфлікт, важливо враховувати як ризики та обмеження, так і потенційні можливості для стратегічного розвитку даного ринку (рис. 4).



Рис. 4. SWOT- аналіз ринку насіння та садивного матеріалу
Джерело: сформовано авторами

Подальше формування сприятливого ринкового середовища потребує більш поглибленого аналізу впливу міжнародної інтеграції та інвестиційних стратегій на довгострокову конкурентоспроможність українського насіннєвого сектору. Особливу увагу слід приділити оцінці ефективності державних програм підтримки та впровадженню новітніх агротехнологій, зокрема біотехнологій та цифрових рішень, а також моделюванню сценаріїв розвитку галузі в умовах воєнних, кліматичних та економічних викликів. Перспективним зокрема, є дослідження адаптивності локальних компаній до міжнародних стандартів і їх здатності інтегрувати інноваційні рішення у національну аграрну систему.

Ринок насіння та посадкового матеріалу є стратегічно важливим сектором для України, який має значний потенціал для розвитку завдяки співпраці із

Європейським Союзом. Проведений аналіз стратегії його розвитку у ЄС та визначення можливостей для України, свідчить про широкий спектр напрямків, що можуть стимулювати модернізацію галузі, підвищення конкурентоспроможності та вихід на нові ринки (рис. 5).

Інновації та модернізація:	•Залучення фінансування для модернізації садівництва.
	•Впровадження екологічних технологій.
	•Інтеграція цифрових технологій у бізнес-моделі.
Дослідницька співпраця:	•Участь у проєктах із країнами ЄС.
	•Розробка адаптованих сортів.
	•Збільшення доступу до інноваційних рішень через гранти.
Гармонізація стандартів:	•Узгодження національних стандартів із європейськими.
	•Сертифікація продукції за європейськими стандартами.
Розвиток ринків і експорту:	•Розширення експорту до ЄС.
	•Доступ до нових ринків завдяки сертифікації.
Регіональні ініціативи та конкурентоспроможність:	•Розвиток регіональних кластерів садівництва.
	•Об'єднання фермерів і дослідників для підвищення ефективності.
Збереження біорізноманіття та адаптація:	•Участь у програмах зі збереження біорізноманіття.
	•Адаптація садів до змін клімату.
	•Збільшення врожайності через інновації.

Рис.5. Основні можливості розвитку українського ринку насіння та посадкового матеріалу в умовах євроінтеграції

Джерело: сформовано автором

Отже, на ринку присутня конкурента перевага міжнародних компаній, що здатні закрити потреби не лише в насінні, але й супутніх матеріалах та товарах. Також недостатній рівень просування та брендингу насіння вітчизняної селекції, що потребує стратегічних рішень з боку держави у даному напрямку. Проте, Україна має можливість залучати фінансування для модернізації садівництва та впровадження новітніх екологічних технологій. Інвестиції можуть бути спрямовані на створення ефективних систем управління ресурсами, таких як крапельне зрошення, біологічний захист рослин і технології збереження родючості ґрунту. Це не лише підвищить врожайність, але й допоможе зберегти природні ресурси в умовах змін клімату.

Література:

1. Державна служба статистики України. Офіційний вебпортал. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 28.10.2025).
2. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/> (дата звернення 28.10.2025).
3. Ринок сортів і насіння: навчальний посібник / О. В. Захарчук, В. Л. Жемойда, Р. О. Спряжка, О. С. Макарчук. Київ: НУБіП України, 2024. 272 с.
4. Zakharchuk O. The world seed market and the place of Ukraine in it. *Ekonomika APK*. 2020. No. 4. P. 16–26. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202004016> (date of access: 22.10.2025).

5. Зелена книга. Ринок насіння. Червень – 2018. Головна - Офіс ефективного регулювання BRDO. URL: <https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2024/06/6-ZK-Rynok-nasinnya.pdf> (дата звернення: 22.10.2025)

*Хамітов Р.Р.,
ЗВО спеціальності 073 Менеджмент
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україні
Кушнірук В.С.,
к.е.н., доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму,
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україні*

ВІДНОВЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ ІНФРАСТРУКТУРИ АГРАРНИХ ТОВАРНИХ РИНКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ТА ПОВОЄННОГО ПЕРІОДУ

Аграрний сектор України, як ключовий елемент національної економіки, постраждав від воєнної агресії, що призвело до значних втрат інфраструктури та порушення функціонування товарних ринків. За оцінками, війна спричинила деградацію 281 тис. га лісів, пожежі на 100 тис. га та мінування значних площ, що зробило недоступними близько 20% орних земель, а також зруйнувала логістичні ланцюги, зокрема порти та транспортні шляхи, призвівши до падіння експорту зернових на 30% порівняно з довоєнним рівнем. Це не тільки посилило проблеми з продовольчою безпекою, але й загостило демографічні виклики в сільських територіях, де спостерігається депопуляція, старіння населення та скорочення робочих місць – з 2,02 безробітних на вакансію у 2023 році до 5,12 у середині 2024 року. Крім того, застаріле обладнання, брак інвестицій та зростання витрат на ресурси (пальне, насіння) ускладнюють адаптацію до кліматичних змін, таких як посухи та деградація ґрунтів, що вимагає комплексного підходу до відновлення [1].

Окрім зазначених викликів, важливо враховувати, що процес відновлення інфраструктури аграрних ринків має не лише економічний, а й соціально-культурний вимір. Особливу роль відіграє відновлення транспортно-логістичної мережі, адже саме вона забезпечує безперервний рух товарів, сировини та ресурсів між регіонами. Успішна модернізація неможлива без розвитку освітніх програм для фермерів та управлінців, які мають опанувати сучасні цифрові інструменти управління виробництвом, фінансами й збутом. Крім того, варто приділяти увагу екологічній свідомості, адже сталий розвиток передбачає баланс між економічним зростанням, охороною природи та підвищенням якості життя населення. Саме така комплексна трансформація створить основу для відновлення довіри інвесторів, посилить позиції України на міжнародних ринках і забезпечить стійкість аграрного сектору у довгостроковій перспективі.

У контексті повоєнного періоду модернізація інфраструктури аграрних товарних ринків передбачає інтеграцію європейських стандартів, зокрема

Спільної аграрної політики (CAP) ЄС, яка може забезпечити субсидії та екологічні платежі для ферм, з потенційним фінансуванням до 386 млрд євро за умови повної інтеграції. Україна володіє 30 млн га продуктивних земель (71,3% від загальної площі), що перевищує середній показник ЄС (30,5%), але середній розмір ферм (1000 га) контрастує з європейським (16 га), вимагаючи консолідації земель та впровадження стійких практик, як агролісництво та відновлення боліт для запобігання ерозії та втрати біорізноманіття. Цифровізація, включаючи GPS, IoT, дрони та AI для точного землеробства, може підвищити продуктивність на 10-15%, стабілізувати ланцюги постачань та оптимізувати логістику, особливо в регіонах на кшталт Миколаївщини, де спостерігається зростання виробництва пшениці до 1,5 млн т та соняшнику до 900 тис. т у 2023 році. Крім того, розвиток відновлюваних джерел енергії, таких як біогаз (50 МВт) та сонячна енергетика (371 МВт у 2022-2023 рр.), забезпечить енергонезалежність та зменшить залежність від імпорту, сприяючи екологічній стійкості сільських територій [2].

Для ефективного відновлення необхідні державно-приватні партнерства, спрощення бюрократії для доступу до земель та залучення зелених інвестицій, що дозволить досягти 25% органічних земель до 2030 року, подібно до Австрії (25% у 2021 р.). Економічні втрати аграрного комплексу сягнули 8,7 млрд дол. США станом на лютий 2023 року, з загальними втратами економіки 143,8 млрд дол., що підкреслює потребу в адаптивному управлінні, включаючи циклічну модель виробництва з акцентом на ресурсозбереження та моніторинг. Інклюзивний розвиток, з урахуванням соціальних аспектів, як підтримка внутрішньо переміщених осіб (4,9 млн у 2024 р.), забезпечить гармонію суспільства та стабілізацію ринків. Таким чином, модернізація через технологічні інновації та міжнародну інтеграцію стане каталізатором поствоєнного зростання, мінімізуючи втрати та посилюючи конкурентоспроможність аграрних товарних ринків [3].

Література:

1. Дідняк А. В. На шляху до сталого розвитку: амбіції агробізнесу щодо впровадження сільськогосподарських практик. *Аграрний сектор економіки в умовах глобальних та національних викликів* : збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції, 23–25 жовтня 2024 р., м. Миколаїв. Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2024. С. 22–24. URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/zbirnyk-tez-23-25-10-24.pdf

2. Барбалат А. Ф. Трансформація агропродовольчого ринку в контексті адаптації до стандартів в ЄС. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 9 грудня 2024 р., м. Миколаїв. Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2024. С. 45–49. URL: https://kptpe.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/62/2025/02/zbirnyk-iv-mizhnarodnoi-naukovo-praktychnoi-konferentsii_2024.pdf

3. Бойко Є. О., Іртищева І. О., Вернюк Н. О., Бойко О. В. Економічна турбулентність аграрного виробництва в умовах воєнного стану та поствоєнного

Чукіна І. В.,
к.е.н., доцент, старший викладач кафедри менеджменту
Уманський національний університет
м. Умань, Україна
Ivanna.2009@ukr.net

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Планування діяльності підприємства в умовах війни набуває нового стратегічного змісту, оскільки стає основним інструментом адаптації до нестабільного середовища. Сьогодні українські компанії функціонують у надзвичайно складних економічних реаліях, що зумовлені руйнуванням виробничої інфраструктури, коливанням валютного ринку та постійними ризиками для персоналу [1, с. 23]. За таких умов планування виступає не просто управлінською функцією, а системою антикризового реагування, що дозволяє зберігати гнучкість, стійкість і здатність до відновлення.

Сутність сучасного планування полягає у поєднанні стратегічних, оперативних і тактичних рішень, які забезпечують ефективну координацію ресурсів і цілей підприємства. Лазаренко І.М. зазначає, що планування має будуватися на принципах постійного оновлення інформації, гнучкості та цифрової інтеграції, що дозволяє швидко адаптуватися до зовнішніх змін [2, с. 38].

У сучасній практиці управління поширюється використання моделей коротких циклів планування, які передбачають щомісячний або кварталний перегляд цілей, що особливо важливо в період воєнної економіки. Цифровізація процесів планування сприяє зміцненню інформаційної бази управлінських рішень. Використання ERP-систем, хмарних технологій і штучного інтелекту дає змогу підприємствам ефективно прогнозувати попит, моделювати ризики та контролювати фінансові потоки [3, с. 45]. Як наголошує Мельничук Л.В., цифрові інструменти створюють можливості для інтеграції аналітичних, фінансових і кадрових модулів в єдину систему, що підвищує прозорість управління та швидкість прийняття рішень. Цифрове планування забезпечує постійний моніторинг результатів і підвищує здатність підприємства до саморегуляції навіть в умовах нестабільності. Важливим напрямом стає сценарне планування, яке дозволяє готувати підприємства до різних варіантів розвитку подій.

Залежно від рівня ризику розробляються оптимістичні, базові та песимістичні сценарії, що враховують можливі збої постачання, зміни у вартості ресурсів або переривання логістичних ланцюгів. Томашевська Н.В. підкреслює, що системне

сценарне моделювання підвищує здатність підприємства до швидкого реагування на кризи та забезпечує збалансоване використання ресурсів [5, с. 34].

Особливу роль відіграє людський фактор. Під час війни персонал часто працює в умовах психологічного навантаження, нестачі ресурсів і ризиків для життя. Тому планування повинно враховувати не лише економічні показники, а й соціальну складову — підтримку, навчання, мотивацію працівників. Блонська О.І. вважає, що розвиток управлінської культури та довіри всередині колективу підсилює ефективність усіх етапів планування [1, с. 29]. Цей підхід формує нову модель управління, у центрі якої — людина як ключовий елемент стійкості бізнесу.

Післявоєнна перспектива планування в Україні пов'язана з відновленням інфраструктури, залученням міжнародних інвестицій і створенням інноваційних екосистем. Міжнародна кооперація стає складовою стратегічного розвитку, оскільки відкриває можливості для фінансової підтримки, технологічного обміну та розширення ринків. Як зазначає Гринькевич В.С., ефективне поєднання цифрових рішень, антикризових інструментів і партнерських проєктів дозволить українським підприємствам перейти від виживання до стійкого розвитку [4, с. 28].

Отже, планування діяльності підприємства в умовах війни та цифрової трансформації — це процес, який поєднує стратегічну гнучкість, інноваційні технології й людську стійкість. Його ефективність залежить від рівня цифрової зрілості, аналітичної компетентності та соціальної відповідальності менеджменту. У перспективі розвиток адаптивних систем планування стане ключовим чинником економічного відродження України.

Література:

1. Блонська О.І. Планування діяльності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища. Економіка та управління підприємствами. 2022. № 2(94). С. 22–30.
2. Лазаренко І.М. Інноваційні аспекти стратегічного планування діяльності підприємств. Науковий вісник УДФСУ. 2021. № 3. С. 35-41.
3. Мельничук Л.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу планування в системі управління підприємством. Економіка і суспільство. 2025. № 1(58). С. 43-49.
4. Гринькевич В.С. Цифрові технології у фінансовому плануванні підприємства. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 26-33.
5. Томашевська Н.В. Сценарне планування розвитку підприємства: сучасні підходи та інструменти. Вісник економічної науки України. 2023. № 4. С. 30-36.

Шевченко А. А.,
к. е. н., доцент кафедри економічної теорії
і економіки підприємства
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна
Загоревська Т.О.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти ОП «Економіка»
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна
Цвіткова-Попсуйко О.М.,
здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти ОП «Економіка»
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна

ОЦІНКА ЕКОЛОГІЧНОСТІ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Сучасні умови розвитку аграрного сектору в Україні визначаються необхідністю поєднання економічного зростання із забезпеченням екологічної стійкості. Актуальність впровадження європейських екологічних стандартів підтверджується також національними дослідженнями, які визначають виклики екологічного підприємництва в Україні та необхідність його системного розвитку в контексті міжнародних зобов'язань [6]. Втім, реалізація цих екологічних цілей в Україні відбувається в умовах безпрецедентних викликів. Дослідження підкреслюють, що стратегічний розвиток підприємств в умовах воєнного стану має бути гнучким, враховуючи як економічні, так і безпекові ризики [3]. В контексті повоєнного відродження український аграрний сектор потребує нових стратегічних підходів до сталого зростання. Виходячи з необхідності інтеграції до ЄС, ці підходи повинні бути синхронізовані з вимогами Європейського зеленого курсу (ЄЗК), роблячи оцінку екологічності першочерговим завданням [4].

У контексті євроінтеграційних процесів особливого значення набуває ЄЗК, що передбачає перехід до кліматично нейтральної економіки. ЄЗК є довгостроковою амбітною програмою ЄС із досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року. Україна підтримує цей напрямок, затвердивши у 2024 році власну Національну кліматичну Стратегію до 2035 року та розпочавши її реалізацію.



Рис.1. Напрями Європейського зеленого курсу

Для аграрного виробництва це означає потребу оцінювати рівень екологічності та адаптовувати виробничі процеси відповідно до вимог сталого розвитку. Одним із найбільш дієвих інструментів для цього є методологія Life Cycle Assessment (LCA), що дозволяє комплексно оцінювати вплив продукції на довкілля протягом усього життєвого циклу. Водночас залишаються невирішеними проблеми: в Україні бракує повної статистичної бази для проведення комплексної LCA-оцінки на рівні господарств [2], методичні рекомендації щодо адаптації сценарних моделей до умов АПК ще не є достатньо розробленими, інтеграція підходів LCA до системи державного управління екологічною політикою лише формується. Тому актуальним є вивчення міжнародних практик та подальшої імплементації досвіду в українські реалії.

На нашу думку перспективним є також використання сценарного моделювання, яке дозволяє визначити можливі траєкторії розвитку аграрного виробництва у відповідності до вимог ЄЗК.

Методологія LCA) є комплексним інструментом, що дозволяє ідентифікувати вразливі етапи, приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках відповідно до принципів сталого розвитку [1]. Для проведення оцінки життєвого циклу (LCA) в аграрному секторі розроблені та активно використовуються спеціалізовані глобальні та регіональні бази даних (рис.1). Наприклад французька AGRIBALYSE, а також Agri-footprint, GFLI та World Food LCA Database (WFLDB), які надають стандартизовані набори даних для первинної та переробленої продукції. Методологія LCA дозволяє комплексно кількісно оцінювати екологічний вплив, фокусуючись на ключових показниках, серед

Землекористування (Land Use)

Виснаження ресурсів

Зміна клімату (Вуглецевий слід)

Водокористування (Water Use)

Закислення (Acidification)

АGRIBALYSE (Франція)

Agri-footprint, GFLI

World Food LCA Database (WFLDB)

Найбільш поширеним і важливим у контексті ЄЗК є вуглецевий слід. У Франції цей показник в агросекторі розраховується системно та централізовано через національну базу AGRIBALYSE, що слугує єдиним стандартом для державної політики та маркування (рис.3). Показники вуглецевого сліду ілюструють значний розрив в екологічному впливі між продукцією тваринництва та рослинництва. Безумовним лідером є яловичина (на виробництво 1 кілограма генерує таку саму кількість парникових газів, як якщо б у атмосферу було викинуто від 28 до 35 кілограмів чистого вуглекислого газу, виробництво свинини та яєць мають помірно високий слід (відповідно: 4,0-6,0 та 2,5-3,5)).

Продукт	Вуглецевий слід
Яловичина (фарш)	31,5
Свинина (свіже м'ясо)	5
Яйця	3
Хліб (білий)	1
Яблука	0,4
Картопля	0,2



Відмітимо, що органічне землеробство зазвичай має менший вуглецевий слід завдяки відсутності синтетичних азотних добрив. Однак, в органічному виробництві часто вищий вплив на землекористування та евтрофікацію (надмірне збагачення водою біогенними елементами).

Європейська Комісія та дослідницькі інститути (наприклад, JRC) регулярно використовують сценарне моделювання для оцінки впливу основних стратегій. В сучасних умовах вже змодельовані сценарії, що передбачають різке скорочення використання пестицидів, антибіотиків та добрив, а також перехід на органічне землеробство (25% площ до 2030 року). Франція, використовуючи базу AGRIBALYSE, застосовує сценарне моделювання на рівні продукту. Наприклад, порівнюється вуглецевий слід кінцевого продукту, якщо виробник перейде з імпортованої сої на локально вирощені кормові культури або використає енергоефективніше обладнання для переробки. Нідерланди, будучи лідером у високотехнологічному сільському господарстві, використовують моделювання для вирішення проблеми надлишку азоту та земельного дефіциту. Нова Зеландія, економіка якої сильно залежить від тваринництва (особливо молочної продукції та баранини), використовує моделювання для управління викидами метану.

Цей міжнародний досвід показує, що сценарне моделювання є необхідним інструментом для України: воно дозволить не просто оцінити поточний екологічний вплив (через LCA), але й спрогнозувати вплив інвестицій у відбудову та технології, щоб забезпечити стратегічну відповідність ЄЗК та підвищити стійкість аграрного сектору, причому успішність цього прогнозування критично залежить від попереднього проведення Комплексного аналізу LCA, який надає об'єктивні базові дані про поточний екологічний «слід» та ідентифікує найбільш вразливі точки для подальшого моделювання змін.

Література:

1. Kokemohr L., Escobar Lanzuela N., et al. Life Cycle Sustainability Assessment of European beef production systems based on a farm-level optimization model. *Journal of Cleaner Production*, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134552>
2. Rahman M. H. A. Systematic Literature Review on the Application of the Life Cycle Sustainability Assessment (LCSA) in the agricultural industry. *Sustainability*, 2024, 16(4), 2211. DOI https://sustainability.hapres.com/htmls/JSR_1663_Detail.html
3. Shevchenko A. A., Petrenko O. P., Ziuzina A. Y. Peculiarities of strategic development of enterprises under martial law. Scientific perspectives. 2024. №9(51). P.421-434. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/15170/>
4. Зюзіна А.Ю., Шевченко А.А. Розвиток аграрного сектору після війни: стратегічні підходи до сталого зростання. *Матеріали міжнародної науково – практичної інтернет – конференції «Підприємництво, облік і фінанси: сучасний стан й перспективи повосного відродження»* (24 квітня 2024, Херсон – Кропивницький). Херсонський державний аграрно – економічний університет. Херсон – Кропивницький. 2024. с. 105-110. URL:

http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5160/1/Тези_Зюзіна%20А.Ю.%2с%20Шевченко%20А.А..pdf

5. Національний інститут агрономічних досліджень INRAE
URL:<https://www.inrae.fr/en>

6. Шевченко А.А., Петренко О.П. Виклики екологічного підприємництва в Україні. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 5 (75). С. 86-94.
URL:<https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/86.pdf>

Шпикуляк В.О.,
здобувач ступеня доктора філософії,
ОП «Підприємництво в аграрній сфері економіки»,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»,
м. Київ, Україна
Шпикуляк О.Г.,
доктор економічних наук, професор, член-кореспондент НААН,
учений секретар Інституту,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»,
м. Київ, Україна

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ФОРМУВАНЬ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Підприємницька діяльність в аграрному секторі аграрного сектору економіки України характеризуються умовами турбулентних шоків, які натеper спричинені умовами воєнного часу [1; 2; 3]. Національну специфіку організації агробізнесу з одного боку означають трансформації форм, умов і середовища господарювання, а з іншого вони є стимулом євроінтеграції [4] у тому числі через впровадження елементів концепції «зеленого» курсу [5].

Реалізація євроінтеграційних пріоритетів для підприємницьких формувань з України з одного боку – необхідність, а з іншого непросте завдання, вирішення якого складно забезпечити перш за усе в інституційному вимірі, адже необхідні: актуальна імплементація стандартів Європейського Союзу у організації господарської діяльності аграрних структур; впровадження норм Спільної аграрної політики ЄС, положень Європейського Зеленого курсу; дотримання євростандартів в організації, дотримання високого рівня якості та безпечності виробництва.

Інституційно цей процес передбачає посилення конвергенції підприємств із глобальними програмами розбудови агропродовольчих ланцюгів для оптимізації трансакційних витрат обміну, підвищення конкурентоспроможності [4].

Проте значного соціально-економічного ефекту в управлінні розвитком підприємницьких формувань аграрного сектору [6] не досягнуто перш за усе через інституційну пам'ять, яка в тривалому періоді формувалася на основі демотивацій євроінтеграційної перспективи. Більшість сільських господарств дотепер не вбачають у ній організаційно-економічного конструктиву, а лише

кваліфікують як ситуативну дію у функціонуванні аграрного сектору періоду воєнного часу [7].

Проблемою залишається низька якість соціального капіталу, відсутність довіри до господарських коаліцій як от кооперативи, що практично верифікує неспроможності малого бізнесу євроінтегруватися.

Держава також покищо неспроможна, особливо у фінансовому плані стабільно підтримувати практики євроінтеграції.

Номінально ж реалізація євроінтеграційних пріоритетів розвитку підприємницьких формувань в умовах воєнного часу забезпечує певні результати перш за все для сільського сектору економіки.

Інституційно входження вітчизняних підприємств в екосистеми європейського ринку відбувається шляхом кооперації малих форм господарювання, розбудову агропродовольчих ланцюгів через механізм злиття-поглинання, який використовують українські агрохолдинги.

Загалом же синергія євроінтеграції підсилює резильєнтність господарювання цих структур, збереження робочих місць і гарантії зайнятості населення, дифузії інновацій, актуальні потребам сьогодення спроможності.

Вважаємо, що натеper концепція євроінтеграційного розвитку посилює відносну конкурентність, залученість у високодохідні ємні ринки сільськогосподарської продукції й продовольства, можливості релокацій для збереження бізнесів від можливого фізичного знищення.

Література:

1. 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. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10026711>
2. Розвиток сільськогосподарської кооперації в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови аграрної економіки / [М.Й. Малік, Ю.О. Лупенко, О.Г. Шпикуляк та ін.]; за ред. М.Й. Маліка. Київ: ННЦ „ІАЕ”, 2023. 194 с.
3. Запша, Г., Петрів, І., Шевченко, В. Державна аграрна політика та інституціоналізація соціальної відповідальності в управлінні аграрним бізнесом. *Сталий розвиток економіки*, 2025. (5 (56), 93-100. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-13>
4. Шпикуляк О.Г., Шпикуляк В.О. Інтеграція аграрних підприємницьких формувань у міжнародний економічний простір // Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 28 травня 2025 р. Львів: ЛНУВМБ ім. С. 3. Ґжицького, 2025. 300 с. С. 15-17. URL: <https://repository.lnup.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2579/1/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba%20%d1%82%d0%b5%d0%b7%20%d0%9f%d0%a2%202025.pdf>
5. Шпикуляк О.Г., Шеленко Д.І. Організаційно–інституційна адаптація аграрного підприємництва до засад Європейського зеленого курсу в умовах

міжнародної економічної інтеграції. *Бізнес-навігатор*. 2024. Вип. 3 (76). С. 352–360. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-60>.

6. Шпикуляк О.Г. Ефективність управління аграрним підприємством. *Економіка АПК*. 2005. № 3. С. 22–25.

7. Lupenko, Yu., Khodakivska, O., Nechyporenko, O., Shpykuliak, O. The state and trends of agricultural development in the structure of the national economy of Ukraine. *Scientific Horizons*, 2022. 25(6): 121–128. <https://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/13503> DOI: 10.48077/scihor.25(6).2022.121-128

Chekotun K.Y.,
*PhD student of the Department of Economics and
Finance of Business,
State University of Trade and Economics,
Kyiv, Ukraine*

CONTEMPORARY CHALLENGES IN ACHIEVING THE STRATEGIC COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Competitiveness is a key category in the modern market economy, playing a decisive role in determining the effectiveness of any economic system. This concept has a wide range of applications and is analysed from different perspectives, depending on the nature of the object of study, which may be technical, biological, or socio-economic.

Competitiveness encompasses several basic levels:

1) Competitiveness of goods (products) – the ability of a product to meet market requirements, including quality, price, innovation, and consumer expectations.

2) Competitiveness of a commodity producer (enterprise) – the ability of an enterprise to operate effectively in the market, maintain profitability, improve its processes, and adapt to changes in the external environment.

3) Sectoral competitiveness – the potential of a particular sector of the economy to achieve leadership positions internationally or domestically through innovation, productivity, and product quality.

4) National economic competitiveness (country) – the ability of a state to ensure sustainable economic development, use resources efficiently, and create conditions for improving the well-being of the population [1, 4].

Although each of these levels has its own unique characteristics and approaches to assessment, they are closely interrelated and interdependent. For example, a high level of competitiveness within the national economy creates favorable conditions for industry development, which, in turn, enhances the positions of individual enterprises and the quality of their products. This interaction demonstrates the systemic nature of competitiveness as a multifaceted concept that simultaneously reflects both local and global economic processes. Currently, there is no single approach to defining the

essence of competitiveness in trade enterprises, which requires the systematization and grouping of the most common ones.

The competitiveness of an enterprise refers to its ability to produce higher-quality products and sell them more quickly than its competitors' offerings. There are various ways to define the concept of "enterprise competitiveness." For instance, Mazaraky A. A. defines competitiveness as a category that reflects economic relationships related to the creation and implementation of competitive advantages specific to a market entity [1]. Meanwhile, Varaksina O. V., Ishcheikin T. E., and Onupko O. M. emphasize that competitiveness is influenced by numerous factors, with competitive advantages playing a particularly significant role. They also suggest enhancing the fundamental components of enterprise competitiveness management by including essential elements such as management strategy, management tactics, and management monitoring [2]. The prevailing consensus among scholars is that competitiveness is defined as an enterprise's ability to generate returns on invested capital within a specified profitability range over a defined time frame, typically not exceeding one year [3].

It should be noted that changes in an enterprise's competitiveness may be caused not only by the management decisions of the enterprise itself, which can be either effective or erroneous, but also by the actions of its competitors [4]. This means that competitiveness is a highly variable characteristic that requires the development of mechanisms to maintain it even in an unfavourable environment.

The ability of an enterprise to ensure stable development in dynamic market conditions over a long period of time is usually associated with its strategic potential, which forms the basis of so-called strategic competitiveness. In the scientific literature, strategic competitiveness is primarily associated with the promising position of a market player, while there are few attempts to define its other substantive aspects. Only a small number of researchers have focused on studying the essence of this concept and its key features for terminological clarification.

Thus, Shpanka A.S. notes that there is a causal link between strategic competitiveness and the 'key development opportunities' of an enterprise. The researcher limits the term's definition, equating strategic competitiveness with a market entity that identifies development opportunities by quickly adapting its internal environment to external changes and achieving competitive goals [3].

The strategic competitiveness of a trading company depends on its ability to maintain sustainable competitive advantages over the long term. This can be accomplished by integrating resources, processes, technologies, and innovations, along with effective management. Such integration allows the company to adapt to market changes and outperform its competitors. The essence of strategic competitiveness lies in creating sustainable advantages that enable the enterprise to maintain its position even in the face of changes in the external environment or competitors' actions. Examples of such advantages include a strong brand, high customer loyalty, optimised logistics, innovative business models, and unique offers for consumers.

References:

1. Mazaraki A. A., Psheslins'kyi D. M., Smolin I. V. Torhovel'ne pidpryyemstvo: stratehiya, polityka, konkurentospromozhnist': monohrafiya. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. 2010. 125 c.
2. Varaksina O. V., Ishcheykin T. YE., Onupko O. M. Upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstva: teoretychnyy aspekt. *Derzhava ta rehiony*. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo. 2020. № 5 (116). S. 24 - 28.
3. Shpanko A. Pro sutnist' ponyattya "stratehichna konkurentospromozhnist'". *Ekonomika Ukrainy*. 2007. № 6. S. 45-49, S. 48.
4. Tanklevs'ka N. S., Miroshnychenko V. O. Finansova stiykist' pidpryyemstv v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky. *Biznes Inform*. 2024. №3. S. 249–255.

Kravchenko S.A.,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Leading Research Fellow of the
Department of Entrepreneurship, Cooperation and Agro-Industrial Integration,
National Research Center "Institute of Agrarian Economics",
Kyiv, Ukraine*

RESOURCE SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL STRUCTURES IN AGRICULTURE AND THEIR ADAPTATION TO OPERATING IN EXTREME CONDITIONS

The analysis of trends and characteristics of the organisational and economic development of business structures in the agricultural sector of the economy in times of crisis is very important for the adaptation and development of ways for entrepreneurs to survive and ensure food security in the country. The functioning of entrepreneurial structures is regulated by state-established rules for the organisation of economic management and socio-ecological-economic interaction in a market environment, which determine the level of manifestation, factors and indicators of organisational and economic development of entrepreneurial structures in the agricultural sector of the economy [1, p. 10-27].

Agricultural products are produced by more than 34,196 business entities. 96% of them are small enterprises. Most of them are farms. In 2025, agricultural enterprises will have 8,791.1 thousand hectares of crops, and private farms will have 3,087.7 thousand hectares. Of the 18,301.1 thousand hectares of agricultural land for enterprises, arable land accounts for 17,804.4 thousand hectares. And farms with 4,580.2 thousand hectares of agricultural land have 4,501.5 thousand hectares of arable land. Family farming and small businesses are best suited to operating in conditions of armed conflict.

During the period 2018-2024, economic performance indicators (excluding those for 2022-2023) showed an upward trend. Family farms are the primary source of employment for the population. Diversification and development of non-agricultural activities will contribute to an increase in rural incomes. The net profit from economic activity of existing agricultural businesses in 2024 increased by +2.73 times compared

to 2023; the volume of products sold increased by +13.06%; labour costs increased by +16.03% [2, p. 86-97].

In addition, the socio-ecological and organisational-economic foundations of the functioning of entrepreneurial structures are determined by the mechanism of resource provision. In 2024, business entities in the agricultural sector of the economy received state support in the amount of 7.075 billion hryvnias (40% from international financial organisations). This support was directed towards: 65% - product processing; 23% - viticulture, berry growing, horticulture; 12% - development of greenhouse farming.

Since the beginning of 2025, businesses have attracted 21,200 loans totalling UAH 62.2 billion under the 'Affordable Loans 5-7-9%' programme. Since the beginning of 2025, 11,800 agricultural businesses have attracted more than UAH 84.7 billion in credit resources under various financing programmes. Since the beginning of 2025, 5,588 agricultural businesses have attracted over UAH 36.6 billion under the 'Affordable Loans 5-7-9%' programme.

During the period of martial law in Ukraine, 91,841 loans were issued for UAH 341.6 billion (including 67,271 loans for UAH 174.1 billion by state-owned banks), of which as of 20 October 2025: UAH 47.49 billion were loans to agricultural producers; UAH 49.24 billion – for the processing of agricultural products; UAH 44.39 billion – loans in areas of high military risk.

In total, 6 billion hryvnia is planned in the country's budget for 2025 to support agribusiness. In order to develop logistics, provide farmers (in livestock, horticulture, and seed production) with access to credit resources, and implement irrigation and land reclamation, state support for agribusiness is planned at UAH 5 billion in 2026.

The study also found that state support programmes for the development of entrepreneurial structures provide for a specific amount of funds from the special state budget fund, in particular, under the following programmes: 'Support for farms and other agricultural producers' – €109.8 million or UAH 4,796.0 million; 'Provision of loans to farms' – €1.8 million or UAH 80.0 million; 'Financial support for agricultural producers' – €22.9 million or UAH 1,000.0 million, as well as €4.7 million or UAH 205.0 million from the general fund of the state budget; 'Provision of grants for business creation or development' – 31.4 million euros or 1,370.0 million hryvnias; 'Ensuring the functioning of the entrepreneurship development fund' – €412.4 million or UAH 18,000.0 million as part of the implementation of the 'Affordable loans 5-7-9%' programme (Figure 1).

It has been revealed that more than 6 billion hryvnias have been allocated in the country's budget for 2025 to support the agricultural sector of the economy. The implementation of state support was planned in the following areas, in particular: granting subsidies for the development of orchards and greenhouses – 1.37 billion hryvnias; development of livestock farming and product processing – 1 billion hryvnias; demining of agricultural land – 1 billion hryvnias; paying subsidies per hectare to producers and for keeping animals (cows, goats, sheep) – 4.726 billion hryvnias; restoring and building irrigation systems – 200 million hryvnias; giving farmers low-interest loans – 80 million hryvnias; compensation for the single social contribution to family farms – 5 million hryvnias.

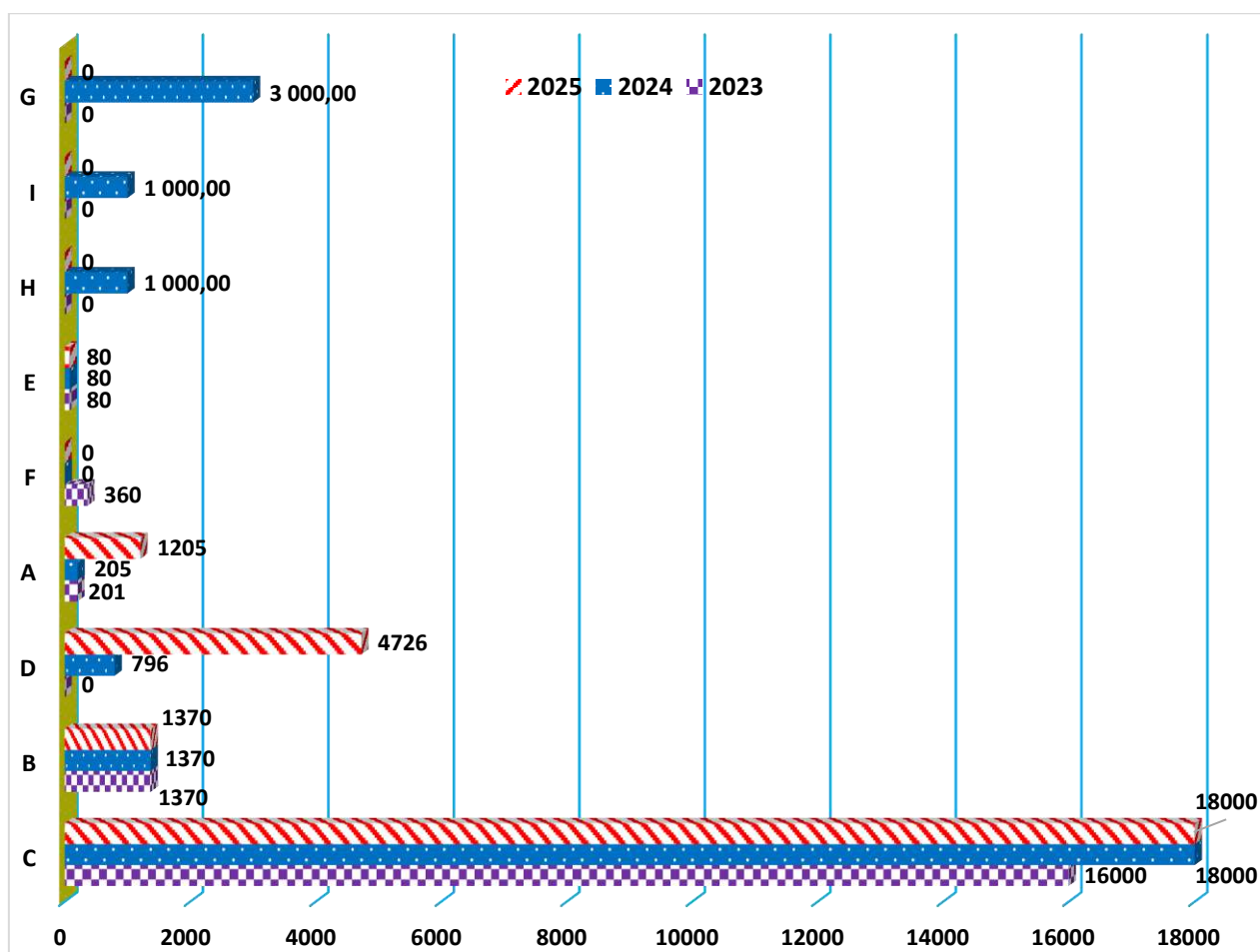


Figure 1. – State financial support for the entrepreneurship development fund and agricultural business entities; provision of state grants to business entities to create or develop their own agricultural business; financial support for entrepreneurs - farmers and other agricultural business entities; provision of loans to entrepreneurs - farmers in agriculture (UAH million, at the beginning of the budget year).

Note: A – state financial support for agricultural business entities; B – provision of state grants to business entities to create or develop their own agricultural business; C – state financial support for the development of the fund for the development of entrepreneurial structures; D – financial support for entrepreneurs - farmers and other agricultural business entities; E – provision of loans to entrepreneurs - farmers in agriculture; F – accumulation of the authorized capital of the fund for partial guarantee of loans for business entities in agriculture; G – compensation for costs of demining agricultural land; H – compensation for the cost of agricultural machinery and equipment; I – state stimulation of the organization of industrial parks.

Source: compiled by the author based on [3, p. 2-7].

In 2025, the following state support programmes will be available to agricultural businesses: ‘Grant for the development of horticulture, berry growing and viticulture’ (up to UAH 400,000 per hectare); ‘Grant for a processing enterprise’ (UAH 8 million; from 5 to 25 new jobs); ‘Grant for a greenhouse’ (0.4–0.6 hectares – UAH 2 million; for 0.8–1.2 hectares – UAH 3.5 million; for 1.6–2.4 hectares – 7 million UAH; from 4 permanent and 10 seasonal new jobs per 1 hectare of greenhouse); ‘Subsidy for 1

cultivated land' (4,000 UAH per 1 hectare); 'Support for farms' (4.73 billion UAH; 4,000 UAH per hectare; 7,000 UAH per cow; 2,000 UAH per goat or sheep); 'Support for technical re-equipment of agricultural producers' (500 million UAH).

In addition, the following grant programmes will be used in 2025 to meet the needs of business structures: 'Grants to support aggregation models in berry and vegetable growing' (150,000 dollars; farmers in Chernivtsi, Zakarpattia, Lviv and Ivano-Frankivsk regions); 'Assistance to Ukrainian farmers in purchasing grain seeds' (1,000 dollars; 550 farmers in Odesa, Chernihiv, Zaporizhzhia, Kherson, and Donetsk regions); 'Programme to provide grain storage sleeves with a capacity of 200 tonnes each' (50 to 10,000 hectares in use by farmers); 'Mercy Corps financial assistance to households and small farmers' (\$3,000); 'Mercy Corps financial assistance to small and medium-sized agricultural businesses' (US\$75,000).

Thus, the study found that the current state of organizational and economic development of entrepreneurial structures in the agricultural sector of the economy under martial law reflects a qualitative transformation of agricultural production. The problems of revitalizing entrepreneurial activity in agriculture include the imperfection of investment processes for the implementation of innovations; the polarization of rural development; and a decrease in household income, among others. Small businesses are best adapted to extreme operating conditions. The development of farms and integrated structures is a priority form of entrepreneurial activity that requires investment funds. The use of financial, credit and insurance instruments to regulate the development of entrepreneurial structures should be expanded, and the digital and investment-innovation level of agricultural production should be deepened.

Further research is related to the development of new approaches and directions for mechanisms and processes of state regulation, management and support for the development of entrepreneurial structures in agriculture during the period of recovery and post-war reconstruction of the region's economy.

References:

1. Kravchenko, S., Malik, M., & Shpykuliak, O. (2025). Development of integration structures in the agricultural sector of the economy in wartime conditions. *Ekonomika APK*, 32(2), 10-27. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/2.2025.10>.
2. Kravchenko, S. (2025). Analysis of the organizational and economic development of entrepreneurial structures in the agricultural sector of the economy under martial law. *Moderní aspekty vědy : LX. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.*, 86-97. <https://doi.org/10.52058/60-2025>.
3. Pavlenko, S. (2025). Derzhavna pidtrymka ahrariyiv u 2025 rotsi. Kyiv: Nimets'ko-ukrayins'kyy ahropolitychnyy dialoh, 9 s. URL : https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/1_Info_Brief_SP_ua.pdf

СЕКЦІЯ 4

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК В ГЛОБАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР

***Клочан І.В.,**
д.е.н., доцент, викладач кафедри управління та економіки
Університет економіки в Бидгощі, Польща*

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АГРАРНИХ ПРОЄКТАХ: НАУКОВІ ПІДХОДИ ТА ПОЛЬСЬКІ ПРАКТИКИ

Управління ризиками в аграрних проєктах набуває суттєвої актуальності в умовах глобальної нестабільності, змін клімату та соціально-економічних трансформацій. Сільське господарство є одним із найбільш вразливих секторів економіки через залежність від природних факторів, кон'юнктури ринку та державної політики.

Згідно з аналітичними звітами Європейської комісії, у середньому понад 60% аграрних підприємств у ЄС щорічно стикаються з ризиками, що впливають на прибутковість [6]. Польща, ставши учасником Спільної аграрної політики, змогла розробити ефективну систему управління ризиками, яка поєднує державне регулювання, кооперацію фермерів, страхування та цифрові технології. Саме тому аналіз польських практик і визначення можливостей їх адаптації в українських умовах є актуальним завданням сучасної аграрної науки та управлінської практики.

Сучасна наука розглядає управління ризиками як комплексний процес виявлення, оцінювання, моніторингу та мінімізації впливу ризиків на проєкт [1, 2].

Відповідно до PMBOK Guide та ISO 31000:2018 [3, 4], управління ризиками включає такі етапи:

1. Ідентифікація ризиків – визначення потенційних загроз, пов'язаних із середовищем, технологією, фінансами, людським фактором.
2. Оцінювання ризиків – кількісна (в грошовому або відсотковому вираженні) та якісна (за рівнем впливу) оцінка.
3. Розроблення планів реагування – профілактичні заходи, страхування, диверсифікація.
4. Моніторинг і контроль – постійне відстеження ризиків протягом усього життєвого циклу проєкту.

Сучасні підходи до управління аграрними ризиками базуються на використанні моделювання сценаріїв (scenario analysis), системного підходу та цифрових технологій прогнозування ризиків.

Польський досвід управління ризиками в аграрному секторі можна охарактеризувати за наступними напрямками.

1. Державна політика ризик-менеджменту. Польща є прикладом системного підходу до управління ризиками в аграрному секторі. У межах Спільної аграрної політики ЄС реалізуються програми підтримки страхування та управління

ризиками, що охоплюють понад 70% сільськогосподарських площ країни [5]. Держава компенсує до 65% вартості страхових премій, що стимулює фермерів активно користуватися страхуванням. У 2023 році загальна сума виплачених страхових компенсацій перевищила 250 млн. злотих, а понад 80% застрахованих господарств отримали відшкодування збитків. Ця модель демонструє ефективність поєднання публічно-приватного партнерства в управлінні ризиками.

2. Кооперативна форма управління ризиками. Розвиток фермерських кооперативів є ключовим інструментом мінімізації ризиків. У Польщі функціонує понад 8900 сільськогосподарських кооперативів, що об'єднують близько 78% фермерів [7].

Переваги кооперації: спільні закупівлі ресурсів (зниження витрат до 25-30%); колективне використання техніки; централізований збут продукції; обмін інформацією та досвідом; колективна участь у програмах ЄС. Такі об'єднання дозволяють не лише зменшити фінансові ризики, а й підвищити конкурентоспроможність малих фермерських господарств.

3. Цифровізація аграрних ризиків. У межах програм «Smart Village» та «Digital Poland» активно впроваджуються системи моніторингу посівів, супутникового аналізу та моделювання ризиків. За даними Farmonaut [8], використання IoT та супутникових даних дає змогу: зменшити втрати врожаю на 15-20%; підвищити ефективність зрошення на 12-15%; покращити прогнозування ризиків за рахунок аналітики погодних даних.

4. Органічне виробництво як форма ризик-диверсифікації. Польща входить у десятку країн ЄС за площею органічних господарств – близько 20 тис. ферм, які охоплюють понад 500 тис. га [10]. Органічне виробництво забезпечує фермерів стабільнішим доходом завдяки премії до 20-25% від ринкової ціни. Додатково уряд пропонує спеціальні програми страхування, що покривають до 80% можливих втрат [9]. Таким чином, органічне фермерство виконує не лише екологічну, але й економічну функцію управління ризиками.

Українське сільське господарство має значний потенціал розвитку, однак система управління ризиками перебуває на початковій стадії формування. Попри те, що частка аграрного сектору у ВВП України перевищує 10%, рівень страхового покриття та ризик-орієнтованого управління залишається низьким. За даними Міністерства аграрної політики, лише 5-7% фермерських господарств використовують страхування врожаю чи інші інструменти мінімізації ризиків.

Це свідчить про відсутність системного підходу до управління ризиками на рівні як державної політики, так і окремих проєктів. Основними причинами залишаються недовіра до страхових інститутів, відсутність належного правового регулювання, а також недостатня фінансова грамотність сільських підприємців. Бракує також ефективної взаємодії між державою, банківськими установами та фермерами, що обмежує доступ до фінансових інструментів захисту від ризиків [7].

Крім того, на відміну від Польщі, де функціонує понад 8900 кооперативів, в Україні офіційно зареєстровано менше 400 дієвих сільськогосподарських кооперативів, а об'єднання малих фермерів досі не мають сталих організаційних

моделей [7]. Це суттєво підвищує вразливість господарств перед ринковими коливаннями. Для покращення ситуації доцільно здійснити комплекс заходів, спрямованих на розвиток державної системи управління ризиками в аграрному секторі.

Необхідно закріпити ризик-менеджмент як обов'язковий компонент стратегічного планування в аграрній політиці. Це передбачає розроблення Національної стратегії управління аграрними ризиками, узгодженої з міжнародним стандартом ISO 31000:2018. У межах цієї стратегії мають бути визначені типи ризиків, методи їх оцінки та система державного моніторингу, аналогічна польській моделі.

Важливо створити єдиний державний центр аналітики ризиків у сільському господарстві, який здійснював би збір, обробку та прогнозування даних на основі кліматичних, ринкових і соціальних індикаторів. Це дозволить переходити від реактивного до проактивного управління ризиками. Одним із найефективніших інструментів у Польщі стало державне субсидування страхових премій. Україна може адаптувати цю практику, започаткувавши пілотні програми в окремих регіонах із підвищеним рівнем ризику (наприклад, степових областях, що потерпають від посух). Держава може компенсувати 50-60% вартості страхових внесків, що зробить страхування доступним для малих і середніх фермерів. За оцінками Інституту аграрної економіки, це дозволить охопити близько 25-30% сільськогосподарських площ протягом перших трьох років реалізації програми [11].

Кооперація є потужним інструментом зменшення ризиків завдяки ефекту колективної взаємодії. Для українських фермерів розвиток кооперативів може стати не лише формою господарської самоорганізації, але й ефективним механізмом спільного управління ризиками. Доцільно впровадити державну програму підтримки аграрних кооперативів, що передбачатиме пільгове кредитування, компенсацію частини витрат на обладнання, а також гранти на створення спільних логістичних центрів. Польський досвід довів, що об'єднання фермерів у кооперативи дозволяє зменшити виробничі витрати на 25-30%, підвищити прибутковість на 10-15% і забезпечити більш стабільні ціни на продукцію [7]. Цифровізація є ключовим елементом сучасного управління ризиками. В Україні вже активно впроваджуються супутникові технології, але вони здебільшого використовуються у великих агрохолдингах. Для підтримки малих фермерів держава може створити національну цифрову платформу оцінки аграрних ризиків, яка б забезпечувала: моніторинг погодних умов і стану посівів у режимі реального часу; прогнозування кліматичних і ринкових ризиків; облік страхових полісів і субсидій; індикатори регіональних аграрних систем.

За прикладом Польщі, де впровадження систем «Smart Village» дозволило знизити втрати врожаю на 15-20%, така ініціатива в Україні може стати потужним інструментом підвищення ефективності аграрних проєктів [8]. Отже, управління ризиками є ключовим елементом сталого розвитку аграрних проєктів. Польський досвід демонструє, що поєднання державного регулювання, страхування, кооперації та цифровізації формує ефективну систему ризик-менеджменту, стійку до зовнішніх викликів. Таким чином, поєднання наукових

принципів управління ризиками з польськими практиками може стати фундаментом для побудови ефективної, інноваційної та стійкої аграрної політики України.

Література:

1. Aven T. Risk Analysis. Wiley. 2016. URL: https://www.wiley.com/en-be/Risk%2BAnalysis%2C%2B2nd%2BEdition-p-9781119057796?utm_source=chatgpt.com
2. Hubbard D. W. The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It. Hoboken: John Wiley & Sons, 2020. 384 p.
3. PMI. PMBOK Guide – 7th Edition. Project Management Institute, 2021. URL: https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?utm_source=chatgpt.com
4. ISO 31000:2018-RISK MANAGEMENT GUIDELINES - PECB. PECB. URL: <https://pecb.com/en/whitepaper/iso-310002018-risk-management-guidelines> (date of access: 16.11.2025)..
5. Ministry of Agriculture and Rural Development of Poland. 2024. URL: https://www.gov.pl/web/agriculture/ministry-of-agriculture-and-rural-development?utm_source=chatgpt.com
6. European Commission. Rural Development Programme Poland Factsheet, 2024. URL: https://ec.europa.eu/enrd/enrd-static/fms/pdf/C13F96DE-0097-F6D2-A65D-44B3DAE2335F.pdf?utm_source=chatgpt.com
7. Coops4Dev. Mapping: Key Figures – National Report: Poland, 2023.
8. Agriculture Crop Insurance 2025: Smart AI & Parametric. Farmonaut. URL: <https://farmonaut.com/blogs/agriculture-crop-insurance-2025-smart-ai-parametric> (date of access: 16.11.2025).
9. Farmers' Attitudes towards Risk—An Empirical Study from Poland / P. Sulewski et al. Agronomy. 2020. Vol. 10, no. 10. P. 1555. URL: <https://doi.org/10.3390/agronomy10101555> (date of access: 16.11.2025).
10. EU Organic Factsheet – Poland, 2024.
11. Institute of Agrarian Economics. Analytical report “Risk insurance in agriculture of Ukraine”. Kyiv: National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine. 2024

Несененко П.П.,
*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом
Одеський національний економічний університет
м. Одеса, Україна*
Бондарчук Я.В.,
*здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний університет
м. Одеса, Україна*

КОНЦЕПЦІЯ АГРАРНИХ СПЕЦІАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗОН ЯК ФАКТОР ЗРОСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Аграрний сектор України протягом багатьох десятиліть залишався недооціненою господарською нішею, хоча його потенціал завжди відігравав стратегічно важливу роль у розвитку національної економіки. У сучасних умовах інтеграції вітчизняної економіки у світові ринки агропромисловий комплекс (АПК) здатен стати ключовим драйвером розвитку регіонів, поєднуючи виробництво сільськогосподарської продукції з переробними, логістичними та інноваційними процесами [1]. Розширення потужностей АПК формує основу для розвитку суміжних галузей промисловості, включаючи харчову, хімічну, енергетичну та легку промисловість, створюючи ефект мультиплікації та підвищуючи економічний потенціал територій.

Стратегічний розвиток регіонів на сьогодні передбачає використання інструментів структурної політики, серед яких, на нашу думку, особливу роль повинні відігравати спеціальні економічні зони (СЕЗ). Саме вони забезпечують сприятливі умови для інвесторів через податкові пільги, спрощені митні процедури, мінімізацію адміністративних бар'єрів і створення інфраструктурної бази для високоефективного виробництва. Експортна орієнтація СЕЗ слугує не самоціллю, а інструментом акумуляції інвестицій, що дозволяє державі та внутрішнім підприємствам розширювати економічний профіль та підвищувати конкурентоспроможність економіки [2]. У зв'язку з цим, варто зазначити, що світова практика свідчить про значний розвиток СЕЗ. Так, наприклад, варто зазначити, що у 1975-2018 рр. кількість країн, у яких функціонували СЕЗ зросла більш ніж у п'ять разів, а кількість самих зон – більш ніж у 67 разів, досягнувши близько 5400 зон у 147 країнах [3].

Як відомо, виділяють чотири основні типи СЕЗ: логістичні хаби (FTZs), багатогалузеві без спеціалізації (Multi-activity SEZs), спеціалізовані (Specialized SEZs) та інноваційні (Innovation-driven SEZs). Для України найбільш перспективними є спеціалізовані зони, орієнтовані на АПК, які максимально ефективно використовують природні та кліматичні ресурси нашої держави, забезпечуючи виробництво сировини та створення доданої вартості на всіх етапах переробки продукції.

Сучасна концепція спеціальних економічних зон передбачає їх функціонування на чітко визначеній території зі спеціальним режимом регулювання, що охоплює спрощені митні процедури та систему податкових і адміністративних стимулів. Така організація цих структур дає змогу враховувати регіональні особливості та формувати передумови для розвитку різних галузей економіки, зокрема й аграрної. Аналіз досвіду створення спеціальних економічних зон в Україні, у свою чергу, свідчить, що жодна з них не мала аграрного спрямування. Традиційні підходи обмежують їх площу та функціональність, орієнтуючи на залучення іноземних виробничих агентів, хоча потенціал СЕЗ значно ширший: трансфер знань, стимулювання інновацій, створення науково-виробничих кластерів, інкубаторів новітніх технологій та платформ для міжнародного економічного співробітництва. Створення аграрних СЕЗ (АСЕЗ) дозволяє вирішувати стратегічні завдання: залучення інвестицій через податкові стимули для іноземних та вітчизняних учасників; централізацію вітчизняного агропромислового капіталу з контролем концентрації і запобіганням монополізації; розвиток виробництва з високою доданою вартістю, що підвищує економічний потенціал регіону; підтримку науково-дослідної діяльності, впровадження новітніх технологій та трансферу знань; підвищення міжнародної конкурентоспроможності українського АПК [1; 2].

Міжнародний досвід підтверджує ефективність АСЕЗ у багатьох країнах світу. Так, в Індії з 2001 року функціонують агроекспортні зони (AEZ), які до 2004 року охопили 60 утворень, що дозволило реалізовувати регіональні переваги та стимулювати місцевий розвиток. У Тайвані, наприклад, були запроваджені спеціалізовані зони «value-added agriculture», зокрема Pingtung Agricultural Biotech Park, звільнені від мит та адміністративних бар'єрів. В Азербайджані, у свою чергу, успішно діють державно-приватні агропарки, які демонструють ефективність поєднання державних та приватних інтересів [4]. Ці приклади наочно демонструють, що АСЕЗ можуть стати потужним інструментом розвитку українських регіонів, сприяючи інтеграції наукових розробок у виробництво та підвищенню їх інвестиційної привабливості.

На нашу думку, впровадження аграрних спеціальних економічних зон (АСЕЗ) у 5-7 регіонах України може стати потужним каталізатором економічного зростання та регіонального розвитку. За оцінками експертів, протягом перших п'яти років функціонування таких зон очікується залучення інвестицій на рівні 300-450 млн доларів США. Це дозволить не лише модернізувати існуючу інфраструктуру агропромислового комплексу, а також створити нові високотехнологічні виробничі потужності, спрямовані на переробку сільськогосподарської продукції та її інтеграцію у внутрішні і зовнішні ринки.

Реалізація цих проєктів передбачає створення понад 12 тис. нових робочих місць, що матиме безпосередній соціально-економічний ефект для місцевого населення, підвищить зайнятість і рівень доходів у регіонах, а також сприятиме зменшенню соціальної напруженості та міграційного тиску. Очікується, що розвиток АСЕЗ матиме значний вплив на валовий регіональний продукт (ВРП), підвищуючи його на 10-15% за рахунок активізації високотехнологічної

агропереробки, логістики та супутніх галузей. При цьому слід враховувати мультиплікаційний ефект, який виникає внаслідок інтеграції суміжних секторів економіки: розвиток агропромислового виробництва стимулює попит на транспортні та логістичні послуги, упаковку, зберігання продукції, фінансові та консалтингові послуги, а також наукові та інноваційні розробки. У результаті загальний економічний вплив на регіон може зрости до 25-30%, що включає як прямі, так і непрямі наслідки підвищення ефективності виробництва, зростання доданої вартості продукції та активізації взаємодії між державним сектором, приватним бізнесом і міжнародними партнерами.

Крім того, впровадження АСЕЗ стимулює розвиток інфраструктури: будівництво та модернізація доріг, портів, логістичних вузлів, енергетичних і водопостачальних систем, що створює додаткові робочі місця і підвищує привабливість регіонів для подальших інвестицій. Значення АСЕЗ не обмежується лише економічними показниками: вони формують сприятливе середовище для трансферу знань і технологій, розвитку науково-дослідної та інноваційної діяльності, створюють передумови для підготовки висококваліфікованих кадрів, які будуть здатні підтримувати довгострокову конкурентоспроможність агропромислового комплексу.

Отже, впровадження АСЕЗ у зазначених регіонах є не лише економічно доцільним заходом, а й стратегічним інструментом регіонального розвитку, здатним трансформувати локальні економіки, підвищити соціальну стабільність і закласти фундамент для стійкого зростання ВРП та економічного потенціалу України в цілому.

Таким чином, підводячи підсумки, варто зауважити, що АСЕЗ виступають не лише звичайним економічним інструментом, а також фундаментальною платформою для комплексного розвитку українських територій. Вони інтегрують виробництво, науку та технології, формують сприятливе середовище для інновацій і трансферу знань, стимулюють інвестиційну активність та сприятимуть розвитку вітчизняної аграрної економіки, роблячи її конкурентоспроможною та максимально ефективною.

Впровадження АСЕЗ створюватиме передумови для докорінного переосмислення ролі АПК у національній економіці, зміцнення економічного потенціалу регіонів та посилення основ соціально-економічного розвитку держави. Одні з найкращих у світі ґрунти, помірний клімат, значний водний потенціал, вигідне географічне розташування та логістична гнучкість аграрного сектору сприятимуть розвитку високотехнологічних виробництв і наукових досліджень, а також формуватимуть ефективні мережі взаємодії між державними органами, бізнесом та міжнародними партнерами.

У результаті АСЕЗ підвищуватимуть соціально-економічну стабільність і конкурентоспроможність регіонів, зміцнюватимуть інвестиційну привабливість держави та підвищуватимуть її стратегічну роль на глобальному аграрному ринку. Більш того, практична реалізація цієї концепції сприятиме не лише зміцненню економічного потенціалу окремих територій, а й формуванню комплексного мультиплікаційного ефекту, який стане визначальним фактором сталого та довготривалого розвитку вітчизняної економіки.

Література:

1. Бондарчук Я. В. Особливості розвитку промислового капіталу в аграрному секторі економіки – історична ретроспектива та сьогодення. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 87 С. 9-16. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.87-1>.
2. Rodrik D. Industrial policy for the twenty-first century. Harvard University, 2004. 58 p. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.617544>.
3. Бочарова Ю. Г., Чернега О. Б., Кожухова Т. В., Іщенко О. В. Спеціальні економічні зони: стан та особливості розвитку в світі. *Торгівля і ринок України*. 2022. № 2 (52). С. 9–19. DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2022-52-2-9-19>.
4. İsmayilov E. E. Agro-parks as a modern model for the development of the agricultural sector. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечнікова*. 2021. Т. 26. Вип. 5 (90). С. 23-28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-90-3>.

Несененко П.П.,

*д. е. н., доцент, професор кафедри економіки, права та управління
бізнесом,*

Одеський національний економічний університет,

м. Одеса, Україна

Гарнага О.М.,

*д. е. н., професор, професор кафедри економіки підприємства і
міжнародного бізнесу, Національний університет водного господарства та
природокористування,*

м. Рівне, Україна

Овчар О.І.,

*здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний університет,*

м. Одеса, Україна

АГРАРНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ ТА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Аграрне підприємництво є ключовим елементом національної економічної системи, яке поєднує економічні, організаційно-управлінські та інноваційні процеси у сільському господарстві. Воно виступає не лише як форма економічної діяльності, спрямованої на отримання прибутку, а також як соціально-економічний механізм, що забезпечує продовольчу безпеку держави, стабілізує її валютні надходження через експорт продукції, формує робочі місця у сільських громадах та стимулює розвиток суміжних галузей. Актуальність дослідження цієї проблеми зумовлена визначальною роллю аграрного підприємництва у забезпеченні макроекономічної стабільності, підтриманні платіжного балансу, формуванні передумов сталого розвитку держави [1; 2; 3], а також у процесі повоєнного відновлення національної економіки. Одночасно

сучасні виклики, такі як цифровізація виробництва, впровадження інноваційних технологій та приведення діяльності у відповідність до євроінтеграційних стандартів, суттєво підвищують вимоги до ефективності управлінських рішень. Це, у свою чергу, потребує від підприємств аграрного сектору значного адаптаційного потенціалу, що безпосередньо впливає на їхню конкурентоспроможність і роль у швидкому відновленні та розвитку національної економіки.

Враховуючи зазначені виклики, сучасні аграрні підприємства застосовують широкий спектр практичних інструментів і технологій, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, оптимізацію управлінських процесів та забезпечення стійкого розвитку агробізнесу. Зокрема, велика увага приділяється цифровим системам управління фермою, таким як ERP та CRM для агропідприємств, що дозволяють ефективно планувати ресурси, контролювати виробничі процеси та управляти фінансовою та операційною діяльністю суб'єктів підприємницької діяльності. Впровадження методів точного землеробства, включно з GPS-навігацією, дронами для моніторингу посівів і сенсорними технологіями, дозволяє максимально ефективно використовувати земельні та матеріальні ресурси, знижувати втрати продукції та підвищувати її якість. Крім того, інноваційні підходи до переробки продукції, зокрема використання біоенергетики та технологій вторинної переробки побічних відходів, сприяють підвищенню доданої вартості продукції та розвитку суміжних галузей. Аграрні підприємства також активно впроваджують стратегії управління ризиками, диверсифікацію культур і каналів збуту, а також отримують міжнародні сертифікації (ISO, GLOBALG.A.P.), що забезпечує їх інтеграцію у глобальні ринки та підвищує конкурентоспроможність на міжнародному рівні. Крім того, сучасні аграрні підприємства активно інвестують у розвиток людського капіталу, підвищуючи кваліфікацію персоналу та створюючи нові робочі місця, а також інтегрують фінансові та страхові інструменти для мінімізації ризиків. Впровадження смарт-технологій, автоматизації та аналітики великих даних (BigData) формує основу для подальшої цифровізації та інноваційного розвитку агробізнесу. Загалом, такі практичні інструменти та технології не лише підвищують продуктивність і ефективність аграрного сектору, а й формують міцну основу для переходу до «зеленої економіки», впровадження енергоефективних і екологічно безпечних технологій та забезпечення довгострокового стійкого розвитку агропідприємств.

Підприємницька діяльність в аграрному секторі економіки охоплює широкий комплекс соціально-економічних процесів, що включають економічні, організаційно-управлінські та інноваційні відносини, які виникають у результаті самостійної, ініціативної та ризикованої діяльності суб'єктів господарювання. Ця діяльність спрямована на систематичне отримання прибутку шляхом виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, водночас забезпечуючи важливі соціальні ефекти, зокрема розвиток сільських територій, підвищення рівня зайнятості населення та зміцнення продовольчої безпеки держави. Розглядаючи аграрне підприємництво як окрему сферу бізнесу, слід підкреслити його багатогранність і системоутворюючий характер у структурі

національної економіки, адже воно інтегрує економічні, інноваційні та соціальні аспекти діяльності господарюючих суб'єктів, формуючи фундамент для сталого розвитку аграрного сектору. Виходячи з цього, аграрний бізнес набуває особливої значущості, оскільки ефективне функціонування підприємств аграрного сектору сприяє активізації економічної діяльності у сільських територіях, створенню нових робочих місць, підтриманню платіжного балансу через експорт продукції та збільшенню податкових надходжень до державного бюджету.

Проаналізувавши теоретичні засади аграрного підприємництва, слід наголосити на тісному зв'язку між поняттями «агробізнес» та «аграрне підприємництво». Їхній зміст, структура та функціональне призначення формувалися під впливом класичних і сучасних економічних теорій, еволюції ринкових відносин, а також змін у суспільно-виробничих процесах аграрного сектору [3; 4]. Агробізнес у науковій літературі розглядають як складну багаторівневу систему, що інтегрує виробничі, організаційно-управлінські, інноваційні та соціальні компоненти, формуючи єдиний механізм для досягнення економічних і соціальних цілей. У структурі агробізнесу виділяють різні рівні та напрямки діяльності, кожен із яких має своє функціональне значення, починаючи від вирощування та переробки продукції до її реалізації на внутрішньому та зовнішньому ринках. Такий підхід дозволяє розглядати аграрне підприємництво не лише як економічний інститут, а й як комплексний соціально-економічний інструмент, що забезпечує конкурентоспроможність сектору, стимулює інноваційний розвиток та адаптацію до сучасних викликів, включно з цифровізацією виробництва та інтеграцією до європейських стандартів. У цьому контексті агробізнес постає як системоутворююча одиниця аграрної економіки, здатна поєднувати економічні, організаційні та соціальні процеси у цілісний механізм, що забезпечує ефективність функціонування підприємств і сприяє комплексному розвитку аграрного сектору.

Щоб більш детально розкрити функціонування агробізнесу, у сучасній науковій літературі виокремлюють кілька підходів, кожен із яких висвітлює певний аспект його діяльності. Економічний підхід розглядає агробізнес як систему господарських відносин, спрямованих на виробництво, переробку та реалізацію продукції з метою отримання прибутку. Галузевий підхід трактує агробізнес як невід'ємну частину національного господарства, де взаємодіють різні сектори та структурні компоненти, впливаючи на макроекономічні показники. Системний підхід дозволяє оцінити його як багатокомпонентну структуру, у якій тісно переплітаються виробничі, переробні та збутові ланки, тоді як соціальний підкреслює значення агробізнесу для розвитку сільських територій, формування зайнятості та забезпечення продовольчої безпеки. Правовий підхід фокусується на агробізнесі як на системі правових взаємовідносин між економічними суб'єктами, а інституційний наголошує на важливості державного регулювання, механізмів підтримки та ролі інституцій у стимулюванні сталого розвитку аграрного сектору [3, с. 62].

У зв'язку з цим виникає потреба виділити найбільш вдале та комплексне визначення агробізнесу, яке відображало б усі його ключові аспекти. На нашу

думку, таким є підхід В. І. Кифяк, яка визначає агробізнес як сектор економіки, що охоплює окремі напрями діяльності, у межах яких суб'єкти господарювання здійснюють виробництво, переробку та реалізацію сільськогосподарської продукції, а також створюють агропромислову продукцію з метою отримання прибутку та досягнення додаткових соціальних результатів [3, с. 63]. Це визначення дає можливість розглядати агробізнес не лише як економічну діяльність, спрямовану на отримання прибутку, а також як комплексну, багатовимірну систему, що охоплює різні аспекти функціонування економіки та суспільства. Воно підкреслює взаємозалежність виробничих, організаційних, інноваційних та соціальних складових, наочно демонструє, що агробізнес в межах національного аграрного сектору виступає не просто як сукупність підприємств чи окремих процесів, а як достатньо складний механізм, який суттєво впливає на розвиток сільського господарства країни та забезпечує його економічну стабільність. Він стимулює соціальні та інноваційні процеси у сільських громадах і на рівні виробничих ланцюгів, а також сприяє адаптації галузі до змін економічних, технологічних та природно-кліматичних умов. Такий погляд дозволяє всебічно аналізувати агробізнес, усвідомлювати його значення для національної економіки та суспільства, а також створює підґрунтя для вивчення конкретних механізмів його функціонування на рівні підприємств, де ключову роль відіграє аграрне підприємництво.

Важливо підкреслити, що в межах цієї системи саме аграрне підприємництво виступає ключовим механізмом реалізації цілей агробізнесу. Воно поєднує економічні, інноваційні та соціальні аспекти діяльності господарюючих суб'єктів, спрямовані на підвищення продуктивності, оптимізацію використання ресурсного потенціалу та стимулювання технологічних і організаційних інновацій. Як зазначає О. В. Алексєєва, підприємницька діяльність у сільському господарстві має низку специфічних особливостей, зокрема сезонність виробництва, високу залежність від природно-кліматичних факторів, обмеженість земельних ресурсів, потребу у відтворенні робочої сили та забезпеченні продовольчої безпеки і зайнятості сільського населення [4]. Урахування цих особливостей визначає стратегічний потенціал аграрного підприємництва як рушія розвитку агробізнесу, здатного інтегрувати виробничі, організаційні та соціальні процеси у цілісний механізм, що забезпечує не лише економічну ефективність, а й довгострокову стабільність та інноваційний розвиток аграрного сектору, формуючи надійну основу для реалізації комплексних соціально-економічних цілей держави.

Виходячи з вище викладеного, на нашу думку, агробізнес слід розглядати як комплексну інтегровану систему аграрної економіки, що об'єднує виробничі, переробні, збутові, інноваційні та соціальні процеси, охоплюючи широкий спектр діяльності господарюючих суб'єктів і формуючи фундамент для розвитку аграрного сектору. У межах цієї системи аграрне підприємництво виступає ключовим структурним елементом і практичною формою реалізації підприємницької ініціативи, яка забезпечує динамічну реалізацію цілей агробізнесу. Воно включає економічні, соціальні та інноваційні аспекти діяльності господарюючих суб'єктів, сприяє ефективному функціонуванню

підприємств, оптимізує використання ресурсного потенціалу та стимулює технологічні й організаційні інновації.

Отже, агробізнес постає як широка інтегрована система, що забезпечує комплексний розвиток аграрного сектору, аграрне підприємництво, у свою чергу, є її практично діючою складовою, що реалізує цілі цієї системи на рівні окремих підприємств і їхніх об'єднань. Таке співвідношення підкреслює, що агробізнес і аграрне підприємництво не тотожні поняття, проте невід'ємно взаємопов'язані: перший визначає загальні стратегічні рамки і соціально-економічні орієнтири розвитку сектору, тоді як друге реалізує ці орієнтири на практиці через конкретні управлінські, виробничі та інноваційні дії. Відповідно, ефективність аграрного підприємництва безпосередньо впливає на стабільність, конкурентоспроможність та сталий розвиток агробізнесу, оскільки через впровадження сучасних технологій, організаційних інновацій і раціональне використання ресурсів воно стимулює модернізацію виробничих процесів, підвищує продуктивність аграрного сектору та сприяє економічній і соціальній стабільності на національному рівні.

Підводячи підсумки, зауважимо, що аграрне підприємництво є невід'ємним і фундаментальним елементом національної економічної системи, який визначає не лише ефективність окремих сільськогосподарських підприємств, а також створює сприятливі умови для комплексного розвитку суміжних галузей, забезпечення продовольчої та економічної безпеки держави, зміцнення соціально-економічної стабільності та підвищення якості життя населення. Воно інтегрує економічні, організаційно-управлінські, інноваційні та соціальні складові, формуючи цілісний механізм функціонування агробізнесу, де виробничі процеси, управлінські рішення та інноваційні підходи спрямовані на раціональне використання природних, трудових та фінансових ресурсів, впровадження сучасних технологій та підвищення продуктивності виробництва.

У структурі агробізнесу аграрне підприємництво постає як практична форма реалізації підприємницької ініціативи, що виступає рушійною силою інноваційного розвитку аграрного сектору. Воно забезпечує стратегічне поєднання економічної ефективності та соціальної відповідальності, формуючи стабільні умови для зайнятості, розвитку сільських територій, підтримки продовольчої безпеки та зміцнення соціальної інфраструктури. Підприємницька діяльність у цьому секторі відзначається високою адаптивністю та здатністю оперативно реагувати на динаміку ринкових і зовнішньоекономічних умов, проявляє управлінську самостійність, ініціативність і готовність до економічного ризику, що забезпечує ефективну реалізацію стратегічних цілей розвитку та стабільне функціонування аграрних підприємств. Одним із ключових аспектів сучасного розвитку є адаптація до глобальних викликів, коли підприємства впроваджують стратегії управління ризиками, наприклад, через диверсифікацію культур і каналів збуту, а також застосовують міжнародні сертифікації (ISO, GlobalG.A.P.) для інтеграції на світові ринки.

Особливої уваги заслуговує інтеграція аграрного підприємництва з сучасними технологічними інноваціями та вимогами стандартів європейської інтеграції, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектору

як на національному, так і на міжнародному рівні. Розвиток аграрного підприємництва все більше пов'язаний із цифровізацією та принципами «зеленої економіки», що активно сприяє впровадженню підприємствами енергоефективних та екологічно безпечних технологій. Така здатність до інноваційного розвитку та адаптації є ключовим чинником забезпечення сталого економічного зростання, ефективного використання природно-ресурсного потенціалу, оптимізації виробничих та організаційних процесів, а також формування надійного фундаменту для реалізації практичних форм підприємницької ініціативи.

Окрім безпосередніх соціальних і технологічних наслідків, аграрне підприємництво має значний макроекономічний вплив, оскільки забезпечує стабільні валютні надходження через експорт продукції, підтримує платіжний баланс держави, стимулює розвиток суміжних галузей промисловості та транспорту, а також сприяє збільшенню податкових надходжень до державного бюджету. Ефективне функціонування аграрного сектору безпосередньо впливає на зростання валового внутрішнього продукту, створює додаткові робочі місця та сприяє зниженню рівня безробіття у сільській місцевості. Активний розвиток аграрного бізнесу підвищує економічну стійкість держави, зміцнює фінансову стабільність та забезпечує більшу здатність національної економіки адаптуватися до глобальних викликів і ринкових трансформацій, формуючи довгострокові передумови для сталого економічного розвитку країни, підвищення її ВВП та прискореної інтеграції в міжнародні економічні процеси.

Таким чином, аграрне підприємництво є не лише видом економічної діяльності, а й важливим соціально-економічним чинником розвитку аграрного сектору, що інтегрує економічні, організаційні, інноваційні та соціальні аспекти функціонування суб'єктів господарювання. Воно формує підґрунтя сталого розвитку національної економіки, визначає стратегічні орієнтири трансформації агробізнесу в умовах глобальних викликів, забезпечує ефективну взаємодію між виробничими, переробними та збутовими ланками аграрного сектору, підвищуючи його загальну конкурентоспроможність, сприяючи впровадженню інноваційних та екологічно безпечних технологій і водночас формуючи міцний макроекономічний фундамент держави, що забезпечує зростання ВВП, посилення фінансової стабільності та стратегічного економічного потенціалу України.

Література:

1. Пилипенко Н. М., Сайко І. О., Макроекономічні аспекти розвитку підприємництва в аграрній сфері. *Агросвіт*. 2025. № 1. С. 64–72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.1.64> (дата звернення: 14.10.2025).
2. Прокопенко Н. І. Сталий розвиток аграрного сектора економіки: поняття, сутність, умови реалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-115> (дата звернення: 14.10.2025).
3. Кифяк В. І. Теоретичні положення обґрунтування сутності та особливостей розвитку агробізнесу. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1 (28). С. 56–71. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-56-71](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-56-71) (дата звернення: 18.10.2025).

4. Алексеева О. В. Підприємництво: сутність та особливості розвитку в аграрній сфері. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 98–106. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201910098> (дата звернення: 19.10.2025).

Нечаєва І. А.,
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та
адміністрування
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна
Приходько Є. Д.,
здобувач вищої освіти, спеціальність менеджмент організацій та
адміністрування
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Глобалізація, технологічний розвиток, політична нестабільність, кліматичні кризи та пандемії спричиняють непередбачувані наслідки для бізнесу, створюючи умови постійної невизначеності та мінливості. В цих умовах традиційні підходи до управління часто виявляються неефективними, оскільки не забезпечують достатньої гнучкості для швидкого реагування на виклики [1, с.453].

Нестабільність - це стан економічних систем на різних рівнях, що характеризується високою волатильністю та зумовлюється економічними, соціальними й політичними факторами, включно з фінансовими ризиками та нерівномірним розвитком регіонів. Вона може мати ефект, коли один фактор провокує інші, посилюючи негативний вплив на економіку. Глобальна нестабільність більш масштабне явище, що охоплює економічні, соціальні, політичні та екологічні аспекти світової економіки. Серед її факторів виділяють авторитарні режими, екологічну кризу, скорочення ресурсів, демографічні зміни, голод, соціальну нерівність, кризу капіталовкладень та культурні протиріччя. Взаємодія цих факторів ускладнює регулювання і потребує структурного підходу [2, с. 21-22].

Державне регулювання - це цілеспрямована діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, яка передбачає використання різних методів і інструментів впливу на економічні процеси з метою забезпечення ефективного функціонування ринку, стабілізації та розвитку національної економіки, а також досягнення позитивних соціально-економічних результатів [3, с. 43].

Отже, державне регулювання можна розглядати як інструмент реалізації державної політики, який забезпечує узгодженість інтересів суспільства, бізнесу та державних інституцій через комплекс заходів впливу - від законодавчих до економічно-мотиваційних.

Україна зазнає низки серйозних політичних, оборонних та економічних

викликів. Забезпечити загальну економічну стабільність і стале зростання без динамічного державного регулювання неможливо, особливо коли здатність ринку до саморегуляції виявляється обмеженою. Світовий досвід свідчить, що роль держави в економіці завжди присутня і змінюється залежно від фази економічного циклу та характеру зовнішніх шоків. Тому необхідно системно проаналізувати моделі державного регулювання, які сьогодні виявляються найбільш актуальними з метою забезпечення стійкості та відновлення економіки.

Таблиця 1

Моделі державного регулювання

Модель державного регулювання	Коротка характеристика
Ієрархічна модель	Передбачає централізоване, бюрократичне управління за принципом «згори донизу», де держава самостійно визначає напрями розвитку, розподіляє ресурси та контролює суспільні процеси без активної участі громадян [4, с. 59].
Ринкова модель	Ґрунтується на свободі дій економічних суб'єктів, які керуються власними інтересами. Держава відіграє мінімальну роль, обмежуючись функціями регулятора і гаранта конкуренції [4, с. 60].
Модель належного урядування (Good Governance)	Сучасна демократична модель, що базується на участі громадян, прозорості, підзвітності, верховенстві права та ефективності управління. Держава взаємодіє з бізнесом і громадянським суспільством [4, с. 59].
Неокласична модель	Орієнтована на підтримку економічної рівноваги, усунення ринкових провалів і стабілізацію макроекономічних показників. Має обмежену гнучкість у реагуванні на гібридні загрози [5, с. 346].
Інституційна модель	Зосереджується на ролі формальних і неформальних інститутів, які забезпечують стабільність економічних відносин, довіру та соціальний капітал [5, с. 346].
Мережева модель	Передбачає горизонтальну взаємодію між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Забезпечує адаптивність системи до глобальних загроз та децентралізоване управління [5, с. 346].
Проактивна модель	Спрямована на передбачення та запобігання кризам через форсайт, сценарне планування і розвиток стійкості (резиліентності) держави до турбулентності середовища [5, с. 347].
Соціально-демократична модель	Базується на принципі солідарності та активній ролі держави у забезпеченні соціального захисту. Характеризується прогресивним оподаткуванням і доступністю соціальних послуг [6, с. 104].
Націоналістична модель	Реалізується через ідеології націоналізму, шовінізму чи фашизму, передбачає авторитарний контроль і централізацію влади [6, с. 105].

Моделі державного регулювання відображають баланс між роллю держави, участю громадян та ринковими механізмами, варіюючи від централізованого контролю до прозорого та адаптивного управління. Їх ефективність залежить від здатності забезпечити стабільність, соціальну справедливість, економічне зростання та оперативно реагувати на сучасні виклики та невизначеність середовища.

Моделі державного регулювання в умовах глобальної нестабільності

повинні мати високий ступінь адаптивності та здатність до оперативного реагування на динамічні економічні, політичні та соціальні виклики. У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції традиційні централізовані підходи виявляють обмежену ефективність через повільність прийняття рішень і низьку гнучкість у відновленні порушених балансів. У цьому контексті зростає значення моделей, які передбачають взаємодію державних інститутів, бізнесу та громадянського суспільства, інтеграцію горизонтальних та мережових структур управління, а також використання проактивних стратегій прогнозування і сценарного планування. Такі моделі дозволяють не лише коригувати економічні та соціальні «провали», але й підвищувати стійкість держави до гібридних загроз, глобальних криз та непередбачуваних трансформацій ринку. Особлива увага в сучасному регулюванні приділяється соціальному захисту, перерозподілу ресурсів, розвитку людського капіталу та забезпеченню прозорості, підзвітності і довіри в системі публічного управління, що сприяє мінімізації конфліктів і підтримці стабільності в суспільстві.

Література:

1. Нечаєва І., Панкова А. Управління підприємствами в умовах невизначеності: інтеграція сучасних підходів менеджменту та принципів VUCA-світу. Сталий розвиток економіки, 2024. №3(50), С. 452-457. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-68>
2. Левковська Л. В., Добрянський О. І. Фундаментальні засади та сучасний вимір глобальної нестабільності. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 8. С. 20–24. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.8.20> (дата звернення: 13.10.2025).
3. Котелевець Д. Механізм державного регулювання економіки: сутнісний вимір. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. Т. 11-12, № 300-301. С. 41–49. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-11-12-300-301-41-49> (дата звернення: 13.10.2025).
4. Корощенко, М. Модель «належного урядування» як шлях реформування публічної політики в Україні. Економіка України. 2024. №3 (748). С. 57-67. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.04.057> (дата звернення: 13.10.2025).
5. Папірін Д. О. Трансформація механізмів державного регулювання економічної безпеки в умовах сучасних гібридних загроз: європейський досвід та українські реалії. Теорія та практика державного управління. 2024. Вип. 2 (79). С. 342–362. URL: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-17> (дата звернення: 13.10.2025).
6. Бончук А., Немченко Т. Сучасні моделі державного управління економікою: порівняльний аналіз. Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку : 36. тез доп., м. Кропивницький, 20 квіт. 2023 р. Кропивницький. С. 104–106. URL: <https://kntu.kr.ua/doc/science/den23-1.pdf> (дата звернення: 13.10.2025).

*Пенюшкіна А. І.,
здобувачка 2 курсу
факультету економіки та управління
спеціальність 051 «Економіка»
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна
Самуйлік М. М.,
кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри суспільно-гуманітарних наук
Одеський державний аграрного університет
м. Одеса, Україна*

ОКРЕМІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Процес економічної інтеграції України з Європейським Союзом часто представляють як безальтернативний шлях до розвитку. Проте реальність значно складніша: відсутність належної адаптації української економіки до європейських стандартів, слабка інституційна спроможність та нестабільність законодавчого поля створюють серйозні ризики для національної економіки. Часто інтеграційні кроки здійснюються без достатньої оцінки їхніх наслідків для внутрішніх галузей, що може призвести до втрати конкурентоспроможності окремих секторів та збільшення соціально-економічної нерівності. Водночас інтеграція відкриває нові можливості: доступ до європейських ринків, залучення інвестицій та впровадження сучасних стандартів виробництва, що сприяє модернізації економіки.

Україна здійснила наближення до членства в Європейському Союзі. Зокрема, виконано значну частину вимог Єврокомісії, що дозволило відкрити перший переговорний кластер. У Верховній Раді ухвалено та готуються нові закони, спрямовані на судову реформу, забезпечення прав людини, реформування податкової системи та вдосконалення митниці. Самий актуальний напрямок роботи – це боротьба з корупцією. І тут, очевидно, що лідери Європейського Союзу, хотіли, щоб саме ця складова в Україні знизилась до мінімуму. Також триває адаптація українського законодавства до норм і стандартів ЄС, а в економічній сфері ведеться робота над створенням умов для підтримки національного виробника та розвитку конкурентоспроможного ринку. Ці кроки демонструють поступ у реформуванні країни, хоча процес ще потребує практичної імплементації ухвалених рішень.

Війна суттєво впливає на процес євроінтеграції України. Вона зруйнувала значну частину економічної бази: викликала масштабні руйнування виробництва, принесла людські жертви та соціальні втрати, призвела до скорочення робочих місць, зменшення купівельної спроможності та накопичених активів [1]. Бойові дії підривають логістику, зменшують інвестиційну привабливість і створюють невизначеність на ринку праці через мобілізаційні процеси.

Економічні та політичні обмеження на шляху євроінтеграції України полягають у тому, що ЄС готовий приймати до свого складу не «тягар», а країну, здатну стати драйвером зростання спільного ринку. Для цього Україна має довести прозорість фінансів, податкової системи, судової влади та митниці. Особливо гострою є проблема аграрного сектору, адже фермери держав-членів побоюються конкуренції з боку українських виробників, що може зумовити введення довгострокових обмежень на 10–15 років. На жаль, у нас зараз є політичний інструмент впливу з боку Угорщини, які блокують відкриття кластерів. І ми не можемо рухатися далі, хоча абсолютно всі інші країни ЄС підтримують Україну. Крім того, вступ до ЄС передбачає підпорядкування наднаціональному законодавству, яке здатне обмежувати окремі економічні ініціативи України [2, с. 88].

Європейська інтеграція України є багатовимірним процесом, що поєднує політичні, економічні та соціальні аспекти розвитку держави [3]. Внесення змін до Конституції 2019 року закріпило незворотність євроінтеграційного курсу, а отримання статусу країни-кандидата та початок переговорів у 2023 році підтвердили рішучість України на шляху до членства в ЄС. Війна з Росією, попри її руйнівний вплив на економіку та суспільство, стала каталізатором змін: трансформація міжнародного іміджу України з образу жертви до символу боротьби за свободу та демократію посилила підтримку з боку європейських партнерів.

Водночас інтеграційний процес супроводжується численними викликами. Для держави – це необхідність глибоких реформ у сферах судочинства, боротьби з корупцією, економічного управління та дотримання прав людини. Для бізнесу – потреба у технологічній модернізації, дотриманні екологічних стандартів, прозорості в обліку та адаптації до жорсткої конкуренції на європейському ринку. Важливим чинником залишається й інформаційний простір: медіа формують сприйняття України в країнах ЄС, а отже - безпосередньо впливають на рівень політичної та економічної підтримки. Всі власні надходження українського держбюджету йдуть на оборону. Цивільні видатки країна фінансує за рахунок іноземної допомоги, що складає у 2025 році \$39,3 млрд [4].

Євроінтеграція для України – це не миттєвий «квиток у краще життя». Це тривалий процес реформ, які потрібно впровадити не на папері, а в реальності. Війна ускладнює й уповільнює цей шлях, змінюючи економічний та соціальний простір країни. Членство в ЄС стане можливим тоді, коли Україна доведе, що здатна бути не "реципієнтом допомоги", а повноцінним учасником європейського ринку.

Література:

1. Богдан Т. Фінансово-економічні наслідки війни: що нас чекає в майбутньому? URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoeconomichni_naslidki.html (дата звернення 22.10. 2025 р.).
2. Литвин А. Л. Перспективи вступу України до ЄС в найближчому майбутньому. Україна в умовах євроінтеграції: проблеми та перспективи :

матеріали круглого столу до Дня Європи (м. Біла Церква, 8 травня 2025 р.). Біла Церква : Білоцерківський національний аграрний університет, 2025. С. 87-88.

3. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 11.10.2025).

4. Центр економічної стратегії. Трекер економіки України під час війни, URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 11.10.2025).

Самуїлік М.М.,

*кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри суспільно-гуманітарних наук
Одеський державний аграрного університет
м. Одеса, Україна*

Саєнко І.В.,

*кандидат політичних наук, доцент,
професор кафедри суспільно-гуманітарних наук
Військова академія
м. Одеса, Україна*

ДЕЯКІ КЛЮЧОВІ АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Економічна євроінтеграція наближає Україну до розширеного доступу до світового ринку, а також до технологій, інвестицій та стимулює модернізацію економіки. Україна вже здійснила низку кроків для наближення до членства в ЄС. Пройшло 3 роки, як наша країна отримала статус кандидата у члени Європейського Союзу. 23 червня 2022 року Єврокомісія офіційно надала цей статус Україні на саміті у Брюсселі. Європейська Рада ухвалила історичне рішення після підписання Угоди про асоціацію[3]. Це четвертий етап за спрощеною процедурою вступу після прискорення третього. Україна протягом двох років здобула п'ять «безвізів» через системні трансформації в умовах війни. Це енергетичний, економічний, транспортний, цифровий, митний. Але не зникли та стали більш актуальними ключові проблеми економічної євроінтеграції України, що суттєво гальмують цей розвиток. Головною перешкодою залишається повномасштабна війна, що привела до руйнування виробничого комплексу та інфраструктури. Війна завдала нищівного удару по економіці. Знищено значну частину промислових потужностей, транспортної та енергетичної інфраструктури. Крім руйнувань, значно зросли вартість енергоресурсів та продуктів харчування, що спричинило подорожчання споживчих товарів. Водночас, українська економіка продемонструвала дивовижну стійкість. Макроекономічні показники виявилися кращими за очікувані, що призвело до перегляду прогнозів зростання у бік підвищення. За

оцінками Світового банку, зростання економіки має сповільнитися до 2% у 2025 році, але залишатиметься позитивним.

Актуальною є адаптація до норм та стандартів ЄС. По-перше це модернізація виробничих потужностей для досягнення стандартів якості ЄС. Особливо у сферах безпеки харчових продуктів, екології. По-друге забезпечення верховенства норм права, при реформуванні державного управління, судової та правоохоронної систем, що є основою європейського ринку. По-третє інтеграція у спільні ринки ЄС вимагає глибокої гармонізації як законодавства так і інвестицій. Це секторальні виклики.

Одним із найглибших системних викликів для економічної євроінтеграції України є аграрний сектор України, як один з провідних галузей національної економіки, що є основним джерелом експортної валюти та забезпечує продовольчу безпеку держави. Україна, як велика країна, завжди була привабливою для конкурентів. Земля є фундаментом державності України, на якому базується бажання громадян захищати її. Провідна роль земельних ресурсів у світовому просторі визначається сьогодні об'єктивними обставинами. По-перше, українські землі-чорноземи складають до 12% світових чорноземів, а сільськогосподарські угіддя взагалі займають 68,9% загальної площі території [1, с. 83]. По-друге, це намагання РФ знищити Україну та захопити її землі. По-третє, земля, як вагомий компонент продуктивних сил, ще не інтегрований у європейський ринок. По-четверте, запровадження ринку землі в Україні стало суперечливою реформою, коли зіткнулись інтереси і бажання, як внутрішніх так і зовнішніх соціальних сил. Актуальним є завершення реформи землі. Варто нагадати, що однією із головних причин всіх світових війн, май же єдиною, були українські землі. Що приваблювали інтереси багатьох держав. Сьогоднішня війна не є виключенням. Путін назвав, що умовами ймовірного мирного договору є міжнародне визнання окупації Криму та територій чотирьох областей України. Ці заяви пролунали у червні в Швейцарії, напередодні українського Саміту миру, який відбувся [2].

Тому України інтеграція для Європейського Союзу стає "одним із найважчих каменів спотикання". Сила українського сільського господарства, *що є економічним активом*, створює значні політичні та ринкові протиріччя між Україною та ЄС. Це пояснюється значенням спільної аграрної політики (САР) в бюджеті ЄС та занепокоєнням європейських фермерів щодо конкуренції. Наплив безмитних українських товарів у 2022 році вже викликав ворожу реакцію. Інтеграція аграрного сектора України з її величезними родючими землями та конкурентоспроможністю вимагатиме фундаментальної реформи САР та перегляду розміру і розподілу бюджету ЄС. Політичне напруження, яке виникло через тимчасові заходи лібералізації торгівлі, є передвісником значно більших політичних баталій, які визначатимуть переговорний процес. Таким чином, це не просто проблема конкуренції, а питання здатності і готовності архітектури ЄС інтегрувати таку велику аграрну державу.

Література:

1. Волкова О., Хомутенко В. Ринок землі в Україні: передумови та наслідки. *Економіст*. 2011. № 11(301). С. 83-86.

2. «Мирні умови» Путіна: чого чекати українцям в окупації. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/novyny-pryazovya-myrni-umovy-shlyakhu-choho-chekaty-v-okupatsiyi/32996523.html>

3. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#top

Сорока О.В.,
*доцент кафедри управління персоналом і економіки праці
Одеській національній економічний університет
м. Одеса, Україна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ В ЕКОЛОГІЧНО - ОРІЄНТОВАНІЙ ЕКОНОМІЦІ У ХХІ СТОЛІТТІ

Перехід до зеленої економіки, спрямований на зниження вуглецевого сліду та збереження екосистем, став відповіддю на глобальні кліматичні виклики. Цей процес трансформує ринок праці, створюючи нові професії та вимагаючи перегляду традиційних економічних моделей.

За даними ЮНЕП (Програми ООН з навколишнього середовища), «зеленою» є така економіка, яка забезпечує довгострокове підвищення добробуту людей і скорочення нерівності, дозволяючи майбутнім поколінням уникнути суттєвих ризиків для довкілля та його виснаження. Зелена зайнятість включає робочі місця, що сприяють збереженню або відновленню якості довкілля. Міжнародна організація праці визначає зелені робочі місця як діяльність у сільському господарстві, промисловості, сфері послуг та адміністрації, спрямовану на зниження негативного впливу на екологію [1]. Такі робочі місця забезпечують гідні умови праці, адекватну заробітну плату та соціальний захист працівників.

Важливий прогноз представлено Світовим банком: до 2030 року очікується створення понад 24 мільйонів нових «зелених» робочих місць [2]. Цей процес вимагає стратегічних заходів щодо забезпечення кваліфікованої робочої сили, що підсилює роль освітніх реформ. Сучасні дослідження підкреслюють необхідність адаптації освітніх програм до нових вимог ринку праці.

Аналіз глобального досвіду показує, що зелена економіка сприяє розвитку регіонів, зміцнює соціальну стабільність і стимулює економічне зростання за рахунок формування нових робочих місць у екологічно орієнтованих галузях. З іншого боку, метою «зеленої» економіки є екологічна трансформація ринку праці, спрямована на мінімізацію негативного впливу економічної діяльності на довкілля. У країнах, що активно інвестують у зелені технології, темпи зростання зайнятості вищі, ніж у державах з традиційною економікою (табл. 1).

Перехід до зеленої економіки суттєво трансформує структуру зайнятості, створюючи як нові можливості, так і виклики для ринку праці. Дані ЮНЕСКО [4] та Cedefop [5] підтверджують, що 60% працівників у традиційних галузях

потребують перекваліфікації для збереження конкурентоспроможності. Ключовими напрямками підготовки фахівців є: відновлювана енергетика (інженери, монтажники, технічне обслуговування), екологічний аудит та еко-консалтинг, сталий розвиток міст та екологічний транспорт, а також управління ресурсами і переробка відходів.

Таблиця 1

Зростання «зелених» робочих місць у провідних країнах світу (2020–2023рр)

Країна	Ключові галузі	Зростання робочих місць (у%)
Китай	Сонячна енергетика, виробництво електромобілів.	12,1
Германія	Вітрова енергетика, зелений водень	10,3
США	Будівництво, переробка відходів	9,8
Франція	Екоінжиніринг, енергозбереження	8,6
Індія	Відновлювана енергетика, біоагропромисловість.	7,9

Джерело: складено автором за [3].

У Німеччині Федеральне агентство праці виділяє 31 тип професійної зайнятості, що відноситься до сфери захисту екологічної рівноваги. Ці види діяльності включають роботу в секторах, пов'язаних із охороною навколишнього середовища, збереженням природних ресурсів, екологічно сталими практиками природокористування та переробкою відходів. При цьому з категорії «зеленої зайнятості» виключені робочі місця в маркетингу, торгівлі та інформаційних технологіях, оскільки їх не вважають безпосередньо пов'язаними з охороною довкілля.

У період з 2015 по 2023 рік кількість робочих місць у секторі відновлюваних джерел енергії збільшилася на 58%, досягши 18,2 млн порівняно з 11,5 млн раніше [6]. За прогнозами, до 2030 року в секторі ВДЕ працюватиме понад 30 млн осіб (у 2021 — 12 млн). Найбільший приріст демонструють галузі, такі як сонячна енергетика — 4,9 млн робочих місць; біоенергетика — 3,6 млн робочих місць; вітроенергетика — 1,3 млн робочих місць [2]. Одночасно спостерігалися структурні зміни на ринку праці. Зокрема, відбулося скорочення зайнятості в вугільній промисловості на 25% у країнах США та ЄС [7]. Вугільна, нафтогазова промисловість, виробництво автомобілів із двигунами внутрішнього згоряння втрачають робочі місця через декарбонізацію. У ЄС до 2035 року планується закрити всі вугільні шахти, що торкнеться до 250 тис. працівників. Країни з високим рівнем вуглецевої залежності (наприклад, Польща, Індія, ПАР) стикаються з труднощами в перепідготовці працівників і перерозподілі трудових ресурсів.

Цифровізація та інноваційні технології відіграють ключову роль у розвитку зеленої економіки, сприяючи оптимізації виробничих процесів, підвищенню енергоефективності та створенню нових робочих місць. За даними BloombergNEF [8] обсяг інвестицій у «зелені» стартапи щороку зростає, досягнувши \$755 млрд у 2023 році. Проте цей розвиток супроводжується структурними змінами на ринку праці, створюючи як нові можливості, так і ризики соціальної та економічної поляризації.

Сучасні технології, включаючи штучний інтелект (AI), автоматизацію, інтернет речей (IoT) та великі дані (Big Data), дозволяють оптимізувати процеси у відновлюваній енергетиці, сталому сільському господарстві, управлінні відходами та транспорті. Це призводить до зростання попиту на висококваліфіковані кадри. Однак без державної підтримки та комплексних соціальних програм регіони, що залежать від традиційної видобувної промисловості (наприклад, вугільні шахтарські міста), стикаються зі зростанням безробіття та економічною депресією. Для пом'якшення наслідків втрати робочих місць у вуглецевоемних секторах і адаптації ринку праці багато країн розробляють стратегії справедливого переходу (Just Transition) [2]. Наприклад, у Європейському Союзі такі програми передбачають: Фінансування перекваліфікації для працівників вугільних підприємств; Освітні програми з технічних спеціальностей у сфері ВДЕ; Гранти на розвиток малого та середнього бізнесу в екологічно чистих галузях.

Для України успішний перехід до зеленої економіки потребує комплексного підходу, який включає економічні стимули, освітні реформи, стратегічне планування та державну підтримку бізнесу. Взаємозв'язок різних сфер політики зайнятості на екологічно орієнтованому ринку праці (рис.1)

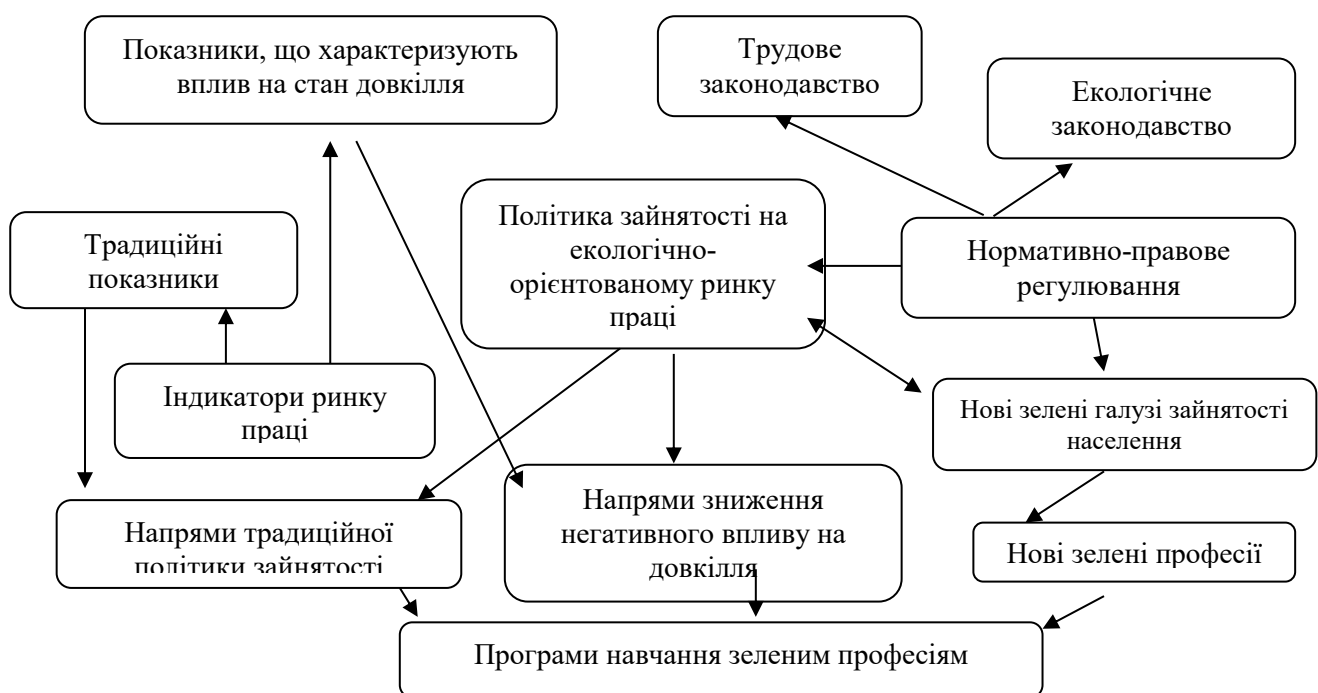


Рис. 1. Схема взаємодії різних сфер політики зайнятості на екологічно орієнтованому ринку праці

Джерело: складено автором

Для обліку зелених робочих місць пропонується розробити форму національного статистичного спостереження, у якій слід відобразити такі показники: кількість зелених робочих місць у звітному році; приріст зелених робочих місць порівняно з попереднім роком; інвестиції у створення та модернізацію зелених робочих місць у звітному році; вартість створення одного зеленого робочого місця у звітному році.

Отже, зелена економіка кардинально трансформує ринок праці, відкриваючи нові можливості для сталого розвитку. Однак успішний перехід вимагає скоординованих дій, включаючи інвестиції в освіту та перепідготовку кадрів, підтримку вразливих соціальних груп, а також гармонізацію міжнародних стандартів зеленої зайнятості для забезпечення справедливого й ефективного розвитку. Таким чином, трансформація призводить до поляризації ринку праці, де успіх залежить від адаптивності та моделі збалансованого підходу, що включає економічні стимули, освітні реформи й ефективну соціальну політику.

Література:

1. MOT 2022. Керівництво зі справедливого переходу. URL: <https://www.ilo.org> (дата звернення 6.10.2025).
2. World Bank. Jobs in Green Economy: A Global Perspective. 2022. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення 6.10.2025).
3. Eurostat. Labour Market Effects of Green Transition. 2023. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення 6.10.2025).
4. UNESCO. Education for Sustainable Development. France, 2020
5. Skills for green jobs in Germany: an update / Cedefop. 2018. 31 p. URL: http://www.cedefop.europa.eu/files/germany_green_jobs_2018.pdf (дата звернення 6.10.2025).
6. IRENA. Renewable Energy and Jobs: Annual Review 2024. URL: <https://www.irena.org> (дата звернення 6.10.2025).
7. IEA. Coal 2022: Analysis and Forecast to 2025. 2022. URL: <https://www.iea.org> (дата звернення 6.10.2025).
8. BloombergNEF. Energy Transition Investment Trends. 2023 URL: <https://about.bnef.com> (дата звернення 6.10.2025).

СЕКЦІЯ 5

РОЗВИТОК ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ, АУДИТУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН

*Ахтеменко А.В.,
здобувач вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський державний аграрний університет
м.Одеса, Україна*

*Замлинський В.А.,
д.е.н., проф. кафедри обліку і оподаткування
Одеський державний аграрний університет
м.Одеса, Україна*

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА»

Нова Пошта — одна з найбільших логістичних компаній України, що активно впроваджує інноваційні технології для оптимізації своїх бізнес-процесів. Одним із ключових напрямків є автоматизація бухгалтерського обліку за допомогою штучного інтелекту (ШІ). Ця доповідь розглядає етапи та результати інтеграції ШІ в бухгалтерські процеси Нової Пошти, а також оцінює їхній вплив на ефективність та точність обліку.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки підприємства логістичної сфери, такі як Нова Пошта, активно впроваджують інноваційні технології у всі бізнес-процеси, зокрема в бухгалтерський облік. Традиційно облік фінансових операцій ґрунтувався на ручному введенні даних, перевірці документів і використанні базових програмних продуктів, що вимагало значних людських та часових ресурсів. Однак стрімке зростання обсягів операцій та цифровізація бізнесу стимулювали перехід до новітніх автоматизованих систем. Одним із ключових напрямів розвитку бухгалтерського обліку у Новій Пошті стало впровадження штучного інтелекту (ШІ), який дозволяє не лише прискорити обробку даних, а й підвищити точність та аналітичну глибину управлінських рішень.

На сучасному етапі Нова Пошта використовує ERP-систему Microsoft Dynamics AX2012 R3, яка охоплює майже двадцять процесів бухгалтерського обліку. Система дозволяє вести головну книгу, облік ПДВ, дебіторської та кредиторської заборгованості, заробітної плати, основних засобів тощо. Такий підхід забезпечує централізований контроль за всіма фінансовими потоками компанії. Завдяки автоматизації, дані про витрати, доходи, оплату поставальникам, транспортні послуги та заробітну плату інтегруються в єдину базу, що зменшує ризик помилок і пришвидшує звітність. Разом з тим, частина операцій, як-от узгодження документів, перевірка первинних даних і формування аналітичних звітів, все ще виконується за участю бухгалтера.

Таблиця 1

Основні елементи облікової системи Нової Пошти

№	Аспект діяльності	Характеристика
1	ERP-система	Використовується Microsoft Dynamics AX2012 R3 для комплексної автоматизації облікових процесів.
2	Документообіг	Впроваджено електронні накладні, рахунки-фактури, акти виконаних робіт для мінімізації паперової роботи.
3	Інтеграція з банками	Автоматизовано обмін даними для формування виписок і контролю за платежами.
4	Витрати та доходи	Автоматично відображаються у відповідних рахунках згідно з фінансовими операціями.
5	Відповідність законодавству	Усі облікові процеси відповідають нормам Податкового кодексу України.
6	Аналітика та звітність	Використовується ВІ-аналітика для аналізу витрат, доходів і прогнозування фінансових потоків.

Для розуміння практичних аспектів розглянемо кілька прикладів бухгалтерських проведення, що застосовуються у діяльності компанії.

Облік транспортних засобів, складів і технічного обладнання ведеться з урахуванням первісної вартості, амортизації та залишкової вартості. Амортизація нараховується прямолінійним методом.

Таблиця 2

Облік господарських операцій з придбання транспортного засобу

№	Зміст операції	Первинні документи	Дебет	Кредит	Сума (грн)
1	Оплачено продавцю вартість транспортного засобу	Виписка банку	377	311	232450
2	Відображено утримання: ПДФО Військовий збір Реєстраційний збір, пов'язаний з купівлею	Бухгалтерська довідка Виписка банку	377 377 377	641 641 311	13500 4050 700
3	Включено до первісної вартості автомобіля витрати на його реєстрацію	Бухгалтерська довідка	152	377	700
4	Оприбутковано транспортний засіб	Акт приймання-передачі	152	631	250000
5	Відображення взаємозаліку заборгованостей	Бухгалтерська довідка	631	377	250000
6	Транспортний засіб уведено у експлуатацію	Акт приймання передачі № ОЗ -1	105	152	250700

ERP-система автоматично формує записи про витрати на доставку згідно з даними від перевізників, що підвищує точність обліку.

Таблиця 3

Облік витрат на доставку

№	Опис операції	Дебет	Кредит	Сума (грн)
1	Отримання рахунку від перевізника	93	63	50 000
2	Сплата рахунку	63	31	50 000

Компанія обліковує дохід від надання послуг через кореспонденцію рахунків 701 (доходи) і 361 (розрахунки з клієнтами).

Таблиця 4

Облік доходів від послуг доставки

№	Опис операції	Дебет	Кредит	Сума (грн)
1	Визнання доходу від послуг	361	701	100 000
2	Отримання оплати від клієнта	31	361	100 000

Нова Пошта нараховує та сплачує ПДВ відповідно до чинного законодавства України.

Таблиця 5

Облік податку на додану вартість (ПДВ)

№	Опис операції	Дебет	Кредит	Сума (грн)
1	Нарахування ПДВ на реалізацію	701	644	20 000
2	Нарахування ПДВ на придбання товарів	20	644	10 000

З метою підвищення ефективності управління фінансами компанія почала інтегрувати елементи штучного інтелекту в облікові процеси. Сучасні ІІІ-системи дозволяють розпізнавати дані з первинних документів, автоматично вводити їх у систему, перевіряти правильність проведення і прогнозувати фінансові потоки. Особливо перспективним напрямом є аналітика на основі ІІІ, яка дає змогу визначати фінансові ризики, виявляти помилки або ознаки шахрайства, а також будувати прогнози грошових потоків і формувати пропозиції щодо оптимізації витрат.

Впровадження штучного інтелекту дало змогу зменшити витрати на ручну працю, підвищити точність обліку та скоротити час на обробку документів. Проте процес впровадження супроводжується певними викликами: необхідністю адаптації ІІІ до існуючих ERP-систем, забезпеченням кібербезпеки та навчанням персоналу.

Нова Пошта демонструє приклад успішного поєднання традиційного бухгалтерського обліку з інноваційними технологіями штучного інтелекту. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати фінансові процеси, а й підвищити рівень стратегічного управління компанією. Інтеграція ІІІ є не просто модернізацією обліку, а ключовим кроком у формуванні цифрової бухгалтерії майбутнього, здатної реагувати на динамічні зміни ринку логістичних послуг.

Література:

1. Бухгалтерський облік. Загальна теорія: бібліогр. покажчик Інтернет-ресурсів / Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, Бібліотека; уклад. Л. Дейнека; упоряд. М. Б. Кулинич. Електрон. Текст. Дані. Луцьк, 2019. 112 назв. URL: <http://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/16079>
2. Офіційна сторінка компанії «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua>

Баланюк І.Ф.,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку і оподаткування
Карпатський національний університет Імені Василя Стефаника
м. Івано-Франківськ, Україна
Сас Л.С.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри обліку і оподаткування
Карпатський національний університет Імені Василя Стефаника
м. Івано-Франківськ, Україна
Бритвак Є.В.,
здобувач вищої освіти ОР «бакалавр»
спеціальності «Облік і оподаткування»,
Карпатський національний університет Імені Василя Стефаника
м. Івано-Франківськ, Україна
+380679782950
e-mail: evgeniabritvak@gmail.com

ЗМІНА РОЛІ ТА ФУНКЦІЙ ПРОФЕСІЇ БУХГАЛТЕРА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Професія бухгалтера є одною з найдавніших у світі. Ще в стародавні часи, у Стародавньому Єгипті було знайдено перші згадки про розрахунки. Люди вели записи про доходи, витрати, кількість худоби або запаси їжі. З роками ця діяльність все більше й більше удосконалювалася і втілювалась у науку – бухгалтерський облік.

Бухгалтер – одна з найвідповідальніших, багатогранних та креативних професій, що об'єднує такі напрямки діяльності, як: облік, економіка, бізнес-аналітика, експертиза, аудит, податкова та митна справа, ІТ-технології, комунікації, конкурента розвідка, менеджмент, стратегічне управління, оцінка ринкової вартості бізнесу, трудове, фінансове та господарське законодавство, фінансово-економічна безпека, міжнародні економічні відносини та зовнішньоекономічна діяльність [1].

У сучасному розумінні бухгалтер – це порядок, точність і відповідальність. Завдяки бухгалтерському обліку господарюючі суб'єкти мають змогу уникати хаосу у фінансах, планувати майбутній розвиток і забезпечувати стабільність. Без бухгалтера не може існувати жодна організація, адже саме він відповідає за порядок та достовірність інформації.

Бухгалтеру постійно доводиться стежити за змінами у законодавстві, правилами і новими нормами, що вимагає та стимулює вивчати нове. У зв'язку з цим змінюється й образ сучасного бухгалтера. Він має знати не тільки фінансовий, управлінський та податковий облік, але й володіти аналітичним мисленням, умінням прогнозувати фінансові результати та працювати з великим обсягом інформації. Дуже важливими стали комунікативні навички бухгалтера. Якщо раніше він працював здебільшого «за кулісами», то сьогодні часто

змушений пояснювати керівникам і партнерам складні фінансові процеси простими словами.

За прогнозами, деякі традиційні функції бухгалтерії можуть поступово зникнути або змінити свій характер. Наприклад, згідно з аналітикою, професії, пов'язані з обробкою транзакцій чи введенням даних є найбільш рекомендованими до автоматизації. Водночас, попит на фахівців із навичками аналізу даних, володінням AI-інструментами, знанням інформаційних систем і навичок комунікації – значно зростатиме.

Бухгалтерський облік господарської діяльності, аудит, податковий контроль є тими сферами, у яких цифрові технології впроваджуються надзвичайно швидко та ефективно, що дозволяє автоматизувати процеси, зменшити вплив людського фактора та мінімізувати помилки при здійсненні розрахунків і співставленні даних (табл. 1).

Щоденні завдання бухгалтера будуть виконувати спеціалізовані програмні продукти з вбудованим AI. Водночас, зростає роль бухгалтера як головного консультанта і радника, здатного чітко інтерпретувати цифри й надати керівнику усю необхідно інформацію для прийняття управлінських рішень.

Зарплата бухгалтера залежить від обсягу навантаження, виду діяльності компанії та досвіду. Бухгалтери можуть суміщають проекти та мати додаткову зайнятість, зокрема, ведення обліку фізичних осіб-підприємців. В середньому, бухгалтер в Україні заробляє 25000 грн. У порівнянні з жовтнем минулого року, зарплата бухгалтера збільшилася на 14% [2].

Таблиця 1

Особливості та напрями розвитку професії бухгалтера

Напрями порівняння	Класичне уявлення	Сучасний стан
Роль бухгалтера	Рахівник, контролює витрати та доходи	Фінансовий аналітик, радник керівництва
Інструменти роботи	Паперові документи, рахівниці, журнали обліку	Автоматизовані програми (1C, BAS, SAP), електронна звітність
Компетенції	Знання арифметики, уважність, точність	Аналітичне мислення, IT-навички, комунікація
Соціальне значення	Формування довіри у фінансах	Прозорість бізнесу, стратегічна роль у розвитку
Виклики	Ручна робота, великий обсяг паперової звітності	Цифровізація, зміни законодавства, кіберризики
Майбутнє	Стабільна, традиційна професія	Штучний інтелект, блокчейн, глобальний ринок

Джерело: сформовано за даними джерел 1-4.

Сучасні технології, спеціалізоване програмне забезпечення, хмарні сервіси та електронний документообіг дозволяють підвищити швидкість, точність та якість внесення й опрацювання фінансової інформації. Все це сприяє зменшенню витрат часу на виконання рутинних завдань, даючи можливість зосередитися на аналізі, інтерпретації даних та її використанні у процесі тактичного й

стратегічного управління діяльністю підприємства. Таким чином, сучасна бухгалтерія стає цифровізованою, що є вимогою часу та умов господарювання.

Отже, професія бухгалтера поєднує у собі класичні риси: порядок, точність, відповідальність – з сучасними вимогами, такими як: аналітичність, мобільність, здатність працювати з новітніми технологіями. Це одна з небагатьох професій, яка успішно адаптувалася до викликів часу є популярною і затребуваною.

Література:

1. Бухгалтер – професія “Білих комірців”: класика в сучасності. URL: <https://ibuhgalter.net/articles/541>.
2. Бухгалтер. URL: <https://www.work.ua/career-guide/accountant/>
3. Е-аудит: цифрова трансформація податкового контролю. URL: <https://dipfo.com.ua/news/eaudit-ukraine/>
4. Цифровізація бухгалтерського обліку в Україні. Економіка та регіони. URL: https://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2_2022/27.pdf

Буяклу Н.С.,

здобувач вищої освіти

Одеський державний аграрний університет

м. Одеса, Україна,

Топалова І.А.,

д.е.н., доцент кафедри обліку в оподаткування

Одеський державний аграрний університет

м. Одеса, Україна,

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ЗА СПРОЩЕНОЮ СИСТЕМОЮ ОПОДАТКУВАННЯ І ЗВІТНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Спрощена система оподаткування – це альтернативна форма податкового обліку, яка дозволяє підприємцям вести спрощену звітність, сплачуючи лише єдиний податок замість кількох інших податків. Її основні цілі – підтримка малого бізнесу, скорочення громіздких адміністративних процедур та стимулювання підприємницької активності. Була запроваджена указом Президента №727/98 «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва». З 1999 року може застосовуватися ФОП.

Спрощена система оподаткування застосовується як до фізичних осіб-підприємців, так і до юридичних осіб. Крім того, всі суб'єкти господарювання, які мають право на спрощену систему оподаткування, поділяються на чотири групи (табл. 1).

Основними перевагами спрощеної податкової системи є зниження податкового навантаження, спрощений облік, мінімізація звітних документів та можливість для малого бізнесу працювати легально. Це сприяє розвитку підприємницької діяльності, створенню робочих місць та розширенню податкової бази.

Характеристика груп платників єдиного податку

	1 група	2 група	3 група	4 група
Суб'єкт господарювання	фізичні особи	фізичні особи	фізичні особи та юридичні особи	сільськогосподарські товаровиробники
Ставка ЄП	до 10% від прожиткового мінімуму, встановленого на 1 січня поточного року	до 20 % від МЗП, встановленої на 1 січня поточного року	5% від доходу	передбачена п.293.9 ст.293 ПКУ
Ставка ЄП для платників ПДВ	-	-	3 % від доходу	передбачена п.293.9 ст.293 ПКУ
Ставка ВЗ	10% від МЗП на 1 січня поточного року	10% від МЗП на 1 січня поточного року	1 % від доходу	10% від МЗП на 1 січня поточного року
Обсяг доходів	167 МЗП, встановленої на 1 січня поточного року	834 МЗП, встановленої на 1 січня поточного року	1167 МЗП, встановленої на 1 січня поточного року	75% та більше складає доля сільськогосподарського товаровиробництва
Наймені працівники	-	<10	необмежено	необмежено
Податковий період	1 рік	1 рік	1 квартал	1 квартал

Джерело: складено автором за Податковим Кодексом України [1]

З 1 січня 2021 року змінено порядок ведення обліку доходів у платників єдиного податку, а саме:

- для платників єдиного податку скасовано вимогу реєстрації книги у податкових органах;
- підприємці 1, 2 та 3 груп, які не є платниками ПДВ, можуть вести книгу доходів у довільній формі, як у паперовому, так і в електронному вигляді шляхом щомісячного відображення отриманих доходів;
- підприємці 3 групи, платники ПДВ, можуть вести книгу у довільній формі шляхом щомісячного відображення доходів та витрат.

При веденні обліку у довільній формі платники єдиного податку мають право застосовувати будь-який спосіб обліку доходів: це можуть бути записи в довільному реєстрі — паперовому зошиті, журналі, електронній таблиці. У тому числі платники зможуть продовжувати вести книгу обліку доходів (і витрат для платників ПДВ) за формами, що діють на сьогодні.[2]

Хоча спрощена система оподаткування пропонує багато переваг, вона також має деякі недоліки. До них належать обмеження щодо видів підприємницької діяльності та розміри доходів, відсутність можливості включати всі витрати до складу витрат та недостатня цифровізація бухгалтерських процесів. Деякі підприємці також стикаються з численними труднощами під час переходу між системами оподаткування.

Для підвищення ефективності спрощеної системи бухгалтерського обліку доцільно впроваджувати електронні інструменти обліку та подання звітності, забезпечити цифрову інтеграцію з податковими органами, а також спростити процеси реєстрації та переходу між групами платників. Крім того, вирішальним є підвищення фінансової грамотності підприємців та узгодження українського законодавства та нормативних актів щодо малого бізнесу з міжнародними стандартами.

Отже, спрощена система бухгалтерського обліку та оподаткування є вирішальним фактором підтримки розвитку малого бізнесу в Україні. Вона забезпечує простоту роботи, прозорість податкових відносин та зменшує витрати для підприємців. Подальше вдосконалення цієї системи має бути зосереджене на цифровізації, прозорості та відповідності європейським стандартам.

Література:

1. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
2. Ведення обліку доходів у ФОП на єдиному податку. URL: <https://taxer.ua/uk/kb/oblik-dohodiv-ep>

*Гаркуша С.А.,
к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування
Сумський національний аграрний університет
м. Суми, Україна*

РОЛЬ АВТОМАТИЗАЦІЇ ОБЛІКУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ ФІНАНСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

У сучасних умовах цифрової трансформації бухгалтерський облік еволюціонує від традиційної функції фіксації господарських операцій до комплексної інформаційно-аналітичної системи управління. Автоматизовані облікові платформи забезпечують не лише зменшення трудомісткості рутинних процедур, а й дозволяють здійснювати безперервний моніторинг руху ресурсів, оперативно аналізувати фінансові результати та інтегрувати облікові дані з планово-аналітичними, аудиторськими й звітними системами.

Використання таких технологій набуває особливого значення у контексті реалізації принципів сталого розвитку, оскільки вони формують основу для створення інтегрованої звітності, що поєднує фінансові та нефінансові показники діяльності підприємства. Прозорість, відкритість і достовірність фінансової інформації стають визначальними чинниками ефективного управління, підвищення конкурентоспроможності бізнесу та забезпечення стабільності економічних процесів.

Сучасна економіка відзначається глибокою інформатизацією, що істотно посилює роль інформаційних потоків у забезпеченні результативності бізнес-процесів. У цьому середовищі автоматизація бухгалтерського обліку виступає

одним із ключових інструментів підвищення ефективності діяльності підприємств, забезпечуючи точність, своєчасність і прозорість фінансових даних.

Як зазначає Долбнева Д.В. [2, с.186], зростання рівня інформатизації суспільства підвищило значущість інформаційних ресурсів і сприяло усвідомленню підприємцями залежності успішності бізнесу від якості обробки, систематизації та швидкості передавання даних. Застосування засобів автоматизації, на її думку, дає змогу майже повністю усунути проблеми неточності та несвоєчасності отримання облікової інформації.

Сороколіт М. [4, с.60] підкреслює, що впровадження автоматизації бухгалтерського обліку має відчутний вплив на продуктивність праці, ефективність бізнес-процесів і якість управління фінансовими потоками. Автоматизовані системи мінімізують вплив людського фактору, скорочують час виконання рутинних завдань і забезпечують оперативну обробку інформації.

Цифровізація бухгалтерського обліку змінює його сутність, інтегруючи новітні технології для підвищення ефективності, точності та прозорості фінансових процесів. Використання хмарних сервісів, технологій великих даних, штучного інтелекту й блокчейну сприяє подальшій автоматизації облікових операцій і зниженню впливу людського фактору. Разом із тим, як зазначають дослідники [1, с. 48], цифрові інновації супроводжуються новими викликами – потребою в кіберзахисті, підтриманні конфіденційності даних та постійному підвищенні цифрової компетентності бухгалтерів.

На важливості автоматизації наголошують також Лега О.В., Прийдак Т.Б., Яловега Л.В., Мокієнко Т.В. і Ліпський Р.В. [3], підкреслюючи, що сучасні програмні рішення підвищують точність облікових даних, забезпечують своєчасний доступ до інформації та посилюють контроль за витратами. Вибір конкретної системи, за їх висновками, має ґрунтуватися на її функціональних можливостях, зручності користування, рівні безпеки, масштабованості та відповідності специфіці діяльності підприємства.

Результати досліджень авторів підтверджують, що автоматизація та цифровізація бухгалтерського обліку сприяють підвищенню ефективності господарської діяльності, мінімізації фінансових ризиків і зміцненню системи контролю за ресурсами. Разом із тим успішне впровадження таких систем потребує врахування вимог інформаційної безпеки, адаптації до технологічних змін і системного підвищення професійної кваліфікації персоналу.

Автоматизовані системи бухгалтерського обліку (АСБО) посідають ключове місце в структурі сучасних інформаційних систем управління, адже забезпечують збирання, обробку, зберігання та передачу фінансово-економічних даних у цифровому форматі. Їх основне призначення полягає у підвищенні точності, оперативності та надійності облікової інформації, скороченні трудових витрат і зменшенні ймовірності помилок, пов'язаних із людським фактором.

З погляду системного підходу АСБО являють собою інтегрований комплекс взаємопов'язаних підсистем – облікової, аналітичної, звітної та контрольної, які взаємодіють на основі єдиної бази даних. Їх ефективне функціонування можливе лише за умови узгодженої роботи всіх елементів: інформаційного, технічного,

програмного та організаційного забезпечення. Інформаційне забезпечення формує базу даних, технічне – створює матеріальну інфраструктуру, програмне – автоматизує процеси обробки й узагальнення інформації, а організаційне – визначає правила, повноваження і відповідальність користувачів. Саме їх узгодженість і взаємодія визначають рівень достовірності, прозорості й оперативності фінансових показників.

Результативність функціонування автоматизованої системи обліку визначається ступенем інтеграції її компонентів, узгодженістю процесів і здатністю адаптуватися до змін у правовому та технологічному середовищі. Для оцінки ефективності таких систем застосовуються економічний, організаційний та інформаційний підходи. Економічний підхід передбачає аналіз фінансової доцільності автоматизації – зниження витрат, підвищення продуктивності й точності облікових операцій. Організаційний орієнтований на оптимізацію структури облікової служби, удосконалення документообігу та професійного рівня персоналу. Інформаційний підхід оцінює якість, повноту та безпечність інформаційних потоків, інтеграцію з іншими підсистемами підприємства. Комплексне поєднання цих підходів дає змогу об'єктивно визначити реальний ефект від впровадження АСБО та їх вплив на управлінську ефективність.

Методологічною основою оцінювання виступає принцип системності, який розглядає автоматизовану систему обліку як єдиний організм, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Для цього використовуються такі індикатори, як рівень автоматизації облікових операцій, частка використаних програмних модулів, ступінь інтеграції з управлінським обліком і фінансовим аналізом.

Прозорість фінансово-економічної інформації є однією з ключових умов функціонування ефективних і сталих соціально-економічних систем. Автоматизовані системи бухгалтерського обліку формують єдиний інформаційний простір, що гарантує достовірність, доступність і своєчасність даних для внутрішніх і зовнішніх користувачів. Використання таких систем дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, забезпечити методологічну узгодженість обліку відповідно до міжнародних стандартів (IFRS, GAAP), автоматично контролювати правильність введених даних і формувати трасовані аудиторські сліди, що підвищують довіру до фінансової звітності.

У державному секторі автоматизація бухгалтерського обліку виступає важливим чинником підвищення фінансової дисципліни, боротьби з тіньовими схемами, запобігання корупційним ризикам і нецільовому використанню бюджетних коштів. У приватному секторі вона сприяє зростанню інвестиційної привабливості підприємств, спрощує інтеграцію в міжнародні ринки та посилює конкурентоспроможність.

Особливе значення має інтеграція автоматизованих систем обліку з державними електронними сервісами – податковими реєстрами, системами електронної звітності та інформаційними платформами. Такий взаємозв'язок не лише знижує кількість ручних операцій, а й підвищує ефективність контролю достовірності фінансових потоків на макrorівні.

АСБО мають істотний вплив на розвиток внутрішнього контролю та аудиту. Використання інструментів моніторингу в реальному часі дає змогу оперативно

виявляти відхилення, запобігати помилкам і шахрайству. Технології аналітики великих даних, машинного навчання та штучного інтелекту підвищують ефективність аналізу транзакцій, ідентифікують ризикові операції й підтримують концепцію безперервного аудиту (continuous auditing), коли перевірка здійснюється не періодично, а постійно. Це забезпечує своєчасне реагування на відхилення й підвищує рівень фінансової безпеки підприємства.

Таким чином, автоматизовані системи бухгалтерського обліку є не лише технологічним інструментом, а й стратегічним ресурсом, що забезпечує прозорість, достовірність і стійкість економічних процесів у цифровому середовищі.

Література:

1. Артюх О.В., Колосов А.С. Вплив цифровізації на бухгалтерський облік: виклики та перспективи. *Науковий вісник Одеського національного аграрного університету*. 2023. № 11-12. С. 44-50. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-44-50>
2. Долбнєва Д.В. Необхідність та передумови впровадження автоматизованих інформаційних систем ведення обліку на вітчизняних підприємствах. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 26. С. 185-192. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/501/481>
3. Лега О.В., Прийдак Т.Б., Яловега Л.В., Мокієнко Т.В., Ліпський Р.В. Інноваційний підхід до автоматизації обліку: аналіз програмних рішень для бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15024092>
4. Сороколіт М. Автоматизація обліку в умовах цифровізації економіки: загальнотеоретичні підходи й окремі практичні питання. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 4(89). С. 55-62. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02

Заїць Ю.С.,
*здобувач вищої освіти ОП «Облік і оподаткування»,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини,
м. Умань, Україна*

Маслянко В.А.,
*здобувач вищої освіти ОП «Облік і оподаткування»,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини,
м. Умань, Україна*

Дем'янишина О.А.,
*канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини,
м. Умань, Україна*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА МАЙБУТНЄ ОБЛІКУ: МОЖЛИВОСТІ Й РИЗИКИ КІБЕРБЕЗПЕКИ

Цифрова трансформація змінює спосіб збору, обробки та аналізу фінансової інформації – від автоматизації рутинних операцій до надання стратегічних консультацій керівництву. Професія бухгалтера та аудитора дедалі більше орієнтується на роботу з даними, аналітику та контроль інформаційних процесів, а не лише на традиційну звітність. Це підтверджують як академічні дослідження, так і профільні звіти міжнародних організацій та консультантів. Це зміна мислення, моделей управління й підходів до створення цінності.

У ХХІ столітті облік перетворюється з простої системи фіксації господарських операцій на складну екосистему цифрових даних, аналітики та штучного інтелекту. Сьогодні бухгалтерські платформи підключені до хмарних сховищ, ERP-систем, банківських API, а іноді – навіть до блокчейну. Та разом із цими безпрецедентними можливостями приходить і нова небезпека кіберзагрози, які ставлять під сумнів безпеку фінансової інформації, довіру до звітності та навіть стабільність бізнесу [1].

Завдяки цим технологіям облік стає більш динамічним, інтегрованим і прозорим. Наприклад, аналітика великих даних дозволяє прогнозувати фінансові результати, а автоматизація – скорочує час на рутинні операції.

Як зазначає АССА у звіті «The Digital Accountant», майбутнє професії – у цифрових навичках, аналітичному мисленні та здатності працювати з даними в режимі реального часу. Це означає, що бухгалтер сьогодні повинен не лише вести облік, а й пояснювати тенденції, оцінювати ризики, створювати сценарії сталого розвитку.

Однак із розширенням цифрової інфраструктури виникає питання: наскільки безпечними є дані, з якими ми працюємо? Згідно з дослідженням PwC, понад 50% фінансових керівників вважають, що загроза кіберінцидентів сьогодні є головним бар'єром для довіри до фінансової звітності.

На перший погляд, кібербезпека – це лише витрати на захист. Але в реальності вона стає інвестицією у довіру, без якої неможливий сталий розвиток фінансових систем. Сучасні системи захисту, побудовані на принципах

шифрування, багаторівневої автентифікації та моніторингу активності, дозволяють не лише зберігати конфіденційність даних, а й формувати нову культуру відповідальності в обліку.

У майбутньому, коли фінансова інформація дедалі частіше передаватиметься через відкриті цифрові середовища, саме кібербезпека стане основою довіри між суб'єктами обліку – підприємствами, аудиторами, регуляторами й інвесторами [2].

Аудит – одна з галузей, що найбільше виграла від технологічних змін. Використання інтелектуальних аналітичних інструментів дає змогу аналізувати мільйони транзакцій, виявляти аномалії та будувати профілі ризиків у реальному часі. Це зменшує потребу у вибірковому тестуванні та підвищує якість аудиту. IFAC у своїй аналітиці підкреслює, що цифрова трансформація відкриває перед аудитором нові можливості – але водночас створює потребу в етичних стандартах використання алгоритмів та у відповідальному ставленні до даних клієнтів.

Податкові органи теж змінюються. Впровадження електронного адміністрування, автоматичного обміну інформацією та цифрових інструментів контролю дозволяє посилити прозорість системи. Проте ці процеси потребують злагодженості між державою, бізнесом і суспільством, щоб уникнути надмірного навантаження та ризиків втрати конфіденційності даних.

Попри численні переваги, цифрова трансформація не позбавлена викликів.

Серед найбільш поширених загроз – фішингові атаки, злам хмарних облікових систем, маніпуляції електронними первинними документами та підміна аналітичних даних.

Один із головних – нестача кваліфікації. За даними Deloitte Insights, понад 40% фахівців фінансової сфери визнають, що їм бракує цифрових навичок, особливо у сфері аналітики даних і кібербезпеки.

Другий важливий виклик – захист інформації. Зі зростанням обсягів даних зростає й ризик їх витоку, фальсифікації або втрати контролю над ними. Як зауважує PwC, довіра до цифрових систем обліку формується лише тоді, коли організація демонструє надійність своїх процесів кіберзахисту.

Крім того, постає етичний аспект. Коли рішення ухвалюються алгоритмами, важливо розуміти, хто несе відповідальність за можливі помилки або упередження моделей. Це новий вимір професійної етики, який потребує осмислення та оновлення стандартів.

Ще одна проблема – людський фактор. Навіть найкраща система захисту може бути зламана через необережність користувача: використання слабких паролів, збереження даних на незахищених пристроях, або відсутність двофакторної автентифікації. Тому головний акцент у майбутньому – не лише технологічний, а й освітній: бухгалтер має стати не просто користувачем, а й «цифровим охоронцем» фінансової інформації.

Сучасні тенденції – використання блокчейну та штучного інтелекту – дають обліку безпрецедентну прозорість і швидкість. Блокчейн забезпечує незмінність даних і слідовість кожної операції, тоді як алгоритми ШІ допомагають виявляти шахрайські транзакції та аномалії у звітності. Але і ці системи можуть бути

скомпрометовані – через помилки у програмному коді чи упередженість алгоритмів [3].

Отже, майбутнє обліку – це баланс між цифровими інноваціями та етичним, безпечним використанням технологій.

Майбутнє обліку неможливе без кібербезпеки. Технології вже сьогодні формують середовище, у якому дані є найціннішим активом, а їхній захист – критичною умовою довіри. Обліковці, аудитори й податківці мають навчитися не лише користуватися цифровими інструментами, а й мислити з позиції безпеки – розуміти, як захищати інформаційні системи, виявляти ризики, діяти в кризових ситуаціях.

Як слушно зауважує IFAC, майбутнє професії визначатимуть не лише нові технології, а й рівень відповідальності тих, хто ними керує. І саме тому кібербезпека – не просто технічна функція, а серце етичного та надійного обліку майбутнього.

Література:

1. Хмарні обчислення. URL : https://uk.wikipedia.org/wiki/Хмарні_обчислення
2. Дем'янишина О. А., Слатвінський М. А. Застосування хмарних технологій в обліковому процесі. *Напрями модернізації фінансово-економічної системи держави, регіонів, підприємств, організацій*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Вінниця, 17 квітня 2019 року). Тернопіль: Крок. 2019. С.196 – 198.
3. Shchyrba I, Lagovska O, Demianyshyna O, Myronchuk Z, Shebeshten E. Challenges of Cloud Accounting Systems Landscape within the Context of Cybersecurity Paradigm. *Management (Montevideo) [Internet]*. 2025 Jun. 19 [cited 2025 Oct. 29]; 3: 252. URL: <https://managment.ageditor.uy/index.php/managment/article/view/252>

Дмитриченко І.Л.,
здобувачка вищої освіти
спеціальність 071 «Облік і оподаткування»
Сумський національний аграрний університет
м. Суми, Україна
Науковий керівник: Гаркуша С.А.,
к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування
Сумський національний аграрний університет
м. Суми, Україна

КОНТРОЛЬНИЙ ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ БАЛАНСУ

Система бухгалтерського обліку, як ключовий елемент інформаційної системи підприємства, сьогодні перебуває на стадії реформування. Одним із пріоритетів її розвитку є підвищення якості фінансової інформації через

впровадження ефективного облікового процесу, що зумовлює актуальність досліджень у сфері бухгалтерського моделювання [1, с. 199].

Баланс (Звіт про фінансовий стан) є ключовим елементом фінансової звітності підприємства, що відображає його фінансовий стан на певну дату, включно з активами, зобов'язаннями та власним капіталом. Баланс має важливе значення для управління підприємством, надаючи повну інформацію про фінансові та майнові ресурси підприємства. Завдяки внутрішньому контролю можна своєчасно виявляти помилки при його складанні та вносити необхідні корективи, запобігаючи кризовим ситуаціям, що можуть загрожувати фінансовій стабільності підприємства.

Під час заповнення статей балансу необхідно дотримуватись деяких принципів [2; 3]:

- активи включаються до балансу лише за умови достовірної оцінки та очікування майбутніх економічних вигід;
- витрати на активи, які не можуть бути відображені в балансі, враховуються у витратах звітного періоду;
- зобов'язання відображаються, якщо їх оцінка достовірна, а погашення ймовірно призведе до зменшення економічних вигід у майбутньому;
- власний капітал показують одночасно зі зміною активів або зобов'язань, що його формують [2; 3].

Форма № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» дозволяє підприємствам не включати до звіту статті, по яких відсутня інформація, за винятком випадків, коли така інформація була наведена у попередньому звітному періоді. При цьому можна додавати статті з переліку додаткових статей фінансової звітності (додаток 3 до НП(С)БО 1), якщо вони відповідають двом критеріям: інформація є суттєвою та її оцінка може бути достовірно визначена [3].

Формування показників балансу є ключовим етапом фінансового обліку підприємства, що відображає його фінансовий стан на визначену дату. Процес передбачає збір, перевірку та узагальнення даних з бухгалтерського обліку, забезпечення їх достовірності та відповідності стандартам фінансової звітності.

Показники активів формуються на основі інформації про необоротні та оборотні активи, а також активи, утримувані для продажу. Контроль передбачає перевірку первісної вартості активів, нарахованої амортизації та зносу, а також залишкової або справедливої вартості. Особлива увага приділяється перевірці наявності та достовірності даних щодо незавершених капітальних інвестицій, довгострокових і поточних фінансових інвестицій, дебіторської заборгованості, грошових коштів та витрат майбутніх періодів. Всі показники підсумовуються для формування загальної вартості активів.

Власний капітал підприємства формується на основі статутного капіталу, додаткових внесків засновників, резервів та нерозподіленого прибутку або збитку. Контроль включає перевірку правильності відображення кожного елемента капіталу, коректності розрахунків та відповідності законодавчим вимогам. У разі наявності неоплаченого або вилученого капіталу ці суми враховуються окремо і впливають на підсумковий обсяг власного капіталу.

Зобов'язання підприємства поділяються на довгострокові та поточні. Довгострокові зобов'язання включають кредити, забезпечення та інші фінансові зобов'язання, а контроль полягає у перевірці їх наявності, коректності оцінки та строків погашення. Поточні зобов'язання включають кредиторську заборгованість за товарами, роботами та послугами, розрахунки з бюджетом, страхуванням та оплатою праці. Важливим елементом контролю є перевірка правильності обліку доходів і витрат майбутніх періодів, забезпечень та інших короткострокових зобов'язань.

Після формування всіх розділів активів і пасивів здійснюється узагальнення показників. Загальна сума активів має дорівнювати сумі власного капіталу та зобов'язань, що є основним правилом бухгалтерського балансу. На цьому етапі здійснюється звірка даних з первинними документами та бухгалтерськими регістрами, а в разі виявлення помилок вносяться необхідні коригування.

Контрольний процес формування балансу забезпечує достовірність, повноту та своєчасність фінансової звітності. Він дозволяє підприємству отримати точну інформацію про свій фінансовий стан, підтримувати прозорість обліку та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Контрольний процес формування показників балансу є критичним для забезпечення надійності та достовірності фінансової інформації. Він включає перевірку первинних документів, правильність класифікації операцій, дотримання облікової політики та стандартів, а також аудиторські процедури. Без ефективного контролю можливі помилки, такі як навмисно спотворені або невідповідність нормам, що призводить до неправильних управлінських рішень та штрафів.

Контроль підвищує точність показників, він запобігає ризикам, таким як завищення активів чи заниження зобов'язань, і забезпечує прозорість, що є вимогою законодавства. У сучасних умовах, з урахуванням впровадження цифрових технологій, контроль включає автоматизовані перевірки та внутрішній аудит, що мінімізує людський фактор. Загалом, контроль не лише гарантує відповідність балансу реальному стану підприємства, але й сприяє його стійкості та конкурентоспроможності на ринку.

Література:

1. Акімова Н., Наумова Т., Азадєн А., Козуб В., Козуб С. Моделі формування обліково-аналітичної системи фінансової та управлінської звітності на основі інформаційної платформи МСФЗ. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Том 6(47). С. 198-217. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3867>
2. Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності, затверджені наказом МФУ від 28.03.2013 № 433. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13#Text>
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом МФУ від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>

Єфременко А.Г.,
*к.е.н., доцент, доцент кафедри управління та адміністрування
Придніпровський інститут Приватного акціонерного товариства «Вищий
навчальний заклад «Міжрегіональна Академія Управління персоналом»,
м. Кременчук, Україна*

Малащенко Ю.А.,
*к.е.н., доцент кафедри управління та адміністрування
Придніпровський інститут Приватного акціонерного товариства «Вищий
навчальний заклад «Міжрегіональна Академія Управління персоналом»,
м. Кременчук, Україна*

МЕХАНІЗМИ ОПОДАТКУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ : ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Електронна комерція є швидкозростаючим сектором економіки, який створює нові можливості для бізнесу та споживачів. Однак інтенсивний розвиток цифрової економіки ставить перед податковими органами низку серйозних викликів, що ускладнює ефективне оподаткування цієї сфери. Основні проблеми можна систематизувати наступним чином:

1. Визначення податкової юрисдикції та місця оподаткування. Традиційні системи оподаткування базуються на фізичному місцезнаходженні платника податків або об'єкті оподаткування. У випадку електронної комерції визначення «місця здійснення операції» є складним, оскільки продажі можуть відбуватися через інтернет без фізичної присутності підприємства у країні покупця. Це створює проблему подвійного оподаткування або, навпаки, ухилення від податків.

2. Транснаціональна природа операцій. Багато електронних платформ працюють у глобальному масштабі, обслуговуючи клієнтів у різних державах. Через це податкові органи стикаються із труднощами контролю за доходами таких платформ, особливо якщо вони зареєстровані в юрисдикціях із низьким рівнем податкового навантаження (так званих «офшорах»). Відсутність єдиної міжнародної системи ускладнює збір податків і контроль за надходженнями.

3. Ухилення від сплати податків та тіньові схеми. Цифрові технології надають підприємцям можливість приховувати доходи, здійснювати транзакції через електронні гаманці або криптовалюти, що ускладнює контроль з боку податкових органів. Крім того, складність адміністрування електронних платежів дозволяє окремим підприємцям використовувати схеми мінімізації податків, що призводить до втрат для бюджету держави.

4. Складність адміністрування та контроль транзакцій. Велика кількість дрібних та середніх електронних продавців, що працюють на різних платформах, створює адміністративне навантаження на податкові органи. Контроль кожної операції в режимі реального часу є практично неможливим без застосування сучасних інформаційних технологій та автоматизованих систем моніторингу.

5. Невідповідність традиційних податкових норм особливостям цифрової економіки. Багато податкових законів були розроблені у часи, коли електронної

комерції практично не існувало. Тому правила обчислення податку на прибуток, ПДВ та податку на доходи фізичних осіб часто не відповідають реаліям цифрових операцій, що створює юридичну невизначеність для платників та податкових органів.

6. Відсутність єдиних міжнародних стандартів і координації. Різні країни застосовують різні підходи до оподаткування e-commerce, що створює проблеми для міжнародного бізнесу та ускладнює процес податкового адміністрування. Відсутність гармонізованих правил збільшує ризики подвійного оподаткування або навпаки, ухилення від сплати податків.

7. Вплив технологічних інновацій. Розвиток блокчейн-технологій, криптовалют, мобільних додатків та штучного інтелекту створює додаткові виклики для податкових органів. Нові технології дозволяють проводити швидкі та анонімні транзакції, що значно ускладнює виявлення доходів та їх об'єкта оподаткування.

Сучасне оподаткування електронної комерції стикається з комплексом проблем, що виникають через транснаціональний характер операцій, відсутність фізичної присутності платників, технологічну складність та відсутність єдиних міжнародних стандартів. Для вирішення цих проблем необхідні комплексні заходи, які включають адаптацію податкового законодавства, автоматизацію адміністрування, підвищення прозорості діяльності платформ та міжнародну співпрацю податкових органів.

У світі сформувалися кілька підходів до регулювання цифрової економіки:

- Європейський Союз: впровадження ПДВ на електронні послуги та вимога реєстрації платформ для збору податків.
- Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР): розробка концепції «цифрового постійного представництва» для визначення місця оподаткування.
- США: використання системи штату для збору податку з продажів та регулювання діяльності великих платформ.

Оподаткування електронної комерції є одним із найскладніших аспектів сучасної податкової політики через специфіку цифрового середовища. Високий рівень діджиталізації, транснаціональний характер операцій та швидка зміна технологій ускладнюють контроль за доходами платників податків та ефективне адміністрування податкових надходжень. Для вдосконалення системи оподаткування електронної комерції можна виділити кілька стратегічних напрямів:

1. Запровадження міжнародних стандартів оподаткування цифрової економіки. Основною проблемою є відсутність єдиних правил оподаткування електронної комерції на міжнародному рівні. Країни по-різному визначають місце виникнення податкового зобов'язання, що дає можливість для оптимізації податків і ухилення від сплати. Впровадження міжнародних стандартів, наприклад, за моделлю ОЕСР щодо «цифрового постійного представництва» (digital nexus), дозволить уніфікувати підхід до визначення об'єкта оподаткування та місця його нарахування, що підвищить прозорість і передбачуваність податкового середовища.

2. Автоматизація збору та адміністрування податків. Використання сучасних цифрових технологій для контролю та адміністрування податків дозволяє мінімізувати людський фактор та підвищити ефективність збору. Це можуть бути автоматизовані системи реєстрації платників, інтегровані з платформами e-commerce, які дозволяють відслідковувати транзакції та генерувати податкові звіти в режимі реального часу. Крім того, електронні платіжні системи можуть інтегрувати податкові відрахування безпосередньо в процес купівлі, що зменшує ризик ухилення від сплати податків.

3. Підвищення прозорості діяльності цифрових платформ. Обов'язкове декларування доходів і обов'язкова реєстрація електронних торговельних платформ сприяють підвищенню податкової дисципліни. Держави можуть вимагати від платформ надання інформації про користувачів та обсяг продажів, що дозволяє виявляти потенційні порушення та коректно нараховувати податкові зобов'язання.

4. Встановлення стимулів для легальної діяльності та санкцій за ухилення від податків. Мотивування платників до легальної діяльності є важливим елементом податкової політики. Це може включати податкові пільги для малих підприємств, які офіційно реєструють свої операції в цифровому середовищі, та одночасно — суворі санкції для тих, хто ухиляється від сплати податків. Такий підхід стимулює підприємців дотримуватися законодавства, водночас обмежуючи можливості для тіньових операцій.

5. Міжнародна співпраця та обмін податковою інформацією. Враховуючи глобальний характер електронної комерції, важливо забезпечити співпрацю між державами щодо обміну податковою інформацією. Це дозволяє виявляти приховані доходи, контролювати трансграничні операції та запобігати подвійним стандартам оподаткування. Партнерства на рівні міжнародних організацій сприяють гармонізації підходів і підвищують ефективність глобальної податкової системи.

6. Освітні та інформаційні програми для платників податків. Поширення знань про податкові обов'язки та механізми оподаткування електронної комерції серед бізнесу та громадськості допомагає формувати податкову культуру та знижує рівень ухилення від сплати податків. Це можуть бути семінари, вебінари, онлайн-ресурси та консультаційні служби, які пояснюють правила обчислення та сплати податків у цифровій сфері.

Вдосконалення системи оподаткування електронної комерції потребує комплексного підходу, що поєднує міжнародну гармонізацію правил, технологічну автоматизацію, прозорість цифрових платформ, стимулювання легальної діяльності та ефективну співпрацю між державами. Тільки за умови системної реалізації цих заходів можна забезпечити справедливе, ефективне та передбачуване оподаткування у сфері цифрової економіки

Література:

1. Гринько Т., Патлах В. Е-комерція в Україні: сучасні тренди у роздрібній торгівлі. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 11 (281). С. 6-13.

URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Tetyana-V.-Grynko-Viktoria-V.-Patlakha-6-13.pdf. (дата звернення: 30.09.2025).

2. Зайцев І. Український e-commerce: як змінилася поведінка покупців у 2024 році. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/ukrainskij-e-commerce-2024/> (дата звернення: 30.09.2025).

3. Податковий кодекс України: Закон України від 02 грудня 2010 р. № 2755-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-20#Text> (дата звернення: 30.09.2025).

Іваніна В.В.,

*здобувач першого вищого рівня освіти
Одеський державний аграрний університет
м.Одеса, Україна*

Замлинський В.А.,

*д.е.н., проф. кафедри обліку і оподаткування
Одеський державний аграрний університет
м.Одеса, Україна*

ОБЛІК ЗНОСУ ТА АМОРТИЗАЦІЇ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ НА ПРИКЛАДІ МІСЬКОЇ КЛІНІЧНОЇ ЛІКАРНІ №11

Амортизація необоротних активів є однією з найважливіших складових системи бухгалтерського обліку підприємства. Вона забезпечує поступове перенесення вартості основних засобів на собівартість продукції, робіт або послуг протягом строку їх корисного використання. Правильна організація процесу нарахування амортизації має вирішальне значення для формування достовірної фінансової звітності, ефективного управління активами та прийняття обґрунтованих управлінських рішень [1, с 205]. Знос основних засобів є природним процесом втрати ними первісної вартості внаслідок фізичного та морального старіння. Амортизація, у свою чергу, є економічним механізмом відшкодування цього зносу. Вона дозволяє підприємству створювати фінансові ресурси для відновлення та оновлення матеріально-технічної бази. Таким чином, амортизація виконує не лише облікову, але й інвестиційну функцію, забезпечуючи безперервність виробничого процесу та підтримку конкурентоспроможності підприємства [2, с 278].

У воєнний стан в Україні бухгалтерський облік зазнав низки винятків і спеціальних правил щодо амортизації. Зокрема:

- підприємства, які ведуть облік за національними стандартами, можуть тимчасово зупинити нарахування амортизації через консервацію основних засобів на період простою або зупинки діяльності (але не більше ніж на 3 роки);
- якщо об'єкти основних засобів пошкоджені або втрачені внаслідок військових дій, вони підлягають уцінці (зменшенню вартості) й амортизація на такі об'єкти може коригуватися з урахуванням такої уцінки;
- з 1 серпня 2024 року законодавством введено зміни, що дозволяють застосовувати прискорену амортизацію на період дії воєнного стану для деяких

підприємств, зокрема оборонних і тих, що працюють за державними контрактами, навіть до об'єктів, які були у використанні;

- при цьому норми податкового обліку визначають, що для цілей податку на прибуток у податковій амортизації переоцінки (уцінки, дооцінки) не враховуються;

- якщо об'єкти перебувають на окупованих територіях і їхній стан невідомий, рекомендації ДПС передбачають, що амортизація може продовжуватися.

Вибір методу амортизації є важливим елементом облікової політики підприємства, оскільки він безпосередньо впливає на величину витрат, фінансові результати та податкові зобов'язання. Найпоширенішими методами є:

Таблиця 1

Особливості, переваги та недоліки методів амортизації

Метод амортизації	Особливості застосування	Переваги	Недоліки
Прямолінійний	Рівномірний розподіл вартості	Простота розрахунку	Не враховує інтенсивність використання
Зменшення залишкової вартості	Прискорена амортизація в перші роки	Відповідає фактичному зносу для деяких активів	Складність розрахунку
Прискореного зменшення залишкової вартості	Максимальна амортизація в перші роки	Швидке відшкодування вартості активів	Може не відповідати реальному зносу
Кумулятивний	Прискорена амортизація поступовим зменшенням	Враховує інтенсивність використання	Складність прогнозування
Виробничий	Залежить від фактичного обсягу продукції	Найбільш точно відображає знос для виробничого обладнання	Складність прогнозування для деяких видів активів

Кожен із цих методів має свої переваги й недоліки, тому вибір оптимального залежить від специфіки діяльності підприємства, технічних характеристик активів і галузевих особливостей. Наприклад: Міська клінічна лікарня №11» Одеської міської ради використовує прямолінійний метод нарахування амортизації.

Формули для розрахунку амортизації за методами:

Прямолінійний:

$$\Sigma \text{ амортизац} = (\text{первісна вартість} - \text{ліквідаційна}) \div \text{кількість років експлуатації}$$

Зменшення залишкової вартості:

$$\Sigma \text{ річна амортизація} = \text{річна норма амортизації} \times \text{остаточна вартість на поч. звітного року}$$

Прискореного зменшення залишкової вартості:

$$\Sigma \text{ річна амортизація} = 2 \times \text{річна норма амортизації} \times \text{остаточна вартість}$$

Кумулятивний:

$$\sum \text{річна амортизація} = \frac{\text{кумулятивний коефіцієнт року експлуатації, що залишився} \times \text{амортизаційна вартість}}{\sum \text{років експлуатації}}$$

Виробничий:

$$\text{Виробнича ставка амортизації} = \frac{\text{первісна вартість} - \text{ліквідаційна}}{\text{очікуваний обсяг продукції}}$$

Серед методів амортизації найпоширенішим є прямолінійний метод.

Ось чому:

1) Проста формула і зрозумілість розрахунку (рівномірне списання вартості протягом усього строку) — це зручно з точки зору обліку та контролю.

2) Традиція й консерватизм бухгалтерів: багато хто звик до прямолінійного підходу, і в обліковій спільноті він вважається «стандартним».

3) Для багатьох активів, особливо тих, чий знос відбувається більш рівномірно (наприклад, будівлі, споруди, інфраструктура), прямолінійний метод є адекватним відображенням їх зносу.

4) Використання прискорених методів (наприклад, зменшення залишкової вартості або кумулятивного) часто застосовується лише для окремих видів активів, які швидко знецінюються, або якщо підприємство має стимули у вигляді податкових переваг.

5) В умовах податкового обліку, особливо для «прибуткових» платників податку на прибуток, прямолінійний метод часто зручніший у співставленні бухгалтерського й податкового обліку.

Облік амортизації здійснюється відповідно до вимог національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, зокрема П(С)БО 7 «Основні засоби» та П(С)БО 8 «Нематеріальні активи». У процесі нарахування амортизації враховуються такі фактори, як первісна вартість, ліквідаційна вартість, строк корисного використання та метод амортизації. У бухгалтерському обліку амортизаційні відрахування відображаються на рахунках класу 1 «Необоротні активи» та рахунку 13 «Знос (амортизація) необоротних активів», що дозволяє узагальнити інформацію про величину накопиченого зносу. [4, с 45]

На прикладі комунального некомерційного підприємства «Міська клінічна лікарня №11» Одеської міської ради можна розглянути практичні аспекти організації обліку амортизації. Це підприємство є багатопрофільним медичним закладом, діяльність якого спрямована на надання якісної медичної допомоги населенню. Основним джерелом фінансування лікарні є кошти Національної служби здоров'я України, а також доходи від надання платних медичних послуг.

У структурі активів лікарні значну частку займають основні засоби, насамперед медичне обладнання, будівлі, транспортні засоби та комп'ютерна техніка. Для відображення зносу цих активів застосовується метод зменшення залишкової вартості, який найбільш точно відображає реальний процес старіння обладнання та його моральне знецінення. Норма амортизації для окремих видів основних засобів становить понад 50%, що дозволяє підприємству оперативно відшкодовувати витрати на їх придбання та оновлення.

У бухгалтерському обліку лікарні використовується комплексна система синтетичного й аналітичного обліку. Синтетичний облік ведеться за рахунками 104 «Машини та обладнання» і 131 «Знос основних засобів». Аналітичний облік

забезпечує детальне відстеження руху й ступеня зносу кожного об'єкта основних засобів за інвентарними картками (форма ОЗ-6). Для оформлення господарських операцій застосовуються такі первинні документи, як акт приймання-передачі (форма ОЗ-1), розрахунок амортизації (форма ОЗ-14) та відомості аналітичного обліку.

Кореспонденції рахунків з обліку амортизації відображено у таблиці 2.

Таблиця 2

Відображення амортизації у фінансовій звітності

№	Зміст господарської операції	Дебет	Кредит
1	Нарахована амортизація виробничого обладнання	23	131
2	Нарахована амортизація будівлі адміністративного призначення	92	131
3	Нарахована амортизація транспортних засобів відділу збуту	93	131
4	Нарахована амортизація нематеріальних активів	91	133
5	Списано суму зносу при ліквідації основного засобу:		
	списання ОЗ у частині залишкової вартості (ЗВ)	976	10
	списання ОЗ у частині накопиченого зносу (амортизації)	131	10

У фінансовій звітності КНП «МКЛ №11» амортизація відображається у кількох формах. У балансі (звіті про фінансовий стан) — як накопичений знос, який вираховується з первісної вартості основних засобів; у звіті про фінансові результати — як складова операційних витрат; у звіті про рух грошових коштів — як коригування до чистого прибутку при розрахунку операційних потоків. У примітках до фінансової звітності розкривається інформація про методи амортизації, строки корисного використання активів та зміни в обліковій політиці [3].

Таблиця 3

Відображення амортизації у фінансовій звітності

Форма звітності	Розділ	Спосіб відображення
Баланс (Звіт про фінансовий стан)	Актив	Знос (накопичена амортизація) відображається у дужках і вираховується з первісної вартості
Звіт про фінансові результати	Елементи операційних витрат	Сума нарахованої амортизації за звітний період
Звіт про рух грошових коштів (непрямий метод)	Операційна діяльність	Амортизація додається до чистого прибутку при розрахунку чистого руху коштів
Примітки до фінансової звітності	Облікова політика, Розкриття інформації про необоротні активи	Методи амортизації, строки корисного використання, суми нарахованої амортизації

Аналіз діяльності лікарні за останні роки показав позитивну тенденцію зростання доходів і стабільне збільшення вартості основних засобів. Це свідчить про активну модернізацію матеріально-технічної бази та підвищення ефективності використання ресурсів. Зокрема, сума амортизаційних відрахувань зросла з 8,5 млн грн у 2020 році до 11 млн грн у 2023 році, що забезпечило можливість оновлення обладнання та впровадження нових технологій діагностики.

Разом з тим, у системі обліку амортизації існують певні проблеми. Серед них — складність у визначенні строків корисного використання обладнання, відмінності між бухгалтерським і податковим обліком амортизації, а також потреба у вдосконаленні програмного забезпечення для автоматизації розрахунків. Для підвищення ефективності обліку доцільно впровадити сучасні інформаційні системи, які забезпечують інтеграцію даних про необоротні активи, їх технічний стан і фінансові показники. Вдосконалення методики обліку амортизації повинно базуватися на принципах прозорості, послідовності та відповідності міжнародним стандартам фінансової звітності (МСФЗ). Це дозволить підвищити достовірність фінансової інформації, забезпечити порівнянність показників та підвищити інвестиційну привабливість підприємства [4, с 48]. Отже, амортизація необоротних активів є не лише обліковим інструментом, а й стратегічним механізмом управління фінансовими ресурсами підприємства. Її правильна організація забезпечує ефективне використання майна, стабільність грошових потоків, підвищення рентабельності та розвиток підприємства в умовах ринкової економіки. На прикладі КНП «Міська клінічна лікарня №11» можна стверджувати, що системний підхід до обліку амортизації сприяє підвищенню якості управління, зміцненню фінансової стійкості та сталому розвитку установи в цілому.

Література:

1. Бруханський Р.Ф. Бухгалтерський облік: підручник. ТНЕУ. Тернопіль. 2016. 480 с. URL: <https://surl.li/yhcjft>
2. Давидюк Т.В., Манойленко О.В., Ломаченко Т.І., Резніченко А.В. Бухгалтерський облік: навч. посібник. Видавничий дім «Гельветика». Харків. 2016. 392 с. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/Davydiuk_Bukhhalterskyi_oblik_2016.pdf
3. Комунальне некомерційне підприємство «Міська клінічна лікарня № 11» Одеської міської ради. Фінансова звітність 2020, 2021, 2022 та 2023 рр. URL: <https://opendatabot.ua/c/02774415>
4. Малюга Н.М., Пархоменко В.М. Бухгалтерський облік (загальна теорія): конспект лекцій в схемах і таблицях: навчальний посібник. ТОВ «Видавництво «Консультант». Київ. 2017. 66 с. URL: <https://surl.lt/wsbonu>

Івасюк Н.Б.,
*к.е.н., доц. кафедри обліку і оподаткування,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
м. Івано-Франківськ, Україна*

Кармаліта В.В.,
*магістр кафедри обліку і оподаткування
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
м. Івано-Франківськ, Україна*

ВИТРАТИ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У науковому дискурсі питання витрат займає важливе місце в системі стратегічного управління підприємством, оскільки рівень їх обґрунтованості та ефективності безпосередньо визначає конкурентоспроможність суб'єктів господарювання та їх здатність до довгострокового розвитку. У структурі управлінських рішень витрати є не лише фінансовим, але комплексним економічним показником. Адже вони відображають раціональне використання ресурсного потенціалу, ефективність організаційних процесів та результативність впроваджених стратегічних орієнтирів на підприємстві.

Проблема оптимізації витрат виходить за межі бухгалтерського чи аналітичного виміру, набуваючи характеру стратегічного інструменту, що визначає напрямки інвестиційної діяльності, цінову політику, структуру капіталу та рівень фінансової стійкості. Формування науково обґрунтованої системи управління витратами передбачає глибоке розуміння взаємозв'язку між витратами, результатами діяльності та стратегічними цілями підприємства. Це дозволяє створити основу для підвищення ефективності управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

Проблематика стратегічного управління витратами в сучасних умовах господарювання залишається надзвичайно актуальною, оскільки підприємства функціонують у складному ринковому середовищі, що постійно змінюється. В економічній літературі відсутній єдиний підхід до визначення сутності та структури системи управління витратами. Це створює значні труднощі у розробці ефективних механізмів управління ними, а також залишається недостатньо дослідженим механізм впливу державного регулювання на рівень витрат підприємств.

Методичні підходи до стратегічного управління підприємствами розкрито у праці Н.О. Кондратенко та І.М. Кадикова [1, с. 134], І.М. Кадикова та Д.І. Бабенко, у свою чергу, виділяють три основних тренди у стратегічному управлінні – цифрова трансформація, сталий розвиток, гнучке управління [2, с. 420]. Як справедливо зазначає М.С. Пашкевич, О.П. Дріга, А.А. Макурін, універсальної стратегії управління для всіх суб'єктів господарської діяльності не існує, що обумовлює необхідність індивідуального підходу до стратегічного управління витратами на кожному окремому підприємстві [3, с. 39].

Значення витрат у стратегічному управлінні підприємством подано у

таблиці 1. Вона відображає не тільки вплив витрат на фінансову стійкість підприємства, але визначає їх важливим інструментом прийняття стратегічних управлінських рішень.

Наукове розуміння ролі витрат у стратегічному управлінні вимагає інтеграції економічних, фінансових та управлінських підходів, здатних забезпечити формування аналітичної основи для оцінки ефективності стратегій розвитку. Концептуальне значення дослідження полягає у визначенні витрат як динамічного елемента системи управління, що впливає на ефективність діяльності підприємства, його конкурентну позицію та інноваційну здатність у нестабільному економічному середовищі.

Витрати відіграють стратегічну роль у розвитку підприємства, оскільки вони визначають рівень рентабельності, конкурентоспроможність і ефективність управління ресурсами. А система бухгалтерського та управлінського обліку забезпечує підприємство необхідними даними для контролю, аналізу та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень щодо оптимізації витрат і підвищення фінансової стабільності.

Таблиця 1

Значення витрати у стратегічному управлінні підприємством

Аспект	Характеристика та значення	Роль обліку витрат
Оптимізація структури витрат	Аналіз та управління витратами дозволяє сформувати ефективну структуру витрат для досягнення максимальної рентабельності підприємства	Облік витрат дозволяє аналізувати їхню динаміку, виділяти пріоритетні статті та визначати шляхи зниження витрат
Прогнозування фінансових результатів	Витрати є ключовим фактором при розрахунку фінансових показників, що впливають на стратегічне планування та оцінку довгострокових перспектив бізнесу	Бухгалтерський облік надає дані для розрахунку прогнозних фінансових показників та оцінки майбутніх фінансових потоків
Оцінка інвестиційних можливостей	Визначення витрат допомагає оцінити доцільність інвестування у нові проєкти, розрахувати період окупності та рівень ризиків	Управлінський облік дає можливість аналізувати витрати на інвестиції, оцінювати окупність та ризики капіталовкладень
Ціноутворення та вибір ринків	Аналіз витрат впливає на формування цінової політики, що визначає конкурентоспроможність підприємства та його ринкову стратегію	Облік витрат забезпечує розрахунок собівартості продукції за методами повного та змінного обліку витрат
Розвиток бізнес-моделі	Контроль витрат сприяє адаптації бізнес-моделі підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищенню його ефективності	Система управлінського обліку дозволяє контролювати витрати за центрами відповідальності та оцінювати ефективність окремих бізнес-одиниць
Конкурентні переваги	Зниження витрат шляхом ефективного управління ресурсами дозволяє підприємству пропонувати продукцію за нижчими цінами або підвищити якість без збільшення вартості	Бухгалтерський облік витрат надає аналітичну інформацію для порівняння з конкурентами та оптимізації собівартості.
Підвищення ефективності бізнес-процесів	Стратегічний аналіз витрат сприяє усуненню неефективних витрат, удосконаленню технологічних процесів та підвищенню продуктивності праці	Управлінський облік витрат допомагає ідентифікувати неефективні статті витрат та вдосконалювати технологічні процеси.

Джерело: згруповано авторами за джерелом [2, с. 415-416], [4].

Вплив численних чинників, серед яких варто виділити стан економіки, поведінку конкурентів, рівень розвитку технологій та специфіку продукції підприємства, ускладнює процес вироблення єдиної стратегії. Однак без стратегічного підходу до управління витратами неможливе досягнення фінансової стабільності та довгострокового розвитку підприємства.

Отже, на підприємствах система управління витратами переважно орієнтована на зниження їх рівня та підвищення ефективності виробничих процесів. Проте, недостатня увага приділяється аналізу впливу зовнішнього середовища на формування витратної політики. Відсутність системного підходу до управління витратами, який враховує ринкові умови, є серйозним бар'єром на шляху підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Література:

1. Кондратенко Н.О., Кадикова І.М. Сучасна парадигма стратегічного управління у соціальній сфері. *Управління проектами післявоєнної розбудови України»: тези доповідей XXI міжнародної конференції*. Київ, 24 травня 2024 р., КНУБА, 2024. С. 132–136. URL: [https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/Upravlinnya_proektami_u_rozvitku_suspi](https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/Upravlinnya_proektami_u_rozvitku_suspilstvaa_%D0%A5X%D0%86.pdf)
2. Кадикова І.М., Бабенко Д.І. Сучасні тренди розвитку стратегічного управління. *БІЗНЕСІНФОРМ*. № 8, 2024. С. 413-421. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-8_0-pages-413_421.pdf
3. Пашкевич М.С., Дріга О.П., Макурін А.А. Управлінський облік: навч. посіб. Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2018. 151 с.
4. Фінансовий облік: навчальний посібник: [для студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти] / за ред. І.Ф. Баланюка, Н.І. Пилипів, Т. М. Гнатюка та колективу авторів. Електронне видання. Івано-Франківськ: ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2019. 650 с.

Кириченко Д.Д.,
аспірант кафедри обліку і оподаткування
Вінницький національний аграрний університет
м. Вінниця, Україна

ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНИЙ БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний етап світового економічного розвитку характеризується переходом до парадигми сталого розвитку, що вимагає від підприємств не лише максимізації фінансового прибутку, а й забезпечення екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Глобальні кліматичні виклики та зростаючий дефіцит природних ресурсів зумовлюють невідповідність традиційної

фінансово-орієнтованої моделі бухгалтерського обліку. Вона не відображає вартість екологічних зовнішніх впливів і не забезпечує повного розкриття інформації про вплив господарської діяльності на довкілля. У цих умовах екологічно орієнтований бухгалтерський облік виступає дієвим інструментом реалізації принципів сталого розвитку, оскільки забезпечує відображення екологічних аспектів діяльності підприємства у фінансовій системі управління.

Екологічно орієнтований бухгалтерський облік функціонує як інструмент збору, обробки та інтерпретації інформації про екологічні аспекти діяльності підприємства, що дозволяє інтегрувати екологічну складову в процеси прийняття управлінських рішень і забезпечує досягнення стратегічних цілей сталого розвитку. Свиноус І. В., Слободенюк О. І., Присяжнюк Н. М., Гаврик О. Ю., Соколовський В. О. [1] наголошують на необхідності подвійного підходу до розкриття екологічних показників – кількісного, що характеризує обсяги використання природних ресурсів та рівень впливу на довкілля, і вартісного, що відображає фінансові наслідки природоохоронних заходів. Такий підхід забезпечує зв'язок між екологічною результативністю та економічною ефективністю діяльності підприємства.

Інтеграція екологічних показників у систему бухгалтерського обліку передбачає розширення її предметної області за рахунок включення об'єктів, пов'язаних із природними ресурсами, екологічними витратами, збитками від забруднення довкілля та екологічними зобов'язаннями, що потребує розроблення єдиних підходів до їх ідентифікації, оцінки та відображення у фінансовій звітності, забезпечуючи порівнянність та узгодженість інформації між суб'єктами господарювання.

Як інструмент реалізації принципів сталого розвитку, екологічно орієнтований бухгалтерський облік базується на принципах достовірності, прозорості та релевантності, що забезпечують підзвітність підприємства суспільству та державі, а також підвищують ефективність управлінських рішень у сфері екологічної політики. Достовірність забезпечується документальним підтвердженням екологічних операцій та їх відповідністю реальним екологічним процесам. Прозорість вимагає відкритого розкриття екологічної інформації у фінансовій звітності, що дає змогу зацікавленим сторонам оцінити екологічну ефективність підприємства. Релевантність забезпечує можливість використання екологічних даних для прийняття управлінських рішень, зокрема щодо інвестицій у «зелені» технології та оптимізації природоохоронних витрат.

Перерва П., Лега О., Безкровний О. [2] підкреслюють, що ефективна інтеграція екологічних показників у бухгалтерський облік повинна супроводжуватись гармонізацією з податковими механізмами. Розглядаючи синергію екологічного обліку та оподаткування як інструмент досягнення цілей сталого розвитку через стимулювання підприємств до екологізації виробництва, впровадження енергоефективних технологій і зменшення забруднення довкілля завдяки диференціації податкових ставок, екологічним пільгам і заохоченню інвестицій у природоохоронну діяльність.

В умовах органічного виробництва важливою складовою екологічного обліку є облік біологічних активів. Біологічні активи потребують специфічних

методичних підходів до оцінки та обліку, які враховують екологічні обмеження, біологічні цикли розвитку та природну відновлюваність ресурсів, що забезпечує об'єктивне відображення екологічних витрат і результатів діяльності в системі бухгалтерського обліку органічного виробництва [3].

Екологічно орієнтований бухгалтерський облік виступає складовою фінансово-економічного механізму реалізації принципів сталого розвитку, забезпечуючи інтеграцію екологічних аспектів у систему управління підприємством. Його запровадження сприяє підвищенню достовірності та прозорості фінансової звітності, утвердженню екологічної відповідальності суб'єктів господарювання та зміцненню їх конкурентоспроможності в умовах «зеленої» економіки. Концептуальні засади екологічно орієнтованого обліку ґрунтуються на системному, комплексному та інформаційно відкритому підходах до відображення екологічних показників діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує аналітичну підтримку управлінських рішень, спрямованих на досягнення екологічної ефективності та реалізацію стратегічних цілей сталого розвитку.

Література:

1. Свиноус І. В., Слободенюк О. І., Присяжнюк Н. М., Гаврик О. Ю., Соколовський В. О. Теоретичні засади розвитку екологічного обліку. *Агросвіт*. 2021. № 15. С. 20–28. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.15.20>.
2. Перерва П. Лега О., Безкровний О. Синергія екологічного обліку та оподаткування в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економічний простір*. № 197. С. 107–115. <https://doi.org/10.30838/ep.197.107-115>.
3. Іщенко Я. П., Подолянчук О. А., Сергєєв Я. С. Обґрунтування основних теоретичних дефініцій обліку біологічних активів органічного виробництва. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 2 (68). С. 79-93. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-2-5>.

Ковальчук В.С.,
здобувач магістерського рівня
факультету економіки та управління
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна

Подуст С.А.,
здобувач магістерського рівня
факультету економіки та управління
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна

Найда А.В.,
к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна

АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ЗАПАСІВ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Запаси становлять основу оборотних ресурсів аграрних господарств, гарантуючи стабільність виробництва попри сезонні коливання, біологічні особливості та ринкову невизначеність. Це насіння, мінеральні добрива, пальне, кормові добавки, хімічні засоби захисту, а також зібрана продукція рослинництва чи тваринництва. Облік регулюється НП(С)БО 9 «Запаси» з урахуванням тривалості циклів вирощування, кліматичних ризиків і потреби в оцінці живих активів [1].

Недоліки в обліку призводять до спотворення собівартості, помилок у прогнозуванні та фінансових втрат. У матеріалі розглянуто сучасні виклики, способи їхнього подолання через автоматизацію, поєднання з управлінським обліком і міжнародними нормами, а також конкретні поради для впровадження.

Запасами являються активи, призначені для використання у виробництві або реалізації протягом одного операційного циклу. У сільському господарстві вони поділяються на:

- виробничі запаси: насіння, посадковий матеріал, добрива, засоби захисту рослин, корми, ветеринарні препарати.
- незавершене виробництво: витрати на посіви під урожай майбутнього періоду, витрати на вирощування тварин.
- готову продукцію: зерно, молоко, м'ясо, овочі.
- товари: закуплені для перепродажу (наприклад, комбікорми) [2, 3].

Особливістю є наявність біологічних запасів (тварини, багаторічні насадження), облік яких регулюється П(С)БО 30 «Біологічні активи» [4]. Оцінка запасів проводиться за первісною вартістю, але в аграрному секторі часто виникає потреба в переоцінці через інфляцію та сезонні коливання цін.

Серед ключових факторів сільськогосподарського виробництва, що впливають на організацію обліку запасів можна виділити:

1.Сезонність і нерівномірність надходження/споживання. Запаси формуються перед посівною, але витрачаються нерівномірно, що ускладнює контроль залишків.

2.Природні втрати. Втрати від шкідників, погодних умов, псування вимагають точного документування та коригування норм.

3.Розпорошеність зберігання. Запаси розміщені на полях, фермах, складах, що ускладнює інвентаризацію.

4.Недостатня автоматизація. Більшість малих і середніх господарств ведуть облік вручну або в базових програмах, без інтеграції з GPS-трекінгом техніки чи датчиками вологості.

5.Невідповідність оцінки ринковим реаліям. Використання історичної собівартості може не відображати справедливої вартості на дату балансу.

Удосконалення обліку запасів у сільськогосподарських підприємствах є стратегічною необхідністю для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Актуальні проблеми, такі як недостатня деталізація та ручне документування, можуть бути подолані через автоматизацію, оптимізацію методів оцінки та посилення нормативного регулювання. Тому актуальними напрямками удосконалення обліку запасів у сільськогосподарських підприємствах є: цифровізація та автоматизація, удосконалення контролю наявності, гармонізація з МСФЗ з національним законодавством та інтеграція з управлінським обліком (табл. 1).

Таблиця 1

Напрями удосконалення обліку запасів у сільськогосподарських підприємствах

№ п.п.	Напрямок	Заходи
1	Цифровізація та автоматизація	Впровадження ERP-систем (1С:Підприємство, SAP, Odoo) з модулями для аграрного обліку дозволяє: Автоматично фіксувати рух запасів за штрих-кодами чи RFID-мітками. Інтегрувати дані з польової техніки (GPS, датчики внесення добрив). Прогнозувати потребу в запасах на основі агрометеорологічних даних.
2	Удосконалення інвентаризації	Перехід до безперервної інвентаризації з використанням дронів для обліку запасів на полях. Застосування мобільних додатків для фіксації видачі матеріалів бригадами.
3	Гармонізація з МСФЗ	Перехід на оцінку запасів за чистою вартістю реалізації для готової продукції, особливо при експорті. Використання справедливої вартості для біологічних активів.
4	Інтеграція з управлінським обліком	Впровадження ABC-аналізу запасів (поділ на групи А, В, С за вартістю та обсягом). Розрахунок EOQ (економічного розміру замовлення) для оптимізації закупівель добрив і ПММ. Моделювання сценаріїв запасів залежно від прогнозів урожайності.
5	Нормативне забезпечення	Розробка внутрішніх норм витрат з урахуванням ґрунтово-кліматичних зон, сівозміни та технологічних карт. Регулярне оновлення норм на основі фактичних даних.

Джерело: узагальнено авторами на основі [2, 3].

Удосконалення обліку запасів у сільськогосподарських підприємствах є стратегічним завданням, що вимагає комплексного підходу: від цифровізації до гармонізації з міжнародними стандартами. Автоматизація, точний контроль і аналітичні інструменти дозволяють мінімізувати ризики, оптимізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність. Подальші дослідження доцільно спрямовувати на розробку AI-моделей прогнозування запасів на основі великих даних та машинного навчання.

Література:

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1315-22#Text>
2. Василішин С.І., Ярова В.В. Методичні аспекти бухгалтерського обліку виробничих запасів аграрних підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. №21. С. 650-656 URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/124.pdf>
3. Кононенко В.А., Сватаненко С.С. Облік виробничих запасів на сільськогосподарських підприємствах: проблеми та шляхи їх вирішення. Економіка і суспільство. 2016. №4. С. 338-342. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/55.pdf
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 30 «Біологічні активи». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-05#Text>

Крамаренко К. М.,
*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та фінансів
Національна академія Національної гвардії України
м. Харків, Україна*
Лисовський М. В.,
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національна академія Національної гвардії України
м. Харків, Україна*

ОБЛІК І АНАЛІЗ ВИТРАТ НА ГРОШОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ У ВІЙСЬКОВИХ ФОРМУВАННЯХ

Військові формування беруть участь у створенні та перерозподілі ВВП шляхом надання суспільно необхідних послуг щодо збройного захисту громадян, забезпечення громадського порядку в країні тощо. Тому військову службу з економічної точки зору слід розглядати як різновид суспільної праці.

З урахуванням особливостей військової служби, виділяють такі основні принципи економічного стимулювання військової праці: повне забезпечення матеріальних, духовних та інтелектуальних потреб особи; відповідність між якістю та кількістю праці; зацікавлення громадян у виборі військової професії;

прозорість та простота нарахування грошового забезпечення; наукове обґрунтування норм грошового забезпечення [1].

Грошове забезпечення є особливим видом винагороди працівника, а саме військовослужбовця, за понесену службу згідно з вимогами чинного законодавства, що регулюється спеціальними законодавчими нормами [2].

Грошове забезпечення є специфічною системою оплати праці, що базується на схемах посадових окладів, а також регулюється спеціальними нормативно-правовими актами. Так, згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 30.08.2017 № 704 «Про грошове забезпечення військовослужбовців, осіб рядового і начальницького складу та деяких інших осіб» [3] грошове забезпечення військовослужбовців складається з посадового окладу, окладу за військовим званням; щомісячних додаткових видів грошового забезпечення; одноразових додаткових видів грошового забезпечення. В умовах воєнного стану впроваджено додаткові види грошового забезпечення, які регулюються нормами Постанови Кабінету Міністрів України «Питання деяких виплат військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу, поліцейським та їх сім'ям під час дії воєнного стану» від 28.02.2022 № 168 [4].

Нормативно-правова база щодо нарахування і виплати грошового забезпечення військовослужбовців містить низку документів, зокрема Закони України, постанови КМУ, накази міністерств, розпорядження керівників відомств тощо. При цьому варто враховувати, що видатки на утримання військовослужбовців та працівників Збройних Сил України та інших військових формувань забезпечуються через встановлення бюджетних нормативів щодо грошового забезпечення військовослужбовців та заробітної плати працівників. У структурі кошторису видатки на оплату праці за статтею КЕКВ 2110 (у тому числі й на грошове забезпечення військовослужбовців за КЕКВ 2112) становлять найбільшу частку бюджетних асигнувань.

Основні аспекти організації обліку розрахунків з оплати праці наведено в Національному положенні (стандарті) бухгалтерського обліку в державному секторі (НП(С)БОДС) № 132 «Виплати працівникам» [5]. Бухгалтерський облік повно і достовірно відображає факти нарахування грошового забезпечення військовослужбовців пропорційно внеску у виконання поставлених завдань, визначаючи обсяг видатків на грошове забезпечення.

Бухгалтерський облік витрат на грошове забезпечення, з одного боку, є процесом генерування та інтерпретація інформації, наданої структурними підрозділами військових частин для прийняття рішень щодо обсягів необхідних видатків для виплати грошового забезпечення у повному обсязі. З іншого боку бухгалтерський облік є системою, що забезпечує обробку, систематизацію, узагальнення, а також контроль облікової інформації щодо обсягів витрат і видатків на грошове забезпечення. У бухгалтерській системі дані щодо витрат на грошове забезпечення проходять усі стадії обліку та контролю. У результаті цього формується інформаційна база, що необхідна під час прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У результаті функціонування інформаційної системи бухгалтерського обліку оброблені дані набувають форми

фінансової звітності, що подається переважно зовнішнім користувачам, а також формувати внутрішню облікову інформацію [6].

Система нарахування грошового забезпечення військовослужбовців дуже складна: вона містить понад десяток різних видів виплат і доплат, що створює певні складнощі у роботі працівників і офіцерів розрахункових груп фінансово-економічних служб. З огляду на те, що всі розрахунки складових грошового забезпечення здійснюються фінансово-економічною службою на підставі первинних документів, поданих стройовим підрозділом, програмне забезпечення має забезпечувати не лише виконання розрахункових функцій цієї служби, а й автоматичне врахування змін в особових справах військовослужбовців та автоматизоване формування Меморіального ордеру № 5 «Зведення розрахункових відомостей із заробітної плати та стипендій». Реалізація таких можливостей сприятиме підвищенню ефективності обліку, скороченню часу обробки даних і прискоренню розрахункових процедур [7].

У процесі аналізу витрат на грошове забезпечення розв'язується низка важливих завдань, серед яких: визначення фактичної потреби в трудових ресурсах та розрахунок загального обсягу витрат на оплату праці; оцінювання тенденцій зміни витрат на оплату праці як у цілому, так і за окремими складовими; дослідження структури, складу та динаміки фонду оплати праці; аналіз середнього рівня заробітної плати та його коливань протягом певних періодів; виявлення і кількісна оцінка факторів, що впливають на зміну обсягів витрат на оплату праці як загалом, так і за окремими категоріями військовослужбовців. Ефективність і достовірність результатів такого аналізу значною мірою залежать від якості, повноти та точності інформаційної бази, що використовується в процесі дослідження і відображає господарські операції, тобто від належного рівня організації бухгалтерського обліку.

Таким чином, військова праця є важливою складовою суспільного виробництва, оскільки забезпечує збройний захист держави та громадян. Ефективна система грошового забезпечення військовослужбовців виступає ключовим інструментом їхнього матеріального стимулювання та підвищення мотивації до служби. Раціональна організація бухгалтерського обліку та автоматизація розрахунків сприяють прозорості, своєчасності виплат і підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами у військових формуваннях. Удосконалення нормативно-правового регулювання та облікових процесів є необхідною умовою підвищення економічної стійкості системи грошового забезпечення в умовах воєнного стану.

Література:

1. Чимишенко С. Аналіз систем грошового забезпечення військовослужбовців деяких країн-членів НАТО. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія : Військово-спеціальні науки. 2023. Вип. 2 (54) С. 49 – 56. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2023.54.49-56>

2. Циганок В. М. Грошове забезпечення військовослужбовців – один із найважливіших елементів їх матеріального становища та мотивації на службі.

Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія : Право. 2023. Вип. 78. Ч.1. С. 333 – 337. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.78.1.54>

3. Про грошове забезпечення військовослужбовців, осіб рядового і начальницького складу та деяких інших осіб: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.08.2017 № 704. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/704-2017-п>

4. Питання деяких виплат військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу, поліцейським та їх сім'ям під час дії воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 № 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2022-%D0%BF#Text>

5. Про затвердження деяких національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі : Наказ Міністерства фінансів України від 29.12.2011 № 1798. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0120-12#n8>

6. Безверхий К. В., Юрченко О. А., Петраковська О. В. Концептуальні підходи до побудови обліку та аналізу витрат на оплату винагород працівникам підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-2-7894>

7. Атамас П. Й., Сергієнко І. В., Таран О. В. Удосконалення системи нарахування та обліку грошового забезпечення військовослужбовців-контрактників. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 1219 – 1226. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-182>

Куліш В.В.,

здобувач вищої освіти

спеціальність 071 «Облік і оподаткування»

Сумський національний аграрний університет

м. Суми, Україна

Науковий керівник: Гаркуша С.А.,

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

Сумський національний аграрний університет

м. Суми, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від раціонального використання необоротних активів, які формують матеріально-технічну базу виробництва. В умовах ринкової економіки, зростання конкуренції та необхідності підвищення продуктивності праці питання належної організації їх обліку набуває особливої актуальності.

Відповідно до НП(С)БО 7 «Основні засоби» [2] та НП(С)БО 30 «Біологічні активи» [3], необоротні активи становлять сукупність ресурсів підприємства, які залучаються у виробничий процес протягом тривалого періоду (більше одного

року) та здатні приносити економічні вигоди у майбутньому. Вони формують матеріально-технічну і технологічну основу діяльності сільськогосподарських підприємств, забезпечуючи безперервність та ефективність виробничих процесів.

До складу необоротних активів у сільському господарстві належать різні за економічною сутністю й функціональним призначенням елементи, зокрема, основні засоби охоплюють будівлі, споруди, сільськогосподарську техніку, транспортні засоби, машини та обладнання, що використовуються у виробничому циклі. Особливе місце посідають довгострокові біологічні активи – багаторічні насадження, робоча і продуктивна худоба, які беруть участь у процесі виробництва продукції протягом кількох років. Важливою складовою також є нематеріальні активи, до яких належать об'єкти інтелектуальної власності (патенти, ліцензії, програмне забезпечення, технологічні розробки), а також права користування земельними ділянками та іншими природними ресурсами.

Організація обліку необоротних активів на сільськогосподарських підприємствах є складним і багаторівневим процесом, що охоплює ведення аналітичного та синтетичного обліку, своєчасне документування господарських операцій, правильне визначення первісної та справедливої вартості активів, вибір адекватних методів нарахування амортизації, а також формування достовірної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Від якості організації цього процесу залежить не лише точність фінансової звітності, а й ефективність управління ресурсами підприємства, контроль за їх збереженням та відтворенням [1, с. 79].

Специфіка сільськогосподарського виробництва визначає низку особливостей організації бухгалтерського обліку, які зумовлені характером галузі, біологічними процесами та сезонністю виробничих робіт. Для сільського господарства характерні тривалий виробничий цикл, залежність результатів діяльності від природно-кліматичних умов, поєднання у часі процесів виробництва та відтворення біологічних активів. Такі чинники потребують адаптації методичних підходів до оцінки, класифікації та амортизації необоротних активів відповідно до галузевої специфіки.

Особливу увагу слід приділяти біологічним активам, оцінка яких має здійснюватися з урахуванням їх природних змін і стадій розвитку. Згідно з вимогами НП(С)БО 30 [3], облік таких активів може вестися за справедливою вартістю, що дозволяє точніше відображати реальний стан ресурсів підприємства та забезпечувати достовірність фінансових результатів.

Основні засоби сільськогосподарських підприємств відзначаються високим рівнем спеціалізації й обмеженою сферою використання. Особливо це стосується машинно-тракторного парку, комбайнів, сівалок, доїльного обладнання, яке може застосовуватись лише в окремих технологічних процесах. У зв'язку з цим важливим є ведення детального аналітичного обліку за структурними підрозділами, видами техніки та напрямками діяльності для забезпечення ефективного контролю за використанням основних засобів.

Питання амортизації також мають галузеву специфіку: підприємства повинні обирати метод амортизації, який максимально враховує інтенсивність експлуатації активів і реальні умови їх використання.

У процесі організації обліку необоротних активів на сільськогосподарських підприємствах виявляється низка системних проблем, які негативно впливають на повноту, достовірність та аналітичність облікової інформації. Недоліки можуть бути зумовлені як організаційними, так і методичними чинниками, а також недостатнім рівнем автоматизації облікових процесів.

Основними проблемами організації обліку необоротних активів на сільськогосподарських підприємствах є недостатня деталізація аналітичного обліку за місцями експлуатації, що ускладнює контроль за використанням техніки та планування її оновлення; складність оцінки справедливої вартості біологічних активів через нестабільність ринку й сезонні коливання; неповне використання можливостей автоматизованих облікових систем, які часто застосовуються лише для виконання базових функцій. Крім того, недосконалість внутрішнього контролю та слабка взаємодія між бухгалтерською і технічною службами знижують достовірність облікових даних. Важливою проблемою залишається й недостатня обґрунтованість облікової політики щодо амортизації та переоцінки активів, що спричиняє викривлення їх реальної вартості у звітності.

Підвищення ефективності системи обліку необоротних активів у сільськогосподарських підприємствах потребує комплексного підходу, який передбачає вдосконалення методологічних, організаційних та технологічних аспектів ведення бухгалтерського обліку. Сучасні умови господарювання вимагають не лише точності й достовірності облікових даних, а й їх оперативного використання для управлінських цілей, що можливе завдяки впровадженню автоматизованих систем і цифрових технологій.

Підвищення ефективності обліку необоротних активів сільськогосподарських підприємств передбачає вдосконалення облікової політики, яка має визначати чіткі критерії класифікації, оцінки, амортизації та переоцінки активів. Важливим є впровадження сучасних автоматизованих систем (BAS, Дебет-Плюс тощо), що забезпечують інтеграцію даних і контроль за станом активів у режимі реального часу.

Регулярна інвентаризація та переоцінка сприяють достовірності облікових даних і ефективному управлінню майном. Доцільно також розробити внутрішні регламенти щодо обліку біологічних активів з урахуванням їх галузевої специфіки. Використання цифрових технологій, зокрема GIS і RFID, підвищує точність обліку, прозорість руху активів і ефективність управління ресурсами. Основні напрями, запропонованих нами удосконалень щодо обліку необоротних активів, наведено в таблиці 1.

Удосконалення організації обліку необоротних активів має відбуватися на основі поєднання методологічних принципів бухгалтерського обліку з інноваційними підходами до управління інформаційними потоками, що дозволить підвищити рівень достовірності облікових даних, зміцнити систему

внутрішнього контролю та забезпечити ефективне використання матеріально-технічних ресурсів у сільському господарстві.

Таблиця 1

Основні напрями вдосконалення організації обліку необоротних активів сільськогосподарських підприємств

№	Напрямок удосконалення	Зміст та сутність заходів	Очікуваний результат
1	Удосконалення облікової політики	Формування чітких критеріїв класифікації активів, вибір раціональних методів амортизації та оцінки	Забезпечення обґрунтованості та узгодженості облікових рішень
2	Автоматизація облікових процесів	Впровадження сучасних ІТ-рішень (BAS, Дебет-Плюс, хмарні системи) для контролю руху та стану активів	Підвищення оперативності, достовірності та аналітичності даних
3	Регулярна інвентаризація і переоцінка	Проведення перевірки наявності, стану та вартості активів з урахуванням ринкових змін	Підтримання актуальності облікових даних і зменшення ризиків втрат
4	Розроблення внутрішніх регламентів	Створення внутрішніх інструкцій щодо обліку та експлуатації біологічних активів	Удосконалення системи внутрішнього контролю та дисципліни обліку
5	Використання GIS та RFID-технологій	Застосування сучасних засобів моніторингу техніки й земельних ресурсів	Підвищення ефективності управління активами, запобігання зловживанням

* Джерело: узагальнено автором відповідно [1, 2, 3]

Отже, організація обліку необоротних активів у сільському господарстві є ключовою умовою ефективного управління ресурсами. Її вдосконалення через автоматизацію, раціональну оцінку та амортизацію, а також посилення внутрішнього контролю забезпечує достовірність обліку й підвищує результативність діяльності підприємств.

Література:

1. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: колективна монографія / за заг. ред. І.П. Приходька, Дніпро: Пороги, 2022. 228 с. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/8246/1/1.pdf>
2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби»: Наказ міністерства фінансів України № 92 від 27.04.2000 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text>
3. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 30 «Біологічні активи»: Наказ міністерства фінансів України № 790 від 05.12.2005 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-05#Text>

*Легуша Є.С.,
здобувач 2 року навчання магістратури,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Кропивницький, Україна*

*Скрипник С. В.,
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Кропивницький, Україна*

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Швидкість глобальних змін, цифрова трансформація економіки та посилення конкуренції сьогодні формують принципово нове середовище для функціонування бізнесу. Сучасні компанії все частіше рухаються від класичної ієрархічної структури до мережевої організації, що базується на гнучких, орієнтованих на клієнта бізнес-процесах. У цих умовах традиційні системи обліку та звітності, сфокусовані на фіксації минулих подій для зовнішніх користувачів, виявляються недостатніми для потреб оперативного та стратегічного управління.

Викликом нового часу стає інформаційний розрив між потребою в швидких, обґрунтованих рішеннях та можливостями класичного обліково-аналітичного забезпечення. Ефективне управління сучасними бізнес-процесами вимагає не ретроспективної констатації фактів, а отримання актуальної, релевантної та прогностичної інформації, що дозволяє не лише оцінити минулу діяльність, але й спрогнозувати майбутні тенденції, оптимізувати ланцюги створення вартості та оперативно усувати «вузькі місця».

Саме тому дослідження обліково-аналітичної підтримки управління сучасними бізнес-процесами набуває особливої актуальності. Воно зосереджене на пошуку відповіді на важливе питання: яким чином обліково-аналітична система повинна еволюціонувати, щоб перетворитися з інструменту фінансової звітності на стратегічний актив, здатний забезпечити прозорість, швидкість та обґрунтованість управлінських рішень у реальному часі? Тож виникає необхідність проаналізувати сучасні вимоги до обліково-аналітичного забезпечення, визначити його нові об'єкти та методи, а також сформулювати бачення його ролі як інтеграційного ядра для підтримки, аналізу та безперервного вдосконалення найважливіших бізнес-процесів сучасного підприємства.

Традиційні ретроспективні методи аналізу вже не є достатніми для ефективного управління динамічними бізнес-процесами. Критичне значення набуває й інформаційно-аналітична підтримка (ІАП) - комплексна система збору, обробки, аналізу, моделювання та візуалізації даних для забезпечення релевантною та своєчасною інформацією всіх рівнів управління [1].

Сучасне управління потребує обліку не лише активів, але й якості самих бізнес-процесів. Такі показники, як задоволеність клієнта, якість клієнтського досвіду, ефективність ланцюга поставок у реальному часі, або навіть екологічний слід діяльності - це не просто маркетингові інструменти. Це критично важлива інформація для прийняття управлінських рішень, яка має знаходити своє місце в обліково-аналітичній системі [2].

Сучасний етап розвитку систем обліково-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами характеризується переходом від фрагментарних облікових систем до цілісних інтегрованих рішень. Каталізатором цієї трансформації виступає необхідність подолання інформаційних розривів між різними функціональними підрозділами підприємства. Інтеграція, реалізована через сучасні корпоративні інформаційні системи класу ERP (Enterprise Resource Planning), створює єдиний цифровий контур, у межах якого дані про перебіг бізнес-процесів генеруються безпосередньо в момент їх здійснення [3]. Це дозволяє усунути багатократне дублювання інформації та забезпечити принцип «єдиного джерела істини», коли всі учасники процесу управління оперують узгодженими та актуальними даними.

Таке інтегроване середовище стає технологічною основою для впровадження аналітики реального часу (real-time analytics) [4]. Якщо традиційний підхід передбачав аналіз «історичних» даних після закриття звітного періоду, що істотно обмежувало оперативність управлінського реагування, то сучасна парадигма орієнтована на безперервний моніторинг ключових показників ефективності (KPI). Інтерактивні дашборди, що агрегують інформацію безпосередньо з операційних систем, надають керівництву можливість візуалізувати стан бізнес-процесів у поточному моменті, ідентифікувати «вузькі місця» та аномалії та приймати корегуючі рішення до того, як відхилення перетворяться на критичні проблеми. Наприклад, менеджер з логістики може відстежувати рівень запасів на складах у поточному режимі, а керівник проекту – бачити стан виконання бюджету та витрати ресурсів.

Ця зміна, у свою чергу, тісно пов'язана з еволюцією систем управління за цілями. Класичні системи бюджетування та планування, орієнтовані на жорсткі, фіксовані на рік показники, часто виявляються недостатньо гнучкими для ринку, що динамічно змінюється. У відповідь на цю потребу набувають поширення більш адаптивні методи, такі як управління за цілями та ключовими результатами (OKR – Objectives and Key Results). Методологія OKR передбачає визначення амбітних цілей (Objectives), які доповнюються конкретними, вимірюваними ключовими результатами (Key Results), причому ці елементи системи регулярно піддаються перегляду та корекції. Інтегрована обліково-аналітична система стає життєво необхідним фундаментом для OKR, оскільки забезпечує автоматизоване вимірювання ключових результатів на основі актуальних операційних даних. Таким чином, надає об'єктивну та прозору інформацію про прогрес, роблячи процес управління цілями не суб'єктивно-оціночним, а кількісно вимірним.

Отже, синергія інтеграції даних, аналітики реального часу та гнучких систем управління за цілями формує нову якість обліково-аналітичного

забезпечення. Воно перетворюється з пасивного реєстратора минулих подій на активну, динамічну систему, здатну не лише фіксувати стан бізнес-процесів, але й активно сприяти їхній оптимізації та досягненню стратегічних орієнтирів у умовах високої невизначеності та мінливості зовнішнього середовища. Комплексна інтеграція ERP-систем, BI-інструментів та технологій ML дозволяє підприємствам перейти до проактивного управління, що базується на точних прогнозах та оптимальних моделях.

Література:

1. Сорока А.М. Інформаційні технології в управлінні бізнес-процесами на підприємствах. Економіка. Менеджмент. Бізнес. № 2 (24), 2018. С. 76-81 <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1887/1790>
2. Шматковська Т., Коробчук Т., Борисюк О. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-68> (дата звернення: 17.10.2025).
3. Ткач С. Інформаційні технології як інструмент управління бізнес-структурою. Академічні візії. Вип. 36, 2024. С. 1-10.
4. Кашена Н.Б., Остапенко Р.М., Велієва В.О. Бізнес-аналітика як інструмент обробки даних. *Економіка та суспільство*. Вип. 62, 2024 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-14>

Литвиненко О.О.,

*здобувач магістерського рівня
факультету економіки та управління
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна*

Перевозняк Л.І.,

*здобувач магістерського рівня
факультету економіки та управління
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна*

Найда А.В.,

*к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ КОНТРОЛЮ МАЛОЦІННИХ І ШВИДКОЗНОШУВАНИХ ПРЕДМЕТІВ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Малоцінні та швидкозношувані предмети (МШП) становлять значну частку матеріальних ресурсів аграрних господарств. До них належать різноманітні інструменти, захисний одяг, дрібне обладнання та господарські приналежності, термін служби яких не перевищує 12 місяців або одного виробничого циклу. В

умовах сільського господарства ці активи забезпечують стабільність технологічних процесів, особливо під час сезонних робіт. Ефективний контроль за МШП допомагає уникнути нераціональних витрат, зменшити втрати та оптимізувати ресурсне забезпечення. Згідно з П(С)БО 9 «Запаси», облік таких активів має специфічні вимоги, пов'язані з їхньою низькою вартістю та швидким вибуттям з експлуатації.

За економічною природою МШП виконують функції засобів праці, але відрізняються від основних фондів коротким періодом експлуатації та вартістю, що не перевищує встановлений ліміт (зазвичай до 20 % від критерію для основних засобів). У сільськогосподарських підприємствах до цієї категорії входять ручний інвентар (садові ножиці, вила, мотики), спецодяг для механізаторів і польових працівників, а також витратні елементи техніки, як-от фільтри чи пакувальна плівка.

Аграрний сектор характеризується інтенсивним навантаженням на МШП у пікові періоди, що прискорює їхній фізичний знос через вплив ґрунту, вологи та механічних факторів.

Контроль МШП є елементом системи внутрішнього аудиту та спрямований на забезпечення точності даних, запобігання зловживанням і раціоналізацію витрат. Основні напрямки є перевірка документів (аналіз накладних, актів вибуття на відповідність нормативам); натуральна інвентаризація: (фізична перевірка залишків на складах і в бригадах з фіксацією розбіжностей); поточний моніторинг (облік видачі та повернення предметів за допомогою індивідуальних карток чи електронних журналів) [1, 2].

Особливості аграрного сектора впливають на організацію контролю:

- сезонні коливання: пік навантаження під час посівної чи збирання вимагає посиленого нагляду;
- територіальна розпорошеність: МШП розподілені між польовими станами, фермами та центральним складом, що ускладнює централізований облік і потребує локальних реєстрів;
- прискорений знос: норми вибуття коригуються з урахуванням клімату та типу ґрунтів.

За результатами досліджень можна виділити наступні недоліки обліку МШП у сільськогосподарських підприємствах, а саме неповне документування списання, ручний облік і рідкісні перевірки. Для їх усунення рекомендується цифровізація процесів і періодичні аудиторські рейди.

Для підвищення якості управління МШП в аграрних господарствах доцільно:

1. Розробити індивідуальні норми витрат для кожної культури та регіону.
2. Впровадити спеціалізоване програмне забезпечення.
3. Запровадити матеріальну зацікавленість працівників у збереженні ресурсів.
4. Проводити щоквартальний аналіз відхилень для коригування планів.

Контроль малоцінних і швидкозношуваних предметів у сільськогосподарських підприємствах є критичним елементом ресурсного менеджменту, адаптованим до сезонності та інтенсивності виробництва.

Дотримання вимог П(С)БО 9, використання сучасних інструментів контролю та регулярний аналіз дозволяють мінімізувати втрати й оптимізувати витрати. Перспективи подальших досліджень — розробка цифрових платформ для автоматизованого трекінгу МШП в аграрному секторі.

Література:

1. Шумило Р. Р. Організація внутрішньогосподарського контролю малоцінних необоротних і швидкозношуваних активів. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2011. Випуск 3 (21). С. 403-409. URL: https://library.ztu.edu.ua/e-copies/Zbirnyk/Problems_%20accounting_3_21_1/403.pdf (дата звернення: 17.11.2025).
2. Гуріна Н.В. Класифікація витрат підприємства для потреб управління / Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2024. № 4. С. 268-271.

Смушак М.В.,

*к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування
Карпатський національний університет Імені Василя Стефаника
м. Івано-Франківськ, Україна*

Винник В.І.,

*здобувач вищої освіти «бакалавр» спеціальності «Облік і оподаткування»,
Карпатський національний університет Імені Василя Стефаника
м. Івано-Франківськ, Україна*

ФОРМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

Сучасна економіка постійно стикається з проблемою пошуку оптимального балансу між економічною ефективністю роботодавця та справедливими, мотивуючим рівнем оплати праці для працівника. Швидкі зміни у технологіях та формах зайнятості, включаючи поширення гнучких графіків та фрілансу, лише поглиблюють цю дилему, вимагаючи постійних змін традиційних формувань заробітної плати.

Вибір форм оплати праці підприємством залежить від характеру його діяльності та технологічних процесів. В Україні існують дві основні форми оплати праці, що різняться головним вимірником: погодинну – використовує відпрацьований час та відрядна – використовує виконану роботу, або кількість виготовленої продукції, наданих послуг.

Погодинну форму оплати, як правило, застосовують при складній інтелектуальній або творчій праці, де виміряти результат у штуках продукції неможливо або недоцільно. Відрядну форму застосовувати за умови, що вона стимулює збільшення виробітку, є можливість встановлювати технічно обґрунтовані норми, працівники можуть збільшувати виробіток понад норму, її облік є економічно виправданим, і вона не погіршує якість, безпеку чи раціональність використання ресурсів [1].

Потреба в кваліфікованих працівниках присутня у кожній фірмі, це створює конкуренцію та боротьбу за персонал та суттєво впливає на вимоги та оплату фахівців. В випадку виконання більшого обсягу роботи з понаднормовими годинами підприємство зобов'язане врахувати це та виплатити працівнику додаткові кошти при розрахунку загальної заробітної плати, а також забезпечити можливість додаткового відгулу згідно з трудовим законодавством. В економіці, що базується на різних формах власності, механізм організації оплати праці включає державне регулювання, договірне регулювання заробітної плати та визначення індивідуальної заробітної плати на підприємстві.

Оплата праці повинна бути стабільна, яка покриває прожитковий мінімум, для забезпечення усіх базових потреб працівника. Для розширення діапазону результативності підприємства існують різні мотиваційні програми, а саме: річна надбавка за збільшення ефективності та продуктивності у сфері, премія працівнику за досягнення та подарункова відпустка за рахунок фірми [2].

Головне завдання – знаходження оптимального співвідношення між державним і договірним регулюванням. Основними принципами є: оплата за витратами та результатами, підвищення рівня оплати на основі ефективності, врахування ринку праці, матеріальна зацікавленість, диференціація та державне регулювання. Також варто зазначити, що заробітна плата має бути легальною, щоб уникнути проблем із законодавством і забезпечити працівників оплачуваними: пенсією, лікарняним, декретом та відпусткою [3].

Отже, ефективна оплата праці у сучасних умовах не може бути статичною вона є динамічною, інтегруючи мотиваційні принципи та механізми узгодження інтересів. Оптимальні форми праці повинні сприйматися не як фінансова витрата, а як стратегічна інвестиція у розвиток підприємства, забезпечуючи при цьому справедливість та високу мотивацію персоналу.

Література:

1. Онищенко В.П. Форми оплати праці в Україні. Головбук. 2020. Вип.8. URL: <https://www.golovbukh.ua/article/7319-formi-oplati-prats> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Коваль М.І., Грибовська Ю.М., Скиба Г.І. аналітичний огляд та шляхи удосконалення державного регулювання мінімальної заробітної плати й прожиткового мінімуму в Україні. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1311> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Жучкова Г. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти її визначення. *Ефективна економіка*. 2013. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517> (дата звернення: 01.11.2025).

Тютюнник С.В.,
*к.е.н., доцент, професор кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет
м. Полтава, Україна*

Герга А.В.,
*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
Полтавський державний аграрний університет
м. Полтава, Україна*

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ТА РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ: ОБЛІКОВИЙ ПІДХІД ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Пошук шляхів удосконалення обліку основних засобів є надзвичайно актуальним що обумовлюється низкою чинників. Розглянемо ключові аспекти обґрунтування актуальності удосконалення обліку основних засобів:

- Економічне та управлінське значення - основні засоби зазвичай становлять найбільшу частку активів підприємства, і недостовірний облік може призвести до спотвореної фінансової звітності і як результат помилкових управлінських рішень щодо майбутніх інвестицій, ремонтів чи замін; виступають джерелом доходів і витрат, пояснюється тим, що найбільшою статтею собівартості є амортизація, а її точний і раціональний облік прямо впливає на фінансовий результат та податкове навантаження; облік дозволяє оперативно одержувати дані про використання, простої та потреби в ремонті, що є основою для підвищення ефективності експлуатації основних засобів.

- Вплив зовнішніх факторів та глобалізації - узгодження національних стандартів бухгалтерського обліку з міжнародними стандартами, насамперед з МСБО 16 «Основні засоби», потребує постійного удосконалення методології оцінки, переоцінки та амортизації основних засобів. Також впровадження новітніх інформаційних технологій (ERP-систем, хмарних рішень, автоматизації) потребує перегляду та оптимізації облікових процесів, документування та внутрішнього контролю за основними засобами.

- Взаємозв'язок обліку з Цілями сталого розвитку - облік повинен стати інструментом контролю за ресурсоефективністю, щоб забезпечувати раціональне використання ресурсів (удосконалення обліку дозволить визначити наскільки ефективно використовуються машини та обладнання, забезпечуючи при цьому мінімізацію відходів та енергоспоживання (ресурсозбереження)); сприяти адекватному відображенню інвестицій в нові технології та інноваційні основні засоби, а також дозволяти оцінювати їх внесок у сталий розвиток; розглядати питання екологічної відповідальності з метою ідентифікації та обліку екологічних аспектів, а саме витрат на екологічну модернізацію, списання активів, які забруднюють довкілля та інші; оперативно вирішувати внутрішні проблем обліку основних засобів, які пов'язані з труднощами їх класифікації та оцінки, що може спричиняти труднощі з розмежуванням ремонту, поліпшенням та визначенням справедливої вартості для переоцінки. Забезпечення вирішення

проблеми оперативного надання інформації дозволить швидко реагувати на знос, простої чи неефективне використання засобів.

Більш детально розглянемо напрями удосконалення обліку основних засобів. Науковці пропонують їх об'єднати в наступні групи, які пов'язані з:

- поліпшенням первинного обліку та документообороту (оптимізація форм первинної документації шляхом введення електронних форм, використання електронного підпису);
- удосконаленням аналітичного обліку (здійснення деталізації ведення обліку за місцями експлуатації, центрами відповідальності, структурними підрозділами; введення додаткових аналітичних ознак для цілей оподаткування та управлінського обліку з метою ефективнішого управління та контролю);
- автоматизацією облікових процесів (запровадження або оновлення спеціалізованого програмного забезпечення; максимальна автоматизація розрахунку амортизації, проведення інвентаризації, формування облікових регістрів та звітності);
- вдосконаленням контролю та інвентаризації (регулярне проведення внутрішніх перевірок стану та ефективності використання основних засобів; впровадження сучасних технологій для інвентаризації (використання штрих-кодів, RFID-міток для швидкої та точної ідентифікації об'єктів); посилення контролю за збереженням основних засобів);
- вдосконаленням обліку витрат (чітке розмежування витрат на ремонт, поліпшення (модернізацію, добудову, дообладнання) та інших витрат; правильний розрахунок та відображення в обліку сум амортизації);
- узгодженням з міжнародними стандартами (забезпечення відповідності облікової політики та практики вимогам МСБО 16 та іншим) [1, 3, 4].

Удосконалення обліку основних засобів сприяє підвищенню ефективності їх використання. Науковці пропонують згрупувати напрями ефективності використання основних засобів відповідно до принципів інтенсифікації та екстенсифікації [2, 5]. Якісні заходи щодо інтенсивного використання сприяють збільшенню обсягу виробництва за одиницю часу роботи обладнання:

- технічне оновлення (проведення модернізації та реконструкції шляхом заміни застарілих машин та обладнання на більш продуктивні та енергоефективні моделі; запровадження нових технологій шляхом переходу на прогресивні, безвідходні та ресурсозберігаючі технологічні процеси);
- оптимізація виробництва (скорочення простоїв шляхом мінімізації часу на ремонт, налагодження та переналагодження обладнання; покращення якості сировини шляхом використання якіснішої сировини, що сприятиме зменшенню браку та підвищенню продуктивності обладнання);
- управління кадрами (підвищення кваліфікації шляхом навчання персоналу роботі з новим обладнанням, що забезпечує швидкому освоєнню проектних потужностей; мотивація шляхом запровадження систем преміювання за ефективне використання засобів та економію ресурсів).

Кількісні заходи щодо екстенсивного використання основних засобів спрямовані на збільшення часу роботи діючого обладнання:

- організація роботи (збільшення кількості змін роботи обладнання, яке обумовить зростання фонду робочого часу; оптимізація графіків роботи, які забезпечують безперервне функціонування «вузьких місць» виробництва);
- ремонтна політика (чітке дотримання графіків ремонтів та технічного обслуговування з метою запобігання аварійних простоїв; скорочення тривалості ремонтів шляхом запровадження швидких методів ремонту);
- ліквідація неефективних основних засобів (виведення з експлуатації шляхом своєчасного списання (реалізації, ліквідації) застарілого, фізично та морально зношеного обладнання, яке знижує загальні показники фондовіддачі).

Головною ознакою підвищення ефективності є збільшення обсягів виробництва продукції на одну гривню вартості основних засобів.

Удосконалення обліку основних засобів є критичним для реалізації стратегії сталого розвитку, оскільки основні засоби є матеріальною основою для впливу підприємства на екологічні, соціальні та управлінські показники. Актуальність полягає у спрямуванні обліку на подовження життєвого циклу активів, підвищення ефективності та мінімізацію негативного впливу. Досягнення ЦСР 7 «Доступна та чиста енергія» вимагає обліку енергоефективності основних засобів: заміни старих машин на сучасні та встановлення власної генерації. Для ЦСР 9 «Інновації та інфраструктура» необхідна екологічна модернізація (облік очищувальних споруд, утилізаційного обладнання) для скорочення викидів. ЦСР 12 «Відповідальне споживання» вимагає управління життєвим циклом основних засобів, зокрема, обліку морального/технологічного зносу та забезпечення безпечної утилізації/ресайклінгу неефективних активів. У рамках ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату» необхідно запровадити облік викидів CO₂, які генеруються транспортними засобами та виробничим обладнанням. Соціальний вимір (ЦСР 3 «Міцне здоров'я» та 8 «Гідна праця та економічне зростання») вимагає обліку інвестицій у модернізацію для безпеки праці та ергономіки, а також автоматизації небезпечних процесів. Управлінський вимір (ЦСР 17 «Партнерство заради сталого розвитку») підкреслює необхідність прозорого обліку інвестицій у «зелені» основні засоби, чіткого обліку зносу для обґрунтування рішень, а також підтримку моделей економіки спільного використання для підвищення фондовіддачі та зменшення ресурсного сліду.

Таким чином, удосконалення обліку основних засобів сприятиме забезпеченню формування достовірної фінансової звітності, підвищенню операційної ефективності підприємства та інтеграції принципів сталого розвитку в управлінські процеси.

Література:

1. Кравченко О.В., Селезньова О.В. Стан розвитку обліку та контролю основних засобів на вітчизняних підприємствах та напрями їх удосконалення. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2022. № 2. С. 9-16. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2022/1.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
2. Поповиченко І.В., Спірідонова К.О., Загустіна А.Є. Основні напрями підвищення ефективності використання основних фондів в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2019. № 145. С. 149-159. URL:

<https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/110/103> (дата звернення: 01.11.2025).

3. Порсюрора І.П. Удосконалення організації обліку основних засобів торговельного підприємства. *БізнесІнформ*. 2023. №4. С. 117-123. URL: <https://oaji.net/articles/2023/727-1686221549.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).

4. Рибалко О.М., Уколова О.Г. Шляхи удосконалення організації обліку основних засобів. *Л'ОГОΣ. Мистецтво наукової думки*. 2019. №7. С. 19-22. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/288/276> (дата звернення: 01.11.2025).

5. Ступницька Т.М., Приймак В.О. Шляхи підвищення ефективності використання основних засобів у сучасних умовах. *Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття* : Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції 11-13.10.2018 р. Одеса : ОНАХТ, 2018. С. 215-217. URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/13c3a13e-3140-4cb1-b13d-cb14cd26fda6/content> (дата звернення: 01.11.2025).

Ходзицька В.В.,

к. е.н., доцент

доцент кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

м.Київ, Україна

АДАПТАЦІЯ ДО МСФЗ 18 «ПОДАННЯ ТА РОЗКРИТТЯ ІНФОРМАЦІЇ У ФІНАНСОВИХ ЗВІТАХ» : ОГЛЯД НА МАЙБУТНЄ

Рада з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку прагне до постійного вдосконалення МСФЗ, тому зосереджується на ключових аспектах розвитку та підтримки Міжнародних стандартів фінансової звітності. На порядку денному Ради з МСБО є як стратегічні проекти з встановлення нових стандартів, так і питання операційного обслуговування та забезпечення послідовного застосування вже діючих вимог. Фінансові звіти, що містять повну та прозору інформацію, дозволяють інвесторам оцінювати фінансовий стан, результати діяльності та грошові потоки компанії, прогнозувати її майбутні перспективи та приймати рішення щодо купівлі, продажу чи утримання цінних . Банки та інші кредитори використовують цю інформацію для оцінки кредитоспроможності підприємства, визначення умов надання позик та моніторингу їх виконання. Керівництво компанії використовує деталізовану звітність для внутрішнього аналізу, контролю, планування та прийняття стратегічних рішень. Постачальники, клієнти, регулюючі органи та громадськість також покладаються на фінансову звітність для розуміння діяльності компанії та її впливу.

МСФЗ вимагають від компаній не лише відображати цифри, але й пояснювати, як ці цифри були отримані, які облікові політики застосовувалися,

які припущення та оцінки були зроблені. Це підвищує прозорість діяльності та забезпечує підзвітність керівництва перед власниками. [2]

Розкриття інформації про значні судження та джерела невизначеності оцінок (як того вимагає, наприклад, МСБО 18) є критично важливим для розуміння фінансової звітності в умовах складності бізнесу та нестабільності.

Хоча МСФЗ встановлюють єдині принципи, розкриття інформації дозволяє користувачам розуміти відмінності в облікових політиках (наприклад, методи амортизації, оцінки запасів) та бізнес-моделях різних компаній, що підвищує якість порівняльного аналізу. Розкриття дозволяє компаніям демонструвати свої можливості та стратегії розвитку, що може залучати нові інвестиції та партнерства.

Якісне розкриття інформації зменшує розрив між обсягом інформації, доступної керівництву компанії, та інформацією, доступною зовнішнім користувачам. Це сприяє більш ефективному та справедливому функціонуванню ринків капіталу.[2]

Незважаючи на стандартизацію, МСФЗ залишають місце для професійного судження в певних питаннях обліку. Розкриття інформації про застосовані судження та їх вплив є критичним для розуміння користувачами.

З огляду на майбутнє запровадження вкрай важливого МСФЗ 18 «Подання та розкриття інформації у фінансових звітах», який революційно оновлює вимоги до структури та змісту фінансової звітності, замінюючи частину положень МСФЗ (IAS) 1, у квітневому засіданні 2025 року всі 14 членів Ради з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку одноголосно підтримали проведення детального аналізу застосування МСФЗ 18 ««Подання та розкриття інформації у фінансових звітах» до фінансування ланцюга постачання (операцій зворотного факторингу).

Важливість належного подання та розкриття інформації у фінансових звітах за МСФЗ неможливо переоцінити. Це не лише вимога стандартів, а й необхідна умова для забезпечення ефективного функціонування ринків капіталу, підвищення прозорості корпоративного управління та надання якісної інформації для прийняття обґрунтованих економічних рішень усіма зацікавленими сторонами. Відсутність чітких вимог до розкриття або їхнє ігнорування значно знижує цінність фінансової звітності, роблячи її малоінформативною та потенційно оманливою.

Література

1. Стандарти розкриття інформації про сталий розвиток за МСФЗ (SAAG-IFRS SDS) URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/sustainability-at-a-glance-ifsrs-sustainability-disclosure-standards-> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Міжнародні стандарти фінансової звітності URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010#Text (дата звернення: 01.11.2025).

Цюцяк І.Л.,
старший викладач кафедри бізнесу та управління
Університет Короля Данила
м. Івано-Франківськ, Україна

Цюцяк А.Л.,
старший викладач кафедри бізнесу та управління
Університет Короля Данила
м. Івано-Франківськ, Україна

ВПЛИВ ОПЕРАЦІЙ З ОСНОВНИМИ ЗАСОБАМИ НА ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання, коли конкурентоспроможність та фінансова стійкість підприємств значною мірою залежать від достовірності бухгалтерської інформації, особливої уваги потребує облік операцій з основними засобами. Саме основні засоби формують матеріально-технічну базу суб'єктів господарювання та становлять суттєву частку активів підприємства. Операції, зумовлені рухом, переоцінкою, амортизацією та внесенням основних засобів до статутного капіталу, прямо або опосередковано впливають на власний капітал, змінюючи його розмір і структуру.

Одним із найбільш суттєвих видів операцій, що безпосередньо впливають на власний капітал, є переоцінка основних засобів, яка здійснюється задля доведення залишкової (балансової) вартості таких активів до їх справедливої вартості. Згідно з НП(С)БО 7 «Основні засоби» підприємство може переоцінювати об'єкт основних засобів, якщо залишкова вартість цього об'єкта суттєво відрізняється від його справедливої вартості на дату балансу [2]. Результати переоцінки відображаються у складі додаткового капіталу, а саме на субрахунку 411 «Дооцінка (уцінка) основних засобів». У разі дооцінки залишкової вартості об'єкта основних засобів, якщо така переоцінка є першою або перевищує попередні уцінки, сума дооцінки відображається у складі капіталу в дооцінках, збільшуючи його величину.

В системі рахунків бухгалтерського обліку зазначена операція відображається: 1) за дебетом рахунка 10 «Основні засоби» у кореспонденції з кредитом субрахунка 411 «Дооцінка (уцінка) основних засобів» – на суму збільшення первісної вартості; 2) одночасно за дебетом субрахунка 411 «Дооцінка (уцінка) основних засобів» у кореспонденції з кредитом субрахунка 131 «Знос основних засобів» – на суму коригування накопиченого зносу.

У разі уцінки вартості раніше дооцінених основних засобів зменшення проводиться в межах наявного капіталу у дооцінках. В обліковій системі така операція відображається записом дебет субрахунка 411 «Дооцінка (уцінка) основних засобів» – кредит рахунка 10 «Основні засоби». Якщо сума уцінки перевищує залишок капіталу у дооцінках, то різниця визнається витратами звітного періоду та відображається за дебетом субрахунка 975 «Уцінка необоротних активів і фінансових інвестицій» у кореспонденції з кредитом

рахунка 10 «Основні засоби». Таким чином, капітал у дооцінках виконує функцію своєрідного буфера, який амортизує вплив змін справедливої вартості активів та запобігає прямому впливу таких коливань на фінансовий результат підприємства.

У Звіті про власний капітал сума чистої переоцінки (дооцінка мінус уцінка) відображається у рядку 411 «Інший сукупний дохід за звітний період» у колонці «Капітал у дооцінках». Це підкреслює її характер як нереалізованого прибутку, що відображається у складі іншого сукупного доходу.

Істотний вплив на власний капітал мають також коригування, зумовлені усуненням помилок попередніх періодів у частині обліку основних засобів. НП(С)БО 6 «Виправлення помилок і зміни у фінансових звітах» визначає, що такі коригування здійснюються ретроспективно через залишок нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) на початок звітного року.

Якщо виявлена помилка призвела до завищення витрат, наприклад унаслідок помилкового списання об'єкта основних засобів, така операція виправляється за дебетом рахунків 10 «Основні засоби», 13 «Знос (амортизація) необоротних активів» у кореспонденції з кредитом рахунка 44 «Нерозподілені прибутки (непокриті збитки)». Якщо ж у попередніх звітних періодах витрати були занижені, зокрема через ненарахування амортизації, коригування здійснюється у зворотному порядку – за дебетом рахунків 44 «Нерозподілені прибутки (непокриті збитки)» у кореспонденції з кредитом рахунків 10 «Основні засоби», 13 «Знос (амортизація) необоротних активів».

Такі виправлення відображаються у Звіті про власний капітал у розділі «Коригування» (рядки 4005, 4010), забезпечуючи прозорість змін початкового сальдо власного капіталу. Це дозволяє дотримуватися принципу зіставності фінансової звітності та гарантує достовірність фінансових результатів підприємства.

Операції, пов'язані з формуванням або збільшенням власного капіталу за рахунок внесків у негрошовій формі, зокрема основними засобами, також мають безпосередній вплив на структуру власного капіталу. Учасники підприємства можуть здійснювати внески до статутного капіталу у формі основних засобів як оплату своїх часток. Відповідно до вимог Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, такі внески підлягають оцінці за справедливою вартістю, яка визначається та затверджується загальними зборами учасників підприємства. У бухгалтерському обліку операції з передання основних засобів до статутного капіталу відображаються таким чином: 1) за дебетом рахунка 10 «Основні засоби» у кореспонденції з кредитом субрахунка 422 «Інший вкладений капітал» – у разі формування додаткового капіталу; 2) за дебетом рахунка 10 «Основні засоби» у кореспонденції з кредитом рахунка 46 «Неоплачений капітал» – у випадку погашення заборгованості учасників за внесками до статутного капіталу.

У Звіті про власний капітал такі зміни фіксуються у розділі «Внески учасників», відображаючи реальне збільшення частки засновників у власному капіталі підприємства. Іншим видом операцій, що призводять до збільшення власного капіталу підприємства, є безоплатне отримання основних засобів.

Вартість безоплатно одержаних необоротних активів визнається збільшенням іншого додаткового капіталу. У бухгалтерському обліку така операція відображається за дебетом рахунка 10 «Основні засоби» у кореспонденції з кредитом субрахунка 424 «Безоплатно одержані необоротні активи».

Відповідно до положень НП(С)БО 15 «Дохід» якщо безоплатно отриманий актив забезпечує надходження економічних вигід протягом кількох звітних періодів, то доходи визнаються на систематичній основі (наприклад, у сумі нарахованої амортизації) [1]. У процесі нарахування амортизації цих активів, відбувається поступове зменшення суми іншого додаткового капіталу за дебетом субрахунка 424 «Безоплатно одержані необоротні активи» у кореспонденції з кредитом субрахунка 745 «Дохід від безоплатно одержаних активів». Такий порядок забезпечує дотримання принципу відповідності доходів і витрат та рівномірний розподіл доходу протягом строку корисного використання активів.

У Звіті про власний капітал зазначені операції знаходять відображення у розділі «Інші зміни у капіталі» (рядок 4290) як результат сукупного впливу отримання та амортизації безоплатно одержаних активів.

Отже, правильне методичне відображення операцій з основними засобами забезпечує достовірність показників власного капіталу у фінансовій звітності, підвищує прозорість облікової інформації, сприяє зміцненню довіри інвесторів і кредиторів та, в кінцевому підсумку, формує інвестиційну привабливість підприємства.

Література:

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід»: наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 р. № 290 зі змінами і доповненнями: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби»: наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 р. № 92 зі змінами і доповненнями: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#top> (дата звернення: 01.11.2025).

Чигіна О.С.,
здобувач 2 курсу
факультету економіки та управління
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна
Замлинський В. А.,
Д.е.н., професор кафедри обліку і оподаткування
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ, АНАЛІТИЧНОСТІ ТА ДОВІРИ ДО ФІНАНСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Облікові процеси українських компаній активно трансформуються, за рахунок впровадження цифрових технологій посилюється їх аналітична функція.

Це включає автоматичне створення звітів, їх подачу до контролюючих органів, сплату податків і електронний документообіг. Такі зміни допомагають зменшити кількість помилок, прискорити обробку фінансових даних та оптимізувати ресурси фірм.

У світі швидкого розвитку цифрового ринку з'являються нові технологічні рішення, які пропонують ефективні методи для фінансового управління, бухгалтерського обліку та звітності. Запровадження цих інновацій є важливим чинником для підвищення продуктивності компаній і їх адаптації до сучасних економічних умов [1].

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації стає застосування штучного інтелекту у бухгалтерських системах. Важливим є впровадження штучного інтелекту в бухгалтерські технології, оскільки це значно підвищує точність фінансових розрахунків. Він автоматизує обробку великих обсягів даних, зменшує навантаження на бухгалтерів і мінімізує ризики, пов'язані з людським фактором.

Завдяки технологіям машинного навчання та алгоритмам аналізу даних системи штучного інтелекту можуть проводити глибокий аналіз фінансової інформації, виявляти можливі ризики та створювати прогнози, які потрібні для ефективного управління компанією. Утім, ефективне впровадження штучного інтелекту в облікові системи потребує аналізу його сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, які супроводжують цей процес. Також важливо забезпечити належний рівень кібербезпеки, адже робота ШІ ґрунтується на великих масивах конфіденційних даних. Успішна інтеграція технологій штучного інтелекту сприяє підвищенню фінансової стійкості компаній та формуванню більш прозорої системи обліку.

Для оцінки потенціалу та ризиків доцільно застосувати SWOT-аналіз (табл.1).

Таблиця 1

SWOT-аналіз впровадження штучного інтелекту в системи обліку

Сильні сторони	Слабкі сторони
Підвищення точності облікових даних. Алгоритми ШІ мінімізують ризик людських помилок при введенні, обробці й аналізі даних. Висока швидкість обробки інформації. ШІ здатен обробляти великі масиви бухгалтерських операцій у режимі реального часу. Автоматизація рутинних процесів. Формування звітності, розподіл витрат, узгодження рахунків, аналіз платежів здійснюється автоматично. Аналітичні можливості. ШІ виявляє закономірності, прогнозує фінансові ризики та тренди, створює рекомендації для управлінських рішень. Забезпечення прозорості обліку. Завдяки автоматизації зменшується можливість маніпуляцій з фінансовими даними.	Висока вартість впровадження. Необхідні інвестиції в програмне забезпечення, обладнання та навчання персоналу. Залежність від якості вхідних даних. Некоректні або неповні дані можуть призвести до неправильних результатів аналізу. Потреба у фахівцях з IT та аналітики. Бухгалтери мають оволодіти новими компетенціями у сфері цифрових технологій. Складність інтеграції. Інтеграція ШІ з наявними системами обліку (1C, SAP, BAS) може бути технічно складною. Можливість технічних збоїв. Помилки у програмному коді або відмова системи можуть вплинути на коректність облікових даних.
Можливості	Загрози
Цифровізація економіки. Державна політика підтримки автоматизації бізнес-процесів стимулює використання ШІ. Підвищення конкурентоспроможності підприємств. Завдяки ШІ компанії зменшують витрати часу і коштів на облік. Покращення аналітики та прогнозування. Можливість створення “розумної” фінансової аналітики на основі Big Data. Розвиток хмарних технологій. Використання хмарних платформ (Azure, AWS, Google Cloud) для зберігання та обробки бухгалтерських даних. Міжнародна інтеграція. Підприємства можуть застосовувати стандарти IFRS і міжнародні інструменти автоматизації.	Кіберзагрози та витік даних. Використання ШІ підвищує ризик кібератак на фінансову інформацію підприємства. Опір персоналу змінам. Працівники можуть побоюватися скорочення робочих місць або не довіряти новим технологіям. Нестабільність законодавства. Відсутність чітких правових норм щодо використання ШІ в бухгалтерії може створювати невизначеність. Залежність від постачальників технологій. Програмне забезпечення, ліцензії та технічна підтримка можуть бути дорогими або обмеженими. Можливі етичні проблеми. Виникають питання відповідальності за рішення, ухвалені штучним інтелектом.

Джерело: сформовано авторами

TOWS-аналіз: SO (сильні сторони + можливості): використовувати аналітичні можливості та швидкість ШІ для автоматизації обліку, покращення прогнозування, впровадження хмарних технологій та стандартів IFRS, підвищення конкурентоспроможності;

ST (сильні сторони + загрози): застосовувати прозорість і автоматизацію для зменшення опору персоналу, підвищення кібербезпеки та контролю рішень ШІ, адаптації до змін законодавства та етичних ризиків;

WO (слабкі сторони + можливості): використовувати державні програми цифровізації та міжнародний досвід для навчання персоналу, інтеграції з існуючими системами, зниження технічних ризиків та покращення якості даних;

WT (слабкі сторони + загрози): поступово впроваджувати ШІ, забезпечити надійний захист даних, навчати персонал, обирати надійних постачальників і контролювати якість вхідних даних.

Згідно з звітом Future Ready Accountant 2025, більшість бухгалтерських фірм у світі активно використовують штучний інтелект. 72% компаній користуються ШІ щотижня, а 77% планують збільшити свої витрати на ці технології, щоб покращити продуктивність і якість управлінських рішень. Крім того, 94% американських фірм вже пропонують консультаційні послуги на основі аналізу даних за допомогою ШІ. Компанії з високими темпами зростання на 53% частіше мають інтегровані цифрові системи та працюють у хмарному середовищі. Ці тенденції підтверджують, що впровадження ШІ в облікові системи стає важливим чинником для конкурентоспроможності на ринку [2].

Світова практика вже демонструє успішні приклади використання штучного інтелекту у сфері бухгалтерського обліку. Такі компанії, як PwC, Deloitte, SAP, Microsoft, активно впроваджують рішення на основі ШІ для автоматизації бухгалтерських процесів. Розглянемо, як провідні міжнародні компанії вже впроваджують штучний інтелект у бухгалтерську практику.

У Deloitte створили внутрішню платформу для автоматизації перегляду документів. Ця технологія обробляє великі обсяги контрактів і швидко знаходить важливу інформацію. Платформа добре інтегрується в існуючі процеси компанії та допомагає бухгалтерам аналізувати великі масиви даних без необхідності ручної роботи. В ЕУ зробили ще один крок уперед і впровадили штучний інтелект у процес аудиту. Робот досліджує величезні обсяги неструктурованих даних — контракти, угоди, звіти — щоб виявити ризики шахрайства або серйозні помилки. Штучний інтелект дозволяє ЕУ діяти активно, зменшуючи ймовірність виникнення проблем.

PwC використовує штучний інтелект для власних потреб. ІТ-команди розробили спеціальні програмні рішення, які спрощують процеси розробки та аналізу коду. Штучний інтелект заповнює, перевіряє та синтезує дані, що дало змогу компанії підвищити продуктивність на 20-50%. Крім того, співробітники PwC користуються корпоративною версією ChatGPT-4 для вирішення складних завдань як для себе, так і для своїх клієнтів. KPMG зосередилася на зміцненні відносин з клієнтами. ШІ-система компанії допомагає клієнтам розробляти та впроваджувати рішення, які покращують лояльність та партнерські зв'язки [3].

Використання штучного інтелекту в обліковій сфері поступово змінює роль бухгалтера. Однак виникає важливе питання: чи замінить ШІ бухгалтерів у майбутньому? Питання, чи може штучний інтелект повністю замінити бухгалтера, стає все більш актуальним. Погоджуємося з думкою Дмитра Серебрянського, в.о. ректора Державного податкового університету, ШІ не зможе стати конкурентом для людей, а скоріше їхнім інтелектуальним партнером. Алгоритми можуть виконувати рутинні завдання — обробляти великі обсяги фінансових даних, створювати звіти, знаходити помилки та

ризиків. Проте їм бракує критичного мислення, етичної оцінки та здатності працювати з контекстом [4].

Впровадження штучного інтелекту у бухгалтерські системи не лише автоматизує рутинні операції, а й формує нову парадигму управління фінансовими даними — інтелектуальну, динамічну та орієнтовану на прогнозування. Завдяки інтеграції алгоритмів машинного навчання та аналітичних платформ відбувається якісний перехід від реактивного до проактивного управління фінансовими потоками. Це дозволяє підвищити точність облікових процедур, мінімізувати людські помилки, забезпечити реальний час аудиту та виявлення аномалій. Водночас ключовими передумовами успішної цифрової трансформації залишаються підготовка фахівців нового покоління, здатних взаємодіяти з інтелектуальними системами, методологічна інтеграція AI-рішень у традиційну облікову архітектуру, а також створення ефективних механізмів кіберзахисту та етичного регулювання використання даних. Таким чином, штучний інтелект виступає не заміном бухгалтерів, а стратегічним партнером у процесі прийняття управлінських рішень, формуючи передумови для розвитку системи “інтелектуального обліку” (Smart Accounting), що підвищує довіру до фінансової звітності, прозорість бізнесу й глобальну конкурентоспроможність підприємств.

Література:

1. Перегляд Використання штучного інтелекту для оптимізації процесів обліку та звітності в українських компаніях. Актуальні питання економічних наук. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/273/292> (дата звернення: 01.11.2025).
2. The intelligence era: Accounting's shift to AI and insights. Wolters Kluwer - Combining Domain Expertise With Advanced Technology. Wolters Kluwer. URL: <https://www.wolterskluwer.com/en/know/future-ready-accountant> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Як використовувати AI у бухгалтерському обліку – огляд 10 найкращих сервісів - Genius.Space. Genius.Space. URL: <https://genius.space/lab/yak-vikoristovuvati-ai-u-buhgalterskomu-obliku-oglyad-10-najkrashhih-servisiv/> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Податкова освіта під тиском: чи замінить AI бухгалтерів та аудиторів?. Податкова освіта під тиском: чи замінить AI бухгалтерів та аудиторів? Поради юриста. URL: <https://porady.org.ua/podatкова-osvita-pid-tyskom-chy-zaminyt-ai-bukhhalteriv-ta-audytoriv> (дата звернення: 01.11.2025).

ЗМІСТ

Пам'ятна записка	5
СЕКЦІЯ 1. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ	7
Відякін М.М. ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В АГРАРНІЙ ГАЛУЗІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ВІД ДЕРЖАВНОЇ КОНЦЕПЦІЇ ДО ПРАКТИК ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ	7
Головченко О.М. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ВОДНОМУ ТРАНСПОРТІ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВІ ЕКОСИСТЕМИ ТА ПЛАТФОРМНІ МОДЕЛІ	9
Карпінєць А.О. РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ПІДТРИМКИ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА АДАПТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	13
Крюкова І.О., Потишняк О.М., Анхим О.О. ОБЛІК ГРОШОВИХ КОШТІВ ЗА УМОВ ПЕРЕХОДУ АГРОПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	16
Лисюк В.М., Топалова І.А. РОЗВИТОК АГРАРНИХ РИНКІВ УКРАЇНСЬКОГО ПРИЧОРНОМОРЯ ПОВОЄННИХ ЧАСІВ (ЛОГІСТИЧНИЙ АСПЕКТ)	19
Нечаєва І. А., Лихинін Г. В. ПРОГНОЗУВАННЯ ТА МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ: СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	23
Шеленко Д.І., Мусякевич І.П. МАЛЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ІННОВАЦІЙНОГО ТИПУ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	26
Яцкевич І.В. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК РУШІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМИ ТА БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ	28
СЕКЦІЯ 2. МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ	31
Барвінок Н. В. ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО ТУРИЗМУ	31
Гайдай С.В., Кудінова М.М. КОЛАБОРАЦІЇ ЯК СУЧАСНА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ У РОЗВИТКУ БРЕНДІВ	34

Галюк І. Б., Єжак Ф. Ф. ВІДПОВІДНІСТЬ ЛОГІСТИКИ БУДІВНИЦТВА ПРИНЦИПАМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	37
Галюк І. Б., Проць Я. М. ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	39
Галюк І. Б., Скотник В. В. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА УМОВАХ КРИЗИ	41
Гапонюк А. П., Воронько-Невіднича Т. В. МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ЗАСІБ ДОСЯГНЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	43
Гельман В.М., Дмитренко М.І. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СУЧАСНИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ РИНКОМ ПРАЦІ У ДІЯЛЬНІСТЬ РЕГІОНАЛЬНИХ ІНСТИТУЦІЙ	45
Дога-Мирзак М.В., Чернов М.Г. ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН	48
Євтушок О.В. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТА МАРКЕТИНГУ ЯК ДРАЙВЕРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК	52
Забунова Т.П., Дідур Г. І. СУЧАСНІ МЕТОДИ ПІДБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ	56
Тимохова Г.Б., Замірець А.О. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ, СОЦІАЛЬНОЇ ТА ЕКОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ.	59
Тимохова Г.Б., Самойлова В.І. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ESG-ПОКАЗНИКІВ ТА РЕПУТАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	62
Зось-Кіор М. В. Гнатенко І. А. СЕРВІСНЕ ЛІДЕРСТВО ВИКЛАДАЧА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	65
Коляда Т. А. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ МАРКЕТИНГ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ В СФЕРІ “ІТ ОСВІТА”	67
Лабуш В.О. МАРКЕТИНГ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ В СФЕРІ «ІТ ОСВІТА»	69

Мельничук О.І., Сухенко С.А. Макарова Т.О. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	72
Макарова Т.О., Найда І.С. РОЗВИТОК СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	75
Малашенко Ю.А., Єфременко А.Г. ФІНАНСОВО-СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	78
Нечаєва І. А., Мільчевська А. Г. РОЛЬ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ У ПРОЦЕСІ ПОДОЛАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ	81
Олійник І., Лясковська Я. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	85
Пилипчук І. Ю. ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВІТЧИЗНЯНИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	86
Рибалко-Рак Л.А., Свириденко І.О. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОНЛАЙН-БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	88
Романко О.П. УКРАЇНСЬКЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ВІЙНИ: СУТНІСТЬ, ПОТРЕБИ	91
Садченко О.В., Гайворонська І.В. ESG-ОРІЄНТОВАНЕ ВИРОБНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ	92
Сніжченко А. В., Овчарук О. М., ОПТИМІЗАЦІЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	96
Хилько І. І., Іваненко В. О., УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	97
Хорольський М.В. ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ У СТРАХУВАННІ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ	100
Христенко В. Ю., Воронько-Невіднича Т. В., МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	102

Чернов М. Г. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	104
Шевченко В.В. ОЦІНКА ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ, КРІЗЬ ПРИЗМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ESG ФАКТОРІВ У ПРОФЕСІЙНУ ПРАКТИКУ	107
Шкільний О.О. СТРАТЕГІЧНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ В СВІТЛІ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	110
Юрчук Н.П. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК НОВА ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТУ	113
Ostryanina S., Virchenko V., Zadorozhnyia A., Shevchenko D. FEATURES OF THE FORMATION OF AN ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM AT AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES AS AN IMPORTANT ELEMENT OF ENSURING ECONOMIC SECURITY	115
Tanklevska N., Cherniavska T. THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN CONFLICT MANAGEMENT IN ORGANISATIONS	117
СЕКЦІЯ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	120
Анікеєнко В. М. ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ СТІЙКОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ФОРМ В УМОВАХ ДІЇ РИЗИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ	120
Бардіян Л. О. РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ	122
Братінова В. Г., Шевченко А. А. СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ SOIL HEALTH	124
Вербовська Л.С. РОЗВИТОК ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЧЕРЕЗ ПАРТНЕРСТВО З СЕРЕДОВИЩЕМ	128
Галицький О.М., Стоянова-Коваль С.С. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СТРУКТУРУ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ	131
Гамова О.В., Корженевська В.М., Цуканова А.О., ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ	134

Загоревська Т.О., Замлинська О.В.	
РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ	137
ПРОЗОРОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ АПК	
Кульбаба В.В.,	
СТРАХУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ ПОДАТКОВИХ	141
РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВ	
Маяровська А.С., Шевченко А. А.	
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРОВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ:	143
УПРАВЛІННЯ ВРОЖАЙНІСТЮ С.-Г. КУЛЬТУР	
Очеретнюк К.В., Дідух С.М.	
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ	147
ПРОМИСЛОВОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФРАТЕЛЛІ ВАЙНЕРІ»	
Панкова НАТАЛЯ, Замлинська О.В.	
ПОШУК ЕФЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ	152
СТІЙКОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВ ПІВДНЯ УКРАЇНИ	
Петренко О.П., Братінова В.Г.	
ВПЛИВ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ФОРМУВАННЯ	155
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ	
РИНКУ ЗЕРНА	
Плотниченко М.І. , Петренко О.П.	
РОЗВИТОК ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ	159
НАПРЯМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СТАРОКОЗАЦЬКОЇ ГРОМАДИ	
Розумович Н.Ф.	
МАКРОЕКОНОМІЧНІ ЕФЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-	162
СТАНДАРТИВ	
Ротарь О. М., Кузьмін Ю. М.,	
ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ФІНАНСУВАННЯ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА	164
СПОРТУ В УКРАЇНІ	
Серіков В. Ю.	
РОЛЬ ПЕРЕСТРАХУВАННЯ У ЗМЕНШЕННІ СИСТЕМНИХ РИЗИКІВ	167
Смелянська В.В.	
МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ	170
ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ СТРАХОВОГО ЗАХИСТУ	
Соколюк К.Ю.	
РИНКОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ СЕКТОРУ НАСІННИЦТВА ТА	172
САДИВНОГО МАТЕРІАЛУ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	
Хамітов Р.Р, Кушнірук В.С.	
ВІДНОВЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ ІНФРАСТРУКТУРИ АГРАРНИХ	176
ТОВАРНИХ РИНКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ТА	
ПОВОЄННОГО ПЕРІОДУ	

Чукіна І. В. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	178
Шевченко А. А., Загоревська Т.О., Цветкова-Попсуйко О.М. ОЦІНКА ЕКОЛОГІЧНОСТІ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД	180
Шпикуляк В.О., Шпикуляк О.Г. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ФОРМУВАНЬ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	184
Chekotun K.Y. CONTEMPORARY CHALLENGES IN ACHIEVING THE STRATEGIC COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE	186
Kravchenko S.A. RESOURCE SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL STRUCTURES IN AGRICULTURE AND THEIR ADAPTATION TO OPERATING IN EXTREME CONDITIONS	188
СЕКЦІЯ 4. ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК В ГЛОБАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР	192
Клочан І.В. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АГРАРНИХ ПРОЄКТАХ: НАУКОВІ ПІДХОДИ ТА ПОЛЬСЬКІ ПРАКТИКИ	192
Несененко П.П., Бондарчук Я.В. КОНЦЕПЦІЯ АГРАРНИХ СПЕЦІАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗОН ЯК ФАКТОР ЗРОСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ	196
Несененко П.П., Гарнага О.М., Овчар О.І. АГРАРНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ ТА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	199
Нечаєва І. А., Приходько Є. Д. МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	205
Пенюшкіна А. І., Самуйлік М. М. ОКРЕМІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	208
Самуйлік М.М., Саєнко І.В. ДЕЯКІ КЛЮЧОВІ АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	210
Сорока О.В. ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ В ЕКОЛОГІЧНО - ОРІЄНТОВАНИЙ ЕКОНОМІЦІ У ХХІ СТОЛІТТІ	212

**СЕКЦІЯ 5. РОЗВИТОК ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ, АУДИТУ ТА
ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН** 216

Ахтеменко А.В., Замлинський В.А.
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ
ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ
«НОВА ПОШТА» 216

Баланюк І.Ф., Сас Л.С., Бритвак Є.В.
ЗМІНА РОЛІ ТА ФУНКЦІЙ ПРОФЕСІЇ БУХГАЛТЕРА В СУЧАСНИХ
УМОВАХ 219

Буяклу Н.С., Топалова І.А.
ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ
ОБЛІКУ ЗА СПРОЩЕНОЮ СИСТЕМОЮ ОПОДАТКУВАННЯ І
ЗВІТНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА 221

Гаркуша С.А.,
РОЛЬ АВТОМАТИЗАЦІЇ ОБЛІКУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ
ФІНАНСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ 223

Заїць Ю.С., Маслянюк В.А., Дем'янишина О.А.,
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА МАЙБУТНЄ ОБЛІКУ:
МОЖЛИВОСТІ Й РИЗИКИ КІБЕРБЕЗПЕКИ 227

Дмитриченко І.Л.
КОНТРОЛЬНИЙ ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ БАЛАНСУ 229

Єфременко А.Г., Малащенко Ю.А.
МЕХАНІЗМИ ОПОДАТКУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ :
ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ 232

Іваніна В.В., Замлинський В.А.
ОБЛІК ЗНОСУ ТА АМОРТИЗАЦІЇ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ НА
ПРИКЛАДІ МІСЬКОЇ КЛІНІЧНОЇ ЛІКАРНІ №11 235

Івасюк Н.Б., Кармаліта В.В.
ВИТРАТИ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ 240

Кириченко Д.Д.
ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНИЙ БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ЯК
ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 242

Ковальчук В.С., Подуст С.А., Найда А.В.
АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ЗАПАСІВ У
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 245

Крамаренко К. М., Лисовський М. В.
ОБЛІК І АНАЛІЗ ВИТРАТ НА ГРОШОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК
ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ У
ВІЙСЬКОВИХ ФОРМУВАННЯХ 247

Куліш В.В.
ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ У
СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ 250

Легуша Є.С., Скрипник С. В. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ	254
Литвиненко О.О., Перевозняк Л.І., Найда А.В. ОСОБЛИВОСТІ КОНТРОЛЮ МАЛОЦІННИХ ШВИДКОЗНОШУВАНИХ ПРЕДМЕТІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	I у 256
Смушак М.В., Винник В.І. ФОРМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ	258
Тютюнник С.В., Герга А.В. ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ТА РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ: ОБЛІКОВИЙ ПІДХІД ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	260
Ходзицька В.В. АДАПТАЦІЯ ДО МСФЗ 18 «ПОДАННЯ ТА РОЗКРИТТЯ ІНФОРМАЦІЇ У ФІНАНСОВИХ ЗВІТАХ» : ОГЛЯД НА МАЙБУТНЄ	263
Цюцяк І.Л., Цюцяк А.Л. ВПЛИВ ОПЕРАЦІЙ З ОСНОВНИМИ ЗАСОБАМИ НА ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА	265
Чигіна О.С., Замлинський В. А. ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ, АНАЛІТИЧНОСТІ ТА ДОВІРИ ДО ФІНАНСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ	268
ЗМІСТ	272