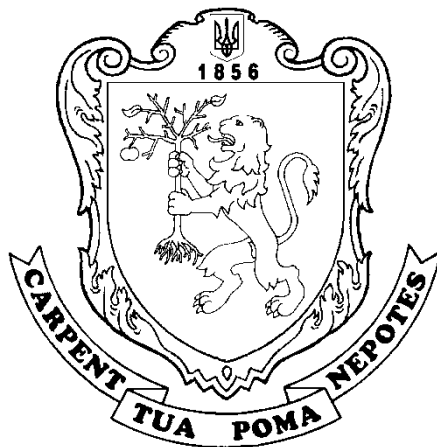


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

**ВІСНИК  
ЛЬВІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

**Серія  
Економіка АПК**

**№ 32**



**Львів 2025**

**Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Економіка АПК». 2025. № 32. 186 с.**

Розглядаються питання аграрної політики і вдосконалення економічних відносин в аграрному секторі, ефективності галузей і продуктових підкомплексів АПК, розвитку маркетингу, інформаційного забезпечення, поліпшення ресурсного потенціалу підприємств АПК, розвитку фінансово-кредитного механізму, оподаткування аграрних підприємств.

Для наукових працівників, викладачів, аспірантів і студентів закладів вищої освіти аграрного профілю, фахівців агропромислового комплексу.

*Рекомендовано до друку  
вченою радою Львівського національного університету природокористування  
(протокол № 9 від 26.02.2025)*

**Редакційна колегія:**

**Гнатишин Людмила**, д. е. н., професор, Львівський національний університет природокористування, Україна (головний редактор)

**Дубневич Юрій**, к. е. н., доцент, Львівський національний університет природокористування, Україна (заступник головного редактора)

**Агрес Оксана**, к. е. н., доцент, Львівський національний університет природокористування, Україна (відповідальний секретар)

**Брух Оксана**, к. е. н., доцент, Український католицький університет, Україна

**Баланюк Іван**, д. е. н., професор, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна

**Бойко Віталій**, д. е. н., професор, Національний університет «Львівська політехніка», Україна

**Бочко Олена**, д. е. н., професор, Національний університет «Львівська політехніка», Україна

**Василюшин Станіслав**, д. е. н., професор, ННЦ «Інститут аграрної економіки», Україна

**Грещук Галина**, д. е. н., доцент, Львівський національний університет природокористування, Україна

**Грицина Оксана**, к. е. н., доцент, Львівський національний університет природокористування, Україна

**Губені Юрій**, д. е. н., професор, Львівський національний університет природокористування, Україна

**Клепацький Богдан**, доктор наук, професор, Варшавський університет природничих наук, Польща

**Ковалів Володимир**, к. е. н., доцент, Львівський національний університет природокористування, Україна

**Крупа Володимир**, к. е. н., доцент, Львівський національний університет природокористування, Україна

**Кузьмін Олег**, д. е. н., професор, Національний університет «Львівська політехніка», Україна

**Курильців Роман**, д. е. н., професор, Національний університет «Львівська політехніка», Україна

**Нянько Віталій**, к. е. н., доцент, Хмельницький національний університет, Україна

**Петришин Людмила**, д. е. н., доцент, Львівський національний університет імені Івана Франка, Україна

**Прокопишин Оксана**, к. е. н., доцент, Львівський національний університет природокористування, Україна

**Слав'юк Ростислав**, д. е. н., професор, Національний університет «Львівська політехніка», Україна

**Стойко Наталія**, к. е. н., доцент, Львівський національний університет природокористування, Україна

**Ступень Роман**, д. е. н., професор, Львівський національний університет природокористування, Україна

**Східницька Галина**, к. е. н., доцент, Львівський національний університет природокористування, Україна

**Хірівський Роман**, к. е. н., доцент, Львівський національний університет природокористування, Україна

**Черевко Георгій**, д. е. н., професор, Львівський національний університет природокористування, Україна

**Черевко Ірина**, д. е. н., професор, Львівський національний університет природокористування, Україна

**Шиманська Ельжбета Ядвіга**, доктор наук, професор, Варшавський університет природничих наук, Польща

**Шматковська Тетяна**, к. е. н., доцент, Волинський національний університет імені Лесі Українки, Україна

**Яців Ігор**, д. е. н., професор, Львівський національний університет природокористування, Україна

Засновник: Львівський національний університет природокористування

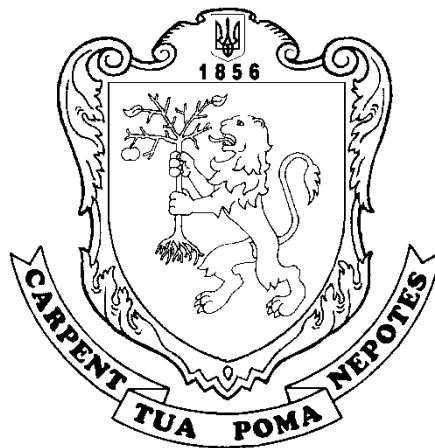
Періодичність видання: 1 раз на рік

**MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
LVIV NATIONAL ENVIRONMENTAL UNIVERSITY**

**BULLETIN  
OF LVIV NATIONAL ENVIRONMENTAL UNIVERSITY**

**Series  
Economics of AIC**

**№ 32**



**Lviv 2025**

The main fields of the research are: agrarian policies and improvement of economic relations in agrarian sector, efficiency of branches and food sub-complexes of AIC, development of marketing, information provision, improvement of the resources potential of enterprises in AIC, development of finance and credit mechanism, taxation of agrarian enterprises.

The edition is for scientists, teachers, students and postgraduate students, specialists of economics of AIC.

*Recommended to publication  
by the Board of Studies of Lviv National Environmental University  
(record № 9 of 26.02.2025)*

**Editorial board:**

**Hnatyshyn Liudmyla**, Doctor of Economic Sciences, professor, Lviv National Environmental University, Ukraine (editor-in-chief)

**Dubnevych Yurii**, Candidate of Economic Sciences (PhD), associate professor, Lviv National Environmental University, Ukraine (deputy editor)

**Agres Oksana**, Candidate of Economic Sciences (PhD), associate professor, Lviv National Environmental University, Ukraine (executive secretary)

**Brukh Oksana**, Candidate of Economic Sciences (PhD), associate professor, Ukrainian Catholic University, Ukraine

**Balaniuk Ivan**, Doctor of Economic Sciences, professor, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ukraine

**Boyko Vitalii**, Doctor of Economic Sciences, professor, Lviv Politechnik National University, Ukraine

**Bochko Olena**, Doctor of Economic Sciences, professor, Lviv Politechnik National University, Ukraine

**Vasylishyn Stanislav**, Doctor of Economic Sciences, professor, NSC «Institute of Agrarian Economics», Ukraine

**Hreshchuk Halyna**, Doctor of Economic Sciences, professor, Lviv National Environmental University, Ukraine

**Hrytsyna Oksana**, Candidate of Economic Sciences (PhD), associate professor, Lviv National Environmental University, Ukraine

**Hubeni Yurii**, Doctor of Economic Sciences, professor, Lviv National Environmental University, Ukraine

**Klepackyi Bohdan**, Doctor of Economic Sciences, professor, Warsaw University of Life Sciences, Poland

**Kovaliv Volodymyr**, Candidate of Economic Sciences (PhD), associate professor, Lviv National Environmental University, Ukraine

**Krupa Volodymyr**, Candidate of Economic Sciences (PhD), associate professor, Lviv National Environmental University, Ukraine

**Kuzmin Oleh**, Doctor of Economic Sciences, professor, Lviv Politechnik National University, Ukraine

**Kuryltsiv Roman**, Doctor of Economic Sciences, professor, Lviv Polytechnic National University, Ukraine

**Nianko Vitalii**, Candidate of Economic Sciences (PhD), associate professor, Khmelnytskyi National University, Ukraine

**Petryshyn Liudmyla**, Doctor of Economic Sciences, associate professor, Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine

**Prokopyshyn Oksana**, Candidate of Economic Sciences (PhD), associate professor, Lviv National Environmental University, Ukraine

**Slaviuk Rostyslav**, Doctor of Economic Sciences, professor, Lviv Politechnik National University, Ukraine

**Stoiko Nataliia**, Candidate of Economic Sciences (PhD), associate professor, Lviv National Environmental University, Ukraine

**Stupen Roman**, Doctor of Economic Sciences, professor, Lviv National Environmental University, Ukraine

**Skhidnytska Halyna**, Candidate of Economic Sciences (PhD), associate professor, Lviv National Environmental University, Ukraine

**Khirivskyi Roman**, Candidate of Economic Sciences (PhD), associate professor, Lviv National Environmental University, Ukraine

**Cherevko Heorhii**, Doctor of Economic Sciences, professor, Lviv National Environmental University, Ukraine

**Cherevko Irna**, Doctor of Economic Sciences, professor, Lviv National Environmental University, Ukraine

**Shymanska Elzhbieta Yadviha**, Doctor of Economic Sciences, professor, Warsaw University of Life Sciences, Poland

**Shmatkovska Tetiana**, Candidate of Economic Sciences (PhD), associate professor, Lesya Ukrainka Volyn National University, Ukraine

**Yatsiv Ihor**, Doctor of Economic Sciences, professor, Lviv National Environmental University, Ukraine

## ЗМІСТ

### Розділ 1 ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ, ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОГО МЕХАНІЗМУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ТА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ

|                                                                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Гнатишин Л., Рихлевич А. Інновації у бухгалтерському обліку в контексті сталого розвитку та циркулярної економіки .....                                                       | 7  |
| Петришин Л., Таратула Р., Лобода Н., Жидовська Н. Підвищення якості та інформаційності фінансової і статистичної звітності у сфері землекористування .....                    | 15 |
| Агрес О., Синявська Л., Рубай О. Забезпечення фінансової рівноваги підприємств аграрного сектору в умовах війни .....                                                         | 23 |
| Шолудько О., Грицина О. Поведінкові аспекти використання фінансових продуктів у сільському господарстві в ході дизайн-мислення.....                                           | 30 |
| Мацьків Г., Райтер Н. Розвиток ринку бухгалтерського консалтингу в Україні .....                                                                                              | 38 |
| Хіривський Р., Східницька Г. Оцінювання фінансової спроможності територіальних громад Львівської області на основі адаптованої моделі тесту К. Брауна .....                   | 43 |
| Янковська К. Цифрова трансформація обліку та аудиту на основі сучасних інформаційних систем .....                                                                             | 50 |
| Прокопишин О., Лега О., Тютюнник С., Гуменюк І. Обліково-аналітичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в розрізі її видів .....                 | 55 |
| Дроботенко А., Жук Є. Використання та впровадження систем штучного інтелекту в управлінні підприємствами: порівняльний аналіз економічної доцільності в Україні та світі..... | 63 |

### Розділ 2 ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ АПК

|                                                                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Періг Ю. Формування та використання матеріальних ресурсів у складі економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств ..... | 71 |
| Мельничук Р. Регуляторні механізми в аграрному секторі України: виклики та перспективи .....                                       | 81 |

### Розділ 3 РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ В АПК

|                                                                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Дубневич Ю. Реверсивна логістика відходів тваринництва між виробниками та спеціалізованими державними підприємствами .....                           | 87  |
| Дранус В., Дранус Л., Кошкарда І., Лункіна Т. Соціально відповідальний маркетинг як інструмент ефективної діяльності страховиків в умовах війни..... | 93  |
| Брух О. Особливості впливу рекламних комунікацій на споживача .....                                                                                  | 100 |
| Ткачов М., Жегус О., Гусаковська Т. Бренд університету як складова стратегії ринкового просування освітніх послуг .....                              | 104 |
| Федик О., Ковалів В. Інноваційні стратегії в HR-менеджменті: сучасні технології та ефективні підходи .....                                           | 111 |
| Синюк О. Внутрішня комунікація як ключ до ефективності: виклики, проблеми та рішення в аграрному бізнесі .....                                       | 116 |
| Kolodii I., Vlasenko T. Management of innovative development of agrarian business in the conditions of modern economic challenges .....              | 124 |
| Михалюк Н., Бінерт О., Міга В. Управління плануванням креативністю організації з використанням новітніх методів та моделей її реалізації .....       | 133 |
| Михалюк Н., Балаш Л. Планування та організація прийняття управлінських рішень з використанням креативних моделей і методів в організації .....       | 140 |
| Варфалюк В. Методичні аспекти формування механізму управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств .....                | 146 |
| Ханас В. Методичні підходи в управлінні інноваційними процесами у сільськогосподарських підприємствах.....                                           | 156 |
| Kostyrko O. Fleet management and drone utilization in agriculture: enhancing operational efficiency .....                                            | 163 |

### Розділ 4 ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ

|                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Зеліско Н. Соціальне підприємництво в сучасному бізнес-середовищі: визначення, фактори розвитку та глобальний досвід .....        | 168 |
| Сиротюк Г., Стахів І. Соціальна відповідальність як інструмент мінімізації економічних ризиків у трансформаційній економіці ..... | 175 |
| Рурак І. Соціально-економічні чинники розвитку підприємництва у сільських громадах .....                                          | 181 |

## CONTENT

### Chapter 1 IMPROVEMENT OF THE ACCOUNTING AND FINANCIAL CREDIT MECHANISM IN THE AGRARIAN SECTOR, AND INFORMATION SUPPLY OF ENTERPRISES

|                                                                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Hnatyshyn L., Rykhlevych A.</i> Innovations in accounting in the context of sustainable development and the circular economy .....                                                              | 7  |
| <i>Petryshyn L., Taratula R., Loboda N., Zhydovska N.</i> Improving the quality and information content of financial and statistical reporting in the field of land use.....                       | 15 |
| <i>Ahres O., Syniavska L., Rubai O.</i> Ensuring the financial equilibrium of agricultural enterprises in the conditions of war .....                                                              | 23 |
| <i>Sholudko O., Hrytsyna O.</i> Behavioural aspects of using financial products in agriculture through design thinking.....                                                                        | 30 |
| <i>Matskiv H., Raiter N.</i> Development of the accounting consulting market in Ukraine.....                                                                                                       | 38 |
| <i>Khirivskyi R., Skhidnytska H.</i> Assessment of the financial capacity of territorial communities of Lviv region based on the adapted model of the K. Brown test .....                          | 43 |
| <i>Yankovska K.</i> Digital transformation of accounting and auditing based on modern information systems .....                                                                                    | 50 |
| <i>Prokopyshyn O., Leha O., Tiutiunnyk S., Humeniuk I.</i> Accounting and analytical support of foreign economic activity of Ukrainian enterprises in terms of its types .....                     | 55 |
| <i>Drobotenko A., Zhuk Ye.</i> Usage and implementation of artificial intelligence systems in enterprise management: a comparative analysis of economic feasibility in Ukraine and worldwide ..... | 63 |

### Chapter 2 EFFICIENCY OF PRODUCTIVE RESOURCES USE IN AIC

|                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Perih Yu.</i> Formation and use of material resources as part of the economic potential of agricultural enterprises..... | 71 |
| <i>Melnychuk R.</i> Regulatory mechanisms in the agrarian sector of Ukraine: challenges and prospects .....                 | 81 |

### Chapter 3 DEVELOPMENT OF MANAGEMENT AND MARKETING IN AIC

|                                                                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Dubnevych Yu.</i> Reverse logistics of livestock waste between producers and specialised state-owned enterprises .....                                    | 87  |
| <i>Dranus V., Dranus L., Koshkald I., Lunkina T.</i> Socially responsible marketing as a tool for effective insurance companies' activities in wartime ..... | 93  |
| <i>Brukha O.</i> Peculiarities of the influence of advertising communications on consumers.....                                                              | 100 |
| <i>Tkachov M., Zhehus O., Husakovska T.</i> University brand as a component of the strategy for promoting educational services in the market .....           | 104 |
| <i>Fedyk O., Kovaliv V.</i> Innovative strategies in HR management: modern technologies and effective approaches .....                                       | 111 |
| <i>Syniuk O.</i> Internal communication as a key to efficiency: challenges, issues, and solutions in the agricultural business.....                          | 116 |
| <i>Kolodii I., Vlasenko T.</i> Management of innovative development of agrarian business in the conditions of modern economic challenges.....                | 124 |
| <i>Mykhaliuk N., Binert O., Miha V.</i> Managing an organization's creativity planning by utilizing the latest methods and implementation models .....       | 133 |
| <i>Mykhaliuk N., Balash L.</i> Planning and organising managerial decision-making by using creative models and methods in the organisation .....             | 140 |
| <i>Varfaliuk V.</i> Methodological aspects of developing a business process management mechanism for large-scale agricultural enterprises .....              | 146 |
| <i>Khanas V.</i> Methodological approaches for managing innovation processes in agricultural enterprises .....                                               | 156 |
| <i>Kostyrko O.</i> Fleet management and drone utilization in agriculture: enhancing operational efficiency .....                                             | 163 |

### Chapter 4 BUSINESS AND SOCIAL ASPECTS OF AGRARIAN POLICY

|                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Zelisko N.</i> Social entrepreneurship in the modern business environment: definition, development factors, and global experience ..... | 168 |
| <i>Syrotiuk H., Stakhiv I.</i> Social responsibility as a tool for minimizing economic risks in a transformational economy .....           | 175 |
| <i>Rurak I.</i> Socio-economic factors of entrepreneurship development in rural communities .....                                          | 181 |

## Розділ 1

# ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ, ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОГО МЕХАНІЗМУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ТА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 657:634  
JEL M49; Q19

## ІННОВАЦІЇ У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Л. Гнатишин, д. е. н.

ORCID ID: 0000-0003-4425-0514

А. Рихлевич, здобувач ОС Бакалавр

ORCID ID: 0009-0009-3153-4199

*Львівський національний університет природокористування*

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.007>

**Гнатишин Л., Рихлевич А. Інновації у бухгалтерському обліку в контексті сталого розвитку та циркулярної економіки**

Досліджено інновації у бухгалтерському обліку як інструмент для досягнення цілей сталого розвитку та циркулярної економіки. Акцентовано на тому, що традиційні фінансові облікові системи не надають повної картини про вплив діяльності підприємств на навколишнє середовище та суспільство. У зв'язку з цим виникає потреба у впровадженні нових, інноваційних підходів до бухгалтерського обліку, що інтегрують нефінансові показники. Обґрунтовано специфіку інноваційних засад в організації та методиці бухгалтерського обліку як критично важливий елемент у контексті сталого розвитку та циркулярної економіки. Наголошено на необхідності переходу від лінійної до циклічної економічної моделі, що вимагає трансформації методик обліку. Обґрунтовано, що для успішного функціонування в умовах циркулярної економіки професія бухгалтера має еволюціонувати, набуваючи нових знань та компетенцій. Розвиток професії бухгалтера у циркулярній економіці вимагає постійного навчання та адаптації, що, своєю чергою, відкриває нові можливості для професійного зростання. Бухгалтер стає стратегічним партнером для менеджменту підприємства, надаючи інформацію для прийняття рішень, що сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів та зменшенню негативного впливу на довкілля. Проаналізовано ключові бухгалтерські інновації, такі як облік життєвого циклу продукту, екологічний облік, а також роль цифрових технологій (зокрема блокчейну та штучного інтелекту) у зборі, обробці та аналізі даних для забезпечення прозорості й достовірності інформації. Результати дослідження показують, що впровадження інновацій у бухгалтерському обліку не лише сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами, а й забезпечує конкурентні переваги, залучення «зелених» інвестицій та формування позитивного іміджу підприємства. Упровадження інноваційних засад у бухгалтерському обліку є не лише технічним удосконаленням, а й стратегічним кроком, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності та формуванню відповідального корпоративного управління. Дослідження має практичну цінність для науковців, фахівців з бухгалтерського обліку та керівників підприємств, які прагнуть ефективно імплементувати принципи сталого розвитку.

**Ключові слова:** бухгалтерський облік, сталий розвиток, циркулярна економіка, інновації, цифровізація, ресурси, інформаційні технології.

**Hnatyshyn L., Rykhlevych A. Innovations in accounting in the context of sustainable development and the circular economy**

The article is devoted to the study of innovations in accounting as a tool for achieving the goals of sustainable development and circular economy. It emphasizes that traditional financial accounting systems do not provide a complete picture of the impact of business activities on the environment and society. In this regard, there is a need to introduce new, innovative approaches to accounting that integrate non-financial indicators. The article substantiates the specifics of innovative principles in the organization and methodology of accounting, considering them as a critically important element in the context of sustainable development and the circular economy. The study emphasizes the need to transition from a linear to a circular economic model, which requires a transformation of accounting methods. It is argued that in order to function successfully in a circular economy, the accounting profession must evolve by acquiring new knowledge and competencies. The development of the accounting profession in a circular economy requires continuous learning and

adaptation, which, in turn, opens up new opportunities for professional growth. Accountants become strategic partners for enterprise management, providing information for decision-making that contributes to improving resource efficiency and reducing negative environmental impacts. Key accounting innovations such as product life cycle accounting, environmental accounting, and the role of digital technologies (in particular blockchain and artificial intelligence) are analyzed. Key accounting innovations such as product life cycle accounting, environmental accounting, and the role of digital technologies (in particular blockchain and artificial intelligence) in collecting, processing, and analyzing data to ensure transparency and reliability of information are analyzed. The results of the study show that the introduction of innovations in accounting contributes to improving resource management efficiency, provides competitive advantages, attracts “green” investments, and shapes a positive image of the enterprise. The introduction of innovative principles in accounting is not only a technical improvement but also a strategic step that contributes to increasing competitiveness and forming responsible corporate governance. The study has practical value for researchers, accounting professionals, and business leaders who seek to effectively implement the principles of sustainable development.

**Keywords:** accounting, sustainable development, circular economy, innovation, digitalization, resources, information technology.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі, де питання сталого розвитку та циркулярної економіки набувають дедалі більшого значення, інновації в бухгалтерському обліку критично важливі для підприємств. Традиційний бухгалтерський облік, орієнтований винятково на фінансові показники, більше не відповідає вимогам часу, оскільки не відображає повною мірою екологічні та соціальні впливи діяльності підприємств. Відмова від інноваційних підходів в обліку не сприяє інтеграції нефінансових даних у систему звітності, що своєю чергою викривлює інформацію про загальну вартість підприємства. Тому інноваційний бухгалтерський облік стає не просто функцією реєстрації, а стратегічним інструментом управління, який допомагає підприємствам приймати обґрунтовані рішення, знижувати ризики та будувати успішний бізнес у довгостроковій перспективі, сприяючи сталому розвитку. Циркулярна економіка, що базується на принципах «виробляти-використовувати-відновлювати», також вимагає нових методів обліку. Бухгалтер повинен враховувати не лише фінансові потоки, а й вартість життєвого циклу продукту, відстежувати рух ресурсів та відходів у середині підприємства, допомагаючи тим самим оптимізувати процеси та мінімізувати втрати. З огляду на те, що циркулярна економіка – це інструмент, що допомагає досягненню окремих цілей сталого розвитку, зокрема в економічній та екологічній площинах, виникає потреба уточнення та обґрунтування інноваційних підходів в організації й методиці бухгалтерського обліку процесів, які властиві цій економічній моделі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Українські науковці у галузі бухгалтерського обліку та оподаткування для досягнення підприємствами цілей сталого розвитку здебільшого виділяють такі інструменти як екологічний облік та екологічне оподаткування [8]. При цьому вказують,

що взаємодія екологічного обліку та оподаткування забезпечує досягнення п'яти цілей сталого розвитку: 6 – чиста вода та належні санітарні умови; 7 – доступна та чиста енергія; 12 – відповідальне споживання та виробництво; 13 – пом'якшення наслідків зміни клімату; 15 – захист екосистем суші [4].

Інші науковці обґрунтовують ключову роль стратегічного обліку як головного джерела інформації для управління підприємствами в умовах переходу до циркулярної моделі господарювання, а також визнання еколого-економічної інформації як необхідного ресурсу для прийняття стратегічних рішень у сфері екологічної економіки [7]. Оскільки циркулярна економіка ґрунтується на замкнених матеріальних циклах, регенерації природних ресурсів та мінімізації відходів, науковці доводять, що стратегічний облік у новій економічній парадигмі має інтегрувати фінансові та нефінансові метрики (вуглецевий слід, матеріаломісткість, коефіцієнти циркулярності), сприяючи ухваленню ефективних управлінських рішень.

Окремим напрямком досліджень, не менш важливим у моделі циркулярної економіки, є облік відходів виробництва [1]. Вчені переконані, що облік відходів та управління відходами виробничих підприємств зменшать негативний вплив на довкілля та сприятиме збереженню природних ресурсів. Запропонована вченими класифікація відходів дозволяє реалізовувати державну політику та економічно обґрунтовувати заходи у сфері поводження з відходами на рівні підприємства (роздільне збирання, повторне використання), а також аналізувати рівень втрат через понаднормові відходи, визначати види відходів, використання або утилізація яких потребує додаткових витрат та потенційно несе економічні вигоди підприємству [6].

У підсумку вчені доходять висновку, що передумовами переходу від лінійної до циркулярної

економіки є нераціональне використання та скорочення ресурсів, низька ефективність виробництва, збільшення викидів у навколишнє середовище та щоразу більше занепокоєння щодо зворотного утворення відходів. В Україні ці процеси супроводжуються фінансовими проблемами та слабкою інфраструктурою. Водночас євроінтеграція вимагає впровадження сталих практик. У такій економічній моделі бухгалтерський облік зосереджується на екологічних і соціальних показниках, що сприяє довгостроковому розвитку через оптимізацію управління відходами й економію ресурсів, сприяючи екологічній відповідальності бізнесу [3]. Щодо цього уже частково переглянуто класифікацію витрат та визначено напрями адаптації наявних методик обліку витрат до потреб циркулярної економіки, зокрема через доповнення фінансової інформації нефінансовими показниками; запропоновано шляхи інтеграції нових підходів у межах чинних національних стандартів бухгалтерського обліку з метою підвищення ефективності підприємств та забезпечення довгострокового економічного зростання із врахуванням екологічної безпеки [5]. Попри те, низка концепцій і теорій про інновації у бухгалтерському обліку у контексті сталого розвитку та циркулярної економіки нерозкриті, що зумовлює актуальність тематики дослідження.

**Постановка завдання.** Наше завдання – обґрунтувати специфіку інноваційних засад в організації та методиці бухгалтерського обліку у контексті сталого розвитку та циркулярної економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Сталий розвиток (Sustainable Development) – це багатогранна концепція, декларована ООН, що охоплює три основні виміри: екологічний, соціальний та економічний. Метою сталого розвитку є задоволення потреб теперішнього покоління без загрози майбутніми поколіннями задовольняти їхні потреби. Реалізація зазначеної концепції здійснюється через досягнення сімнадцяти цілей сталого розвитку. При цьому циркулярна економіка (Circular Economy) є потужним інструментом, що допомагає досягати екологічних та економічних цілей сталого розвитку. Водночас вона не охоплює соціальні аспекти, такі як бідність, освіта чи гендерна рівність. Циркулярна економіка – це економічна модель, яка пропонує альтернативу традиційному механізму «виробляти-використовувати-утилізувати». Її основна мета полягає в утримуванні ресурсів в обігу якомога довше, мінімізуючи при цьому відходи за рахунок замкнутого циклу використання ресурсів, де відходи одного процесу стають сировиною для іншого. Ключові принципи циркулярної економіки передбачають: усунення відходів та забруднення;

циркуляція матеріалів та продуктів; відновлення природних систем. Тож переробка відходів, повторне використання матеріалів і ремонт техніки – частина циркулярної економіки, яка безпосередньо сприяє досягненню таких цілей сталого розвитку: 12 – відповідальне споживання та виробництво; 13 – боротьба зі зміною клімату.

У контексті сталого розвитку впровадження циркулярних практик допомагає:

- зменшити тиск на довкілля через зменшення потреби у видобутку нових ресурсів і скороченні кількості відходів, що сприяє охороні природи;
- стимулювати економічне зростання через створення нових бізнес-моделей, інновації та робочі місця у сферах ремонту, переробки та відновлення, що сприяє зеленому зростанню;
- підвищити ефективність ресурсів через оптимізацію використання сировини та енергії, роблячи економіку стійкішою до коливань цін на ресурси.

Отже, якщо сталий розвиток – це кінцева мета, до якої прагне людство, то циркулярна економіка – один із найефективніших шляхів її досягнення. Вона надає конкретні рішення для переходу від руйнівної моделі споживання до такої, що підтримує баланс між економікою, суспільством та довкіллям.

Бухгалтерський облік відіграє критично важливу роль у циркулярній економіці, оскільки він повинен забезпечити переосмислення цінності активів у замкнутому циклі адаптацією методики оцінки ресурсів та організацією облікового процесу до нової економічної моделі. Ця роль виходить за межі простого фінансового обліку і також передбачає збір та аналіз нефінансових даних.

Зауважимо, що у традиційній економіці активи швидко знецінюються (амортизуються), а відходи не мають цінності. Натомість у циркулярній економіці бухгалтерський облік повинен відображати цінність ресурсів протягом усього їх життєвого циклу. Це натомість вимагає оцінки залишкової вартості матеріалів та компонентів, що можуть бути повторно використані, перероблені або відновлені, оскільки вони зберігають свою цінність і мають відображатися в балансі підприємства. Наприклад, металобрухт або відпрацьовані батареї стають не відходами, а цінними активами для майбутнього виробництва. У такому разі слід переглянути бухгалтерські методики на предмет можливості у межах чинного нормативно-правового поля оцінювати та відображати в системі бухгалтерського обліку ті ресурси, які призначені для повторного використання. Тут постає питання про доречність застосування методу прискореної амортизації, оскільки в циркулярній економіці ресурси мають дов-

ший термін служби, ніж у лінійній економічній моделі. Водночас упровадження в бухгалтерський облік таких понять як капітальні витрати на екологічні заходи, соціальні інвестиції та відповідальність за відходи, є критично важливим для формування повної картини фінансового стану підприємства. Це дозволяє приймати обґрунтованіші управлінські рішення, спрямовані на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Як уже зазначали, циркулярна економіка стимулює розвиток бізнес-моделей. Для циркулярної економіки характерні бізнес-моделі, не пов'язані з продажем товарів чи продукції, коли відбувається зміна власності. Зазвичай циркулярній економіці властива схема «продукт як послуга» (Product-as-a-Service, PaaS). Це створює нові виклики для бухгалтерського обліку, адже замість одноразового доходу від продажу товару чи продукції, підприємство отримує періодичні платежі за послугу (оренду, користування), що вимагає перегляду підходів до визнання доходу. Паралельно необхідно вести облік витрат на обслуговування, ремонт та відновлення такого товару (основного засобу), який залишається у власності підприємства, а також фіксувати його поточний стан та оцінку. Так, виробник зберігає право власності на продукт (об'єкт основного засобу), а клієнт платить лише за його використання. Це призводить до змін у відображенні активів, доходів та витрат. Продукт (об'єкт), що надається в користування, обліковується як основний засіб у балансі підприємства-виробника. Він не списується з балансу в момент передачі клієнту, оскільки право власності залишається у виробника. При цьому продукт (об'єкт) підлягає амортизації. Однак, замість традиційних методів, які списують вартість до нуля, в циркулярній економіці можуть застосовуватися методи, що враховують можливість повторного використання, ремонту або переробки продукту (об'єкта). Це означає, що його залишкова вартість може бути вищою, ніж за лінійної економічної моделі. Дохід від PaaS визнається періодично, а не одноразово в момент продажу. Це може бути щомісячна чи річна плата, або оплата за фактичне використання (наприклад, за години роботи, пробіг). Доходи відображаються на бухгалтерському рахунку 703 «Дохід від реалізації робіт, послуг». Паралельно ведеться облік витрат, пов'язаних із підтримкою такого продукту (об'єкта) протягом його життєвого циклу, зокрема витрат на обслуговування, ремонт, оновлення тощо. Їх визнають поточними операційними витратами. Бухгалтер також має враховувати витрати на збір, сортування та переробку продукту (об'єкта) після закінчення його життєвого циклу у клієнта. Це можуть бути витрати на логістику або утри-

мання спеціалізованого цеху. При цьому підприємства, що застосовують модель PaaS, повинні надавати детальну інформацію про свої активи (кількість продуктів чи об'єктів у використанні, їхній стан, очікуваний термін служби).

Окремим проявом системи бухгалтерського обліку у циркулярній економіці є формування звітності про сталість та екологічний вплив. Так, бухгалтерський облік у циркулярній економіці виходить за межі виключно фінансових звітів, оскільки він дає змогу відстежувати і звітувати про екологічні та соціальні показники. Підприємства все частіше використовують інтегровану звітність, яка об'єднує фінансові дані з інформацією про вплив на навколишнє середовище, використання ресурсів, утворення відходів та викиди. Це дозволяє інвесторам і стейкхолдерам отримати повну картину про діяльність підприємства. При цьому управлінський облік дозволяє менеджменту приймати виважені рішення, аналізуючи витрати на утилізацію відходів, економію від повторного використання матеріалів та інші показники, що впливають на ресурсні потоки. Це допомагає не лише контролювати витрати, а й демонструвати інвесторам та клієнтам ефективність використання ресурсів, а також надає можливості для оптимізації процесів та зменшення втрат.

Організаційний аспект системи бухгалтерського обліку в циркулярній економіці передусім проявляється через етику та розвиток професії, зокрема розвиток нових професійних компетенцій бухгалтерів в умовах переходу до сталого розвитку. Виникає потреба у визначенні нової ролі бухгалтера як стратегічного партнера менеджменту підприємства у прийнятті рішень щодо сталого розвитку, а не лише як фінансового реєстратора. Так фінансова доброчесність поєднується з екологічною та соціальною відповідальністю. Також аспекти доброчесності стосуються вивчення етичних дилем, пов'язаних із поданням достовірних даних про сталий розвиток, уникненням екологічного лицемірства (greenwashing) та забезпеченням відповідальності бухгалтера перед зацікавленими сторонами. На рис. 1 схематично продемонструємо принципи та прояви етики бухгалтера у циркулярній економіці.

Отже, традиційні методи та організаційні підходи бухгалтерського обліку не дають змоги адекватно відображати всі аспекти, що мають значення для бізнесу, котрий працює за принципами циркулярності. Тому актуалізується питання ведення бухгалтерського обліку в циркулярній економіці на інноваційній основі, що допоможе підприємствам бачити повну картину своєї діяльності в межах циркулярної моделі. Такий підхід є ключовим для довгострокового підприємницького успіху, забезпечує краще розуміння справжньої вартості бізнесу, сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і зміцнює репутацію, створену завдяки екологічності.

| Принцип                        | Прояв                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Доброчесність та об'єктивність | Бухгалтер повинен не лише чесно відображати фінансові дані, а й об'єктивно оцінювати екологічні та соціальні ризики і вигоди. Це передбачає облік витрат на утилізацію відходів, переробку, відновлювані джерела енергії та соціальні програми. Він має протистояти тиску з боку керівництва, якщо це суперечить принципам сталості                             |
| Професійна компетентність      | Бухгалтер має постійно вдосконалювати свої знання, щоб розуміти нові моделі обліку. Це передбачає облік нематеріальних активів, таких як репутація підприємства, її екологічний слід та соціальний вплив. Потрібно володіти навичками оцінки вартості ресурсів, їх відновлення та повторного використання                                                       |
| Конфіденційність та прозорість | Попри конфіденційність бухгалтер повинен забезпечувати прозорість у звітності про нефінансові показники. Тобто інформація про екологічний вплив, використання ресурсів та соціальні ініціативи має бути доступною для зацікавлених сторін. Він повинен гарантувати, що підприємство не приховує негативні екологічні наслідки своєї діяльності                  |
| Соціальна відповідальність     | Етика бухгалтера в циркулярній економіці виходить за межі інтересів одного підприємства. Вона передбачає відданість інтересам суспільства. Бухгалтер має надавати інформацію, яка дозволяє оцінити внесок підприємства у сталий розвиток, допомагати керівництву приймати рішення, що мінімізують негативний вплив на довкілля та максимізують соціальні вигоди |

Рис. 1. Принципи та прояви етики бухгалтера у циркулярній економіці

У циркулярній економіці для відстеження та оцінки ресурсів і нематеріальних активів, які не відображаються в традиційному обліку, застосовують низку інструментів інноваційного бухгалтерського обліку, зокрема: екологічний та соціальний облік (ESG-звітність); облік життєвого циклу продукту; облік ресурсних потоків (Material Flow Cost Accounting); збалансовану систему показників. На рис. 2 подано характеристику кожного з перелічених інноваційних підходів у бухгалтерському обліку.

Інноваційний бухгалтерський облік у циркулярній економіці не повинен суперечити національним стандартам і нормативній базі. Ідею інтеграції нових підходів у чинну систему покладено в основу гармонізації нових бачень з уже встановленими правилами, що дозволяє підприємствам запроваджувати практики, які підтримують сталість, не порушуючи законодавство. Дотримання національних стандартів бухгалтерського обліку та чинної нормативної бази критично важливе з кількох причин. По-перше, юридична відповідність зобов'язує підприємства проводити бухгалтерський облік згідно з вимогами законодавства. Відхилення від цих норм може призвести до штрафів, санкцій

та інших юридичних наслідків. По-друге, дотримання стандартів забезпечує достовірність фінансової звітності та зіставність її показників. Це дозволяє інвесторам, кредиторам та іншим зацікавленим сторонам порівнювати фінансові показники різних підприємств, що важливо для прийняття рішень. По-третє, коли підприємство демонструє, що його інноваційні практики відповідають чинним нормам, це підвищує довіру з боку регуляторів, партнерів та громадськості. Такий стан справ свідчить про відповідальний підхід до ведення бізнесу, що своєю чергою є ознакою репутації у циркулярній економіці.

Запровадження інноваційного обліку не означає повну відмову від наявних стандартів. Навпаки, це процес розширення та доповнення чинних правил через розробку внутрішніх положень підприємств. Так, підприємства можуть створювати внутрішні положення щодо обліку циркулярних практик, які деталізують, як саме вони будуть відображати ці операції в межах чинних П(С)БО. При цьому підприємства можуть розширювати звітність, доповнюючи стандартну фінансову звітність додатковими звітами, наприклад, звітами про сталий розвиток або інтегрованою звітністю, що

містить інформацію про вплив на довкілля та суспільство. Співпраця з регуляторами, особливо з державними органами та професійними асоціаціями, може сприяти розробці нових, спеціалізова-

них стандартів, які гармонізують принципи циркулярної економіки з національним законодавством. Це створює шлях для поступової еволюції нормативної бази, а не її ігнорування.

| Інструмент                                              | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Екологічний та соціальний облік (ESG-звітність)         | Поряд із обліком фінансових результатів застосовують для оцінки впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище, соціальну сферу і корпоративне управління. Фокус на облік витрат щодо усунення забруднення довкілля (витрати на очищення стічних вод); економію ресурсів (зменшення споживання води, електроенергії та сировини); впливу на здоров'я та безпеку працівників (витрати на поліпшення умов праці) |
| Облік життєвого циклу продукту                          | Відстеження та аналіз витрат, доходів та інших показників на всіх етапах життєвого циклу продукту, від його створення до утилізації. Забезпечує оцінку ефективності ремонту та модернізації (порівняння витрат на ремонт із виробництвом нового продукту), витрат на переробку та повторне використання (витрати на збирання та переробку відходів, які стають сировиною)                                               |
| Облік ресурсних потоків (Material Flow Cost Accounting) | Відстеження, аналіз та контроль матеріальних потоків, енергії та води в середині підприємства. Він допомагає: ідентифікувати втрати – виявити місця, де матеріали перетворюються на відходи; оцінити вартість відходів – розраховувати як вартість самих відходів, так і витрати на їх утилізацію; підвищувати ефективність – знаходити можливості для зменшення відходів і повторного використання ресурсів            |
| Збалансована система показників                         | Оцінка діяльності підприємства не лише з фінансової точки зору, а й з позиції клієнтів, внутрішніх процесів та інновацій. У циркулярній економіці він адаптується для включення таких показників: частка вторинної сировини у виробництві; відсоток відремонтованих продуктів, порівняно з новими; рейтинг екологічності серед клієнтів                                                                                 |

Рис. 2. Характеристика інноваційного інструментарію бухгалтерського обліку в циркулярній економіці

Сучасні інформаційні технології помітно трансформували традиційну технологію бухгалтерського обліку, автоматизуючи багато процесів і роблячи їх ефективнішими. Замість паперового документообігу для збору та аналізу даних підприємства в циркулярній економіці використовують цифрові платформи. Це дозволяє в реальному часі відстежувати рух матеріалів та готової продукції впродовж усього життєвого циклу, інтегрувати дані з різних відділів (виробництво, логістика, продажі) для формування єдиної картини. Сьогодні інформаційні технології є рушійною силою для впровадження інноваційного бухгалтерського обліку в циркулярній економіці. Вони дають змогу збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних, які раніше неможливо було охопити в межах традиційного обліку. З цього приводу у попередніх дослідженнях систематизовано інструменти інформаційного забезпечення: чат-бот InfoTAX, сервіси

iFin, Taxer, Reportax, BookKeeper, податковий додаток Fairo, які автоматизують і спрощують облікові процеси [2].

Найпростіше та найдоступніше – це використання бухгалтерських програм, наприклад, BAS Бухгалтерії. За допомогою програмного забезпечення автоматизують рутинні операції, як-от рознесення бухгалтерських проводок, нарахування зарплати та підготовка звітів. Спеціалізоване програмне забезпечення допомагає підприємствам оцінювати та звітувати про свої екологічні, соціальні та управлінські показники, зокрема обліковувати вуглецевий слід; генерувати звіти згідно з міжнародними стандартами (наприклад, GRI, SASB); аналізувати дані для виявлення можливостей зменшення відходів та оптимізації ресурсів. Це зменшує людський фактор і помилки. Також роботизовану автоматизацію облікових процесів можна

використати для автоматичного заповнення форм і документів, пов'язаних з обліком вторинних матеріалів та інших нетрадиційних активів. Так, для збору даних в умовах реального часу можуть бути використані технології Інтернету речей (IoT-сенсори) та датчики. Ці пристрої відстежують стан обладнання для прогнозування необхідності ремонту, що подовжує термін його служби. Також вони можуть моніторити рівень відходів у контейнерах, що оптимізує логістику їх вивезення та переробки, а також забезпечує контроль за споживанням енергії і води на виробництві. Своєю чергою це допомагає впроваджувати енергоефективні практики. Такий підхід дає змогу розраховувати повну вартість продукту, враховуючи не тільки фінансові витрати, а й екологічні.

Хмарні обчислення дозволяють бухгалтерам отримувати доступ за даними з будь-якого місця, що спрощує спільну роботу та віддалений доступ. Замість локальних серверів і програм підприємства використовують віддалені хмарні платформи. Це забезпечує гнучкість і масштабованість. Окрім цього, хмарні платформи дозволяють централізовано зберігати всі дані, пов'язані з діяльністю підприємства в циркулярній економіці. Це охоплює інформацію про вторинні ресурси, обсяги переробки, показники споживання енергії та води. Завдяки такому підходу бухгалтери та управлінці можуть отримати доступ до необхідної інформації в режимі реального часу з будь-якого пристрою, що суттєво спрощує моніторинг і контроль. Також хмарні технології значно спрощують співпрацю між різними відділами підприємства та партнерами. Наприклад, виробничий відділ може вносити дані про кількість відходів, а бухгалтерія одразу їх обліковувати. Це особливо важливо для циркулярної економіки, де тісна співпраця між різними ланками ланцюга постачання є критичною для успішного повернення та переробки матеріалів. При цьому хмарні рішення працюють за моделлю «оплата за користування», що дозволяє підприємствам уникати великих початкових інвестицій в IT-інфраструктуру. Це особливо вигідно для малих та середніх підприємств, які хочуть інтегрувати практики циркулярної економіки без значних фінансових ризиків. Тобто підприємства можуть легко масштабувати свої ресурси в міру зростання бізнесу, що важливо для гнучкої моделі циркулярної економіки.

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання використовують для автоматичної обробки документів, розпізнавання даних із рахунків-фактур та виявлення аномалій, що може допомогти у боротьбі з шахрайством. Аналітичні системи на основі ШІ також дозволяють аналізувати величезні

масиви даних про екологічні та соціальні показники. Це допомагає ідентифікувати неефективні процеси, прогнозувати обсяги відходів та оптимізувати використання ресурсів. Відтак бухгалтери можуть надавати управлінцям не лише фінансові звіти, а й детальну інформацію про сталий розвиток, що є основою для прийняття стратегічних рішень. Також ШІ дозволяє надавати управлінцям інформацію для прийняття рішень у режимі реального часу. Наприклад, ШІ може рекомендувати оптимальні шляхи для зменшення споживання ресурсів або перенаправлення відходів на переробку. Або моделювати фінансові та екологічні наслідки різних бізнес-стратегій та визначати найприбутковіші моделі для повторного використання, ремонту або переробки продукції. Отже, ШІ не просто автоматизує бухгалтерські процеси, а й надає підприємствам стратегічний інструмент для управління сталим розвитком, що є ключовим для успіху в циркулярній економіці.

Блокчейн забезпечує високий рівень прозорості та безпеки, створюючи незмінні бухгалтерські записи транзакцій, що особливо важливо для аудиту та контролю. При цьому відстежується кожен етап життєвого циклу продукту (об'єкта) – від видобутку сировини, її перетворення на товар, використання споживачем, до утилізації та повторного використання. Кожна дія фіксується як блок даних, що містить інформацію про матеріал, його походження, переробку та інші деталі. Усі операції із вторинною сировиною та переробкою фіксуються в незмінному та розподіленому реєстрі. Цей «паспорт продукту» незмінний, що унеможливорює маніпуляції з даними та створює надійну базу для аудиту і звітності. Кожен учасник ланцюга постачання має доступ до перевірених даних, що підвищує довіру, дозволяє споживачам перевірити екологічність товару, а підприємствам – ефективно управляти ланцюгами постачання. Завдяки незмінності даних блокчейн допомагає запобігати шахрайству у сфері переробки відходів та сертифікації. Наприклад, за його допомогою можна підтвердити, що підприємство справді переробило певну кількість матеріалів, а не просто заявило про це. Технологія дозволяє створити єдиний розподілений реєстр для всіх учасників ланцюга постачання (виробників, логістичних та переробних підприємств), що спрощує обмін інформацією, зменшує витрати на адміністрування та прискорює операції, необхідні для ефективного повторного використання та переробки.

**Висновки.** Сталий розвиток і циркулярна економіка – взаємопов'язані концепції, де цирку-

лярна економіка є ключовим інструментом для досягнення цілей сталого розвитку. Сталий розвиток – це широкий, амбітний принцип, спрямований на задоволення потреб сучасності без шкоди для майбутніх поколінь, охоплюючи економічні, екологічні та соціальні аспекти. Циркулярна економіка, навпаки, є конкретною моделлю, яка фокусується на запобіганні утворенню відходів та максимальному використанні ресурсів шляхом їх повторного використання, переробки та відновлення.

Бухгалтерський облік є не лише інструментом фіксації фінансових операцій, а й стратегічним інструментом для переходу до циркулярної економіки. Він допомагає кількісно оцінити екологічний та економічний ефекти від циркулярних практик, сприяє інвестиціям у сталі бізнес-моделі та забезпечує прозорість для всіх зацікавлених сторін. Упровадження інноваційних облікових технологій, які інтегрують нефінансові показники, допомагає підприємствам не лише оптимізувати свою діяльність, а й демонструвати відповідальність перед суспільством та інвесторами. Інноваційний бухгалтерський облік у циркулярній економіці – це не протиставлення чинним нормам, а їхня органічна еволюція, що дозволяє бізнесу бути відповідальним і сталим, залишаючись при цьому в правовому полі. Він передбачає оцінку екологічного сліду (витрати на утилізацію відходів, викиди парникових газів), соціального капіталу (витрати на навчання персоналу, інвестиції в громаду) та циркулярних потоків (відходи, що використовуються як вторинні ресурси).

Інноваційний облік вимагає розробки нових методів та методик, що дають змогу достовірно вимірювати й відображати вартість екологічних та соціальних факторів. Це, зокрема, впровадження екобалансу, соціального звіту та обліку життєвого циклу продукту, що допомагає виявити «вузькі місця» в процесах виробництва та споживання.

Сучасні інформаційні технології перетворюють бухгалтерський облік з пасивного інструменту реєстрації на активний інструмент управління, що дозволяє підприємствам ефективно інтегрувати принципи циркулярної економіки у свою бізнес-модель. Цифровізація, зокрема використання блокчейну та штучного інтелекту, значно спрощує збір та аналіз даних. Ці технології дозволяють створювати прозорі та надійні системи обліку, які

ефективно відстежують ресурси, енергоспоживання та потоки відходів, що є основою для реалізації принципів циркулярної економіки.

Загалом інноваційні засади в організації та методиці бухгалтерського обліку є не лише технічним удосконаленням, а необхідною умовою для трансформації бізнес-моделей і переходу до відповідальної та стійкої економіки. Тому на інституційному рівні варто запровадити уніфіковані стандарти нефінансової звітності, що будуть гармонізовані з міжнародними нормами. Також держава може стимулювати впровадження інноваційних облікових систем наданням податкових пільг та субсидій.

### Бібліографічний список

1. Майстренко Н., Савчук К., Колесник О. Поняття та класифікація відходів сільськогосподарського виробництва: бухгалтерський підхід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5158/5103> (дата звернення: 21.01.2025).
2. Малецька О., Гнатишин Л., Прокопишин О. Вплив діджиталізації на систему обліку, звітності та оподаткування. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 4. С. 1–10.
3. Олійник, О. В., Легенчук, С. Ф., Юрківська, О. Д. Циркулярна економіка як основа сталого розвитку підприємства: обліковий аспект. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 4(110). С. 54–62.
4. Перерва П., Лега О., Безкровний О. Синергія екологічного обліку та оподаткування в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 107–115.
5. Потривасва Н. В., Довгаль О. В. Інноваційні підходи до обліку витрат у сільському господарстві з урахуванням принципів циркулярної економіки. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/21754/1/forum-2025-283-286.pdf> (дата звернення: 17.01.2025).
6. Романчук К. В., Шиманська К. В. Ідентифікація відходів як об'єкта бухгалтерського обліку та контролю: класифікаційний підхід. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2015. Вип. 1(31). С. 351–363.
7. Семанюк В., Бандурка М. Стратегічний облік в умовах переходу до циркулярної моделі господарювання. *Вісник економіки*. 2025. № 2. С. 236–246.
8. Шарманська В., Блах О. Проблемні аспекти ефективності управління екологічним обліком підприємства. *Молодий вчений*. 2024. № 1(125). С. 143–147.

Стаття надійшла 04.02.2025

УДК 657:336.71  
JEL M40; Q5

## ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТА ІНФОРМАЦІЙНОСТІ ФІНАНСОВОЇ І СТАТИСТИЧНОЇ ЗВІТНОСТІ У СФЕРІ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ

**Л. Петришин, д. е. н.**

*ORCID ID: 0000-0002-2124-830X*

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

**Р. Таратула, д. е. н.**

*ORCID ID: 0000-0002-6943-382X*

*Львівський національний університет природокористування*

**Н. Лобода, к. е. н.**

*ORCID ID: 0000-0003-3522-8139*

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

**Н. Жидовська, к. е. н.**

*ORCID ID: 0000-0002-1883-5992*

*Львівський національний університет природокористування*

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.015>

**Петришин Л., Таратула Р., Лобода Н., Жидовська Н. Підвищення якості та інформаційності фінансової і статистичної звітності у сфері землекористування**

Досліджено проблеми адаптації показників звітності суб'єктів землекористування для потреб управління земельними ресурсами, інтерпретацію інформації про земельні ресурси у зручній формі для оперативного аналізу і контролю. Визначено, що важливою функцією інформаційного забезпечення управління земельними ресурсами є функція стеження (вимірювання), яка реалізується за допомогою формування й аналізу показників (індикаторів) землекористування. Отож, забезпечення ефективного управління земельними ресурсами вимагає формування адекватної вимогам часу обліково-аналітичної системи суб'єктів землекористування. Саме в цій системі формується інформація, необхідна для планування, прогнозування, організації, контролю та охорони у сфері збалансованого землекористування. Облікові та аналітичні дані, необхідні для прийняття ефективних управлінських рішень, передбачають упорядкування інформаційних матеріалів та їхнє відображення у фінансовій і статистичній звітності суб'єктів землекористування. Загалом така звітність повинна містити деталізований список відповідних показників і даних щодо стану угідь, користування якими має гарантувати адекватні, реальні та об'єктивні результати оцінювання функціонування суб'єктів землекористування. Представлено та узагальнено результати відображення земельних ресурсів у фінансовій звітності суб'єкта господарювання відповідно до чинного нормативно-методичного забезпечення та національних стандартів бухгалтерського обліку. З метою більш повного відображення характеристик земельних ресурсів у процесі підготовки фінансової звітності, формування достовірного інформаційного базису для задоволення інтересів суб'єктів управління земельними ресурсами, у статті запропоновано внести доповнення до форм фінансової звітності за напрямками підвищення їх інформаційної місткості у сфері землекористування. Досліджено інтегровану звітність, яка є найефективнішим інструментом підвищення прозорості звітності, що з'єднує різноманітну інформацію про земельні ресурси у зрозумілій і зручній для користувача формі, та запропоновано запровадити інтегровану форму статистичного спостереження за земельними ресурсами «Основні показники стану та використання земельних ресурсів». Застосування вказаної форми статистичної звітності у сфері землекористування дасть змогу розробити єдину макрорівневу інформаційну систему, яка відображатиме кількісно-якісний стан земель, а також формуватиме відповідне підґрунтя для об'єктивного інформаційного базису в процесі визначення ринкової ціни землі.

**Ключові слова:** фінансова звітність, статистична звітність, інтегрована звітність, грошова оцінка земельних активів, земельні ресурси, сільськогосподарські землі, землевласники та землекористувачі, ринкова ціна землі.

**Petryshyn L., Taratula R., Loboda N., Zhydovska N. Improving the quality and information content of financial and statistical reporting in the field of land use**

The purpose of this article is to examine the challenges of adapting reporting indicators for land use entities to enhance land resource management. This involves interpreting information about land resources in a way that facilitates operational analysis and control. An important aspect of effective land resource management is the function of monitoring, which is

achieved through the collection and analysis of land use indicators. To ensure effective management, it is essential to establish an accounting and analytical system for land use entities that meets contemporary requirements. This system will provide the necessary information for planning, forecasting, organisation, control, and protection in the pursuit of balanced land use. The accounting and analytical data required for making sound management decisions should be organised and reflected in the financial and statistical reports of land use entities. Overall, such reports should include a comprehensive list of relevant indicators and data concerning land conditions. This will ensure that assessments of land use entities are adequate, real, and objective. This article summarises the findings regarding how land resources are presented in the financial statements of business entities, in accordance with current regulatory frameworks and national accounting standards. To better represent the characteristics of land resources in financial reporting and to build a reliable information base that meets the needs of land resource management, the article suggests enhancing financial reporting forms to improve their informational value related to land use. Integrated reporting is explored as an effective tool for increasing transparency by merging various information about land resources into a clear and user-friendly format. The article proposes introducing an integrated statistical observation form titled "Main Indicators of the State and Use of Land Resources." Utilising this form of statistical reporting in land use will help create a cohesive, macro-level information system that reflects both the quantitative and qualitative status of the land. Additionally, it will establish a solid foundation for determining accurate market prices for land.

**Keywords:** financial reporting, statistical reporting, integrated reporting, monetary valuation of land assets, land resources, agricultural land, landowners and land users, market price of land.

**Постановка проблеми.** Повномасштабна військова агресія Російської Федерації в Україні призвела до значних економічних та фінансових втрат. У результаті війни Україна зіткнулася з багатьма проблемами: руйнування інфраструктури, обстріли, окупація, зупинка підприємств, міграція, логістичні збої, гуманітарні кризи [1]. Уряд України з початком повномасштабного вторгнення переглянув законодавчі акти різних сфер. Зміни стосуються передусім складу та термінів подання фінансової звітності вітчизняними підприємствами, які в умовах воєнного стану обрали загальну або спрощену систему оподаткування [2].

Протягом першого року війни було зафіксовано, що окремі суб'єкти господарювання (особливо сільськогосподарські підприємства) втратили частини бізнесу або тимчасово припинили їхню діяльність. Нові умови вплинули на всі сфери життя підприємств, у тому числі на ведення обліку та формування звітності. Оскільки забезпечення якості бухгалтерської інформації, відображеної у звітності, є одним із найважливіших у взаємодії підприємства із зацікавленими користувачами, визначення проблеми адаптація показників звітності суб'єктів землекористування для потреб управління земельними ресурсами, інтерпретація інформації про земельні ресурси у зручній формі для оперативного аналізу та контролю актуальні сьогодні.

Важливою функцією інформаційного забезпечення управління земельними ресурсами є функція стеження (вимірювання), яка реалізується за допомогою формування й аналізу показників (індикаторів) землекористування. У зв'язку з цим забезпечення ефективного управління земельними

ресурсами вимагає формування адекватної вимогам часу обліково-аналітичної системи суб'єктів землекористування. Саме в цій системі формується інформація, необхідна для планування, прогнозування, організації, контролю та охорони у сфері збалансованого землекористування.

Облікові та аналітичні дані, необхідні для прийняття ефективних управлінських рішень, передбачають упорядкування інформаційних матеріалів та їх відображення у фінансовій і статистичній звітності суб'єктів землекористування. Загалом така звітність повинна містити деталізований список відповідних показників та даних щодо стану угідь, користування якими має гарантувати адекватні, реальні та об'єктивні результати оцінювання функціонування суб'єктів землекористування [3]. Тому дуже актуальним питанням є консолідація обліково-аналітичної інформації щодо земельних ресурсів для забезпечення прийняття дієвих управлінських рішень. Це натомість зумовлює трансформацію основних імперативів і норм щодо функціонування системи бухгалтерського обліку, а також фінансової та статистичної звітності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок щодо вдосконалення процесу складання фінансової звітності та обліку земельних ресурсів зробили такі вчені, як: Безручук С. Л. [2], Жук В. М. [3], Нечипорук Н. В. [5], Правдюк Н. Л. [6], Правдюк А. Л. [6], Новаковський Л. Я. [7], Сисак Е. О. [8], Белінська С. М. [9], Чумак О. В. [11] та інші. Віддаючи належне науковим напрацюванням учених у дослідженні означеної проблематики та високо оцінюючи їх внесок, варто все-таки зауважити, що на сьогодні про-

блеми адаптації показників звітності суб'єктів землекористування для потреб управління земельними ресурсами, інтерпретація інформації про земельні ресурси у зручній формі для оперативного аналізу та контролю вирішені не сповна та вимагають подальшого вивчення.

**Постановка завдання.** Наше завдання – консолідація обліково-аналітичної інформації щодо земельних ресурсів для забезпечення прийняття дієвих управлінських рішень. Це своєю чергою зумовлює трансформацію основних імперативів та норм щодо функціонування системи бухгалтерського обліку, а також фінансової та статистичної звітності.

**Виклад основного матеріалу.** Потреба в поєднанні обліково-аналітичних даних з метою досягнення ефективності ухвалених управлінських рішень визначає подальшу трансформацію фінансової звітності і, відповідно, вимог до бухгалтерського обліку, як інформаційного базису відображення стану та ефективності використання земельних ресурсів суб'єктів господарювання.

Попередній моніторинг – первинна складова формування структури документованого представлення результатів господарської діяльності. З огляду на ступінь організації та розробки процедури попереднього моніторингу, визначаються ґрунтовність і об'єктивність облікових даних, що надається усім зацікавленим користувачам фінансової звітності. У підсумку проведення процедури попереднього моніторингу формується відповідний документ з обов'язковим урахуванням нормативно-правових положень у досліджуваній площині [4; 5]. Низка вчених висувають пропозиції про введення в дію окремого стандарту, який би враховував специфічні особливості землі як об'єкта обліку.

Підставою для бухгалтерського обліку господарських операцій є первинні документи (ч. 1 ст. 9 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV). Первинним документом, на підставі якого підприємства відображають вартість такого активу, як земельна ділянка, у бухгалтерському обліку, є звіт про проведення експертної грошової оцінки земельної ділянки. Тобто для відображення вартості земельних ділянок та права користування земельними ділянками в бухгалтерському обліку проводять їх експертну грошову оцінку (абз. 8 ч. 2 ст. 13 Закону України «Про оцінку земель» від 11.12.2003 р. № 1378-IV). Під нею розуміють результат визначення вартості земельної ділянки та пов'язаних із нею прав оцінювачем (експертом із

питань оцінки земельної ділянки) зі застосуванням сукупності підходів, методів та оцінкових процедур, що забезпечують збір й аналіз даних, проведення розрахунків і оформлення результатів у вигляді звіту (абз. 7 ч. 1 ст. 1 Закону України «Про оцінку земель»).

Сьогодні земельні ресурси у фінансовій звітності суб'єкта господарювання відображають відповідно до чинного нормативно-методичного забезпечення та національних стандартів бухгалтерського обліку (табл. 1).

Аналізуючи дані табл. 1, можна дійти висновку про доволі низький рівень інформаційного наповнення структури фінансової звітності підприємств у сфері земельних відносин. Це спричинено дублюванням об'єктів обліку означеної сфери, які відображено у низці звітних статей без відповідних уточнень та наголошень на цьому. Балансові дані щодо обліку земель відображено у структурі як оборотних, так і необоротних активів, що не надає розгорнутих даних про ціну угідь, права володіння чи користування ними [6].

Виокремлення у структурі необоротних активів права землекористування теж не відображається відповідним чином, тож неможливо виявити, у який спосіб та на підставі якої угоди використовується відповідна земельна площа (оренда, суперфіцій, емфітевзис, сервітут тощо).

Окрім цього, інформація, яка формується у фінансовій звітності та бухгалтерському обліку про земельні ресурси, не надає правильного відображення ціннісних характеристик того чи іншого виду угідь, а також їхнього потенціалу, з метою подальшого використання та одержання прибутку.

Отож, бухгалтерський облік земельних ресурсів має оптимізувати, структурувати та впорядкувати відповідні дані для визначення саме товарно-вартісних якостей тих чи інших земельних ділянок. Наприклад, у багатьох розвинених країнах світу землю відносять до основного капіталу. За різними класифікаційними ознаками її зараховують до матеріальних довготермінових активів, які не амортизуються, мають здатність відтворюватися (природна родючість) і навіть за певних умов поліпшувати таку відтворювальну здатність [8].

У вітчизняній практиці брак уточнених даних щодо земельних ресурсів у структурі балансу та відбиття цінних характеристик земель на економічному оцінюванні вартості підприємництва спричинює неможливість забезпечення ґрунтового їх відображення у процесі формування фінансової звітності.

## Інформаційна місткість чинної фінансової звітності у сфері землекористування

| Номер та назва рядка                                                       | Об'єкти обліку                                                                                                                                         | Розкриття інформації про земельні ресурси                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Баланс (Звіт про фінансовий стан)</b>                                   |                                                                                                                                                        |                                                                                                                |
| 1000 «Нематеріальні активи»                                                | Вартість об'єктів бухгалтерського обліку, які віднесені до складу нематеріальних активів                                                               | Право постійного користування земельною ділянкою                                                               |
| 1010 «Основні засоби»                                                      | Вартість активів, які віднесені до основних засобів                                                                                                    | Витрати на капітальне поліпшення земель                                                                        |
| 1015 «Інвестиційна нерухомість»                                            | Вартість активів, які віднесені до складу інвестиційної нерухомості                                                                                    | Земельні ділянки, визнані інвестиційною нерухомістю                                                            |
| 1100 «Запаси»                                                              | Вартість активів, які визнаються запасами                                                                                                              | Земельна ділянка, переведена до складу необоротних активів та груп вибуття, утримуваних для продажу            |
| <b>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</b>             |                                                                                                                                                        |                                                                                                                |
| 2120 «Інші операційні доходи»                                              | Інші доходи від операційної діяльності підприємства у звітному періоді                                                                                 | Дохід від продажу власних земельних ділянок; дохід від операційної оренди земельних ділянок                    |
| 2130 «Адміністративні витрати»<br>2150 «Витрати на збут»                   | Понесені у звітному періоді адміністративні витрати та витрати на збут                                                                                 | Амортизація витрат на капітальне поліпшення земель; орендна плата, земельний податок                           |
| <b>Примітки до річної фінансової звітності</b>                             |                                                                                                                                                        |                                                                                                                |
| Розділ I.<br>Нематеріальні активи<br>Рядок 020 «Права користування майном» | Права користування майном (право користування земельною ділянкою, будівлею тощо)                                                                       | Право постійного користування земельною ділянкою                                                               |
| Розділ II. «Основні засоби»<br>Рядок 100 «Земельні ділянки»                | Первісна вартість, надходження, вибуття, зміни за рік, передача в операційну оренду земельних ділянок                                                  |                                                                                                                |
| Рядок 105 «Інвестиційна нерухомість»                                       | Первісна вартість, надходження, вибуття, зміни за рік, передача в операційну оренду об'єктів інвестиційної нерухомості, у тому числі земельних ділянок |                                                                                                                |
| Рядок 110 «Капітальні витрати на поліпшення земель»                        | Первісна вартість, надходження, вибуття, зміни за рік капітальних витрат на поліпшення земель                                                          |                                                                                                                |
| Розділ VIII. «Запаси»<br>рядок 910 «Товари»                                | Вартість усіх видів товарів підприємства на кінець року                                                                                                | Вартість земельної ділянки, переведеної до складу необоротних активів та груп вибуття, утримуваних для продажу |

Джерело: сформовано за даними [7]

Дослідивши землю як об'єкт фінансової звітності, вважаємо за доцільне відображати вартість земельних ресурсів у складі необоротних активів окремим рядком (наприклад, 1004 «Земельні активи»), і відповідно враховувати їх у бухгалтерському обліку на окремому синтетичному рахунку «Земельні активи», до якого будуть відкриватися рахунки другого і третього порядку. Зокрема «Земельні ресурси», якщо земельна ділянка використовується в господарській діяльності на правах

приватної власності, «Права користування земельними ресурсами», якщо земельна ділянка використовується на правах користування (оренда, суперфіцій, емфітевзис, сервітут тощо).

Так, сьогодні земельна ділянка, яку придбали для використання суб'єктом господарювання, набуває статусу основного засобу. Витрати, пов'язані з її придбанням і доведенням до стану, в якому земельна ділянка може використовуватись за призначенням, капіталізуються на субрахунок

152 «Придбання (виготовлення) основних засобів», а потім формують первинну вартість такої ділянки. Проте, незважаючи на те, що земельна ділянка є основним засобом і відображається на субрахунку 101 «Земельні ділянки», з урахуванням положень пп. 138.3.1 п. 138.3 ст. 138 Податкового кодексу України, вартість земельних ділянок та природних ресурсів не підлягає амортизації в податковому обліку. Окрім того, згідно з п. 22 НП(С)БО 7 «Основні засоби», амортизація вартості земельної ділянки як окремого об'єкта основних засобів не нараховується. Якщо земельну ділянку придбали суто з метою її подальшого перепродажу, то вона отримує статус нерухомості, яка утримується для продажу, за правилами, встановленими п. 1–4 розділу II НП(С)БО 27. У такому разі всі витрати, пов'язані з її придбанням і доведенням до передпродажного стану, обліковуються на дебеті субрахунку 286 «Необоротні активи, які утримуються для продажу».

Виокремлення земельних ресурсів як самостійного рахунку надасть можливість деталізувати цей актив у структурі майнового оцінювання земель. Оскільки земельні ресурси не підлягають амортизації, виокремлення об'єктів із блоку основних засобів, що амортизуються, точніше систематизує бухгалтерський облік у сфері земельних відносин. Тож з'являється перспектива для впорядкування облікової системи щодо окремого об'єкта. Водночас вбачається, що аудит цього виокремленого рахунку, а також реалізація контрольної функції державою в аспекті використання інструментів фінансово-регулюючого впливу, стануть об'єктивнішими, ґрунтовнішими та укомплектованішими.

Функціонуючої системи відображення даних про земельні угіддя, які перебувають у користуванні певних підприємств (оренда, суперфіцій, емфітевзис, сервітут тощо), нині в нашій країні немає. З огляду на рівень деталізації інформації про земельні активи, яку, на нашу думку, необхідно відобразити для користувачів, доцільно розкрити в складі приміток до фінансової звітності. Тож пропонуємо доповнити форму 5 «Примітки до річної фінансової звітності» розділом «Земельні активи», де відображати активи на праві власності та користування (оренда, суперфіцій, емфітевзис, сервітут тощо). Така інформація про землю дозволяє користувачам отримати дані про земельні ділянки, одержані у тимчасове користування суб'єктом господарювання, з урахуванням специ-

фіки та обмежень кожного виду права користування чужим майном. Деталізована інформація про земельні ділянки, які перебувають у користуванні певних підприємств (оренда, суперфіцій, емфітевзис, сервітут тощо), надає можливість вільного доступу до отримання вичерпних даних у цьому аспекті, що є основою для ухвалення ефективних рішень у сфері управління земельними ресурсами.

У міжнародній практиці Примітки до фінансової звітності є чи не найважливішою складовою звітної інформації будь-якого підприємства. Адже саме завдяки їм користувачі згаданої звітності можуть почерпнути детальні відомості про результати господарювання підприємства та визначити рівень інвестиційної привабливості останнього.

Враховуючи вищезазначені аргументи та пропозиції, а також із метою більш повного відображення характеристик земельних ресурсів у процесі підготовки фінансової звітності, формування достовірного інформаційного базису для задоволення інтересів суб'єктів управління земельними ресурсами пропонуємо внести доповнення до форм фінансової звітності за напрямками підвищення їх інформаційної місткості у сфері землекористування (табл. 2).

Отже, фінансова звітність суб'єктів господарювання є одним із головних інструментів інформаційного забезпечення управління земельними ресурсами. Підвищення ролі земель у питомій вазі вітчизняного економічного розвитку, збільшення переліку господарських функцій у сфері землекористування є основними базисними умовами для активізації вимог до переконливості, прозорості, логічності, виразності та уточнення даних щодо стану земель.

Аналіз методологічного забезпечення обліку земель в Україні дав змогу визначити низку проблем інформаційного змісту, зокрема [9–13]:

- ведення обліку земель лише в кількісному вимірі;
- суперечності термінології та обліку земель різного цільового призначення в земельно-статистичній звітності суб'єктів землекористування;
- недотримання нормативної методології обліку на різних рівнях ведення ДЗК;
- відсутність інформації про вартість земельних ресурсів з урахуванням їхньої площі за земле-власниками та землекористувачами з урахуванням цільового призначення цих земель;

Таблиця 2

## Напрями підвищення інформаційної місткості фінансової звітності у сфері землекористування

| Номер та назва рядка                        | Об'єкти обліку                                                                                | Характеристика                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Баланс (Звіт про фінансовий стан)           |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                       |
| 1004 «Земельні активи»                      | Вартість земельних активів                                                                    | Забезпечення реалізації контрольної функції бухгалтерського обліку, а також якісних вимог та принципів складання фінансової звітності                                                                                 |
| Примітки до річної фінансової звітності     |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                       |
| Розділ II. Земельні активи                  | Вартість земельних активів                                                                    | Забезпечення реалізації обліково-аналітичної функції, зокрема щодо формування інформації про наявність, динаміку та структуру земельних ресурсів, які перебувають у власності чи користуванні суб'єкта господарювання |
| 200 Земельні ресурси                        | Вартість земельних активів на правах власності з метою використання суб'єктом господарювання  |                                                                                                                                                                                                                       |
| 210 Капітальні витрати на поліпшення земель | Первісна вартість, надходження, вибуття, зміни за рік капітальних витрат на поліпшення земель |                                                                                                                                                                                                                       |
| 220 Права користування земельною ділянкою   | Вартість земельних активів на правах користування земельною ділянкою                          |                                                                                                                                                                                                                       |
| 2021 Права користування земельною ділянкою  |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                       |
| 2022 Оренда                                 |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                       |
| 2023 Емфітевзис                             |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                       |
| 2024 Суперфіцій                             |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                       |
| 2025 Сервітут                               |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                       |

*Джерело: сформовано авторами*

- відсутність інформації про кількість та вартість трансакцій із землею, зокрема щодо купівлі-продажу, оренди тощо;
- відсутність інформації про витрати на капітальне поліпшення земельних ділянок;
- ненадійність даних обліку земель за формами власності та суб'єктами землекористування.

Одним із головних недоліків як колишньої статистичної звітності щодо кількісного обліку земельних ресурсів, так і чинної – адміністративної, є їхній розподіл за власниками і землекористувачами в одній групі. На нашу думку, облік земель окремо за власниками і користувачами дасть змогу приймати більш ефективні управлінські рішення у сфері землекористування, зокрема щодо контролю за використанням земель та фіскального регулювання.

З метою оцінки рівня підвищення якісних показників земельних ресурсів запропоновано відображати в статистичному обліку відомості про витрати на капітальне поліпшення земельних ділянок.

Загалом варто сформулювати відповідну впорядковану сукупність показників, які, з огляду на їхню засадничу новизну, відображатимуть якісні

властивості земельних ресурсів, розподіл угідь за землевласниками та землекористувачами, а також допоможуть здійснювати обґрунтований розмір земельної плати, яка є беззаперечною складовою ринкових перетворень. Водночас треба переформатувати не обсяг показників, відображених у бухгалтерській звітності, а поліпшити якісну складову, тобто ступінь їхньої інформаційної аналітичності, визначивши у структурі фінансово-статистичних звітних даних.

В країнах ЄС для цілей статистичних спостережень земля поділяється на два взаємопов'язані поняття: територія, що належить до біофізичного покриву (наприклад, під сільськогосподарськими культурами, травами, широколистяними лісами або населеними пунктами); землекористування, яке вказує на соціально-економічне використання земель (наприклад, сільське господарство, лісове господарство, зони відпочинку або побутового використання).

Останніми роками активно розвивається концепція інтегрованої звітності. Така концепція – процес, у результаті якого суб'єкт звітності пред'являє інформацію у вигляді періодичного

звіту, що з'єднує в собі різну інформацію, наприклад, фінансову і статистичну, екологічну і фінансову тощо. Її також характеризує стратегічно спрямований фокус розкриття інформації [14].

Враховуючи, що сьогодні інтегрована звітність є найефективнішим інструментом підви-

щення прозорості звітності, що з'єднує різноманітну інформацію про земельні ресурси у зрозумілій і зручній для користувача формі, пропонуємо запровадити інтегровану форму статистичного спостереження за земельними ресурсами «Основні показники стану та використання земельних ресурсів» (табл. 3).

Таблиця 3

**Структура статистичної форми звітності «Основні показники стану та використання земельних ресурсів»**

| Розділ                                                                               | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Відомості про землі та земельні ділянки за цільовим призначенням і формами власності | Відображає розподіл земель за категоріями, земельних ділянок за їхнім цільовим призначенням, за формами власності на землю, кількість власників, кількість користувачів, кількість і площу земельних ділянок                                                                                                                       |
| Відомості про землі та земельні ділянки за цільовим призначенням та видами угідь     | Відображає розподіл земель та земельних ділянок за їхнім цільовим призначенням, за видами земельних угідь, кількість власників, кількість і площу земельних ділянок                                                                                                                                                                |
| Відомості про землі та земельні ділянки за власниками та користувачами               | Відображає кількість власників, кількість користувачів, кількість і площу земельних ділянок, що перебувають у власності та користуванні фізичних та юридичних осіб, за організаційними формами суб'єктів економіки, видами економічної діяльності, формами власності на землю окремо для кожного виду цільового призначення земель |
| Відомості про наявність зрошуваних та осушених земель                                | Відображає відомості про зрошувані та осушені землі, які входять до адміністративно-територіальних одиниць, у тому числі – у межах населених пунктів                                                                                                                                                                               |
| Відомості про кількість (і вартість) різних типів трансакцій щодо земельних ділянок  | Відображає відомості про загальну кількість і вартість трансакцій, а також за їхніми основними видами: купівля-продаж, оренда (чи інше право користування), спадщина, обмін, дарування, застава (іпотека). Ці відомості демонструють динаміку ринку та допомагають оцінити рівень його активності                                  |
| Плата за користування землею                                                         | Відображає відомості про користування землею (орендна плата та податок)                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Відомості про економічну і грошову оцінку земель                                     | Відображає дані економічної, нормативної грошової та експертної оцінок для фіскального регулювання земельних відносин та економічного регулювання ринку земель                                                                                                                                                                     |
| Відомості про якісні характеристики земель                                           | Відображає дані бонітування ґрунтів, агрохімічної та еколого-агрохімічної оцінки земель, а також еколого-економічних показників землекористування з метою встановлення їхньої придатності для використання у різних сферах життя суспільства                                                                                       |
| Відомості про вартість земельних ресурсів                                            | Відображає дані про вартість активів, за ціною оцінки земельних активів для постановки на баланс                                                                                                                                                                                                                                   |
| Відомості про капітальні витрати на поліпшення земель                                | Відображає відомості про капітальні витрати на поліпшення земель                                                                                                                                                                                                                                                                   |

*Джерело: сформовано авторами*

Варто зазначити, що для формування ґрунтовної інформаційної бази про наявні земельні ресурси зовнішнім користувачам запропоновано надавати відомості про вартість земельних ресурсів не лише у фінансовій, а й у статистичній звітності.

Застосування вказаної форми статистичної звітності у сфері землекористування дасть змогу розробити єдину макрорівневу інформаційну систему, яка відображатиме кількісно-якісний стан земель, а також формуватиме відповідне підґрунтя для об'єктивного інформаційного базису в процесі визначення ринкової ціни землі.

**Висновки.** Облікові та аналітичні дані, необхідні для прийняття ефективних управлінських рішень, передбачають упорядкування інформаційних матеріалів та їхнє відображення у фінансовій та статистичній звітності суб'єктів землекористування. Така звітність є одним із головних інструментів інформаційного забезпечення управління земельними ресурсами. Підвищення ролі земель у питомій вазі вітчизняного економічного розвитку, збільшення переліку господарських функцій у сфері землекористування є основними базисними умовами для активізації вимог до переконливості, прозорості, логічності, виразності та уточнення даних щодо стану земель. Загалом така звітність повинна містити деталізований список відповідних показників і даних щодо стану угідь, користування якими має гарантувати адекватні, реальні та об'єктивні результати оцінювання функціонування суб'єктів землекористування.

#### Бібліографічний список

1. Bondaruk T., Medynska T., Nikonenko U., Melnychuk I., Loboda N. Fiscal policy as a guarantee of sustainable development under military conditions. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2023. Vol. 18, No 4. Pp. 1097–1102.
2. Безручук С. Л., Петришин Л. П. Зміна якості бухгалтерської звітності в умовах війни. *Науковий журнал «БІЗНЕС ІНФОРМ»*. 2024. № 7. С. 355–362.
3. Обліково-аудиторське забезпечення розвитку земельних відносин: кол. монографія / В. М. Жук та ін. Київ: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2013. 238 с.
4. Нечипорук Н. В. Інформаційне забезпечення обліку земельних ресурсів: напрями удосконалення статистичної звітності. *Статистика України*. 2018. № 1. С. 24–29.
5. Нечипорук Н. В. Концептуальні засади облікової політики земельних ресурсів підприємства. *Scientific Light*. 2018. Vol. 1, № 15. P. 6–10.
6. Правдюк Н. Л., Правдюк А. Л. Посилення нормативів якості облікової інформації та її ролі в управлінні земельними ресурсами. *Економіка АПК*. 2018. № 10. С. 26–39.
7. Новаковський Л. Я., Олещенко М. А. Соціально-економічні проблеми сучасного землекористування: монографія. Київ: Урожай, 2009. 276 с.
8. Сисак Е. О. Концептуальні основи бухгалтерського обліку як елементу інформаційного забезпечення управління земельними ресурсами. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2012. Вип. 9 (3). С. 288–295.
9. Белінська С. М. Методичні засади обліку земельних ресурсів. *Агросвіт*. 2015. № 8. С. 46–48.
10. Бінчаровська Т. Концептуальні основи відображення земельних ресурсів у бухгалтерському обліку сільськогосподарських підприємств. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації: міжнар. зб. наук. праць*. 2016. Вип. 4. С. 36–40.
11. Чумак О. В. Обліково-правове підґрунтя формування інформаційного забезпечення щодо земельних ресурсів. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 6 (5). С. 37–41.
12. Шворак А., Кулинич М. Державне регулювання обліку кількості і якості земель на сучасному етапі розвитку аграрних відносин. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 1. С. 121–128.
13. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 5.08.2020 р. № 695. *Законодавство України*: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 12.01.2025).
14. Гуцуляк Г. Землеустрій сільських територій та формування оптимальної структури землекористування. *Землевпорядний вісник*. 2013. № 3. С. 46–48.

Стаття надійшла 16.01.2025

УДК 336.64:631.1  
JEL Q14; G32; O13

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ РІВНОВАГИ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВІЙНИ

**О. Агрес, к. е. н.**

*ORCID ID: 0000-0003-3398-0933*

**Л. Синявська, к. е. н.**

*ORCID ID: 0000-0002-2723-9551*

**О. Рубай, к. е. н.**

*ORCID ID: 0000-0001-6103-8422*

*Львівський національний університет природокористування*

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.023>

**Агрес О., Синявська Л., Рубай О. Забезпечення фінансової рівноваги підприємств аграрного сектору в умовах війни**

У статті досліджено питання фінансово-економічної безпеки підприємств в умовах сучасних кризових викликів, зокрема військового конфлікту. Визначено ключові аспекти фінансової рівноваги, які забезпечують стабільність суб'єктів господарювання, зокрема ліквідність, платоспроможність, структуру капіталу, стійкість фінансових потоків і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено аграрному сектору, який зазнає суттєвих втрат через руйнування виробничих потужностей, обмеження логістичних можливостей, фінансові ризики та трансформацію ринкового попиту. Окреслено основні напрями державної підтримки агропромислового комплексу, що охоплюють стимулювання інвестицій, поліпшення доступу до фінансових ресурсів, диверсифікацію експортних потоків та розробку антикризових стратегій. Результати дослідження можуть бути використані для формування ефективної політики економічної безпеки підприємств в умовах нестабільності. Визначено основні механізми державного стимулювання, такі як пільгове кредитування, створення фондів підтримки, експортно-кредитні програми та податкові стимули. Особливу увагу приділено програмі «Доступні кредити 5-7-9», яка відіграє значну роль у забезпеченні доступу аграрних підприємств до фінансових ресурсів. Аналіз обсягів фінансування свідчить про регіональні особливості залучення кредитів та потреби сільськогосподарських підприємств у додатковому капіталі.

Досліджено альтернативні джерела фінансування аграрних підприємств, зокрема залучення грантів від міжнародних організацій, розвиток кооперативних відносин, лізинг, факторинг, кредитні спілки та P2P-кредитування для зниження фінансових ризиків та підвищення ефективності господарювання.

Розглянуто питання цифровізації фінансового менеджменту аграрних підприємств як важливого інструменту їхньої конкурентоспроможності. Обґрунтовано доцільність впровадження ERP-систем, використання технологій Big Data та штучного інтелекту для прогнозування фінансових ризиків, а також значення електронного документообігу для підвищення прозорості та ефективності фінансових процесів. Висвітлено перспективи інтеграції цифрових технологій у фінансовий менеджмент для адаптації до сучасних викликів та забезпечення сталого розвитку аграрного сектору.

**Ключові слова:** фінансова рівновага, фінансово-економічна безпека, аграрний сектор, військовий конфлікт, логістичні обмеження, фінансові ризики, державна підтримка.

**Ahres O., Syniavska L., Rubai O. Ensuring the financial equilibrium of agricultural enterprises in the conditions of war**

The article examines the financial and economic security of enterprises in light of the contemporary challenges posed by crises, particularly military conflict. The authors highlight the critical aspects of financial equilibrium that contribute to the stability of business entities, including liquidity, solvency, capital structure, sustainability of financial flows, and adaptability to changes in the external environment. Special attention is given to the agricultural sector, which faces significant hardships due to the destruction of production facilities, constrained logistics, financial risks, and shifts in market demand. The article outlines key directions for state support for the agro-industrial complex, such as stimulating investment, enhancing access to financial resources, diversifying export flows, and developing anti-crisis strategies. The findings of this study can inform the formulation of effective policies aimed at the economic security of enterprises amidst instability. It identifies essential mechanisms for state incentives, which include preferential lending, the establishment of support funds, export credit programs, and tax incentives. Furthermore, the article gives particular emphasis to the “Affordable Loans 5-7-9”

9” program, which is crucial for facilitating access to financial resources for agricultural enterprises. The analysis of financing volume reveals regional variations in loan acquisition and underscores the need for agricultural enterprises to secure additional funding.

The exploration of alternative financing sources for agricultural enterprises includes strategies such as attracting grants from international organizations, fostering cooperative relationships, utilizing leasing and factoring, engaging with credit unions, and leveraging P2P lending. These approaches aim to mitigate financial risks and enhance economic efficiency.

Additionally, the author addresses the significance of digitalizing financial management within agricultural enterprises, emphasizing its role as a vital tool for improving competitiveness. The text advocates for the implementation of ERP systems and the application of Big Data and artificial intelligence technologies to forecast financial risks. Furthermore, it underscores the importance of electronic document management to boost the transparency and efficiency of financial processes. The discussion highlights the potential for integrating digital technologies into financial management to effectively respond to modern challenges and promote the sustainable development of the agricultural sector.

**Keywords:** financial equilibrium, financial and economic security, agrarian sector, military conflict, logistical constraints, financial risks, state support.

**Постановка проблеми.** Фінансова рівновага підприємств аграрного сектору – критично важлива умова їхньої стійкості та конкурентоспроможності, особливо під час воєнного стану. Збройний конфлікт значно ускладнює доступ до фінансових ресурсів, призводить до руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, порушує традиційні ланцюги постачання та збуту, а також підвищує рівень фінансових ризиків. З одного боку, зростає потреба в додаткових фінансових впливаннях для відновлення активів, з іншого – обмежуються можливості залучення капіталу через нестабільність банківського сектору, посилення кредитних ризиків та зменшення державної підтримки.

У таких умовах підприємства аграрного сектору змушені розробляти адаптаційні фінансові стратегії, які б дозволили зберегти їхню ліквідність, мінімізувати ризики неплатоспроможності та забезпечити ефективне управління грошовими потоками. Водночас потрібно вдосконалювати механізми державної підтримки, страхування ризиків та застосування антикризових фінансових інструментів. Тому постає нагальна проблема дослідження шляхів забезпечення фінансової рівноваги аграрних підприємств в умовах воєнних викликів, оцінки ключових ризиків і розробки відповідних механізмів їх мінімізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Забезпечення фінансової рівноваги підприємств аграрного сектору в умовах війни – актуальна проблема, яка привертає увагу науковців та практиків. У сучасних умовах важливо дослідити механізми управління фінансовими потоками, залучення інвестицій та державну підтримку бізнесу. Аналіз останніх наукових праць дає змогу визначити ключові підходи та напрями виконання цих завдань.

Зокрема Кустріч Л. [6] у своїй праці акцентує увагу на управлінні фінансовими потоками в логістичних системах у посткризовий період. Дослі-

дження демонструє важливість ефективного управління грошовими потоками для забезпечення стійкості підприємств, зокрема аграрного сектору, в умовах нестабільності та ризиків.

Терес Ю. [11] аналізує залучення іноземних інвестицій для розвитку економіки України, зокрема в умовах воєнного стану. Автор зазначає, що залучення іноземного капіталу критично важливе для фінансової стабільності підприємств, зокрема аграрного сектору. Крім того, дослідження розглядає перспективи економічного відновлення у післявоєнний період.

Мельник Т. [8] досліджує державну підтримку та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану, особливу звертає увагу на необхідність запровадження спеціальних фінансових механізмів, що сприятимуть збереженню фінансової рівноваги підприємств аграрного сектору.

Інші науковці, як-от Костенко Ю., Короленко О. та Гузь М. [5], аналізують фінансову стійкість підприємств в умовах воєнного стану, визначають основні фактори, що впливають на фінансову рівновагу, а також запропоновано заходи для її підтримки. Дослідження підкреслює важливість адаптації підприємств до нових економічних умов.

Сак Т. В. та Шепелюк Н. П. [10] присвячують свою працю діагностиці фінансової стійкості підприємств, зокрема методології та практичному застосуванню оцінки фінансового стану, пропонують інструменти, які можна використати для моніторингу фінансової рівноваги підприємств аграрного сектору в умовах кризових явищ.

Загалом аналіз останніх досліджень демонструє, що фінансова рівновага підприємств аграрного сектору в умовах війни залежить від ефективного управління фінансовими потоками, залучення іноземних інвестицій, державної підтримки та застосування сучасних методик діагностики фінансової стійкості.

Зважаючи на вагомості напрацювання, питання забезпечення фінансової рівноваги підприємств аграрного сектору в умовах війни потребують більш глибокого дослідження.

**Постановка завдання.** Наше завдання – визначення ключових детермінант фінансової рівноваги аграрних підприємств в умовах війни, а також розроблення практичних рекомендацій щодо оптимізації фінансових потоків, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення стійкого функціонування галузі.

**Виклад основного матеріалу.** У процесі функціонування підприємство постійно стикається з різноманітними факторами, що можуть негативно впливати на його фінансовий стан та створювати ризики банкрутства. Саме тому питання розробки й ефективного функціонування системи фінансово-економічної безпеки набуває особливого значення для стабільної діяльності кожного суб'єкта господарювання.

Досягнення фінансової рівноваги – передумова забезпечення загальної стабільності підприємства, оскільки здатність до нарощення власних фінансових ресурсів сприяє зміцненню його фінансової стійкості [7, с. 24]. Це, у свою чергу, позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства та сприяє зростанню його ринкової вартості.

Фінансова рівновага підприємства – це стан, за якого досягається оптимальне співвідношення між його активами та зобов'язаннями, що забезпечує стійкість і безперервність господарської діяльності. Основними критеріями фінансової рівноваги є:

- достатній рівень ліквідності та платоспроможності;
- ефективна структура капіталу;
- стійкість фінансових потоків;
- здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Військовий конфлікт спричиняє суттєві ризики для фінансової стабільності аграрного сектору, зумовлюючи глибокі структурні зміни, які впливають на економічну стійкість та конкурентоспроможність підприємств. Одним із найбільш критичних аспектів є фізична втрата активів, що охоплює руйнування виробничих потужностей, пошкодження або знищення сільськогосподарської техніки, втрату посівних площ через окупацію чи мінування територій, а також блокування експорту, що значно обмежує можливості реалізації виробленої продукції на зовнішніх ринках.

Додатковим чинником є логістичні обмеження, які виникають унаслідок руйнування транспортної інфраструктури, збільшення вартості перевезень, нестабільності поставок необхідних ресурсів, таких як паливо, добрива, засоби захисту рослин, а також скорочення традиційних ринків збуту через втрату доступу до портів або зміну торговельних маршрутів. Усі ці фактори суттєво ускладнюють виробничу діяльність, знижуючи ефективність ведення аграрного бізнесу.

Фінансова нестабільність також відіграє ключову роль у загостренні кризи в аграрному секторі. В умовах війни спостерігається значне зростання кредитного навантаження на агровиробників через підвищення процентних ставок та ускладнення доступу до банківських кредитів. Окрім того, валютні ризики, зумовлені коливанням курсу національної валюти, призводять до здорожчання імпортованих ресурсів, що, натомість, підвищує собівартість виробництва. Обмежені можливості рефінансування боргових зобов'язань і брак державної фінансової підтримки ще більше ускладнюють ситуацію, ставлячи під загрозу продовольчу безпеку країни.

Окремим викликом є трансформація структури попиту, яка проявляється як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях. Внутрішній ринок зазнає значних змін унаслідок скорочення купівельної спроможності населення, що впливає на споживчі переваги та рівень попиту на окремі категорії сільськогосподарської продукції. Водночас змінюються умови зовнішньоекономічної діяльності: обмеження експорту, переорієнтація торговельних потоків, запровадження нових регуляторних вимог з боку міжнародних партнерів. Усі ці фактори змушують аграрний сектор адаптуватися до нових реалій пошуком альтернативних ринків збуту, оптимізації виробничих процесів та запровадження антикризових фінансових стратегій.

Отже, військовий конфлікт призводить до комплексних негативних наслідків для аграрного сектору, що проявляються у втраті матеріальних активів, логістичних труднощах, фінансових ризиках та зміні ринкової кон'юнктури. У цих умовах надзвичайно важливі розробка та реалізація ефективних механізмів державної підтримки, спрямованих на відновлення агропромислового комплексу, стимулювання інвестицій, покращання доступу до фінансування та диверсифікацію експортних можливостей (рис. 1).



Рис. 1. Механізми забезпечення фінансової рівноваги на підприємстві

Джерело: систематизовано авторами

Основними інструментами державної підтримки є:

- надання пільгового кредитування (програми компенсації відсоткових ставок, державні гарантії за кредитами);
- створення фондів підтримки фермерів та малих агропідприємств;
- реалізація експортно-кредитних програм;
- податкові стимули (відтермінування платежів, зниження податкового навантаження).

Серед усіх видів допомоги найбільш дієвою для сільськогосподарського сектору залишається пряма фінансова підтримка з держбюджету, яка спрямовується на реалізацію програм допомоги виробникам сільськогосподарської продукції (рис. 2).

Зменшення державної фінансової підтримки зумовлене перерозподілом бюджетних ресурсів на

потреби оборони, безпеки та подолання економічних викликів, спричинених війною. З огляду на це важливим залишається напрямок фінансового субсидювання, який охоплює програми відшкодування відсоткових ставок за кредитами, що використовуються для оновлення технічного обладнання, модернізації інфраструктури та впровадження передових технологій. Окрім цього, державні дотації сприяють розвитку малих фермерських господарств, які є основою сільських громад.

Важливо виокремити пільгові програми кредитування, зокрема Програму «Доступні кредити 5-7-9». Із початку 2025 року 194 агрогосподарства отримали більше ніж один мільярд гривень банківських кредитів на розвиток. З них за державною програмою «Доступні кредити 5-7-9» – 117 господарств профінансовано на 318,7 млн грн (рис. 3.)

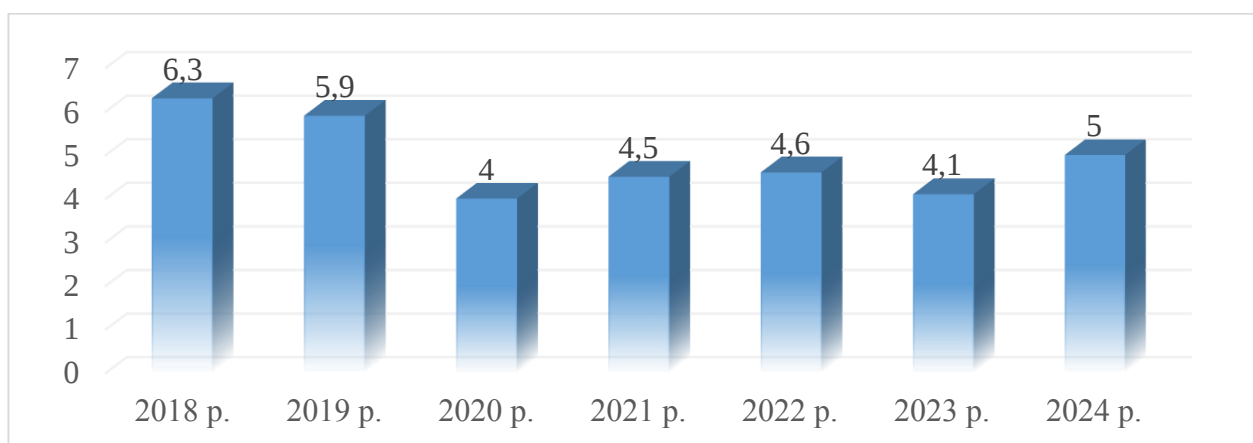


Рис. 2. Тенденції надання державної фінансової допомоги аграрним підприємствам, млрд грн  
Джерело: сформовано на основі [3]

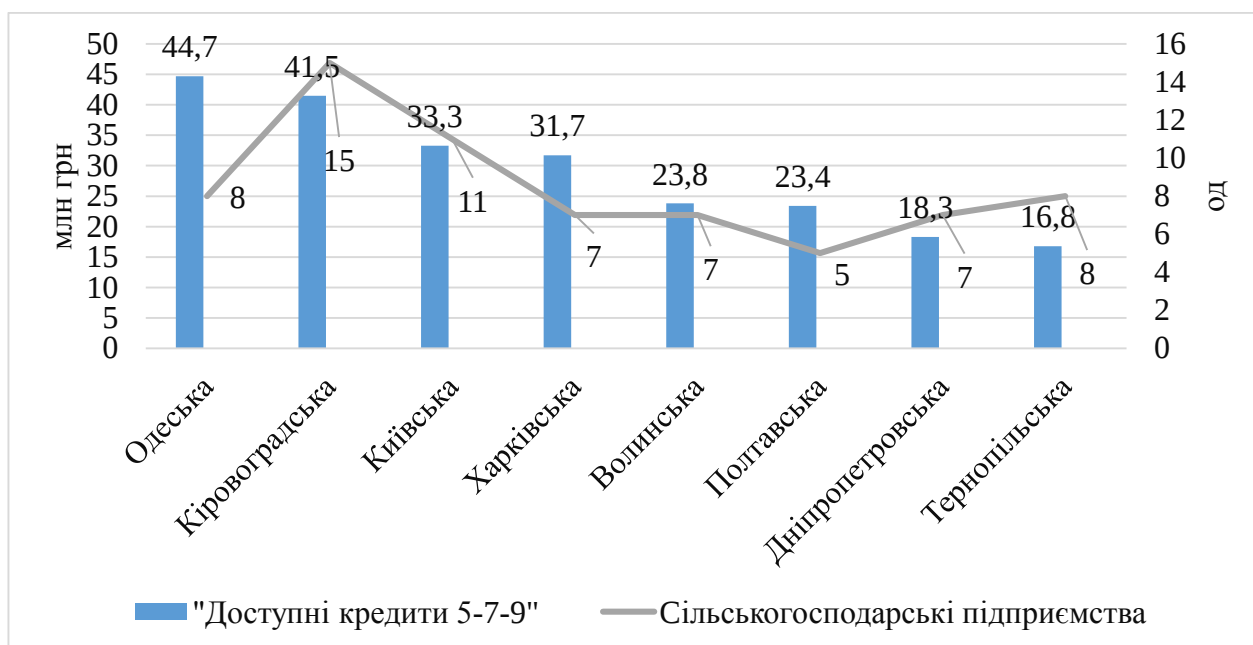


Рис. 3. Обсяг фінансування за програмою «Доступні кредити 5-7-9» у сільськогосподарських підприємствах окремих областей України, січень 2025 р.  
Джерело: [9]

Аналіз обсягів фінансування за програмою «Доступні кредити 5-7-9» свідчить про значну підтримку сільськогосподарських підприємств у різних регіонах України. Найбільше коштів отримали підприємства Одеської, Кіровоградської та Київської областей, що може вказувати на активний розвиток аграрного сектору в цих регіонах або підвищену потребу в кредитних ресурсах. Водночас кількість підприємств, що скористалися програмою, не завжди відповідає обсягу отриманого фінансування, що вказує на відмінності у масштабах господарств та їхніх кредитних потребах. Загалом програма відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової підтримки аграрного бізнесу, сприяючи

модернізації, розвитку виробництва та підвищенню конкурентоспроможності галузі.

Аграрні підприємства можуть знижувати фінансові ризики та забезпечувати стабільний розвиток, використовуючи різноманітні альтернативні джерела фінансування, зокрема:

1. Залучення грантових коштів від міжнародних організацій. Міжнародні організації, такі як Європейський Союз, Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО) та різноманітні фонди розвитку, надають гранти для підтримки агробізнесу в Україні. Ці гранти орієнтовані на проекти, які підвищують стійкість сільського господарства, впроваджують інновації та покращують

якість життя на селі. Наприклад, у 2023 році за програмою USAID АГРО було анонсовано фінансування на збільшення потужностей зі зберігання та сушіння зерна обсягом 380 млн грн [1].

2. Розвиток кооперативних та партнерських відносин. Об'єднання з іншими аграрними підприємствами у кооперативи дає змогу знижувати витрати на закупівлю ресурсів, спільно реалізовувати продукцію та отримувати доступ до нових ринків. Такі кооперативи можуть отримувати фінансування від держави, міжнародних організацій та приватних інвесторів, що сприяє розвитку місцевих громад та підвищенню конкурентоспроможності [4].

3. Лізинг та факторинг. Лізинг для придбання необхідної техніки без значних початкових витрат. Факторинг дає змогу отримати фінансування під майбутні платежі від покупців, що покращує ліквідність підприємства. Такі фінансові інструменти допомагають знизити фінансові ризики та забезпечити стабільний грошовий потік [2].

4. Кредитні спілки та P2P-кредитування, що надають можливість аграрним підприємствам отримувати фінансування від приватних осіб або інших підприємств під вигідніші умови порівняно з традиційними банками з метою зменшення вартості кредитів та отримання доступу до додаткових фінансових ресурсів [4].

Використання таких альтернативних джерел фінансування дозволяє аграрним підприємствам знижувати фінансові ризики, підвищувати ефективність та забезпечувати сталий розвиток у конкурентному середовищі.

Доцільно наголосити на необхідності дотримання раціональності використання фінансових ресурсів як важливого чинника забезпечення фінансової рівноваги. До основних заходів оптимізації належать:

- підвищення ефективності використання оборотного капіталу;
- управління дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- скорочення неефективних витрат та впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Ключовим фактором підвищення стійкості та ефективності аграрних підприємств є цифровізація фінансового менеджменту. Автоматизація фінансових процесів дає змогу швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та забезпечує конкурентні переваги. Виокремимо основні напрями цифровізації:

1) використання ERP-систем для фінансового планування, які інтегрують різні аспекти діяльності підприємства, зокрема фінанси, виробництво та логістику, в єдину інформаційну платформу. Це забезпечує централізоване управління та прозорість фінансових потоків. Упровадження ERP-систем дає змогу автоматизувати облік, бюджетування та звітність, що зменшує ймовірність помилок та підвищує оперативність прийняття рішень. До того ж, сучасні ERP-рішення часто охоплюють вбудовані аналітичні інструменти, які допомагають прогнозувати фінансові показники та оптимізувати витрати;

2) застосування Big Data та штучного інтелекту для прогнозування фінансових ризиків, адже аналіз великих обсягів даних (Big Data) у поєднанні з алгоритмами штучного інтелекту (ШІ) відкриває нові можливості для прогнозування та управління фінансовими ризиками. Наприклад, аграрні підприємства можуть використовувати ШІ для передбачення коливань цін на сировину або оцінки кредитоспроможності партнерів з метою мінімізації фінансових втрат та прийманні обґрунтованих рішень щодо інвестицій та закупівель;

3) впровадження електронного документообігу значно спрощує та прискорює фінансові процеси. Електронні документи легко зберігати, шукати та обробляти, що зменшує адміністративні витрати та ризики втрати інформації. До того ж, автоматизація документообігу забезпечує кращий контроль за виконанням фінансових операцій та підвищує прозорість взаємодії з партнерами та клієнтами. Впровадження електронного документообігу також сприяє дотриманню нормативних вимог та стандартів, що є важливим аспектом для аграрних підприємств, які працюють на міжнародних ринках.

Загалом інтеграція сучасних цифрових технологій у фінансовий менеджмент аграрних підприємств сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності, ефективності та стійкості в умовах динамічного ринку.

**Висновки.** У процесі дослідження проблем забезпечення фінансової рівноваги підприємств аграрного сектору в умовах війни виявили, що деструктивні фактори, спричинені воєнними діями, суттєво впливають на фінансову стійкість, ліквідність та інвестиційну привабливість аграрних підприємств. Основними викликами є руйнування логістичних ланцюгів, зростання собівартості виробництва, зниження доступу до фінансових ресурсів,

обмеженість державної підтримки та нестабільність внутрішнього й зовнішнього попиту.

Для збереження фінансової рівноваги аграрним підприємствам необхідно впроваджувати адаптаційні фінансові стратегії, які охоплюють:

- диверсифікацію джерел фінансування шляхом залучення грантових програм, міжнародної технічної допомоги та кредитних ресурсів за пільговими умовами;
- підвищення ефективності управління грошовими потоками та впровадження антикризових фінансових інструментів;
- застосування механізмів страхування аграрних ризиків, зокрема агрострахування з державною підтримкою;
- використання сучасних цифрових технологій для оптимізації витрат і підвищення фінансової прозорості підприємств.

Важливу роль у підтримці фінансової стабільності аграрних підприємств відіграють заходи державної політики, спрямовані на забезпечення доступу до фінансових ресурсів, підтримку експорту аграрної продукції, субсидування критично важливих виробництв та створення сприятливих умов для відновлення аграрної галузі в післявоєнний період.

Отже, забезпечення фінансової рівноваги аграрних підприємств в умовах війни вимагає такого підходу, що охоплює як внутрішні управлінські рішення на рівні підприємств, так і зовнішні механізми підтримки з боку держави та міжнародних партнерів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості аграрного сектору, його відновленню та подальшому розвитку в умовах поствоєнної трансформації економіки України.

#### Бібліографічний список

1. AGRI-GATOR. Грант чи кредит: який фінансовий інструмент найчастіше використовують аграрії, і наскільки успішно. 2023. URL: <https://agri-gator.com.ua/2023/05/30/hrant-chy-kredyt-ia-kyj-finansovyy-instrument-najchastishe-vykorystovuiut-ahararii-i-naskilky-uspishno-agroportal->

[ua/?utm\\_source=chatgpt.com](https://agri-gator.com.ua/?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 02.02.2025).

2. Kurkul. Небанківське фінансування для фермерів: що пропонує ринок, 2024. URL: [https://kurkul.com/spetsproekty/1555-nebankivske-finansuvannya-dlya-fermeriv-scho-proponuye-rinok?utm\\_source=chatgpt.com](https://kurkul.com/spetsproekty/1555-nebankivske-finansuvannya-dlya-fermeriv-scho-proponuye-rinok?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 02.02.2025).

3. Власюк С. А., Тиховський М. І., Лебідь І. Ю., Заярна В. О. Державна фінансова підтримка аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 104. Ч. 2. С. 223–232.

4. Волкова Н. І., Саржевська А. О. Альтернативні джерела фінансування малого та середнього підприємства в Україні. *Фінанси, облік, банки*. 2018. № 1 (23). С. 39–47.

5. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>.

6. Кустріч Л. Управління фінансовими потоками в логістичних системах у посткризовий період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-26>.

7. Мельник Л. М. Фінансова рівновага як частина фінансово-економічної безпеки підприємств. *Вісник Національного університету водного господарства та інженерії природокористування*. 2017. Том. 2, № 78. С. 22–29.

8. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2 (100). С. 3–11. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11).

9. Офіційний вебпортал парламенту України. 3 початку 2025 року 117 агрогосподарств отримали 318,7 млн грн за програмою «Доступні кредити 5-7-9». URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/257969.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/257969.html) (дата звернення: 02.02.2025).

10. Сак Т. В., Шепелюк Н. П. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 4 (26). С. 37–44. <https://doi.org/10.15276/ej.04.2023.5>.

11. Терес Ю. Залучення іноземних інвестицій для розвитку економіки України: виклики воєнного часу та післявоєнні перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-51>.

Стаття надійшла 20.02.2025

УДК 336.7:159.9:631.1+7.01  
JEL D91; G41; Q14; O31

## ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ ПРОДУКТІВ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ В ХОДІ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ

**О. Шолудько, к. е. н.**

*ORCID ID: 0000-0003-2264-5638*

**О. Грицина, к. е. н.**

*ORCID ID: 0000-0002-1304-0250*

*Львівський національний університет природокористування*

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.030>

**Шолудько О., Грицина О. Поведінкові аспекти використання фінансових продуктів у сільському господарстві в ході дизайн-мислення**

Дослідження, яке аналізує поведінкові аспекти використання фінансових продуктів у сільському господарстві України через призму дизайн-мислення, є надзвичайно актуальним у контексті сучасних економічних, екологічних та соціальних викликів. Виявлено ключові поведінкові фактори, які впливають на вибір фінансових інструментів аграріями, та розроблено рекомендації для створення інноваційних і адаптованих фінансових продуктів.

Результати дослідження показують, що традиційні підходи до розробки фінансових послуг часто не враховують специфічні потреби та поведінкові особливості аграріїв. Серед таких особливостей – неохочість до ризику, когнітивні упередження, ефект прив'язки, вплив соціальних норм та консерватизм. Фінансовий дизайн, який інтегрує поведінкову економіку, дизайн-мислення та класичні фінансові підходи, спрямований на створення клієнтоорієнтованих рішень, що відповідають реальним потребам користувачів.

Досліджено вплив психологічних, соціальних та контекстуальних чинників на прийняття фінансових рішень в агросекторі. Запропоновано поетапний процес впровадження дизайн-мислення, який охоплює: глибоке розуміння поведінки аграріїв, ретельний аналіз їхніх потреб, розробку відповідних фінансових продуктів та підвищення рівня довіри до фінансових інституцій.

Систематизовано поведінкові чинники, які впливають на вибір фінансових продуктів, а також розроблено модель ефективної комунікації між фінансовими інституціями та аграріями. Запропоновано конкретні заходи для підвищення рівня фінансової інклюзії в агросекторі. Застосування фінансового дизайну сприятиме ефективній адаптації фінансових продуктів до реальних потреб аграріїв, підвищенню рівня їхньої задоволеності та забезпеченню стійкості аграрного сектору в умовах війни та економічної нестабільності. Це дослідження має велике практичне значення для фінансових установ, які прагнуть розширити свою діяльність у сільському господарстві, а також відкриває нові напрями для подальших наукових досліджень у цій галузі.

**Ключові слова:** поведінкові аспекти, фінансові продукти, сільське господарство, дизайн-мислення, фінансова інклюзія, аграрії, поведінкова економіка, інноваційні рішення.

**Sholudko O., Hrytsyna O. Behavioural aspects of using financial products in agriculture through design thinking**

A study that analyses the behavioural aspects of the use of financial products in Ukrainian agriculture through the prism of design thinking is extremely relevant in the context of current economic, environmental and social challenges. The purpose of this paper is to identify the key behavioural factors that influence the choice of financial instruments by farmers and to develop recommendations for creating innovative and adapted financial products.

The results of the study show that traditional approaches to the development of financial services often do not take into account the specific needs and behavioural characteristics of farmers. These characteristics include risk aversion, cognitive biases, the anchoring effect, the influence of social norms, and conservatism. Financial design, which integrates behavioural economics, design thinking and classical financial approaches, aims to create customer-centric solutions that meet the real needs of users.

The article examines the impact of psychological, social, and contextual factors on financial decision-making in the agricultural sector. The authors propose a step-by-step process for implementing design thinking, which involves a deep understanding of farmers' behaviour, a thorough analysis of their needs, the development of suitable financial products, and fostering trust in financial institutions.

The authors have systematically organised the behavioural factors that influence the selection of financial products and have developed a model to facilitate effective communication between financial institutions and farmers. Additionally,

they proposed specific measures aimed at enhancing financial inclusion within the agricultural sector. The implementation of financial design is expected to significantly improve the alignment of financial products with the genuine needs of farmers, thereby increasing their satisfaction and ensuring the sustainability of the agricultural sector during times of war and economic instability. This study holds substantial practical significance for financial institutions looking to expand their operations in agriculture and presents new avenues for further research in this field.

**Keywords:** behavioural aspects, financial products, agriculture, design thinking, financial inclusion, farmers, behavioural economics, innovative solutions.

**Постановка проблеми.** Сільськогосподарські підприємства в сучасних умовах економічної нестабільності та кліматичних змін потребують ефективних фінансових рішень для підтримки своєї діяльності. Традиційні фінансові продукти часто не відповідають специфічним потребам аграріїв, що призводить до необхідності розробки нових, адаптованих рішень. Використання інструментів дизайн-мислення дозволяє виявити ключові поведінкові чинники, які впливають на вибір фінансових продуктів сільськогосподарськими підприємствами. Розробка фінансових продуктів з урахуванням цих поведінкових аспектів за допомогою інструментів дизайн-мислення може суттєво покращити якість обслуговування клієнтів з аграрного сектору та підвищити ефективність їхньої фінансової діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вибір фінансових продуктів у сільському господарстві залежить від економічних, екологічних, соціальних і технологічних умов, але дослідження поведінкових аспектів цього процесу є новим напрямом у фінансовій теорії. Концепція дизайн-мислення важлива для створення інноваційних фінансових продуктів, адаптованих до потреб аграріїв, як показали дослідження Д. Нормана [2] та Дж. Джонсона [10]. Наукові праці І. Осадчука [3], І. Лютого [8], А. Яцуна, В. Вдовенка [6] та В. Русана [5] розкривають вплив поведінкових, соціальних, екологічних і воєнних факторів на фінансові рішення в агросекторі. Проте комплексні підходи до використання фінансових продуктів із урахуванням поведінки, особливо в умовах війни та економічної нестабільності в Україні, залишаються недостатньо вивченими.

**Постановка завдання.** Проблема вибору фінансових продуктів сільськогосподарськими підприємствами є актуальною в умовах сучасних економічних реалій. Традиційні підходи до розробки фінансових продуктів часто не враховують специфічних потреб та поведінкових особливостей сільськогосподарських виробників. Наше завдання – за допомогою інструментів дизайн-мислення виявити ключові поведінкові фактори, які впливають на вибір фінансових продуктів сільськогосподарськими підприємствами. Це дозволить розробити більш ефективні та адаптовані до потреб аграрного сектору фінансові інструменти, а також розробити ре-

комендації для фінансових установ щодо покращення якості обслуговування клієнтів з аграрного сектору.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансовий дизайн як міждисциплінарна концепція поєднує елементи поведінкових фінансів, дизайн-мислення та класичних підходів до розробки фінансових продуктів. Його мета – створення ефективних, адаптивних та клієнтоорієнтованих фінансових інструментів, які відповідають реальним потребам споживачів. Особливу увагу слід приділити поведінковим аспектам прийняття фінансових рішень та використанню інноваційних підходів до розробки продуктів [1].

Фінансовий дизайн базується на інтеграції користувачького досвіду, емоційного сприйняття та раціональних підходів до управління фінансами [8]. Він спрямований на подолання поведінкових упереджень, що впливають на вибір фінансових продуктів.

Фінансові продукти, створені за принципами фінансового дизайн-мислення, здатні забезпечити ефективні рішення для споживачів (рис.). Сучасні фінансові продукти все більше адаптуються до індивідуальних потреб, звичок і ризиків споживачів, пропонуючи інтуїтивні, гнучкі та персоналізовані рішення.

На нашу думку, фінансове дизайн-мислення є ефективним засобом для розробки продуктів, які враховують поведінкові особливості прийняття фінансових рішень і відповідають реальним потребам споживачів. Його подальший розвиток сприятиме підвищенню фінансової інклюзивності, ефективному управлінню ризиками та покращанню взаємодії між фінансовими установами та клієнтами. Впровадження принципів фінансового дизайну у фінансовий сектор сприяє залученню більш адаптивних, інноваційних та зручних фінансових продуктів для користувачів.

Поведінкова економіка допомагає глибше зрозуміти, як люди приймають фінансові рішення, та дає змогу адаптувати фінансові продукти для підвищення їхньої ефективності. Використання поведінкових принципів у фінансовій сфері сприяє більш відповідальному ставленню до заощаджень, зменшенню боргового навантаження та покращанню фінансового добробуту суспільства.



*Рис. Персоналізовані фінансові продукти в різних сферах економіки, створені за принципами фінансового дизайн-мислення*

*Джерело: Систематизовано авторами за результатами теоретичних узагальнень*

На прийняття фінансових рішень впливають психологічні фактори (емоції, когнітивні упередження), соціальні аспекти (вплив сім'ї та громади) та контекстуальні умови (економічна ситуація, доступність фінансових послуг) [9].

Під час дослідження ми вирішили акцентувати свою увагу на поведінкові чинники, які впливають на прийняття фінансових рішень у сільському господарстві (табл. 1), адже на нього впливає безліч чинників, як раціональних, так і емоційних. Розуміння поведінкових факторів – ключове для розробки ефективних фінансових продуктів та послуг. Застосування методів поведінкової економіки та дизайн-мислення дає змогу створювати фінансові інструменти, які відповідають потребам і особливостям фермерів, сприяючи розвитку сільського господарства та підвищенню добробуту сільських громад.

Прийняття фінансових рішень сільськогосподарськими виробниками має свої специфічні особливості, які відрізняють їх від інших секторів економіки. Ці особливості зумовлені низкою чинників, включно з природними умовами, циклічністю сільськогосподарського виробництва, обмеженістю фінансових ресурсів тощо. Ми вважаємо, що ключовими особливостями фінансової поведінки сільськогосподарських виробників є високий ступінь ризику, сезонність, обмеженість доступу до фінансування, консерватизм, вплив соціальних норм, низький рівень фінансової грамотності. На їхні фінансові рішення можуть впливати погодні умови, ціни на сільськогосподарську продукцію, доступність кредитних ресурсів, державні програми підтримки сільського господарства, впровадження нових технологій.

Таблиця 1

**Поведінкові чинники, що впливають на прийняття фінансових рішень у сільському господарстві**

| Чинники        |                               | Опис                                                                                                                                                       |
|----------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Психологічні   | емоції                        | страх невдачі, бажання стабільності, оптимізм або песимізм впливають на вибір фінансових інструментів (наприклад, консервативні інвестиції під час посухи) |
|                | когнітивні спотворення        | спрощення складних рішень, опора на евристичні, недооцінка ризиків; ефект втрат призводить до уникнення ризикованих, але потенційно вигідних інвестицій    |
| Соціальні      | вплив родини та спільноти     | рекомендації родичів, друзів, колег по кооперативу мають вирішальне значення при виборі фінансових продуктів; вплив традицій і звичаїв                     |
|                | соціальні норми               | норми поведінки в сільській спільноті впливають на сприйняття фінансових інструментів (наприклад, уникнення кредитів через суспільний тиск або сором)      |
|                | довіра до фінансових установ  | рівень довіри до банків та фінансових інститутів визначає готовність фермерів використовувати їхні послуги; негативний досвід може призвести до недовіри   |
| Контекстуальні | економічна ситуація           | економічні цикли, ціни на продукцію, доступність кредитів впливають на фінансові рішення фермерів                                                          |
|                | кліматичні умови              | нестабільність клімату, природні катаклізми створюють ризики, вимагаючи обережного підходу до фінансів                                                     |
|                | доступність фінансових послуг | відстань до банків, обмежений вибір продуктів, високі відсоткові ставки ускладнюють доступ до фінансових послуг                                            |
|                | рівень фінансової грамотності | низька фінансова грамотність обмежує розуміння складних фінансових продуктів і прийняття обґрунтованих рішень.                                             |

Джерело: Систематизовано авторами за результатами теоретичних узагальнень

У табл. 2 згруповано основні фінансові продукти, які пропонують сільськогосподарським товаровиробникам в Україні, розроблені з урахуванням

принципів дизайн-мислення для врахування їхніх унікальних потреб, сезонності доходів та можливих ризиків.

Таблиця 2

**Основні фінансові продукти, які пропонують сільськогосподарським товаровиробникам в Україні із застосуванням ідей дизайн-мислення**

| Назва                          | Сфера застосування                                                                   | Мета                                                     | Прояв дизайн-мислення                                                |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Банківське кредитування        | кредитувати від комерційних банків для фінансування аграрних проєктів                | покриття витрат на виробництво, закупівлю техніки        | визначення потреби в капіталі та вибір оптимальних умов              |
| Державні програми кредитування | програма «5-7-9», що надає кредити на вигідних для аграріїв умовах                   | підтримка малих і середніх підприємств                   | стратегічний підхід для отримання фінансування з урахуванням ризиків |
| Лізинг                         | фінансування обладнання через лізингові компанії                                     | доступ до сучасної техніки без значних початкових витрат | оцінка вигідності оренди обладнання проти купівлі                    |
| Страховання врожаю             | поліси, які захищають від фінансових втрат через природні катастрофи або інші ризики | мінімізація фінансових ризиків                           | аналіз ризиків та вибір адекватного страхового покриття              |

Продовження табл. 2

| Назва                                 | Сфера застосування                                                                                  | Мета                                                    | Прояв дизайн-мислення                                                       |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <i>Інвестиційні фонди</i>             | залучення інвестицій від фондів для розвитку агробізнесу                                            | розширення виробництва та впровадження інновацій        | створення інвестиційних пропозицій, що підкреслюють потенціал прибутковості |
| <i>Кредитні спілки</i>                | альтернативне джерело фінансування через кооперативи, що об'єднують аграріїв для отримання кредитів | підтримка малих фермерських господарств                 | спільне використання ресурсів та зниження витрат на кредитування            |
| <i>Фінансові технології (FinTech)</i> | використання цифрових платформ для управління фінансами та отримання кредитів                       | автоматизація фінансових процесів, швидкість транзакцій | інновації в обслуговуванні клієнтів та оптимізація витрат                   |

*Джерело: Систематизовано авторами за результатами теоретичних узагальнень*

Використання фінансових продуктів у сільському господарстві України в ході дизайн-мислення стикається з численними бар'єрами, зокрема з непередбачуваністю регуляторного середовища, високими ризиками через кліматичні умови та високими кредитними ставками, що обмежують доступ аграріїв до фінансування. Водночас спостерігаємо нерозвинену інфраструктуру, недостатню фінансову грамотність товаровиробників сільськогосподарської продукції, обмежений доступ до інформації та консерватизм галузі, що також ускладнює впровадження інноваційних фінансових рішень. Тому подолання цих перешкод вимагає комплексного підходу, зокрема стабілізацію законодавства, розвиток інфраструктури та підвищення фінансової обізнаності аграріїв.

Сільськогосподарські виробники в Україні мають чіткі очікування від фінансових послуг, які формуються через унікальні потреби та виклики аграрного сектору, зокрема в ході дизайн-мислення. Вони прагнуть доступного фінансування із низькими процентними ставками та спрощеними умовами, а також гнучких кредитів, які враховують сезонність виробництва. Аграрії розраховують і на підтримку у ризик-менеджменті через страхування врожаю та інноваційні цифрові рішення, а також на консультаційні послуги для оптимізації фінансових процесів. Крім того, вони очікують стабільності у фінансових відносинах та підтримки від держави в умовах невизначеності, як-от природні катастрофи чи економічні кризи [4].

Очікування сільськогосподарських виробників від фінансових послуг комплексні й багатоаспектні. Вони потребують доступності, гнучкості, підтримки у ризик-менеджменті та інноваційних

рішень для успішного ведення бізнесу в умовах постійних змін на ринку [7].

У сучасному світі, де конкуренція на ринку фінансових послуг зростає, важливо не тільки розробляти нові фінансові продукти, але й адаптувати їх до конкретних потреб клієнтів. Для сільськогосподарських виробників, які стикаються з унікальними викликами та ризиками, особливо актуальне створення персоналізованих фінансових продуктів, що вимагає глибокого розуміння їхніх поведінкових особливостей. Застосування принципів дизайн-мислення дозволяє адаптувати продукцію до реальних потреб аграріїв, підвищуючи їхні задоволеність і лояльність. Упровадження інноваційних рішень на основі аналізу поведінки клієнтів може стати ключем до успіху в конкурентному середовищі фінансового сектору [9].

У ході дослідження ми схематично зобразили процес створення персоналізованих фінансових продуктів для сільськогосподарських виробників з урахуванням їхніх поведінкових особливостей за дизайн-мислення (табл. 3).

У сучасному аграрному секторі, де сільськогосподарські виробники стикаються з численними викликами, ефективна комунікація між фінансовими установами та аграріями стає критично важливою. Застосування фінансового дизайн-мислення може суттєво її покращити, забезпечуючи більш глибоке розуміння потреб клієнтів і створюючи продукти, які максимально відповідають їхнім вимогам.

Перш ніж розпочати детальну комунікацію, важливо дослідити потреби і поведінку аграріїв. Це забезпечує використання методів дизайн-мислення, які передбачають: залучення аграріїв до відкритих дискусій щодо їхніх потреб і проблем,

Таблиця 3

**Поетапний процес створення персоналізованих фінансових продуктів для сільськогосподарських виробників з урахуванням їхніх поведінкових особливостей за дизайн-мислення**

| Етап                                   | Сутність                                                                                                                                                                          | Поведінкові особливості                                       | Фінансові продукти та технології                                                                                                                                     |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Розуміння поведінки                 | визначення ключових поведінкових характеристик аграріїв, як-от неохочість до ризику, ефект прив'язки, стабільність та когнітивне зростання                                        | неохочість до ризику, ефект прив'язки, когнітивне упередження | -                                                                                                                                                                    |
| 2. Дослідження потреб                  | збір інформації через інтерв'ю, опитування та фокус-групи для розуміння фінансових потреб аграріїв                                                                                | сезонність виробництва, обмежений доступ до фінансування      | використання цифрових платформ для збору даних                                                                                                                       |
| 3. Розробка персоналізованих продуктів | створення фінансових рішень з урахуванням поведінки та потреб клієнтів, зокрема гнучкість умов, прозорість інформації, індивідуальний підхід, використання технологій та навчання | гнучкість умов, прозорість інформації, індивідуальний підхід  | кредит із гнучкими умовами, фінансовий лізинг, факторинг, інтеграція фінансових послуг у цифрові платформи                                                           |
| 4. Підвищення довіри та задоволеності  | реалізація персоналізованих рішень для підвищення довіри та задоволеності аграріїв                                                                                                | вплив соціальних норм, консерватизм                           | програми навчання фінансової грамотності, консультативні послуги, використання інноваційних технологій для підвищення прозорості та ефективності фінансових операцій |

*Джерело: Систематизовано авторами за результатами теоретичних узагальнень*

аби зрозуміти, які фінансові продукти їм потрібні; організація зустрічей із групами фермерів для обговорення їхніх очікувань від фінансових продуктів може дати цінну інформацію, як краще комунікувати; вивчення реальних ситуацій, у яких аграрії приймають фінансові рішення, дають змогу визначити ключові фактори, що впливають на їхній вибір.

Отже, покращання комунікації із сільськогосподарськими підприємствами – ключовий елемент успішного впровадження фінансового дизайн-мислення. Зосередження на потребах клієнтів, спрощення інформації, використання візуальних засобів та інтерактивних платформ допоможуть створити ефективнішу комунікацію між фінансовими установами та аграріями. Це не лише підвищить рівень задоволеності клієнтів, але й сприятиме розвитку аграрного сектору загалом через більш обґрунтоване використання фінансових продуктів. Пропонуємо для фінансових установ модель покращання комунікації з клієнтами (табл. 4). Кожен компонент описує ключові аспекти,

які можуть бути реалізовані різними методами, що сприяють ефективному донесенню інформації про фінансові продукти до аграріїв. Ця модель може слугувати основою для розробки стратегій комунікацій, які відповідають потребам сільськогосподарських товаровиробників і сприяють успішному впровадженню фінансових рішень у їхню діяльність.

В умовах воєнної агресії росії та постійних викликів, які стоять перед аграрним сектором України, залучення фінансової інклюзії особливо актуальне. Сільське господарство є одним із ключових секторів економіки, і забезпечення доступу до фінансових послуг (саме для сільськогосподарських товаровиробників) може суттєво вплинути на їхню стійкість та розвиток. У цьому плані розробка заходів, які можна вжити для підвищення фінансової інклюзії в сільській місцевості з акцентом на поведінкові аспекти, може передбачати в себе застосування дизайн-мислення для створення фінансових продуктів.

Таблиця 4

**Модель покращання комунікації фінансових установ із клієнтами (сільськогосподарськими підприємствами) через фінансове дизайн-мислення**

| Компонент                 | Сутність компоненту                                                               | Методи реалізації                                                                   |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Розуміння потреб клієнтів | глибоке дослідження потреб і поведінки аграріїв                                   | - інтерв'ю та опитування<br>- фокус-групи<br>- спостереження                        |
| Простота та зрозумілість  | надання інформації у простій та доступній формі                                   | - використання чітких термінів<br>- уникнення складної термінології                 |
| Візуалізація даних        | використання графіків, діаграм та інфографіки для спрощення сприйняття інформації | - створення візуальних матеріалів<br>- інфографіка для пояснення складних концепцій |
| Персоналізований підхід   | індивідуальні консультації для аграріїв з урахуванням їхніх потреб                | - індивідуальні зустрічі<br>- онлайн-консультації                                   |
| Інтерактивні платформи    | створення цифрових платформ для надання інформації про фінансові продукти         | - вебплатформи<br>- мобільні додатки з калькуляторами та порівняннями               |
| Навчальні програми        | організація семінарів і вебінарів для підвищення фінансової грамотності аграріїв  | - проведення навчальних заходів<br>- розробка навчальних матеріалів                 |
| Зворотний зв'язок         | забезпечення механізмів отримання відгуків від аграріїв щодо фінансової продукції | - опитування після консультацій<br>- онлайн-платформи для збору відгуків            |

*Джерело: Систематизовано авторами за результатами теоретичних узагальнень*

Перш ніж шукати заходи для розширення доступу до фінансових послуг, важливо зрозуміти особливі потреби сільськогосподарських товаровиробників. Вони часто стикаються з такими проблемами як високі процентні ставки на кредити, невизначеність у доходах через сезонність виробництва, відсутність достатньої інформації про доступні фінансові продукти. Застосування методів дизайн-мислення дозволяє глибше зрозуміти ці потреби через дослідження, опитування та фокус-групи, що сприяє створенню продукту, який відповідає реаліям аграрного сектору.

Розширення доступу до фінансових послуг у сільській місцевості України забезпечить стабільність аграрного сектору в умовах воєнної агресії та економічних викликів. Застосування поведінкових аспектів відбору фінансових продуктів у ході дизайн-мислення дозволяє ухвалювати рішення, які відповідають реальним потребам аграріїв. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню позитивної фінансової інклюзії, що натомість

вплине на розвиток сільського господарства України.

Вважаємо, що для підвищення фінансової інклюзії сільськогосподарських виробників необхідно впровадити комплекс заходів, які враховують специфіку аграрного сектору:

- розвиток фінансової інфраструктури, що передбачає покращання доступності банківських послуг у сільських районах через відкриття нових відділень або використання мобільних банківських сервісів, що дозволить аграріям отримувати консультації та проводити операції з мінімальними витратами часу й ресурсів;
- запровадження мікрокредитування з гнучкими умовами погашення та низькими ставками, яке стане підтримкою для малих фермерів, що не можуть скористатися традиційними кредитами;
- створення програм державної підтримки, як-от субсидії на відсоткові ставки чи гранти на роз-

виток агробізнесу, що допоможе зменшити фінансовий тягар на фермерів і стимулювати інвестиції в сучасні технології;

- підвищення фінансової грамотності через організацію семінарів, вебінарів та онлайн-курсів, що сприятиме кращому розумінню аграріями можливостей управління фінансами та використання фінансових продуктів.

Водночас упровадження цифрових платформ, як-от мобільні додатки або вебсайти, забезпечить аграріям зручний доступ до інформації про кредити, страхування та інші послуги. Нарешті, формування сільськогосподарських кооперативів як посередників дозволить малим виробникам об'єднувати ресурси для отримання вигідніших умов кредитування, доступу до ринків та співпраці з фінансовими установами..

**Висновки.** Дослідження поведінкових аспектів використання фінансових продуктів у сільському господарстві України показало, що вибір цих продуктів залежить від економічних, екологічних, соціальних та технологічних умов, а також від особливостей поведінки аграріїв. Нестабільність економічної ситуації, кліматичні зміни та воєнна агресія вказують на необхідність адаптації фінансових інструментів до потреб сільськогосподарських виробників. Застосування принципів дизайн-мислення та поведінки економіки дає змогу створити персоналізовані фінансові продукти, як-от гнучкі кредити та мікрокредитування. Основними перешкодами розвитку фінансових послуг є непередбачуваність регуляторного середовища та недостатня фінансова грамотність суб'єктів господарювання. Розвиток інфраструктури, державна підтримка та підвищення фінансової грамотності можуть покращити доступ до фінансових послуг у сільському господарстві.

#### Бібліографічний список

1. Кучер Л. та ін. Розвиток інноваційної діяльності аграрних підприємств: на шляху до агробізнесу 4.0.

*Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2023. Т. 9, № 4. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.11> (дата звернення: 16.02.2025).

2. Норман Д. А. Дизайн для кращого світу. Київ: ArtHuss, 2024. 376 с.

3. Осадчук І. Поведінкові аспекти в процесі управління агроформуваннями. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. № 1 (20). С. 97–106. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19oivpua.pdf> (дата звернення: 10.02.2025).

4. Русан В. М., Жураковська Л. А., Жаліло Я. А. Перспективи розвитку аграрного сектора України в умовах кліматичних змін: аналітична доповідь / [за наук. ред. Я. А. Жаліло. Київ: НІСД, 2024. 47 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.09>.

5. Русан В. М. Перспективи розвитку аграрного сектора України в умовах кліматичних змін: аналітична доповідь: монографія / за ред. Я. А. Жаліло. Київ: Нац. ін-т стратег. дослідж., 2024. 47 с. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-07/ad\\_klimagrosetektor\\_03\\_07\\_24\\_zminena.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-07/ad_klimagrosetektor_03_07_24_zminena.pdf) (дата звернення: 06.02.2025).

6. Яцун А. Фінансові інструменти сталого розвитку в аспекті моделювання аграрного сектору економіки України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 5. С. 230–245. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-230-245> (дата звернення: 16.02.2025).

7. Психологія і процес прийняття рішень взаємозв'язок та механізми впливу [Електронний ресурс]. Факти аналітика коментарі тенденції. URL: <https://fact-news.com.ua/psixologiya-vplivae-na-protses-prijnyattya-rishen-yak-tse-vidbuvaetsya/> (дата звернення: 20.02.2025).

8. Lyutyy I., Knir M., Plieshakova N., Plieshakova O. Behavioral finance: theoretical background and empirical evidence. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2019. Vol. 4, No 31. P. 385–393. Access mode: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i31.190955> (дата звернення: 16.02.2025).

9. Hurst Z. M. Design Thinking for Responsible Agriculture 4.0 Innovations in Rangelands. 2023. URL: <https://doi.org/10.1016/j.rala.2023.03.003> (дата звернення: 16.02.2025).

10. Jonson J. Designing with the Mind in Mind: Simple Guide to Understanding User Interface Design Guidelines. Kyiv: Elsevier, 2020. 304 p.

Стаття надійшла 20.02.2025

УДК 657.1  
JEL G29; M41; O30

## РОЗВИТОК РИНКУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ

**Г. Мацьків, к. е. н.**

ORCID ID: 0000-0002-1329-7355

**Н. Райтер, к. е. н.**

ORCID ID: 0000-0002-7108-2539

*Львівський національний університет природокористування*

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.038>

### **Мацьків Г., Райтер Н. Розвиток ринку бухгалтерського консалтингу в Україні**

Розглянуто специфіку функціонування ринку консалтингових послуг в Україні загалом, а також акцентовано на розвитку бухгалтерського консалтингу зокрема. Проаналізовано ключові показники обсягів цього ринку та określено основні проблеми, що супроводжують ведення консалтингової діяльності в Україні.

Вивчено ключові показники ринку консалтингових послуг на основі статистичних даних та детально досліджено, як повномасштабна війна вплинула на розвиток ринку консалтингових послуг України. Акцентовано на тому, що сьогодні достовірно оцінити розмір українського ринку консалтингових послуг та його частку в економіці України проблематично, що обумовлено відсутністю виокремлення консалтингу як окремого виду діяльності відповідно до державного класифікатора видів економічної діяльності.

Окрему увагу приділено впливу війни на попит та пропозицію консалтингових послуг. Досліджено, які сегменти ринку найбільше постраждали внаслідок війни, як змінилася структура запитів від клієнтів та які нові вимоги виникли до послуг консалтингу. Детально проаналізовано фактори пропозиції та фактори попиту, які впливають на функціонування ринку консалтингових послуг в Україні. Аналіз здійснено на основі статистичних даних та ключових аспектів функціонування, а також правового регулювання ринку консалтингових послуг в Україні. Проаналізовано розмір та основні характеристики ринку консалтингових послуг, детально розглянуто його структуру та ключових учасників. Особливу увагу зосереджено на оцінці тенденцій розвитку цієї галузі, а також виявленні факторів, які впливають на її ефективність.

Визначено, що українському ринку послуг бухгалтерського консалтингу притаманні основні характерні риси світового, оскільки переважну його частку займають компанії, які є представниками великих міжнародних гравців. Значною проблемою залишається нерегульованість законодавчого визначення відповідного виду діяльності, що не дає змоги вести статистичну звітність підприємств за цим напрямом. Перспективи бухгалтерського консалтингу у післявоєнний період пов'язані із зростанням попиту на консалтингові послуги через побудову нових стратегій розвитку бізнесу. Формування сприятливих умов для розвитку консалтингової індустрії в Україні та відповідного конкурентного середовища напряму пов'язане із вдосконаленням нормативно-правової бази.

**Ключові слова:** консалтинг, консалтингова компанія, консалтингові послуги, бухгалтерський консалтинг, бухгалтерський аутсорсинг, бухгалтерські послуги.

### **Matskiv H., Raiter N. Development of the accounting consulting market in Ukraine**

The article examines the functioning of the consulting services market in Ukraine, with a particular focus on the development of accounting consulting. It analyses key indicators of market volume and outlines the main challenges faced by consulting activities in the country.

The authors conducted a thorough analysis of the consulting services market using statistical data and explored the impact of the ongoing war on its development. Notably, it has become difficult to accurately assess the size of the Ukrainian consulting services market and its contribution to the economy. This challenge arises from the lack of a classification that recognises consulting as a distinct type of economic activity.

The article emphasises the war's effect on both the demand and supply of consulting services. It investigates which market segments were most adversely affected by the conflict, how client requests have evolved, and what new requirements have emerged for consulting services. Additionally, it analyses the supply and demand factors influencing the consulting services market in Ukraine, supported by statistical data and insights into the functioning and legal regulation of the market. It also explores the size and main characteristics of the consulting services market, detailing its structure and key participants. Special attention is given to trends in the industry and the factors affecting its effectiveness.

Research indicates that the Ukrainian market for accounting consulting services exhibits characteristics similar to the global market, particularly since a significant share is held by companies that are part of large international firms. A critical issue remains the lack of regulatory clarity regarding this type of activity, which prevents businesses from accurately reporting statistics in this sector. Looking ahead to the post-war period, the prospects for accounting consulting are linked to a growing demand for consulting services as businesses develop new strategies for growth. The establishment of favourable

conditions for the consulting industry's development, along with a competitive environment, is directly connected to improvements in the regulatory framework.

**Keywords:** consulting, consulting company, consulting services, accounting consulting, accounting outsourcing, accounting services.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі, що стрімко трансформується, дедалі більше активізуються процеси автоматизації, цифрової трансформації, зростає дефіцит ресурсів та загострюється конкуренція між учасниками ринку. За таких умов консалтинг стає одним із найбільш ефективних інструментів для оптимізації бізнес-процесів і зміцнення позицій компаній на ринку.

Огляд консалтингового ринку в Україні свідчить про зростання попиту на послуги у сфері бухгалтерського обліку. Основними чинниками цього явища є стрімкий розвиток цифрових технологій, висока вартість ліцензійного бухгалтерського програмного забезпечення, а також фінансові обмеження, через які компанії часто не можуть дозволити собі утримання штатного облікового персоналу. У такій ситуації багато підприємців віддають перевагу аутсорсингу бухгалтерських функцій, звертаючись до спеціалізованих консалтингових агентств. Основна перевага цього рішення – отримання кваліфікованої підтримки з фінансових і податкових питань за мінімізації ризиків для бізнесу.

З огляду на це, розвиток консалтингових послуг в Україні може стати одним із рушіїв її економічного відновлення у післявоєнний період. Потреба у залученні зовнішніх експертів зростатиме через необхідність стимулювання підприємницької активності, залучення прямих іноземних інвестицій, а також пришвидшення інтеграції українських компаній до глобальних економічних процесів. Створення сприятливих умов для розвитку консалтингового сектора сприятиме підвищенню ефективності вітчизняного бізнесу, збільшенню податкових надходжень, стабілізації економіки та пришвидшенню загального процесу відбудови країни. Саме тому наукові й прикладні дослідження в цій сфері залишаються надзвичайно актуальними.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання організації та розвитку консалтингової діяльності загалом, у тому числі бухгалтерського консалтингу, досліджено у працях таких вітчизняних науковців, як Базецька Г. І., Бондарчук Л. В., Бурдейний В. В., Волошан І. Г., Волковська Я. В., Захарченко В. І., Левковець О. М., Лаптева В. В., Ляхович Г. І., Мазур Н. А., Ніколашин А. О., Савіцький В. В. та інших дослідників. Їхні напрацювання охоплюють як теоретичні засади, так і практичні аспекти функціонування консалтингових структур.

Попри значний внесок зазначених авторів у розвиток наукової думки та практики, слід

визнати, що сьогодні недостатньо ґрунтовно висвітлено питання щодо сучасного стану і динаміку розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. Зокрема бракує комплексних досліджень щодо чинників, які впливають на діяльність консалтингових компаній в умовах новітніх викликів, а також перспектив їхнього розвитку в умовах війни і в поствоєнний період. Ці прогалини актуалізують необхідність подальшого наукового вивчення зазначеної тематики.

**Постановка завдання.** Наше завдання – висвітлення тенденцій на ринку консалтингових послуг в Україні загалом та бухгалтерського консалтингу зокрема, у тому числі з'ясування особливостей його функціонування в умовах сучасних викликів та вивчення перспектив розвитку ринку в повоєнний період.

**Виклад основного матеріалу.** Бухгалтерський консалтинг – важливий інструмент ефективного управління підприємством. Його суть полягає в наданні експертних порад і послуг, що охоплюють ведення бухгалтерського обліку, податкове планування, фінансовий аналіз, а також інші суміжні питання. Основні завдання, які вирішує бухгалтерський консалтинг, охоплюють забезпечення відповідності фінансової діяльності нормам чинного законодавства; оптимізацію витрат та підвищення фінансових результатів; зменшення ризиків, пов'язаних із фінансами; забезпечення прозорості та достовірності бухгалтерського обліку [1].

Останніми роками дедалі поширеніша практика передачі функцій із організації бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності спеціалізованим консалтинговим компаніям. Такий підхід можна пояснити прагненням власників та керівників бізнесу сконцентрувати зусилля на ключових напрямках діяльності, не відволікаючись на процеси, що не є їхнім основним профілем, але водночас мають вагоме значення для стабільної роботи компанії. Саме до таких супутніх процесів належать і питання бухгалтерського обліку [2].

В умовах чинної нормативної бази в Україні власники компаній мають право передавати бухгалтерські функції на аутсорсинг, що дозволяє знизити витрати на створення та утримання власного бухгалтерського відділу. У таких випадках консалтингові фірми стають оптимальним рішенням, пропонуючи професійний підхід і зниження організаційного навантаження. Проте, на відміну від країн із розвинутою економікою, де консалтинг

активно використовується як постійна складова ведення бізнесу, в Україні подібна співпраця поки що має фрагментарний характер. До того ж, значна частина підприємців досі керується стереотипами щодо діяльності консалтингових компаній, які гальмують впровадження інноваційних форм управління [13].

Оцінити реальний масштаб консалтингового сектору України та його внесок у національну економіку досить складно, оскільки більшість напрямків консалтингової діяльності не підлягає обов'язковому ліцензуванню. Основною проблемою є те, що управлінське консультування не виділено як окремий вид економічної діяльності в офіційному Державному класифікаторі видів економічної діяльності. Це унеможливує ведення окремої статистичної звітності підприємств за цим напрямом [10].

Крім того, ускладнення викликає процес ідентифікації форм співпраці між українськими компаніями та консалтинговими структурами, а саме відсутність чітко визначених категорій витрат, пов'язаних із консалтинговими послугами у фінансовій звітності суб'єктів господарювання.

З огляду на це, дослідники Мазур Н. і Ніколашин А. пропонують орієнтуватися на класифікацію за КВЕД-2010, де можна виділити групи

економічної діяльності, які умовно варто віднести до консалтингу, а саме консультування з питань надання інформаційних послуг (63.9); діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування (69.2); консультування з питань керування (70.2); діяльність у сфері архітектури та інжинірингу, надання послуг технічного консультування (71.7); дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки (73.2); інша професійна, наукова та технічна діяльність (74.9); надання допоміжних комерційних послуг (82.9) [11].

Відповідно до запропонованого підходу, у табл. наведено основні показники обсягів реалізації консультаційних послуг в Україні впродовж 2019–2023 років.

У табл. відображено основні показники обсягів реалізації консультаційних послуг в Україні за 2019–2023 роки. Протягом досліджуваного періоду спостерігаємо доволі нестабільну динаміку – деяке пожвавлення показників 2019–2021 років та значне падіння майже в усіх сегментах через повномасштабне вторгнення 2022 року. Водночас варто констатувати, що 2023 рік показав часткове відновлення до рівня 2019–2021 років у деяких сегментах.

Таблиця

## Обсяг реалізованих консультаційних послуг в Україні за 2019–2023 рр., тис. грн

| Послуга                                                                                   | Код за КВЕД– 2010 | 2019 р.   | 2020 р.   | 2021 р.    | 2022 р.   | 2023 р.   | 2023 р. до 2019,% |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-------------------|
| Надання інших інформаційних послуг                                                        | 63.9              | 781892,2  | 732501,9  | 7619390,5  | 678641,7  | 829282,4  | 106,1             |
| Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування | 69.2              | 1319588,3 | 2018460,4 | 2926432,9  | 3470717,3 | 2519854,8 | 191,0             |
| Консультування з питань керування                                                         | 70.2              | 1923029,4 | 2150792,1 | 2051016,6  | 1734168,3 | 1915050,8 | 99,6              |
| Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу, надання послуг технічного консультування  | 71.1              | 9229623,1 | 8091389,9 | 10508687,3 | 5714732,8 | 7125499,8 | 77,2              |
| Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки                              | 73.2              | 1501579,9 | 1402869,3 | 1841523,5  | 1279040,3 | 1421812,6 | 94,7              |
| Інша професійна, наукова та технічна діяльність                                           | 74.9              | 398832,0  | 690166,4  | 799691,3   | 653523,7  | 728723,8  | 182,7             |
| Надання допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.                                           | 82.9              | 1427582,0 | 1019384,9 | 1033454,6  | 1035468,7 | 1518112,9 | 106,3             |

Джерело: розраховано за даними державної служби статистики України [5]

Отже, найбільше збільшення протягом 2019–2023 років спостерігаємо в сегменті бухгалтерського та податкового консалтингу (69.2) – зростання на 91,0 %, та сегменті «інша професійна, наукова та технічна діяльність» (74.9) – зростання на 82,7 %. Найбільший спад – значне зниження після піку 2021 року спостерігаємо в сегменті «діяльність у сферах архітектури та інжинірингу, надання послуг технічного консультування» (71.1) – зниження на 22,8 %. Упродовж 2019–2023 років доволі стабільною була діяльність у сегментах «консультування з питань керування» (70.2) – фактично без змін і легке коливання на інформаційні послуги (63.9) та допоміжні комерційні послуги (82.9) в межах 10 % [12].

Сьогодні можна впевнено стверджувати, що як пандемія, так і повномасштабна війна, розв'язана РФ проти України, суттєво вплинули на всі ключові ринки країни – як ресурсні, так і товарні, зокрема на сферу консалтингу. Водночас ринок консалтингових послуг в Україні зберігає значний потенціал для зростання, особливо в контексті зростаючого запиту на експертні консультації щодо оперативного та стратегічного розвитку підприємств у процесі післявоєнного економічного відновлення [7].

У глобальному вимірі спостерігається зростаючий рівень конкуренції серед консалтингових компаній. Це призводить до виходу з ринку окремих малих і середніх гравців. У відповідь на ці виклики відзначається тенденція до злиття невеликих фірм із великими структурами, що вказує на процес концентрації капіталу в галузі. Провідні транснаціональні компанії, які посідають домінуючі позиції, формують основні правила гри та визначають вектор розвитку ринку консалтингових послуг [3].

Аналіз результатів різних досліджень дозволяє виокремити три основні стратегічні групи компаній, що діють на ринку консалтингу:

- великі міжнародні консалтингові та аудиторські компанії (управлінські консалтингові компанії: McKinsey&Partners, Bain&Company, Roland Berger&Partners; аудиторські компанії «великої четвірки»: KPMG, Price waterhouse Coopers, Ernst & Young, Deloitte & Touche та інші консалтингові компанії: BDO, Baker Tilly, Nielsen та ін.);
- провідні консалтингові фірми вітчизняного походження (Укрбізнесконсалтинг, Київська консалтингова група, Континентконсалтинг та ін.);
- дрібні спеціалізовані українські консалтингові фірми [9].

Основними гравцями на ринку бухгалтерського консалтингу в Україні у 2024 році були:

1. BDO Ukraine – відома міжнародна консалтингова компанія, яка надає послуги з аудиту, податкового консалтингу та бізнес-консалтингу;

2. Deloitte Ukraine – частина глобальної мережі Deloitte, яка пропонує послуги з аудиту, консалтингу, фінансового консалтингу та управління ризиками;

3. EY Ukraine (Ernst & Young) – велика міжнародна компанія, що спеціалізується на аудиторських, податкових, консультаційних та транзакційних послугах;

4. PwC Ukraine (Price waterhouse Coopers) – надає послуги з аудиту, податкового консалтингу, юридичні послуги та бізнес-консалтинг [6].

Ці компанії вирізняються потужною експертизою, репутацією та стабільною позицією на ринку. Попри домінування транснаціональних гравців, українські невеликі й середні фірми у сфері бухгалтерського консалтингу демонструють стійкий розвиток і поступове розширення своєї присутності на ринку [7].

У 2024 році сфера бухгалтерського консалтингу в Україні зазнала значної трансформації, що зумовило як актуальні виклики, так і впровадження новітніх технологій. Основні напрямки розвитку передбачають:

1. Відмову від програмного забезпечення російського походження та впровадження альтернатив. Після початку війни перед українськими компаніями постала необхідність перейти на безпечні українські або зарубіжні програмні продукти замість російських рішень.

2. Активну цифровізацію та технологічну модернізацію. Бухгалтерські компанії дедалі частіше використовують інформаційні системи, автоматизовані сервіси та штучний інтелект для оптимізації рутинних завдань, підвищення ефективності та зменшення ризиків, пов'язаних із безпекою даних. Такий перехід сприяє появі нових форматів бухгалтерського обслуговування.

3. Адаптацію до змін та розширення переліку послуг. Компанії розширюють спектр консалтингових пропозицій: від ведення звітності до стратегічного фінансового планування й податкового супроводу, з метою задоволення потреб сучасного бізнес-середовища.

4. Популяризацію аутсорсингу бухгалтерських функцій. Дедалі більше компаній передають бухгалтерію на аутсорсинг задля економії ресурсів і доступу до кваліфікованих фахівців, що стимулює розвиток цього напрямку.

5. Покращення стандартів аудиту та корпоративної звітності. Консалтингові структури впроваджують механізми внутрішнього контролю якості, що охоплюють питання управління, етики, персоналу, контролю за виконанням завдань і системи моніторингу [3].

Ці процеси демонструють курс українського консалтингу на технологічне оновлення, якість і відповідність міжнародним вимогам. Однак є і стримувальні чинники, які негативно впливають на розвиток галузі, зокрема економічна нестабільність, що знижує активність у низці секторів; загрози витоку конфіденційної інформації; обмежена платоспроможність клієнтів; складність у вимірюванні реальної ефективності консалтингу; недостатній обсяг інформації про можливості консалтингових фірм та їхню експертизу [4].

Попри перелічені бар'єри, український консалтинговий ринок має великий потенціал. Підприємці поступово усвідомлюють цінність експертної підтримки, що позитивно впливає на загальний економічний клімат.

**Висновки.** Ринок бухгалтерського консалтингу в Україні демонструє позитивну динаміку. Попри складну ситуацію, спричинену війною, є всі передумови для подальшого зростання цього сегменту. У післявоєнний період очікується суттєве зростання попиту на консалтингові послуги, що буде пов'язано з потребою бізнесу в побудові нових стратегій розвитку. Також важливим фактором стане вдосконалення нормативно-правової бази, яка має стимулювати прозору конкуренцію та створювати сприятливі умови для розвитку консалтингової індустрії в Україні.

#### Бібліографічний список

1. Базецька Г. І. Використання економічного консалтингу в процесі розробки управлінських рішень на підприємстві. *Економічна теорія та право*. 2019. № 3. С. 62–78.
2. Бондарчук Л. В., Бурдейний В. В. Консалтингові послуги як інструмент в управлінні бізнесом. *Молодий вчений*. 2020. № 11 (1). С. 15–18.
3. Волошан І. Г., Волковська Я. В. Особливості надання консалтингових послуг та їх відображення в бухгалтерському обліку. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 289–294.
4. Гнатишин Л., Мацьків Г., Прокопишин О. Бухгалтерський консалтинг як інструмент управління підприємством. *Вісник Львівського НУП. Серія Економіка АПК*. № 30. 2023. С. 44–49.
5. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.02.2025).
6. Жилінська Л. О. Консалтинг як ефективний інструмент управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка і управління*. 2016. № 3. С. 5–10.
7. Захарченко В. І. Обґрунтованість консалтингових послуг в питаннях управління виробництвом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. Т. 17, вип. 1. С. 27–41.
8. Левковець О. М. Інноваційний консалтинг як технологія управління розвитком бізнес-організації. *Економічна теорія та право*. 2018. лега № 4. С. 81–98.
9. Лаптева В. В. Використання інструментів управлінського консалтингу в процесі управління малим підприємництвом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. Т. 17, вип. 1. С. 84–95.
10. Ляхович Г. І. Розвиток організації бухгалтерського обліку на засадах аутсорсингу: теорія та методологія: монографія. Івано-Франківськ: Видавець Кушнір Г. М., 2018. 300 с.
11. Мазур Н. А., Ніколашин А. О. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. С. 46–56.
12. Мацьків Г. В., Райтер Н. І., Ціцька Н. Є., Мирончук З. П. Роль консалтингових компаній у забезпеченні надання послуг із бухгалтерського обліку суб'єктам бізнесу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 79. С. 143–149.
13. Петришин Л. П., Мацьків Г. В. Бухгалтерський облік на аутсорсингу. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, (м. Харків, 10 листопада 2022 р.). Харків, 2022. С. 329–332.

Стаття надійшла 12.02.2025

УДК 336.1:352  
JEL H71; H72; O20; O43

## ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА ОСНОВІ АДАПТОВАНОЇ МОДЕЛІ ТЕСТУ К. БРАУНА

Р. Хірівський, к. е. н.  
ORCID ID: 0000-0002-7299-429X

Г. Східницька к. е. н.  
ORCID ID: 0000-0003-0333-1721

*Львівський національний університет природокористування*

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.043>

**Хірівський Р., Східницька Г. Оцінювання фінансової спроможності територіальних громад Львівської області на основі адаптованої моделі тесту К. Брауна**

У статті розглянуто питання фінансової спроможності територіальних громад Львівської області в контексті сучасних процесів децентралізації та бюджетної автономії. Проаналізовано наукові підходи до трактування категорії «фінансова спроможність», зокрема ключові аспекти, серед яких доходи, видатки та капітальні інвестиції громад, а також роль місцевих податків у формуванні ресурсної бази громад. Особливу увагу приділено адаптованій моделі тесту Кена Брауна, яка дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан громад на основі системи індикаторів. Використано статистичні дані за 2024 рік, що дало змогу визначити рівень доходів, видатків, капітальних інвестицій, дотаційності бюджетів, структури фінансування апарату управління та питомої ваги місцевих податків у доходах. Застосування цієї методики дало змогу ранжувати громади за квартилями та сформувати інтегральний показник фінансової спроможності. З'ясовано, що до категорії високого рівня належать 22 громади, до оптимального – 15, задовільного – 19, низького – 11, а до критичного – шість. Найвищі оцінки одержали великі міські громади та муніципалітети-супутники Львова, а також туристично привабливі території, тоді як віддалені сільські громади продемонстрували слабкі фінансові позиції. Доведено, що ключовими факторами фінансової стійкості є чисельність населення, наявність економічно потужних суб'єктів на території та близькість до обласного центру. Вказано на необхідність активізації роботи сільських громад щодо акумуляції місцевих податків і зборів, що дозволить підвищити рівень їхньої автономії. Результати дослідження можуть використати органи місцевого самоврядування для розробки стратегій фінансового розвитку та вдосконалення механізмів управління ресурсами.

**Ключові слова:** бюджетна децентралізація, територіальні громади, фінансова спроможність.

**Khivivskyi R., Skhidnytska H. Assessment of the financial capacity of territorial communities of Lviv region based on the adapted model of the K. Brown test**

This article examines the financial capacity of territorial communities in Lviv region within the framework of contemporary processes of decentralization and fiscal autonomy. The authors analyze scientific approaches to defining the category of “financial capacity,” highlighting its core dimensions, including revenues, expenditures, and capital investments of communities, as well as the significance of local taxation in shaping their resource base. Special attention is devoted to the adapted Ken Brown test model, which enables a comprehensive assessment of community financial conditions through a system of indicators. The study draws on statistical data for 2024, which facilitated the evaluation of revenues, expenditures, capital investments, budget subsidies, the structure of financing administrative apparatuses, and the share of local taxes in total income. Application of the methodology made it possible to rank communities into quartiles and construct an integral indicator of financial capacity. The results reveal that 22 communities belong to the high-level category, 15 to the optimal category, 19 to the satisfactory category, 11 to the low category, and 6 to the critical category. The strongest performance was demonstrated by large urban communities, satellite municipalities of Lviv, and tourist-attractive areas, while remote rural communities exhibited weaker financial positions. The findings suggest that the principal determinants of financial sustainability include population size, the presence of economically significant enterprises, and proximity to the regional center. The study emphasizes the necessity for rural communities to strengthen efforts in accumulating local taxes and fees as a means of enhancing fiscal autonomy. The practical significance of the research lies in its potential to inform local governments in developing financial development strategies and improving resource management mechanisms.

**Keywords:** budget decentralization, territorial communities, financial capacity.

**Постановка проблеми.** Процеси європейської інтеграції у поєднанні із сучасними глобальними викликами обумовлюють необхідність реалізації комплексних економічних перетворень, у тому числі й у сфері територіального розвитку. Одним із пріоритетних напрямів таких реформ є створення умов для розбудови місцевого самоврядування, посилення активності територіальних громад, а також забезпечення їхньої фінансової незалежності від центрального бюджету. Водночас у практиці місцевого самоврядування простежуються істотні диспропорції між громадами за рівнем доходів, структурою видатків, ступенем дотаційності та здатністю акумулювати власні фінансові ресурси. Це зумовлює потребу у використанні комплексних методичних підходів до діагностики фінансової спроможності, що дозволяють не лише фіксувати поточний стан, а й виявляти чинники, які впливають на фінансову стійкість громад. Подібний підхід відповідає світовим практикам державного регулювання просторового розвитку та враховує актуальні потреби суспільства й наявні ресурсні можливості регіонів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання фінансової спроможності територіальних громад досліджують як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Дж. Маршал і Д. Дуглас розрізняють «фінансову стійкість» і «фінансову життєздатність», наголошуючи на різниці між протидією зовнішнім викликам та довгостроковим розвитком [11]. В Україні С. Кондратюк включає до фінансової спроможності інвесто-, кредито- та бюджетну складові [5], М. Коваленко – здатність реалізовувати фінансову стратегію регіону [8], а І. Камінська – фінансову достатність, дієздатність та стійкість [4]. Я. Казюк аналізує надходження місцевих податків і зборів для підвищення автономії громад [2].

Адаптований в Україні тест К. Брауна дає змогу оцінювати фінансову життєздатність територіальних громад [3; 10]. Проте недостатньо досліджено вплив територіальної віддаленості, чисельності населення та галузевої спеціалізації на фінансові можливості громад.

**Постановка завдання.** Мета дослідження зводиться до трьох блоків: аналізу наукових підходів до визначення фінансової спроможності територіальних громад загалом та з урахуванням української специфіки; дослідження актуальних фінансових показників територіальних громад; ідентифікації чинників, які послаблюють їхню фінансову стійкість. Отримані результати мають слугувати підґрунтям для підготовки рекомендацій, спрямо-

ваних на підвищення фінансової автономії та ефективності діяльності місцевого самоврядування. Наше завдання – розроблення та апробація інструментарію оцінювання фінансової спроможності територіальних громад Львівської області із застосуванням адаптованої моделі тесту Кена Брауна, що забезпечує можливість порівняльного аналізу та формування інтегральної характеристики фінансового стану громад.

**Виклад основного матеріалу.** Децентралізація як управлінський процес тісно пов'язана з удосконаленням системи державного адміністрування та сприяє вибудовуванню ефективних взаємовідносин між центром і місцевою владою. Її сутність полягає у наданні органам самоврядування ширших повноважень, що дає змогу самостійно ухвалювати рішення та реалізовувати делеговані функції.

Основи функціонування органів місцевої влади були визначені в Конституції України 1996 року, зокрема у розділі XI, присвяченому самоврядуванню [6]. Наступним важливим етапом стало ратифікування Верховною Радою 15 липня 1997 року Європейської хартії місцевого самоврядування [7]. Цей міжнародний документ визначає базові принципи діяльності локальних органів влади в державах – членах Ради Європи, серед яких ключовими є принцип субсидіарності (наближення публічних послуг до населення) та збалансованість повноважень і фінансових ресурсів [9].

Спроба впровадити адміністративну й територіальну реформу на рівні уряду була у 2005 році, однак лише з 2014 року розпочався системний етап децентралізаційних змін. 1 квітня того року КМУ схвалив Концепцію щодо реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади в Україні [1]. У 2014–2015 роках ухвалили низку законодавчих актів, серед яких: Закони України «Про співробітництво територіальних громад», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», зміни до Бюджетного і Податкового кодексів, а також Закон «Про засади державної регіональної політики».

Завершальний етап об'єднання громад припав на місцеві вибори восени 2020 року. Він полягав у формуванні нової мережі територіальних громад та перегляді адміністративно-територіального устрою. У підсумку було створено 1469 територіальних громад, з яких 409 – міські.

Адміністративна та фінансова децентралізація є взаємопов'язаними процесами, оскільки делеговані місцевим органам влади управлінські повноваження повинні супроводжуватися належним фінансовим забезпеченням.

Серед складових фінансової децентралізації ключове місце належить бюджетній, яка охоплює перерозподіл доходів і видатків, податкові й неподаткові надходження, а також передбачає розширення компетенцій у сфері планування, ухвалення та виконання місцевих бюджетів. Практика зарубіжних країн свідчить, що успішна імплементація бюджетної децентралізації сприяє підвищенню ефективності державних фінансів. Водночас успішність таких перетворень на пряму залежить від відповідності делегованих повноважень доступним фінансовим інструментам.

У цьому контексті вагомим значення набуває дослідження категорії «фінансова стійкість», якій присвячено низку праць як вітчизняних, так і закордонних дослідників.

У наукових працях зарубіжних науковців, зокрема Маршала і Дугласа, розмежовано поняття «фінансова стійкість» і «фінансова життєздатність» громади. Автори трактують перше як здатність місцевої влади протидіяти зовнішнім викликам і фінансовим коливанням, а друге – як можливість громади зберігати функціональність і розвитковий потенціал у довгостроковій перспективі [11].

У наукових дослідженнях вітчизняних науковців простежується різне трактування категорії «фінансова спроможність». Зокрема С. Кондратюк розглядає її як характеристику, що відображає стан фінансових ресурсів території у певний момент, їхній кругообіг і здатність забезпечувати розвиток. На його думку, фінансова спроможність охоплює такі складові, як інвесто- та кредитоспроможність, а також бюджетну спроможність, яка, у свою чергу, охоплює податкову, позикову та видаткову складові [5]. Попри логічність цього підходу, він не враховує купівельну спроможність населення та платоспроможність бізнесу, які мають вагомий вплив на фінансовий стан громади.

Іншу інтерпретацію пропонує колектив науковців під керівництвом М. Коваленка, які акцентують на ролі фінансової спроможності у забезпеченні регіонального розвитку. На їхню думку, вона передбачає здатність регіону створювати належні умови для розвитку на основі формування та реалізації фінансової стратегії, що поєднує використання наявних і потенційних ресурсів для економічних, соціальних та екологічних програм [8]. І. Камінська, зі свого боку, виокремлює три підходи до трактування: як достатність фінансового потенціалу, як ефективність використання ресурсів та як можливість забезпечувати соціально-економічний розвиток. Дослідниця визначає фінансову спроможність як здатність протистояти кризовим явищам,

базовану на наявності достатнього обсягу ресурсів (фінансова достатність), їхньому оптимальному розподілі та ефективному використанні (фінансова дієздатність), а також стабільності у довгостроковій перспективі (фінансова стійкість) [4].

На нашу думку, фінансову спроможність громади доцільно трактувати як інтегральний показник, що формується з кількох складових: бюджетної спроможності, можливостей домашніх господарств та фінансового потенціалу бізнесу. Саме їхня сукупність визначає реальну здатність громади задовольняти потреби населення та сприяти розвитку території.

Одним із найбільш оптимальних, на нашу думку, підходів до діагностики фінансової стійкості територіальних громад аналізом їхньої бюджетної та фінансової звітності є тест К. Брауна. Цю методику розробили для оцінювання невеликих міст США та ґрунтується вона на використанні десяти базових коефіцієнтів, що відображають різні аспекти фінансового стану громади [10].

Подальший аналіз рівня фінансової спроможності громад ми провели на основі алгоритму, підготовленого на базі тесту К. Брауна групою експертів Центру політико-правових реформ у співпраці з Європейським Союзом та його державами-членами (Німеччиною, Швецією, Польщею, Данією, Естонією та Словенією) за підтримки програми «U-LEAD з Європою» наприкінці 2023 року [3]. Зазначений алгоритм враховує європейський досвід, що робить його безумовно актуальним для оцінювання фінансової життєздатності українських територіальних громад. У межах цієї методології виокремлено одинадцять індикаторів, які визначаються на основі даних щодо чисельності населення та виконання місцевого бюджету [3].

Ми обрали десять із них, а саме:

1. Доходи загального фонду на одного мешканця;
2. Видатки загального фонду на одного мешканця;
3. Фінансування апарату управління на одного мешканця;
4. Капітальні інвестиції на одного мешканця;
5. Рівень дотаційності бюджетів;
6. Співвідношення видатків на апарат управління та фінансових ресурсів громади;
7. Частка заробітної плати у загальних видатках бюджету громади;
8. Частка капітальних витрат у загальному обсязі фінансування;
9. Видатки на культуру та фізичну культуру і спорт на одного мешканця;

10. Частка місцевих податків і зборів у доходах загального фонду бюджету.

З-поміж шести варіантів, поданих у методиці, ми зупинились на варіанті № 5 – «Оцінювання із використанням 10-бального тесту К. Брауна для сукупності адміністративних одиниць». Важливою перевагою п'ятого варіанта є комплексний характер, адже він враховує декілька фінансових параметрів одночасно. Водночас його реалізація потребує значних затрат часу для збору інформації, проведення розрахунків та спеціалізованої інтерпретації результатів.

Логіка процедури така: спочатку обчислюють десять ключових фінансових показників для всіх органів місцевого самоврядування з використанням наявних баз звітності; далі їх розподіляють за чотирма квантилями, кожен з котрих охоплює рівно 25 % від загальної сукупності муніципалітетів. Ті громади, які потрапляють до першого (найкращого) квантиля, отримують +2 бали; другого – +1; третього – 0; четвертого (найгіршого) – -1. Завершальний етап передбачає підсумкову оцінку, у межах якої муніципалітет може набрати від -10 до +20 балів [3].

У ході дослідження використано дані щодо фінансових показників функціонування територіальних громад Львівської області за 2024 рік, одержаних за допомогою Державного вебпорталу бюджету для громадян [openbudget.gov.ua](http://openbudget.gov.ua).

Окрім того, виявлено чітку диференціацію громад відносно показників більшості індикаторів. Зокрема територіальні громади на базі великих міст, а також громади – супутники обласного центру, характерні значно кращими результатами (табл.). Винятком є Славська громада, фінансові спроможності котрої визначені стрімким розвитком галузі туризму в регіоні.

Вказані громади, які у підсумку продемонстрували найкращий результат, увійшли до першого квантиля за результатами як мінімум половини зазначених індикаторів (Львівська та Стрийська – дев'яти, Зимноводівська, Славська та Соکیلницька – восьми, Сколівська та Солонківська – семи, Пустомитівська – шести, Городоцька – п'яти).

Необхідно вказати на відповідність результатів громад за такими показниками: доходи загального фонду з розрахунку на одного мешканця; видатки загального фонду з розрахунку на одного мешканця; капітальні видатки з розрахунку на одного

мешканця; рівень дотаційності бюджетів; співвідношення видатків на утримання апарату управління із фінансовими ресурсами громади; питома вага заробітної плати у видатках загального фонду бюджету громади; питома вага капітальних видатків у загальному обсязі видатків; видатки на культуру та фізичну культуру і спорт із розрахунку на одного мешканця; питома вага трансфертів у дохідній частині бюджету.

Варто зауважити відмінність позицій територіальних громад області за схожими показниками: обсяг надходжень місцевих податків і зборів на одного жителя та частка місцевих податків і зборів у доходах загального фонду бюджету.

Якщо градація згідно з першим показником відповідає кінцевим результатам дослідження (належність до першого квантиля Соکیلницької, Солонківської, Львівської, Мурованської, Підберізької, Зимноводівської, Пустомитівської, Тростянецької, Давидівської, Трускавецької, Східницької, Стрийської, Кам'янка-Бузької, Оброшинської громад) із середнім річним показником – 5866,2 грн на жителя (при середньому показнику – 3725,1), то за другим до лідерів входять переважно дотаційні громади (Східницька, Тростянецька, Поморянська, Стрілківська, Добросинсько-Магерівська, Красненська, Журавненська, Комарнівська, Судовишинська, Щирецька, Ралівська, Зимноводівська, Новокалінівська, Хирівська). У цьому контексті повністю погоджуємось із думкою Я. Казюк щодо більш ефективно проведеної роботи сільськими громадами у сфері акумуляції місцевих податків та зборів. З іншого боку, автор припускає, що міські громади не концентрують значної уваги на надходженнях від місцевих податків і зборів, оскільки на їхніх територіях зосереджені потужніші економічні суб'єкти, що дає змогу отримувати значну частку фінансових ресурсів через інші види платежів, зокрема податок на доходи громадян. Крім того, активізація збору місцевих податків та зборів потребує спеціальних адміністративно-організаційних заходів, які, ймовірно, ефективніше реалізуються у громадах із обмеженою чисельністю населення та підприємницьких структур [2].

Наступним етапом, згідно з обраною методикою дослідження, є ранжування територіальних громад області за квантилями (у розрізі вказаних індикаторів) та присвоєння їм відповідних балів. У зв'язку із наявністю великої кількості територіальних громад із нульовим рівнем дотаційності, усім їм присвоєно максимальний бал за індикатором 10.

Таблиця

## Аналіз показників фінансової спроможності територіальних громад Львівської області

| Територіальна громада    | Доходи загального фонду на 1 жителя, грн | Видатки загального фонду на 1 жителя, грн | Видатки на утримання апарату управління на 1 жителя, грн | Сума капітальних видатків на 1 жителя, грн | Відношення видатків на утримання апарату управління до доходів бюджету | Частка зарплати у видатках загального фонду бюджету | Частка капітальних видатків у загальному обсязі видатків | Сума видатків на купівлю та фінансу галузеву іспорт з розрахунку 1 мешканця, грн | Частка місцевих податків і зборів у дохідній частині бюджету, % | Рівень дотаційності бюджету, % |
|--------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1                        | 2                                        | 3                                         | 4                                                        | 5                                          | 6                                                                      | 7                                                   | 8                                                        | 9                                                                                | 10                                                              | 11                             |
| Белзька                  | 6907,9                                   | 8798,9                                    | 1372,8                                                   | 774,4                                      | 0,199                                                                  | 0,788                                               | 0,088                                                    | 325,77                                                                           | 32,58                                                           | 0,00                           |
| Бібрська                 | 6104,5                                   | 10090,1                                   | 1343                                                     | 458,4                                      | 0,22                                                                   | 0,737                                               | 0,045                                                    | 447,18                                                                           | 37,02                                                           | 12,75                          |
| Бісковицька              | 3002,8                                   | 8669,3                                    | 1693,2                                                   | 779,8                                      | 0,564                                                                  | 0,843                                               | 0,09                                                     | 343,63                                                                           | 39,49                                                           | 37,94                          |
| Боринська                | 3316,5                                   | 8900,4                                    | 1304,5                                                   | 1378                                       | 0,393                                                                  | 0,839                                               | 0,155                                                    | 376,58                                                                           | 17,9                                                            | 24,00                          |
| Бориславська             | 7874                                     | 10334,4                                   | 1288,8                                                   | 1371,1                                     | 0,164                                                                  | 0,612                                               | 0,133                                                    | 734,41                                                                           | 37,3                                                            | 5,58                           |
| Бродівська               | 8237                                     | 11080,2                                   | 1093,8                                                   | 1334,3                                     | 0,133                                                                  | 0,735                                               | 0,12                                                     | 532,43                                                                           | 26,49                                                           | 0,00                           |
| Буська                   | 6863,4                                   | 10472                                     | 1065                                                     | 1064,1                                     | 0,155                                                                  | 0,737                                               | 0,102                                                    | 611,12                                                                           | 29,68                                                           | 5,46                           |
| Великолюбінська          | 6848,4                                   | 10608,5                                   | 1795,9                                                   | 1032,3                                     | 0,262                                                                  | 0,728                                               | 0,097                                                    | 520,93                                                                           | 30,24                                                           | 12,34                          |
| Великомостівська         | 5355,2                                   | 12576,1                                   | 1254,5                                                   | 828                                        | 0,234                                                                  | 0,61                                                | 0,066                                                    | 290,54                                                                           | 30,39                                                           | 12,52                          |
| Глинянська               | 6594,7                                   | 9765,6                                    | 1697,2                                                   | 1734,3                                     | 0,257                                                                  | 0,765                                               | 0,178                                                    | 357,18                                                                           | 35,47                                                           | 8,34                           |
| Гніздичівська            | 8270,8                                   | 10278,3                                   | 1639,4                                                   | 1222,5                                     | 0,198                                                                  | 0,702                                               | 0,119                                                    | 467,75                                                                           | 36,58                                                           | 3,44                           |
| Городоцька               | 9273,1                                   | 11873,2                                   | 1174,1                                                   | 1937,9                                     | 0,127                                                                  | 0,661                                               | 0,163                                                    | 686,4                                                                            | 30,47                                                           | 0,00                           |
| Грабовецько-Дулібівська  | 6838,9                                   | 10685,8                                   | 1461,1                                                   | 1043,9                                     | 0,214                                                                  | 0,732                                               | 0,098                                                    | 572,2                                                                            | 31,57                                                           | 15,00                          |
| Давидівська              | 13344,1                                  | 11882,9                                   | 2792,9                                                   | 6122,7                                     | 0,209                                                                  | 0,732                                               | 0,515                                                    | 885,61                                                                           | 36,99                                                           | 0,00                           |
| Добромилська             | 2977,2                                   | 7325,8                                    | 1022,5                                                   | 840,1                                      | 0,343                                                                  | 0,756                                               | 0,115                                                    | 361,01                                                                           | 38,93                                                           | 38,18                          |
| Добросинсько-Магерівська | 3465,6                                   | 10004,9                                   | 1847,8                                                   | 734,9                                      | 0,533                                                                  | 0,838                                               | 0,073                                                    | 113,16                                                                           | 46,59                                                           | 33,69                          |
| Добротвірська            | 8327                                     | 10691,9                                   | 1749,1                                                   | 1762,3                                     | 0,21                                                                   | 0,777                                               | 0,165                                                    | 522,56                                                                           | 37,19                                                           | 0,44                           |
| Дрогобицька              | 6141,1                                   | 8667,8                                    | 1121,4                                                   | 742,4                                      | 0,183                                                                  | 0,657                                               | 0,086                                                    | 727,59                                                                           | 36,69                                                           | 10,70                          |
| Жидачівська              | 8895                                     | 10623,5                                   | 1492,8                                                   | 1191,2                                     | 0,168                                                                  | 0,715                                               | 0,112                                                    | 816,04                                                                           | 35,29                                                           | 0,00                           |
| Жовківська               | 7306                                     | 10711,5                                   | 1395,3                                                   | 1628,7                                     | 0,191                                                                  | 0,763                                               | 0,152                                                    | 533,64                                                                           | 32,15                                                           | 5,73                           |
| Жовтанецька              | 8764,4                                   | 12973,9                                   | 2093,5                                                   | 911,5                                      | 0,239                                                                  | 0,812                                               | 0,07                                                     | 406,15                                                                           | 33,08                                                           | 0,00                           |
| Журавненська             | 3326,7                                   | 7633,5                                    | 1349,7                                                   | 670,3                                      | 0,406                                                                  | 0,805                                               | 0,088                                                    | 239,86                                                                           | 43,21                                                           | 36,69                          |
| Заболотцівська           | 7204                                     | 11237,5                                   | 1495,5                                                   | 195,7                                      | 0,208                                                                  | 0,792                                               | 0,017                                                    | 535,99                                                                           | 22,87                                                           | 12,75                          |
| Зимноводівська           | 13254,7                                  | 14234,5                                   | 1910,3                                                   | 6951,2                                     | 0,144                                                                  | 0,635                                               | 0,488                                                    | 491,29                                                                           | 41,65                                                           | 0,00                           |
| Золочівська              | 7277,3                                   | 9228,2                                    | 988,2                                                    | 771,6                                      | 0,136                                                                  | 0,762                                               | 0,084                                                    | 486,1                                                                            | 28,8                                                            | 0,46                           |
| Івано-Франківська        | 11007,4                                  | 12184,6                                   | 2265,2                                                   | 2833,1                                     | 0,206                                                                  | 0,707                                               | 0,233                                                    | 449,01                                                                           | 26,69                                                           | 0,00                           |
| Кам'янка-Бузька          | 10414,5                                  | 13187,1                                   | 1463,5                                                   | 906,4                                      | 0,141                                                                  | 0,654                                               | 0,069                                                    | 678,54                                                                           | 31,33                                                           | 0,00                           |
| Козівська                | 4508,6                                   | 12053,8                                   | 1963                                                     | 578,2                                      | 0,435                                                                  | 0,863                                               | 0,048                                                    | 369,25                                                                           | 37,7                                                            | 26,58                          |
| Комарнівська             | 5406,3                                   | 9754,4                                    | 1685,5                                                   | 884,1                                      | 0,312                                                                  | 0,75                                                | 0,091                                                    | 419,55                                                                           | 43,01                                                           | 16,40                          |
| Красненська              | 5942,6                                   | 9621,1                                    | 1314,9                                                   | 928                                        | 0,221                                                                  | 0,738                                               | 0,096                                                    | 497,42                                                                           | 44,88                                                           | 11,70                          |
| Куликівська              | 8128,5                                   | 11369                                     | 2218,7                                                   | 721,7                                      | 0,273                                                                  | 0,761                                               | 0,063                                                    | 597,8                                                                            | 29,86                                                           | 0,00                           |
| Лопатинська              | 4898,3                                   | 9091,4                                    | 1011,7                                                   | 375,7                                      | 0,207                                                                  | 0,749                                               | 0,041                                                    | 374,4                                                                            | 34,96                                                           | 17,48                          |
| Львівська                | 19301,5                                  | 16668,2                                   | 1081,3                                                   | 5280,7                                     | 0,056                                                                  | 0,467                                               | 0,317                                                    | 649,82                                                                           | 33,35                                                           | 0,00                           |
| Меденицька               | 4702,9                                   | 8778                                      | 1513,6                                                   | 1157,8                                     | 0,322                                                                  | 0,818                                               | 0,132                                                    | 400,3                                                                            | 22,57                                                           | 17,90                          |
| Миколаївська             | 8086,2                                   | 11252,5                                   | 1467,7                                                   | 1542,5                                     | 0,182                                                                  | 0,715                                               | 0,137                                                    | 728,86                                                                           | 31,78                                                           | 4,09                           |
| Моршинська               | 9660,1                                   | 11693,3                                   | 2016,9                                                   | 2487,6                                     | 0,209                                                                  | 0,678                                               | 0,213                                                    | 480,48                                                                           | 31,13                                                           | 1,11                           |
| Мостиська                | 5209,1                                   | 10646                                     | 1477,3                                                   | 1166,7                                     | 0,284                                                                  | 0,787                                               | 0,11                                                     | 613,99                                                                           | 36,87                                                           | 18,32                          |
| Мурованська              | 18868,7                                  | 13560,5                                   | 2523,6                                                   | 8418                                       | 0,134                                                                  | 0,634                                               | 0,621                                                    | 426,04                                                                           | 30,2                                                            | 0,00                           |
| Новокалінінська          | 4889,9                                   | 8758                                      | 2134                                                     | 1105,2                                     | 0,436                                                                  | 0,727                                               | 0,126                                                    | 519,73                                                                           | 40,92                                                           | 24,48                          |
| Новороздільська          | 5264,5                                   | 7616,6                                    | 1040,8                                                   | 1252,4                                     | 0,198                                                                  | 0,734                                               | 0,164                                                    | 489,26                                                                           | 27,41                                                           | 9,16                           |
| Новояворівська           | 7724,8                                   | 10842,4                                   | 1186,9                                                   | 1039,3                                     | 0,154                                                                  | 0,724                                               | 0,096                                                    | 730,34                                                                           | 25,68                                                           | 0,00                           |
| Новояричівська           | 8383,7                                   | 10554,6                                   | 1081,3                                                   | 3159,8                                     | 0,129                                                                  | 0,745                                               | 0,299                                                    | 419,27                                                                           | 38,29                                                           | 4,85                           |
| Оброшинська              | 13441,7                                  | 14393,3                                   | 3911,3                                                   | 3310                                       | 0,291                                                                  | 0,723                                               | 0,23                                                     | 909,06                                                                           | 24,22                                                           | 0,00                           |
| Перемишлянська           | 6138,7                                   | 10219,6                                   | 1637,7                                                   | 463                                        | 0,267                                                                  | 0,777                                               | 0,045                                                    | 786,01                                                                           | 34,73                                                           | 11,27                          |
| Підберізіцьська          | 15087,2                                  | 14058,6                                   | 3506,1                                                   | 9081,2                                     | 0,232                                                                  | 0,648                                               | 0,646                                                    | 447,92                                                                           | 37,76                                                           | 4,47                           |
| Підкамінська             | 3599,1                                   | 8615,2                                    | 1105,2                                                   | 121                                        | 0,307                                                                  | 0,851                                               | 0,014                                                    | 317,08                                                                           | 27,19                                                           | 24,80                          |
| Поморянська              | 3792,7                                   | 8399,5                                    | 1439,6                                                   | 280,9                                      | 0,38                                                                   | 0,797                                               | 0,033                                                    | 202,27                                                                           | 50,03                                                           | 25,34                          |
| Пустомитівська           | 13994,3                                  | 16304                                     | 2289                                                     | 2696,7                                     | 0,164                                                                  | 0,707                                               | 0,165                                                    | 1092,1                                                                           | 38,79                                                           | 0,00                           |
| Рава-Руська              | 6896,1                                   | 11935,3                                   | 1439,7                                                   | 1254,3                                     | 0,209                                                                  | 0,748                                               | 0,105                                                    | 422,85                                                                           | 36,6                                                            | 11,40                          |
| Радехівська              | 10142,6                                  | 13313,1                                   | 1257,7                                                   | 856                                        | 0,124                                                                  | 0,671                                               | 0,064                                                    | 798,82                                                                           | 26,78                                                           | 0,00                           |
| Ралівська                | 4181,3                                   | 9271,9                                    | 1472,5                                                   | 1523,8                                     | 0,352                                                                  | 0,803                                               | 0,164                                                    | 440,32                                                                           | 42,39                                                           | 26,47                          |
| Розвадівська             | 8676,1                                   | 9356                                      | 1601,7                                                   | 2544,2                                     | 0,185                                                                  | 0,749                                               | 0,272                                                    | 431,11                                                                           | 30,45                                                           | 5,11                           |
| Рудківська               | 4081,3                                   | 9010,3                                    | 1783,2                                                   | 599,9                                      | 0,437                                                                  | 0,817                                               | 0,067                                                    | 398,28                                                                           | 38,46                                                           | 26,44                          |
| Самбірська               | 8158,5                                   | 12171,9                                   | 1422,9                                                   | 1239,6                                     | 0,174                                                                  | 0,617                                               | 0,102                                                    | 399,2                                                                            | 25,51                                                           | 0,00                           |
| Сколівська               | 12793,1                                  | 13747,6                                   | 1759,1                                                   | 3069                                       | 0,138                                                                  | 0,687                                               | 0,223                                                    | 767,06                                                                           | 17,71                                                           | 0,00                           |
| Славська                 | 33833,2                                  | 20705,7                                   | 2670,1                                                   | 12795,8                                    | 0,079                                                                  | 0,596                                               | 0,618                                                    | 1117,06                                                                          | 7,81                                                            | 0,00                           |

Продовження табл.

| 1               | 2       | 3       | 4        | 5       | 6     | 7     | 8     | 9      | 10    | 11    |
|-----------------|---------|---------|----------|---------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|
| Сокальська      | 7159,7  | 9819,2  | 724      | 333,5   | 0,101 | 0,701 | 0,034 | 571,66 | 28,63 | 1,63  |
| Сокільницька    | 30808,1 | 15955,6 | 4530,7   | 20608,2 | 0,147 | 0,535 | 1,292 | 688,04 | 26,28 | 0,00  |
| Солонківська    | 16436,6 | 15287,1 | 2713,4   | 13048,6 | 0,165 | 0,516 | 0,854 | 501,9  | 39,67 | 0,00  |
| Старосамбірська | 5540,5  | 10461,2 | 1527,7   | 999,5   | 0,276 | 0,784 | 0,096 | 644,75 | 25,67 | 14,84 |
| Стрийська       | 11302,2 | 12544,3 | 1145,8   | 2597,9  | 0,101 | 0,614 | 0,207 | 960,26 | 30,92 | 0,00  |
| Стрілківська    | 2049    | 8278,3  | 1021,2   | 349,8   | 0,498 | 0,813 | 0,042 | 363,86 | 49,91 | 52,70 |
| Судовишнянська  | 5029,3  | 9003,8  | 1645,7   | 565,2   | 0,327 | 0,8   | 0,063 | 625,01 | 43    | 20,71 |
| Східницька      | 6656,5  | 10484,3 | 1527,5   | 3857,2  | 0,229 | 0,638 | 0,368 | 547,08 | 52,93 | 22,49 |
| Тростянецька    | 9589,8  | 12525,7 | 2400,9   | 1339,7  | 0,25  | 0,663 | 0,107 | 591,46 | 51,66 | 7,29  |
| Трускавецька    | 9557,8  | 11294   | 1655,8   | 2422,1  | 0,173 | 0,624 | 0,214 | 538,27 | 39,53 | 9,89  |
| Турківська      | 4232,4  | 11036,6 | 1291,5   | 737,4   | 0,305 | 0,782 | 0,067 | 606,12 | 31,71 | 23,13 |
| Хирівська       | 3066,3  | 9099,4  | 1218,7   | 633,5   | 0,397 | 0,839 | 0,07  | 351,62 | 40,33 | 40,50 |
| Ходорівська     | 5460,2  | 8364,9  | 1278,1   | 1333,9  | 0,234 | 0,738 | 0,159 | 608,77 | 37,32 | 14,37 |
| Червоноградська | 7937,4  | 9432,5  | 895,6    | 694     | 0,199 | 0,641 | 0,074 | 521,71 | 29,75 | 0,00  |
| Шегинівська     | 10825,5 | 12617,4 | 2439,499 | 2591,8  | 0,22  | 0,747 | 0,205 | 622,25 | 21,42 | 0,00  |
| Щирецька        | 6080    | 9331,6  | 1853,588 | 769,8   | 0,564 | 0,799 | 0,082 | 498,15 | 42,68 | 14,64 |
| Яворівська      | 6749,7  | 12346,8 | 1372,8   | 1623,3  | 0,393 | 0,717 | 0,131 | 748,46 | 25,33 | 7,15  |

У межах застосованої методики аналізу фінансової стійкості встановлено, що шість громад, тобто 8,2 % від їх загальної кількості, мають критичний стан, а 15 одиниць (15,07 %) демонструє низький рівень. Загалом 21 територіальне утво-

рення (28 %) потрапляє до груп із найгіршими показниками (рис.). Використаний інструментарій оцінювання аргументований, адже досліджувана сукупність розподіляється на квартилі за принципом рівномірного поділу, сформованого на основі об'єктивної ієрархізації індикаторів.

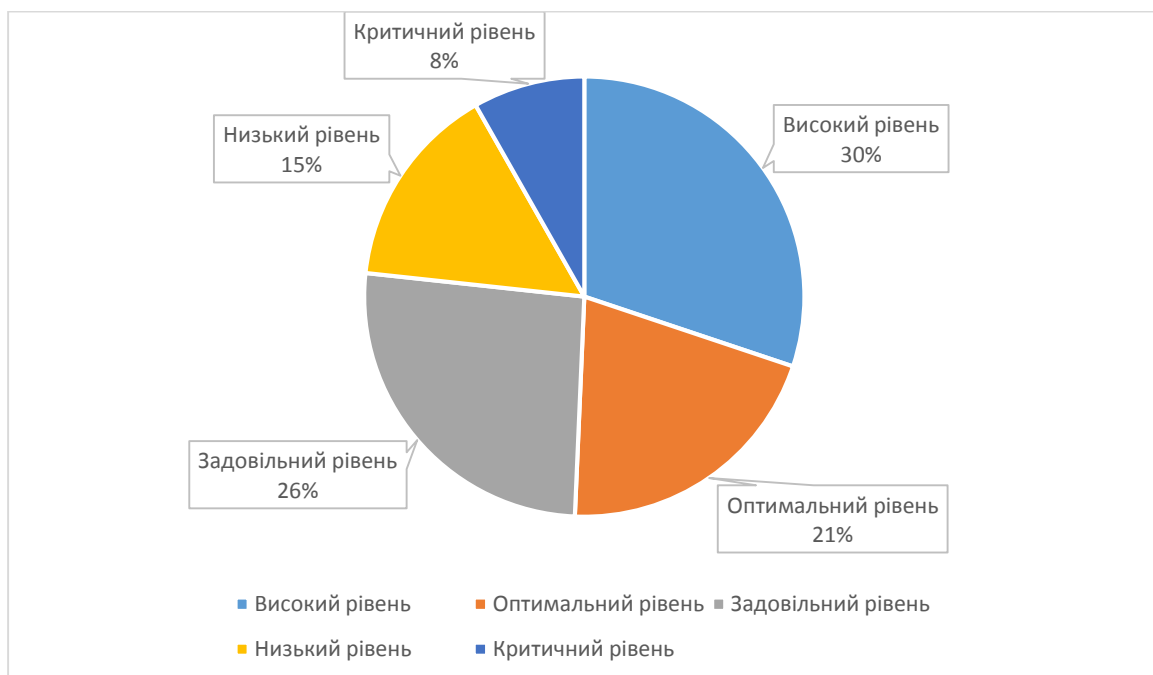


Рис. Розподіл територіальних громад Львівської області за рівнем фінансової спроможності (за результатами 2024 року)

Отже, спостерігаємо значну диференціацію результатів діяльності громад області. Зокрема Львівська та Стрийська громади одержали 18 балів із 20 можливих, тоді як Рудківська та Підкамінська – 7. Загалом високий рівень фінансової спроможності мають 22 громади, оптимальний – 15, задовільний – 19, низький – 11, та критичний – шість громад області.

Як зазначали, до категорії громад із високим рівнем фінансової спроможності переважно належать великі за чисельністю міські громади – Львівська, Стрийська, Городоцька, Пустомитівська, Сколівська, Бориславська, Бродівська, Трускавецька, Жидачівська, Миколаївська, Радехівська, Новояворівська та Кам'янка-Бузька; громади-супут-

ники обласного центру – Зимноводівська, Солонківська, Соکیلницька, Мурованська, Оброшинська, Давидівська, Підберізцівська та Новояричівська; а також відома власним туристичним потенціалом Славська громада.

До категорії громад із критичним рівнем фінансової спроможності належать територіально віддалені, переважно сільські та селищні громади – Поморянська, Добросинсько-Магерівська, Козівська, Меденицька, Підкамінська, а також Рудківська міська територіальна громада.

**Висновки.** Вирішальне значення для фінансової спроможності громади мають такі параметри як чисельність населення громад, наявність на їхній території потужних економічних суб'єктів та територіальна віддаленість від обласного центру. Водночас нижчий ресурсний потенціал спонукає громади із нижчою фінансовою спроможністю провадити більш активну роботу у сфері акумуляції місцевих податків та зборів.

#### Бібліографічний список

1. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p> (дата звернення: 29.01.2025).
2. Казюк Я. Тенденції надходжень місцевих податків і зборів за 2019-2023 роки / Центр політико-правових реформ. URL: <https://pravo.org.ua/blogs/eksperty-proanalizuvaly-tendentsiyi-nadhodzhen-mistsevyh-podatkov-i-zboriv-za-2019-2023-roky/> (дата звернення: 29.01.2025).
3. Казюк Я., Вецель В. Формування критеріїв та методики оцінювання спроможності територіальних громад (аналітичне дослідження). Київ, 2023. URL: [https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1332/Аналітичне\\_дослідження\\_щодо\\_оновленої\\_Методики\\_з\\_додатками.pdf](https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1332/Аналітичне_дослідження_щодо_оновленої_Методики_з_додатками.pdf) (дата звернення: 29.01.2025).
4. Камінська І. М. Механізми забезпечення фінансової спроможності соціально-економічного розвитку регіону : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05. Луцьк, 2009. 21 с.
5. Кондратюк С. Я. Фінансова спроможність як категорія публічних фінансів: сутність та складові. *Вчені записки Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана: зб. наук. пр.* 2008. Вип. 10. С. 133–138.
6. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr> (дата звернення: 29.01.2025).
7. Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування: Закон України від 15 липня 1997 р. № 452/97-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/452/97-vr> (дата звернення: 29.01.2025).
8. Фінанси регіону: навч. посіб. / М. А. Коваленко, Т. О. Мацієвич, Г. М. Полевик, Н. В. Радванська; Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон: Олді-плюс, 2010. 311 с.
9. European Charter of Local Self-Government. Strasbourg, 15.X.1985. European Treaty Series, № 122. Council of Europe. URL: <https://rm.coe.int/168007a088> (дата звернення: 29.01.2025).
10. Ken W. Brown. The 10-Point Test of Financial Condition: Toward and Easy-to-Use Assessment Tool for Smaller Cities. *Government Finance Review*, December 1993. URL: <https://localgovernment.extension.wisc.edu/files/2016/04/kenneth-brown-Ten-point-test.pdf> (дата звернення: 29.01.2025).
11. Marshall J. A., Douglas D. J. A. The Viability of Canadian Municipalities: Concepts and Measurements. Toronto: ICURR Press, August 1997. URL: [https://www.muniscscope.ca/resource/dm/220164639953260206.pdf?n=file\\_Viability\\_Eng.pdf&inline=yes](https://www.muniscscope.ca/resource/dm/220164639953260206.pdf?n=file_Viability_Eng.pdf&inline=yes) (дата звернення: 29.01.2025).

Стаття надійшла 10.02.2025

УДК 657.1:004.77  
JEL M41; M42; O33; C80

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

К. Янковська, к. е. н.

ORCID ID: 0000-0001-7371-1178

*Львівський національний університет природокористування*

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.050>

### **Янковська К. Цифрова трансформація обліку та аудиту на основі сучасних інформаційних систем**

У статті розкрито сутність цифрової трансформації обліку та аудиту в умовах глобальної діджиталізації економіки та активного впровадження інновацій у сфері управління фінансовою інформацією. Обґрунтовано, що традиційні підходи до ведення обліку та здійснення аудиту втрачають ефективність через зростання обсягів даних, необхідність оперативного прийняття рішень та підвищені вимоги до прозорості звітності. Досліджено вплив сучасних інформаційних систем, зокрема ERP-рішень, хмарних платформ, технологій штучного інтелекту та машинного навчання, на автоматизацію облікових процесів та якість фінансової інформації. Проаналізовано переваги хмарних технологій, зокрема доступність у реальному часі, зниження витрат на ІТ-інфраструктуру та інтеграційні можливості з іншими цифровими сервісами. Висвітлено міжнародний досвід впровадження електронної звітності (SBR) у країнах із розвинутою цифровою інфраструктурою. Охарактеризовано стан цифровізації облікової сфери в Україні, з урахуванням галузевих та організаційних відмінностей. Особливу увагу приділено трансформації аудиту, де активно застосовуються Big Data, алгоритми виявлення аномалій, блокчейн, а також цифрові платформи провідних аудиторських компаній. Визначено основні переваги цифровізації аудиторських процедур, зокрема зростання точності, прозорості, оперативності та аналітичності перевірок. Наголошено на викликах, серед яких: необхідність цифрових компетентностей, забезпечення кібербезпеки, адаптація нормативної бази та дотримання професійної етики. Обґрунтовано, що цифрова трансформація обліку та аудиту є не лише технічним оновленням, а стратегічним напрямом розвитку, який вимагає інтеграції технологічних інновацій, державної підтримки та оновлення освітніх підходів.

**Ключові слова:** бухгалтерський облік, аудит, цифрова трансформація, інформаційні системи, хмарні технології, фінансова звітність, цифрова економіка.

### **Yankovska K. Digital transformation of accounting and auditing based on modern information systems**

The article explores the essence of digital transformation in accounting and auditing within the broader context of global economic digitalisation and the active integration of innovations in financial information management. It argues that traditional approaches to accounting and auditing are becoming increasingly ineffective due to the rising volume of data, the necessity for timely decision-making, and the growing demands for transparency in reporting. The study investigates the impact of modern information systems, including ERP solutions, cloud platforms, artificial intelligence, and machine learning technologies, on the automation of accounting processes and the enhancement of financial information quality. It analyses the advantages of cloud technologies, such as real-time access, reduced IT infrastructure costs, and the ability to integrate with other digital services. The article also highlights international experiences in implementing Standard Business Reporting (SBR) in countries with advanced digital infrastructures. Furthermore, it describes the state of digitalisation within the accounting sector in Ukraine, considering various industry and organisational differences. Particular emphasis is placed on the transformation of auditing, where tools such as Big Data, anomaly detection algorithms, blockchain, and digital platforms from leading auditing firms are increasingly utilised. The key benefits of digitalising auditing procedures are outlined, including improved accuracy, enhanced transparency, increased speed, and greater analytical depth of audits. However, the article also addresses several challenges, such as the necessity for digital competencies, the assurance of cybersecurity, adaptation to regulatory changes, and compliance with professional ethics. It posits that the digital transformation of accounting and auditing is not simply a technical upgrade but represents a strategic developmental direction, necessitating the integration of technological innovations, government support, and updated educational approaches.

**Keywords:** accounting, auditing, digital transformation, information systems, cloud technologies, financial reporting, digital economy.

**Постановка проблеми.** Цифровізація економіки та розвиток інформаційно-комунікаційних технологій докорінно змінюють підходи до ведення бухгалтерського обліку та здійснення аудиту. В умовах динамічного середовища, де зрос-

тає обсяг фінансової інформації та посилюється потреба в її оперативній обробці, традиційні облікові моделі поступово втрачають ефективність. Натомість зростає роль сучасних інформаційних систем, що забезпечують автоматизацію процесів, інтеграцію даних і підтримку управлінських рішень.

Цифрова трансформація спричиняє глибокі зміни в методах збору, обробки, зберігання та аналізу фінансової інформації. Застосування сучасних інформаційних систем – таких як ERP-рішення, хмарні технології, штучний інтелект, блокчейн – значно підвищує оперативність, прозорість і достовірність облікових та аудиторських процесів. Водночас ці зміни супроводжуються новими викликами щодо безпеки даних, адаптації нормативної бази та професійної підготовки кадрів. Саме тому дослідження процесів цифрової трансформації обліку та аудиту набуває особливої актуальності, зважаючи на необхідність забезпечення ефективного функціонування підприємств в умовах цифрової економіки.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання цифрової трансформації обліку та аудиту активно досліджують як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Так, низка науковців [2; 4; 7; 8; 11] наголошують на необхідності переосмислення традиційних підходів до застосування інформаційних технологій у бухгалтерському обліку в умовах становлення п'ятої промислової революції, вказують на основні вектори розвитку бухгалтерського обліку в цифрову епоху, зокрема автоматизацію, використання хмарних сервісів, штучного інтелекту та блокчейну, а також розкривають основні можливості та ризики застосування цифрових технологій у бухгалтерському обліку.

Автори О. Балазюк та В. Пилявець досліджують вплив блокчейну як середовища для фіксації економічних процесів та операцій, а також його роль у трансформації методологічних інструментів обліку та поступовому переходу процесів організації бухгалтерського обліку у віртуальний простір [1].

Л. Гевлич наголошує на трансформації професії бухгалтера в умовах цифрової економіки, акцентуючи увагу на зростаючій ролі цифрових компетентностей, знанні ІТ, аналітичного мислення та здатності працювати з великими обсягами даних [3]. Питання підготовки кадрів розглядають також Л. Кононенко, Г. Назарова та В. Савченко, наголошуючи на ролі державного регулювання та стандартизації [9].

У працях як зарубіжних [14; 15], так і вітчизняних [9] дослідників, акцентується увага на потенціалі аналітики великих даних, штучного інтелекту та автоматизації в аудиторській сфері. Науковці доводять, що цифрові інструменти не лише підвищують ефективність аудиту, а й змінюють його концептуальні основи, зокрема – роль аудитора у процесі прийняття рішень.

ICAEW та IFAC у своїх аналітичних звітах вказують на трансформацію ролі бухгалтера – від техніч-

ного виконавця до аналітика та стратегічного партнера, що можливо завдяки застосуванню ERP-систем, хмарних технологій, RPA (роботизованої автоматизації процесів) та технологій блокчейн [16; 17].

Незважаючи на значний науковий доробок згаданих авторів у сфері цифровізації обліку та аудиту, проблеми застосування сучасних цифрових технологій в організацію облікових та аудиторських процесів залишаються актуальними і потребують подальших ґрунтовних досліджень.

**Постановка завдання.** Наше завдання – дослідження сучасних інформаційних систем, які застосовують в обліку та аудиті, аналіз переваг і викликів цифрової трансформації, а також окреслення перспектив розвитку цієї сфери в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Цифрова трансформація обліку та аудиту – об'єктивна необхідність в умовах глобальної діджиталізації економіки та активного впровадження інновацій у сфері управління фінансовою інформацією. Традиційні методи ведення обліку та здійснення аудиту втрачають ефективність через зростання обсягів даних, необхідність оперативного прийняття управлінських рішень, а також зростаючі вимоги до прозорості та надійності фінансової звітності.

Цифрова трансформація бухгалтерського обліку – це процес впровадження цифрових технологій у всі складові бухгалтерської діяльності, що суттєво змінює підходи до збору, обробки, збереження та аналізу фінансової інформації.

Одним із ключових драйверів цифрової трансформації є впровадження сучасних інформаційних систем, які забезпечують автоматизацію облікових процесів, інтеграцію різномірних джерел даних та застосування аналітичних інструментів для підвищення точності, швидкості та достовірності облікової інформації. До таких систем належать ERP-системи (SAP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics), хмарні технології (QuickBooks Online, Xero), а також спеціалізовані програмні рішення на основі штучного інтелекту та машинного навчання.

Упровадження хмарних технологій у систему бухгалтерського обліку значно підвищує ефективність управлінських процесів. Завдяки використанню хмарних рішень забезпечується постійний доступ до облікових даних у режимі реального часу з будь-якої точки світу, що створює умови для оперативного прийняття рішень та забезпечення гнучкості управління. Крім того, використання хмарних платформ сприяє зниженню витрат на утримання ІТ-інфраструктури, автоматизації процесу оновлення програмного забезпечення, а також зменшенню ризиків втрати або пошкодження даних за рахунок реалізації механізмів

резервного копіювання та високого рівня інформаційної безпеки. Важливою перевагою є також можливість інтеграції хмарних бухгалтерських систем з іншими цифровими сервісами – банківськими системами, CRM, ERP тощо, що сприяє формуванню єдиного інформаційного середовища підприємства [12].

Отже, хмарні технології в бухгалтерському обліку не лише оптимізують облікові процеси, а й

створюють умови для стратегічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки.

Досвід країн Європейського Союзу та інших країн світу підтверджує ефективність цифрових рішень в обліку. На це вказує запровадження електронної системи Standard Business Reporting (SBR), яка стандартизує фінансову звітність підприємств для податкових і статистичних органів, банків (табл.).

Таблиця

**Упровадження електронної системи Standard Business Reporting  
у країнах із розвинутою цифровою інфраструктурою**

| Країна        | Рік упровадження              | Характеристика системи                                                                    |
|---------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Нідерланди    | 2007                          | Повномасштабна реалізація SBR для фінансової, податкової та статистичної звітності        |
| Австралія     | 2010                          | Застосовується для звітності до АТО та державних агентств; інтегрована в бухгалтерські ПЗ |
| Нова Зеландія | 2012 (пілот)                  | Спрощення подання податкової звітності, інтеграція з бізнес-реєстрами                     |
| Індонезія     | з 2016                        | Реформа податкової звітності за підтримки Світового банку, з використанням SBR-принципів  |
| Бельгія       | Частково,<br>з 2014           | BIZTAX – часткове впровадження для електронного подання податків юридичних осіб           |
| Фінляндія     | з 2019                        | Стандартизована звітність через Positive Credit Register і податкові органи               |
| Німеччина     | Частково (проект<br>Тахопому) | Елементи SBR у формі стандартизованих податкових схем                                     |

*Складено автором на основі [19; 20]*

В Україні цифрова трансформація облікової сфери здійснюється поступово, але нерівномірно, що зумовлено як технічною та фінансовою спроможністю підприємств, так і рівнем цифрової грамотності фахівців. В окремих галузях та на великих підприємствах спостерігається активне впровадження сучасних інформаційних систем обліку, використання хмарних технологій та елементів штучного інтелекту. Водночас на малих та середніх підприємствах цифровізація часто обмежується базовими програмними продуктами, а процеси автоматизації залишаються фрагментарними.

Дослідники П. Пуцентейло та А. Довбуш доводять, що запровадження цифрових технологій у сферу бухгалтерського обліку та фінансової звітності суттєво впливає не лише на практичні аспекти, а й трансформує теоретичні засади обліку – змінюється зміст елементів облікового методу, а також модифікується порядок їх застосування в практичній діяльності [10, с. 149].

На думку І. Кравченка, цифрові інструменти мають значний потенціал для вдосконалення обліково-аналітичної сфери, але їхнє ефективне впровадження потребує системної підготовки, адаптації законодавства та підвищення кваліфікації персоналу. Розглядаючи перспективи

впровадження цифрових інструментів у статистичний аналіз, бухгалтерський облік та аудит, науковець наголошує на необхідності міждисциплінарної інтеграції знань для ефективної реалізації цифрових ініціатив [6].

Крім того, для прискорення цифрової трансформації необхідна цілеспрямована державна політика та підтримка бізнесу у впровадженні цифрових рішень.

У сфері аудиту цифрова трансформація реалізується через впровадження інноваційних інформаційних технологій, зокрема інтелектуального аналізу великих даних (Big Data), алгоритмічних методів виявлення аномалій та використання блокчейн-технологій. Аналіз Big Data забезпечує аудиторам доступ до значних обсягів неструктурованої інформації в режимі реального часу, що дозволяє підвищити оперативність та обґрунтованість прийняття рішень. Алгоритми виявлення аномалій сприяють автоматичному виявленню нетипових транзакцій, які потенційно можуть свідчити про шахрайство, помилки або порушення внутрішніх політик. Використання технології блокчейн забезпечує високий рівень прозорості, достовірності та довіри до результатів аудиторських процедур.

Окрім цього, широке застосування знаходять хмарні обчислення та інтегровані ERP-системи, які надають аудиторам можливість віддаленого доступу до фінансової інформації клієнта та забезпечують автоматичне оновлення даних. Також активно впроваджується штучний інтелект, що використовується для автоматизації рутинних завдань, аналізу документів, перевірки контрактів і оцінки ризиків.

Разом із технологічними перевагами цифрова трансформація ставить перед аудитором нові виклики. Зокрема виникає потреба у володінні цифровими компетентностями, дотриманні етичних норм в умовах автоматизації прийняття рішень, а також забезпеченні кібербезпеки при роботі з конфіденційною інформацією.

Цифровізація також змінює формат взаємодії між аудитором і клієнтом, зокрема завдяки можливості віддаленого доступу до даних. Тому ефективність аудиторських процедур у цифрову добу значною мірою залежить не лише від технічної компетентності фахівця, а й від його здатності гнучко реагувати на нові виклики та забезпечувати гармонійне поєднання інноваційних підходів із захистом інформації.

Важливим кроком до цифровізації є запровадження з 1 січня 2025 року подання великими платниками податків стандартних податкових аудиторських файлів (SAF-T) в електронному вигляді, а з 1 січня 2027 року – обов'язкове подання такої звітності буде для всіх платників ПДВ.

Цифровізація у сфері аудиту сприяє переходу від вибіркової перевірки до суцільного контролю, що суттєво підвищує якість аудиторських висновків. Завдяки використанню аналітики великих даних та алгоритмів машинного навчання аудитори можуть здійснювати комплексний моніторинг господарських операцій, ідентифікувати потенційні зони шахрайства та недоліків у внутрішньому контролі.

Корисність цифровізації в аудиту полягає у такому:

- автоматизується багато процесів, що дозволяє аудиторам швидше аналізувати великі обсяги даних;
- завдяки використанню алгоритмів і цифрових інструментів знижується ризик помилок або упередженості, властивих традиційному аудиту;
- аудитори можуть у режимі реального часу отримувати доступ до фінансової інформації та звітності;
- використовуються цифрові інструменти бізнес-аналітики для виявлення закономірностей та ризиків;
- забезпечується більша прозорість аудиторських процедур;

- знижуються витрати на логістику, паперові носії та робочий час тощо.

Дослідник А. Ніколашин до базових елементів цифрового аудиту відносить: професіоналізм; прозорість; підвищену якість; індивідуалізм та ефективну роботу на основі аналітичних даних [9].

Провідні аудиторські та консалтингові компанії, відомі як «Велика четвірка» (Deloitte, KPMG, Ernst & Young та PwC), активно інвестують у впровадження цифрових технологій, що підвищують ефективність аудиту завдяки аналізу повних масивів даних із різних джерел і автоматизації рутинних завдань. Так, компанія KPMG застосовує цифрову платформу KPMG Clara, яка дозволяє в режимі онлайн обмінюватися даними з клієнтом, здійснювати аналітику ризиків і забезпечувати прозорість аудиторського процесу [18].

Водночас цифровізація обліку та аудиту супроводжується низкою викликів. По-перше, це питання кібербезпеки та захисту конфіденційної фінансової інформації. Аудитори, окрім аналізу фінансової звітності, повинні оцінювати стійкість інформаційних систем підприємства до кіберзагроз. По-друге, необхідність адаптації нормативно-правової бази до нових технологічних реалій. По-третє, збереження професійної етики та відповідальності в умовах делегування частини функцій штучному інтелекту.

Поділяємо думку науковців, що попри наявні труднощі, цифрова трансформація є невід'ємним етапом еволюції бухгалтерського обліку і аудиту, що за умови ефективного управління ризиками та безперервного підвищення кваліфікації персоналу відкриває нові перспективи для зростання та розвитку підприємств [13].

Отже, цифрова трансформація обліку та аудиту – це не лише технічне оновлення інструментів, а фундаментальна зміна парадигми фінансового обліку і контролю. Вона вимагає переосмислення ролі облікових та аудиторських служб, оновлення освітніх програм для майбутніх фахівців, а також формування нових стратегій управління цифровими ризиками. Успішна реалізація цифрової трансформації можлива лише за умови інтеграції інновацій з професійною підготовкою кадрів, нормативною підтримкою та стратегічним баченням з боку держави й бізнесу.

**Висновки.** У результаті дослідження встановлено, що цифрова трансформація обліку та аудиту є стратегічним напрямом розвитку фінансового контролю в умовах цифровізації економіки. Сучасні інформаційні системи відіграють ключову роль у забезпеченні прозорості, точності та

своєчасності облікової інформації, водночас створюючи нові можливості для аналітики, прогнозування та управління ризиками.

Практичний досвід провідних країн ЄС свідчить про ефективність державної підтримки цифрових ініціатив у сфері обліку та аудиту, зокрема через стандартизацію електронної звітності, стимулювання впровадження хмарних рішень та формування цифрових навичок серед фахівців. Україна демонструє позитивну динаміку в цьому напрямі, однак потребує подальших зусиль щодо модернізації нормативно-правової бази, забезпечення кібербезпеки та підготовки фахівців нового типу.

Перспективи цифрової трансформації обліку та аудиту пов'язані з інтеграцією штучного інтелекту, автоматизованого аналізу даних, хмарних платформ і блокчейн-технологій, що зумовлює потребу у формуванні нової професійної культури й адаптації системи бухгалтерської освіти. Таким чином, цифровізація не лише трансформує інструменти обліку й аудиту, а й переосмислює їхню сутність у сучасному економічному середовищі.

### Бібліографічний список

1. Балазюк О., Пилявець В. Технологія блокчейн: дослідження суті та аналіз сфер використання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-13>.
2. Бардаш С. В., Грабчук І. Л. Цифрові технології в сфері бухгалтерського обліку: основні можливості та ризики. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.18>.
3. Гевлич Л. Л. Професія бухгалтера у цифровій економіці. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3 (43). С. 138–146. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.3.13>.
4. Іонін Є. Обліково-аналітичне забезпечення бізнес-процесів в умовах цифрової економіки. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33, № 1. С. 172–191. DOI: <https://doi.org/10.35774/econp2023.01.172>.
5. Кононенко Л. В., Назарова Г. Б., Савченко В. М. Організація обліку та аудиту у контексті використання новітніх цифрових технологій: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-09-03>.
6. Кравченко І. Й. Перспективи впровадження інструментів цифрової економіки в систему статистичного аналізу, бухгалтерського обліку та аудиту. *Облік і фінанси*. 2022. № 3 (97). С. 12–20. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-3\(97\)-12-20](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-3(97)-12-20).
7. Кузь В. І. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах цифровізації господарських та управлінських процесів. *Бізнесінформ*. 2021. № 6. С. 197–204. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-197-204>.
8. Легенчук С. Ф., Завалій Т. О., Денисюк О. М. Big Data в стратегічному управлінському обліку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2023. Вип. 3 (56). С. 14–20. DOI: [https://dx.doi.org/10.26642/pbo-2023-3\(56\)-14-20](https://dx.doi.org/10.26642/pbo-2023-3(56)-14-20).
9. Ніколашин А. О. Цифровий аудит: базові елементи та інноваційні технології. *Інвестиції: практика та досвід*. № 9. 2023. С. 75–80.
10. Пуцентейло П. Р., Довбуш А. В. Основні вектори розвитку бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3–4 (87). С. 140–151. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.3-4>.
11. Семанюк В., Мельник Н. Вплив цифрових технологій на інформаційне середовище бізнесу в умовах п'ятої промислової революції. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 3. С. 203–212. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.03.203>.
12. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики / Л. Мельник та ін. *Механізм регулювання економіки*. 2024. № 2 (104). С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>.
13. Ченаш В. С., Абрамов А. П., Шебештень Е. Г. Розвиток бухгалтерських систем в Україні під впливом цифрових технологій. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3–4. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14011609>.
14. Alles M. Drivers of the Use and Facilitators and Obstacles of the Evolution of Big Data by the Audit Profession. *Accounting Horizons*. 2015. Vol. 29, No 2. P. 439–449.
15. Appelbaum D., Kogan A., Vasarhelyi M. Big Data and Analytics in the Modern Audit Engagement: Research Needs. *Journal of Information Systems*. 2017. Vol. 31, No 3. P. 1–20.
16. ICAEW. Digitalisation of Accounting and Finance Functions. Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 2020. URL: <https://www.icaew.com> (дата звернення: 14.01.2025).
17. IFAC. The Future of Accounting. International Federation of Accountants, 2021. URL: <https://www.ifac.org> (дата звернення: 14.01.2025).
18. KPMG Clara. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/services/audit/kpmg-clara.html> (дата звернення: 15.01.2025).
19. OECD (2016). *Standard Business Reporting (SBR): Case Studies and Lessons Learned*. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/standard-business-reporting.pdf> (дата звернення: 15.01.2025).
20. OECD releases fifth edition of Corporate Tax Statistics publication. URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/technical/tax-alerts/oecd-releases-fifth-edition-of-corporate-tax-statistics-publicat](https://www.ey.com/en_gl/technical/tax-alerts/oecd-releases-fifth-edition-of-corporate-tax-statistics-publicat) (дата звернення: 17.01.2025).

Стаття надійшла 28.01.2025

УДК 657.1:339.5  
JEL M49; O19

## ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В РОЗРІЗІ ЇЇ ВИДІВ

**О. Прокопишин, к. е. н.**

ORCID ID: 0000-0002-7027-3499

*Львівський національний університет природокористування*

**О. Лега, к. е. н.**

ORCID ID: 0000-0002-0989-8000

**С. Тютюнник, к. е. н.**

ORCID ID: 0000-0002-9820-9229

*Полтавський державний аграрний університет*

**І. Гуменюк, к. е. н.**

ORCID ID: 0000-0002-3984-1419

*Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут»*

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.055>

**Прокопишин О., Лега О., Тютюнник С., Гуменюк І. Обліково-аналітичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в розрізі її видів**

У статті обґрунтовано необхідність удосконалення обліково-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств України в умовах глобалізації, валютної нестабільності та змін у податково-митному законодавстві. Акцентовано на тому, що ефективне ведення ЗЕД потребує не лише відповідного нормативного регулювання, а й адаптованої до специфіки її видів системи бухгалтерського обліку й аналітики. Надана сутнісна характеристика основних видів ЗЕД відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та проаналізовано особливості їхнього відображення в обліку. Узагальнено проблеми ведення обліку експортно-імпортних операцій, операцій із давальницькою сировиною, ліцензійних платежів, інвестицій та інших форм ЗЕД, зокрема у розрізі валютних, податкових, митних та документальних аспектів. Визначено, що більшість проблем зумовлена фрагментарністю облікової політики, недостатньою автоматизацією процесів і обмеженим доступом до аналітичної інформації про зовнішні ринки. Запропоновано впровадження сучасних цифрових рішень, як-от ERP-системи, електронний документообіг (EDI) та Business Intelligence, що дозволяють інтегрувати облік і аналітику в єдиний інформаційний простір. Доведено, що перехід до використання міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) та залучення фахівців з міжнародного податкового планування сприятиме підвищенню прозорості ЗЕД та ефективності управління. Перспективи подальших досліджень цього наукового напрямку пов'язані з розробкою інтегрованих моделей обліково-аналітичної підтримки ЗЕД, адаптованих до цифрової трансформації та міжнародних вимог звітності. Особливу увагу рекомендовано приділити формуванню єдиної концепції обліку для складних транскордонних операцій, що охоплюють багаторівневі ланцюги постачання, а також вивченню впливу санкцій, змін митних режимів і трансфертного ціноутворення на облікову практику.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, бухгалтерський облік, аналітичне забезпечення, експорт, імпорт, валютні операції, міжнародні стандарти, фінансова звітність.

**Prokopyshyn O., Leha O., Tiutunnyk S., Humeniuk I. Accounting and analytical support of foreign economic activity of Ukrainian enterprises in terms of its types**

The article advocates for enhanced accounting and analytical support for the foreign economic activities (FEA) of Ukrainian enterprises in light of globalization, currency fluctuations, and evolving tax and customs regulations. It emphasizes that effective management of foreign exchange necessitates not only suitable regulatory frameworks but also a tailored accounting and analytics system that accommodates the specificities of various FEA types. The essential characteristics of the primary types of foreign trade are outlined in accordance with the Law of Ukraine "On Foreign Economic Activity", followed by an analysis of how these are represented in accounting. The article summarizes challenges related to the recording of export-import operations, transactions involving raw materials, licensing fees, investments, and other forms of foreign exchange, particularly focusing on currency, tax, customs, and documentation aspects. It is identified that many of these challenges stem from the fragmentation of accounting policies, insufficient process automation, and limited access to analytical information on foreign markets. To address these issues, the article suggests the adoption of modern digital solutions, such

as ERP systems, electronic document management (EDI), and Business Intelligence tools, which would facilitate the integration of accounting and analytics into a cohesive information space. The transition to international financial reporting standards (IFRS) and the engagement of international tax planning specialists are believed to enhance the transparency of foreign exchange operations and improve management efficiency. Future research prospects in this field are focused on developing integrated models for accounting and analytical support related to foreign exchange, which are tailored to accommodate digital transformation and international reporting requirements. Particular emphasis should be placed on creating a unified accounting framework for complex cross-border transactions that involve multi-level supply chains. Additionally, there is a need to investigate the impact of sanctions, changes in customs regulations, and transfer pricing on accounting practices.

**Keywords:** foreign economic activity, accounting, analytical support, export, import, currency operations, international standards, financial reporting.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації та інтеграції України у світовий економічний простір зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємств стає важливим чинником їхньої конкурентоспроможності та сталого розвитку. Однак ефективне ведення ЗЕД неможливе без належного обліково-аналітичного забезпечення, яке дає змогу підприємствам своєчасно отримувати достовірну інформацію про результати операцій, здійснювати обґрунтоване планування, контролювати ризики та ухвалювати управлінські рішення.

Незважаючи на розвиток нормативно-правової бази та впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності, в Україні досі є суттєві проблеми, пов'язані з адаптацією обліково-аналітичної системи до специфіки ЗЕД. Особливо це стосується різних видів зовнішньоекономічної діяльності – експорту, імпорту, посередницьких операцій, технічного обслуговування, інвестиційної та ліцензійної діяльності. Наявні методики обліку часто не забезпечують повного розкриття інформації про витрати, доходи, валютні ризики та результати окремих зовнішньоекономічних операцій.

Крім того, аналітична складова управління ЗЕД підприємств залишається фрагментарною, що ускладнює формування ефективної стратегії й тактики ведення зовнішньоекономічних операцій, особливо в умовах економічної нестабільності, коливань валютного курсу та змін у митному і податковому законодавстві.

Отже, актуальне комплексне дослідження проблем і напрямків удосконалення обліково-аналітичного забезпечення ЗЕД підприємств з урахуванням специфіки її видів, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень та посиленню позицій українських підприємств на міжнародних ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковці активно вивчають проблематику обліково-аналітичного забезпечення ЗЕД підприємств України, особливо в контексті її видів. Зокрема Т. Воскресенська, Б. Вінярський [2], О. Люба [11] досліджують формування обліково-

аналітичного забезпечення ЗЕД підприємств у розрізі її видів та обліково-аналітичне забезпечення управління ЗЕД у хімічній промисловості, акцентуючи на необхідності адаптації облікових систем до специфіки галузі та видів ЗЕД. Інші дослідники, такі як В. Вакуленко, В. Ксендзук, М. Кулинич, досліджують облік різних форм ЗЕД, включно з експортом, імпортом, реекспортом, бартером, ліцензійними операціями та фінансовим лізингом, надаючи практичні рекомендації щодо їх облікового відображення, а також облік, аналіз, аудит і оподаткування в управлінні розвитком суб'єктів господарювання через призму цифровізації [1; 9; 10].

У праці В. Краєвського та О. Скорика [8] проаналізовано інституційну трансформацію механізмів обліково-аналітичного забезпечення ЗЕД, зосереджуючись на необхідності адаптації до сучасного інформаційного середовища та цифрових технологій.

Отож, сучасні дослідження підкреслюють важливість удосконалення обліково-аналітичного забезпечення ЗЕД з урахуванням специфіки її видів, галузевих особливостей та впровадження сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств України.

**Постановка завдання.** Наше завдання – обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення ЗЕД підприємств в Україні з урахуванням специфіки її окремих видів, з метою підвищення ефективності управління, зниження ризиків та забезпечення достовірності фінансової інформації для ухвалення управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [12], ЗЕД – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України,

побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і поза її межами.

ЗЕД підприємств України – важливий чинник інтеграції національної економіки у світову господарську систему. Ефективне обліково-аналітичне забезпечення ЗЕД забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, зниження ризиків та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Згідно із Законом України «Про зовнішню економічну діяльність» [12, с. 4], до основних

видів ЗЕД належать: експорт / імпорт товарів та послуг, міжнародне інвестування, операції з давальницькою сировиною, ліцензування та трансфер технологій, міжнародне транспортно-експедиційне обслуговування, участь у міжнародних виставках, тендерах, об'єднаннях тощо.

Характеристику основних видів зовнішньоекономічної діяльності підприємств подано в табл. 1.

Таблиця 1

**Характеристика основних видів зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
відповідно до законодавства України**

| Вид ЗЕД                                               | Характеристика                                                                                                                                                                | Приклади                                                                  |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Експорт / імпорт товарів та послуг                    | Переміщення товарів / послуг через митний кордон з метою реалізації або закупівлі. Охоплює торгівлю товарами, консультаційними, ІТ, будівельними, логістичними послугами тощо | Експорт зерна, імпорт устаткування, експорт ІТ-послуг                     |
| Міжнародне інвестування                               | Вкладення капіталу в економіку іншої держави або залучення іноземного капіталу. Може бути прямим або портфельним                                                              | Придбання частки в компанії за кордоном, відкриття філії                  |
| Операції з давальницькою сировиною                    | Передача сировини на переробку за кордоном без передачі права власності. Повернення готової продукції або реалізація її за межами України                                     | Відправка металу на обробку до Польщі, повернення деталей                 |
| Ліцензування та трансфер технологій                   | Надання / отримання права на використання патентів, ноу-хау, торгових марок, промислових зразків тощо на підставі ліцензійних договорів                                       | Передача права на використання програмного забезпечення, купівля франшизи |
| Міжнародне транспортно-експедиційне обслуговування    | Надання логістичних, перевізних, експедиційних послуг при переміщенні вантажів через кордон. Охоплює страхування, зберігання, оформлення вантажів                             | Транзит контейнерів, доставка морським транспортом                        |
| Участь у міжнародних виставках, тендерах, об'єднаннях | Представництво компанії за кордоном з метою просування товарів / послуг, укладання контрактів, налагодження партнерств                                                        | Участь у виставці в Німеччині, участь у тендері ЄС                        |

*Узагальнено авторами на основі [1; 2; 10; 13]*

Характеристика основних видів ЗЕД підприємств, наведена в табл. 1, свідчить, що кожен із них має власну економіко-правову природу, специфіку здійснення та ризики.

Така багатоваріантність форм ЗЕД потребує відповідного підходу до організації обліку, який би враховував відмінності в порядку оформлення первинних документів, обліку валютних операцій, митного оформлення, податкових наслідків і специфіки відображення операцій у фінансовій звітності.

Отож, облікове забезпечення ЗЕД має бути не лише нормативно обґрунтованим, а й адаптивним до конкретних видів ЗЕД, що здійснює підприємство. Саме тому доцільно перейти до аналізу основних підходів до облікового забезпечення ЗЕД, його елементів, проблем і можливих напрямків удосконалення.

Облікове забезпечення ЗЕД полягає у відображенні в бухгалтерському обліку всіх операцій, пов'язаних із нею:

- валютні операції: облік операцій в іноземній валюті з перерахунком у національну валюту за офіційним курсом або курсом договірним (наприклад, форвардні контракти);
- облік митних платежів: мито, акцизний збір, ПДВ при імпорті товарів;
- розрахунки з іноземними контрагентами: використання міжнародних платіжних систем та банківських інструментів (акредитиви, інкасо, банківські перекази);
- документальне оформлення: контракти, інвойси, митні декларації, транспортні документи;
- облік експортних та імпортних операцій: визнання доходів та витрат, визначення собівартості продукції, відображення митних витрат;

- облік лізингових операцій: визнання активів на балансі орендаря або орендодавця залежно від типу лізингу (фінансовий або оперативний);
- облік інвестицій: придбання іноземних активів або залучення іноземного капіталу;
- відображення операцій у фінансовій звітності: відповідність міжнародним стандартам фінансової звітності (МСФЗ).

Характеристика обліку ключових зовнішньоекономічних операцій наведена в табл. 2.

Проаналізувавши сутність обліку основних зовнішньоекономічних операцій (див. табл. 2), можна дійти висновку, що система бухгалтерського обліку в контексті ЗЕД має справу зі значною кількістю специфічних процедур та вимог.

Незважаючи на наявність нормативного регулювання і загальноприйнятих стандартів обліку, на практиці підприємства зіштовхуються з низкою труднощів, пов'язаних із відображенням зовнішньоекономічних операцій у бухгалтерському обліку.

Таблиця 2

**Облік зовнішньоекономічних операцій та використання рахунків**

| Вид операції                               | Сутність обліку                                                                                 | Основні бухгалтерські рахунки                                     |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Валютні операції                           | Перерахунок валютних сум у гривні за курсом НБУ (або форвардним курсом); облік курсових різниць | 312, 334, 362, 364, 714, 945                                      |
| Облік митних платежів                      | Витрати на мито, акциз, імпорتنний ПДВ включаються у собівартість або обліковуються окремо      | 641, 644, 377, 63, 20, 28                                         |
| Розрахунки з іноземними контрагентами      | Використання банківських інструментів: акредитив, інкасо, SWIFT-переказів                       | 312, 313, 314, 362, 681, 684                                      |
| Документальне оформлення                   | Підтвердження операцій: контракти, інвойси, митні декларації, CMR, коносаменти                  | Не відображається в обліку, але є підставою для записів           |
| Облік експортних / імпорتنних операцій     | Визнання доходів і витрат, відображення митних витрат у собівартості                            | 70, 902, 715, 945, 28, 20, 641                                    |
| Облік лізингових операцій                  | Залежно від типу лізингу: облік активів, нарахування зобов'язань, амортизації                   | 105, 53, 531, 92, 95, 68                                          |
| Облік інвестицій                           | Придбання частки в капіталі, фінансові вкладення, облік доходу від участі                       | 141, 143, 14, 73, 72                                              |
| Відображення у фінансовій звітності (МСФЗ) | Переведення обліку згідно з вимогами міжнародних стандартів – оцінка, розкриття інформації      | Усі рахунки, адаптовані до МСФЗ; окремо – трансформаційні таблиці |

*Систематизовано авторами на основі [3–7]*

Це стосується, зокрема, коливання валютних курсів, складності митного та податкового обліку, відмінностей у трактуванні подій у національному та міжнародному обліковому середовищі, а також браку уніфікованих підходів до документального оформлення й аналітичного обліку операцій із зарубіжними партнерами. Усе це зумовлює необхідність більш глибокого дослідження проблем обліку ЗЕД, які стримують її прозорість, ефективність і контрольованість. У табл. 3 розглянуто основні проблеми, які виникають у процесі ведення обліку ЗЕД на підприємствах в Україні.

Виявлені проблеми обліку ЗЕД значною мірою пов'язані зі специфікою окремих її видів, адже кожен із них має свої особливості у відображенні господарських операцій. Тому подальший аналіз доцільно зосередити на облікових та аналітичних аспектах ЗЕД у розрізі її основних видів.

Бухгалтерський облік ЗЕД охоплює комплекс господарських операцій, що здійснюються між резидентами та нерезидентами, зокрема купівлю-продаж товарів, надання послуг, здійснення розрахунків, оплату митних платежів тощо. Однією з ключових характеристик обліку ЗЕД є необхідність відображення операцій в іноземній валюті, що потребує належного застосування механізмів перерахунку курсових різниць відповідно до облікової політики підприємства. Значну складність також становить облік податку на додану вартість при імпорті, який сплачується під час митного оформлення товарів, а також особливості обліку доходів при експортних операціях, що потребують документального підтвердження нульової ставки ПДВ.

Таблиця 3

**Проблеми обліку ЗЕД: виклики, наслідки, рішення, регулювання, типові помилки**

| Проблема                  | Обліковий виклик                                   | Наслідки                                           | Шляхи вирішення                                                      | Регуляторна база                                                                                      | Типові помилки підприємств                                                       |
|---------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Коливання валютних курсів | Постійна переоцінка валютних статей                | Курсові втрати, спотворення фінансового результату | Автоматизація переоцінки<br>Хеджування ризиків                       | П(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів»<br>МСБО 21 (IFRS 21)                                           | Застосування неактуального курсу<br>Необґрунтоване визнання курсових різниць     |
| Митне регулювання         | Формування митної вартості, нарахування платежів   | Ризики санкцій, штрафів, донарахування ПДВ         | Брокерський супровід<br>Контроль митних платежів                     | Митний кодекс України<br>ПКУ (розд. III, V)<br>П(С)БО 9, 16                                           | Неповний розрахунок собівартості<br>Затримка оформлення митних документів        |
| Необхідність МСФЗ         | Відмінності з П(С)БО, подвійний облік              | Порушення вимог інвесторів, недовіра партнерів     | Перехід на МСФЗ<br>Навчання персоналу                                | Закон «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» (ст. 12 <sup>1</sup> )<br>МСФЗ/IFRS 1, 15, 16 | Паралельне ведення обліку без трансформації<br>Невідповідність політики групи    |
| Документальна складність  | Повнота ЗЕД-документів (інвойси, CMR, декларації)  | Недійсність операцій, податкові наслідки           | Автоматизований документообіг<br>Контроль на вході                   | Інструкція № 291 (про документообіг)<br>Закон про ЗЕД<br>ПКУ (ст. 39, 44)                             | Відсутність підтверджувальних документів<br>Неправильне оформлення ТТН, інвойсів |
| Багатовалютний облік      | Однотимчасне відображення валютних і гривневих сум | Ускладнення фінансової звітності, ручні помилки    | Модулі мультивалютності в 1C/ERP<br>Налаштування валютних аналітиків | П(С)БО 2, 21<br>МСБО 1, 21                                                                            | Облік у валюті без аналітики<br>Невчасна переоцінка залишків                     |

*Систематизовано та узагальнено авторами на основі [9–11; 14]*

Для облікового відображення зовнішньоекономічних операцій застосовують низку бухгалтерських рахунків, зокрема: 312 «Поточні рахунки в іноземній валюті», 362 «Розрахунки з іноземними покупцями», 632 «Розрахунки з іноземними поставальниками», а також субрахунки для деталізації передоплат та окремих видів витрат і доходів (наприклад, 362/П, 715, 944, 945). Обліку проводять відповідно до норм національного законодавства України, зокрема Положень (стандартів) бухгалтерського обліку (П(С)БО) та Податкового кодексу України (ПКУ). Якщо підприємства є учасниками міжнародної господарської діяльності або підпадають під вимоги транснаціональної звітності, застосовують також положення Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ).

Ключові особливості за видами ЗЕД наведено в табл. 4.

Узагальнений порядок обліку експортних та імпорتنих операцій запропоновано на рисунку.

Урахування специфіки обліку зовнішньоекономічних операцій за їхніми видами – передумова для формування повноцінної системи аналітичного забезпечення, яка дозволяє обґрунтовано оцінювати ефективність ЗЕД, виявляти ризики та ухвалювати раціональні управлінські рішення.

До основних аналітичних інструментів у цьому разі належать:

- аналіз валютних ризиків;
- SWOT-аналіз зовнішніх ринків;
- аналіз контрактних умов та ефективності ЗЕД;
- оцінка рентабельності експортно-імпорتنих операцій.

Таблиця 4

**Особливості обліку та аналізу зовнішньоекономічної діяльності за її видами**

| Вид ЗЕД                          | Облікові особливості                                   | Аналітичні акценти                                |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Експорт товарів                  | Визнання доходу, курсові різниці, облік ПДВ            | Аналіз експортної маржі, рентабельності           |
| Імпорт товарів                   | Облік митних платежів, акцизів, ПДВ                    | Визначення повної собівартості імпорту            |
| Давальницькі операції            | Окремий облік за договорами, облік витрат              | Аналіз вигоди від використання давальницьких схем |
| Міжнародні інвестиції            | Облік фінансових вкладень, дохід від участі в капіталі | Аналіз прибутковості інвестицій, валютних ризиків |
| Ліцензії, ноу-хау                | Роялті, облік нематеріальних активів                   | Аналіз доходів від інтелектуальної власності      |
| Міжнародні транспорт / логістика | Облік витрат на транспортування, страхування           | Аналіз логістичних витрат, оптимізація маршрутів  |

*Складено авторами**Рис. Узагальнена послідовність обліку експортних та імпортних операцій  
Розроблено авторами*

Аналітичні інструменти для забезпечення ЗЕД систематизовано в табл. 5.

Отже, серед основних проблем, що ускладнюють ефективне обліково-аналітичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні, варто виділити складність

валютного регулювання та нестабільність нормативно-правового середовища. Часті зміни в податковому, митному та валютному законодавстві створюють додаткове навантаження на бухгалтерські служби, знижують передбачуваність бізнес-процесів і збільшують ризики порушень.

Таблиця 5

#### Аналітичні інструменти для забезпечення зовнішньоекономічної діяльності

| Інструмент                                         | Призначення                                                                       | Методи / Підходи                                                                                             | Приклад застосування на підприємстві                                                                                                       |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналіз валютних ризиків                            | Визначення впливу курсових коливань на доходи та витрати                          | Сценарний аналіз ( $\pm$ % до курсу)<br>Value at Risk<br>Хеджування (форвард, опціон)<br>Валютна відкритість | Експортер агропродукції аналізує ризик падіння курсу USD $\rightarrow$ укладає форвардний контракт із банком                               |
| SWOT-аналіз зовнішніх ринків                       | Виявлення сильних / слабких сторін, можливостей і загроз при виході на нові ринки | SWOT-матриця<br>Аналіз конкурентного середовища<br>PEST-аналіз                                               | Виробник меблів перед виходом на ринок Румунії виявив слабку впізнаваність бренду та високі тарифи на логістику                            |
| Аналіз контрактних умов і ефективності ЗЕД         | Оцінка вигідності контракту перед укладанням або в процесі реалізації             | Порівняльний аналіз вартості<br>Аналіз витрат (логістика, митні платежі)<br>Маржинальний аналіз              | При імпорті з Китаю підприємство обирає альтернативу з коротшими строками та меншими витратами на сертифікацію                             |
| Оцінка рентабельності експортно-імпортних операцій | Визначення прибутковості ЗЕД-операцій                                             | Розрахунок маржі<br>Операційний прибуток<br>ROI / ROE ЗЕД-напряму                                            | Підприємство порівнює рентабельність продажу на внутрішньому ринку (15 %) і на експорт (22 %), ухвалює рішення про збільшення ЗЕД-поставок |

Систематизовано авторами на основі [10; 11; 13; 14]

Варто виокремити недостатній рівень автоматизації облікових процесів у ЗЕД, що призводить до затримок у формуванні звітності, зростання ймовірності помилок та обмежень у проведенні оперативного аналізу. Ще однією суттєвою проблемою є обмежений доступ до якісної, достовірної та релевантної аналітичної інформації про іноземні ринки, контрагентів, правове поле та економічні тенденції у країнах-партнерах.

Водночас є низка перспектив, які можуть суттєво підвищити якість обліково-аналітичного забезпечення ЗЕД. Насамперед це впровадження цифрових рішень, зокрема систем електронного обміну даними (EDI), інтегрованих ERP-систем, які забезпечують автоматизацію та інтеграцію облікових, логістичних і аналітичних процесів. Також актуальне впровадження систем Business Intelligence, що дозволяють здійснювати багатовимірний аналіз зовнішньоекономічних операцій у режимі реального часу та формувати аналітичні моделі для ухвалення управлінських рішень.

Крім того, широке використання МСФЗ, а також залучення фахівців із глибоким знанням

міжнародного податкового планування, трансфертного ціноутворення та міжнародного контрактного права дасть змогу підприємствам не лише зменшити податкові ризики, а й підвищити прозорість фінансової звітності для інвесторів та партнерів. Усі ці напрямки формують стратегічний вектор удосконалення обліку та аналізу ЗЕД відповідно до глобальних тенденцій і вимог цифрової економіки.

**Висновки.** Обліково-аналітичне забезпечення ЗЕД – критично важливий елемент системи управління підприємством, що забезпечує достовірність інформації, необхідної для ухвалення ефективних управлінських рішень. У процесі дослідження встановлено, що ведення обліку ЗЕД ускладнюється через валютні ризики, нестабільність нормативного середовища, складність митного та податкового регулювання, а також недостатню автоматизацію облікових процесів. До того ж, аналітична підтримка ЗЕД фрагментарна та потребує систематизації й посилення за допомогою сучасних цифрових інструментів. Адаптація облікових підходів до специфіки окремих видів

ЗЕД – необхідна умова забезпечення прозорості, точності та повноти фінансової інформації.

Водночас перспективи розвитку обліково-аналітичного забезпечення ЗЕД пов'язані з цифровізацією бізнес-процесів, упровадженням інтегрованих ERP-систем, засобів Business Intelligence та міжнародних стандартів звітності. Залучення фахівців із міжнародного податкового планування та контрактного права сприятиме зниженню податкових і правових ризиків, що, своєю чергою, посилить інвестиційну привабливість українських компаній на міжнародному рівні.

У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередитись на розробці моделі інтегрованого обліково-аналітичного середовища для ЗЕД, що враховує як галузеву специфіку підприємств, так і вимоги міжнародної торгівлі та цифрової трансформації. Актуальне також вивчення можливостей використання когнітивних технологій, штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації аналізу зовнішньоекономічних операцій, прогнозування ризиків та підтримки ухвалення рішень.

### Бібліографічний список

1. Вакулєнко В. Л. Теоретичні засади бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5 (14). С. 276–283. doi: <https://doi.org/10.32782/dees.14-46>.
2. Воскресенська Т., Вінярський Б. Формування обліково-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств в розрізі її видів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-164>.
3. Документи, що підтверджують експорт робіт ЗЕД | Блог бухгалтера від М.Е.Дос. *М.Е.Дос – своєчасна звітність та простий обмін документами*. URL: <https://medoc.ua/blog/dokumenty-shho-pidtvverdzhuut-eksport-robit-zed/> (дата звернення: 15.01.2025).
4. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД). «Делбет-Кредит» – Сервіси для бухгалтера. URL: [https://services.dtkr.ua/thematic\\_roz/thematic\\_roz/102-zovnishnyoeconomicna-diialnist-zed](https://services.dtkr.ua/thematic_roz/thematic_roz/102-zovnishnyoeconomicna-diialnist-zed) (дата звернення: 05.01.2025).
5. Зовнішньоекономічна діяльність 2025 (ЗЕД). *Головбух*. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/7274-zovnishnoekonomichna-dyalnst> (дата звернення: 02.02.2025).
6. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД). Розберемось разом. *Аутсорсингова Компанія БУХГАЛТЕР*. URL: <https://buhgalter-militina.com/zovnishnoekonomichna-diialnist-v-ukraini/> (дата звернення: 07.01.2025).
7. Зовнішньоекономічна діяльність: дозволи, обмеження, строки розрахунків. *Експертус Головбух – Цифрове видавництво Експертус*. URL: <https://gb.expertus.com.ua/recommendations/23694> (дата звернення: 22.01.2025).
8. Краєвський В., Скорик О. Інституційна трансформація механізмів обліково-аналітичного супроводу зовнішньоекономічних операцій. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 1. С. 67–76.
9. Ксендзук В. В. Методи управління валютними ризиками в зовнішній торгівлі. *Вісник ЖДТУ: економіка, управління та адміністрування*. 2016. № 1. С. 142–151.
10. Кулинич М. Б., Фатенюк-Ткачук А. О., Мельник К. П. Облік, аналіз, аудит і оподаткування в управлінні розвитком суб'єктів господарювання через призму цифровізації: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2021. 140 с.
11. Люба О. І. Обліково-аналітичне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Тернопіль, 2024. 255 с.
12. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 25.01.2025).
13. Koliesnichenko A. Organizational and institutional issues in accounting of foreign economic activity of business entities. *Efektivna ekonomika*. 2020. No 2. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.65>.
14. Lahutin S. Concept of accounting and control for foreign economic activities: evolutionary aspect. *Herald UNU. International economic relations and world economy*. 2024. No 53. doi: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-53-6>.

Стаття надійшла 20.02.2025

УДК 005.94:658

JEL M15; L23; O33; O32

## **ВИКОРИСТАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДОЦІЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ**

**А. Дроботенко, аспірант**

*ORCID ID: 0009-0002-5150-6522*

**Є. Жук, аспірант**

*ORCID ID: 0009-0008-5578-4945*

*Львівський національний університет природокористування*

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.063>

**Дроботенко А., Жук Є. Використання та впровадження систем штучного інтелекту в управлінні підприємствами: порівняльний аналіз економічної доцільності в Україні та світі**

У статті проведено комплексний порівняльний аналіз використання систем штучного інтелекту (ШІ) в управлінні підприємствами України та провідних країн світу. Обґрунтовано актуальність проблематики в контексті цифрової трансформації бізнесу, необхідності підвищення конкурентоспроможності підприємств та викликів глобальної економіки. Висунуто та верифіковано гіпотезу про економічну та організаційну доцільність впровадження ШІ-систем для широкого кола підприємств.

Методологічна основа дослідження базується на змішаному підході, що поєднує кількісні методи (статистичний аналіз даних Eurostat, McKinsey Global Institute, PwC) та якісні методи (аналіз міжнародних бізнес-кейсів, корпоративних звітів).

Проаналізовано правові й нормативні аспекти регулювання ШІ у підприємницькій діяльності, зокрема європейський AI Act та українську «Білу книгу» з регулювання штучного інтелекту. Досліджено сучасний стан впровадження ШІ-технологій в Україні та в інших країнах світу, наведено приклади успішних кейсів та проаналізовано кількісні показники їхньої ефективності. Ідентифіковано ключові бар'єри для українських підприємств: фінансові обмеження, недостатня ІТ-інфраструктура, дефіцит кваліфікованих кадрів, воєнні ризики.

На основі систематичного огляду та аналізу міжнародного досвіду (кейсів) і виявлених тенденцій розроблено практичні рекомендації щодо ефективного поетапного впровадження ШІ-систем: вибір пріоритетних бізнес-процесів із високим потенціалом окупності інвестицій, оцінка ефективності через пілотні проекти, підготовка персоналу та формування внутрішніх центрів компетенцій, дотримання етичних принципів, підготовка до майбутніх регуляторних вимог. Результати дослідження можуть бути використані для формування стратегій цифрової трансформації українських підприємств та розробки державної політики підтримки інноваційних технологій.

**Ключові слова:** управління підприємством, цифрова трансформація, штучний інтелект, впровадження ШІ, система підтримки прийняття рішень, автоматизація бізнес-процесів, економічна ефективність, правове регулювання, кейси.

**Drobotenko A., Zhuk Ye. Usage and implementation of artificial intelligence systems in enterprise management: a comparative analysis of economic feasibility in Ukraine and worldwide**

This article provides a comprehensive comparative analysis of the adoption and use of artificial intelligence (AI) systems in enterprise management in Ukraine and leading economies worldwide. The relevance of the study is justified by the accelerating digital transformation of business, the growing need to enhance enterprise competitiveness, and the broader challenges of the global economy. The research advances and tests a hypothesis concerning the economic and organizational feasibility of implementing AI systems across a wide spectrum of enterprises.

The methodological foundation of the study employs a mixed approach, integrating quantitative methods (statistical analysis of Eurostat, McKinsey Global Institute, and PwC datasets) with qualitative methods (examination of international business cases and corporate reports).

Particular attention is devoted to legal and regulatory aspects of AI in business activities, including the European AI Act and Ukraine's "White Paper" on AI regulation. The article also investigates the current state of AI adoption in Ukraine and other countries, illustrating its findings with successful case studies and quantitative measures of effectiveness. The

analysis identifies key barriers impeding the implementation of AI systems in Ukrainian enterprises, particularly financial constraints, underdeveloped IT infrastructure, shortage of qualified personnel, and risks associated with the ongoing war.

On the basis of a systematic review of international experience and emerging trends, the article develops practical recommendations for the phased introduction of AI systems. These include: the selection of priority business processes with high return-on-investment potential, the evaluation of effectiveness through pilot projects, staff training and the creation of internal competence centers, compliance with ethical principles, and preparation for anticipated regulatory requirements. The findings of the research hold both practical and policy relevance. They can inform the design of digital transformation strategies for Ukrainian enterprises and contribute to the development of state policy aimed at supporting innovative technologies.

**Keywords:** enterprise management, digital transformation, artificial intelligence, AI implementation, decision support system, business process automation, economic efficiency, legal regulation, cases.

**Постановка проблеми.** Сучасні інформаційні технології, зокрема системи штучного інтелекту (ШІ), стають ключовим фактором підвищення ефективності управління підприємствами в умовах цифрової трансформації економіки. Ця технологія відіграє дедалі важливішу роль у цифровізації бізнес-процесів та підвищенні продуктивності праці на підприємствах і в організаціях, а також трансформує сучасні підходи до управління підприємствами, надаючи інструменти для автоматизації, аналізу даних та охоплює різні сфери: підтримку управлінських рішень, оптимізацію виробництва, обслуговування клієнтів, персоналізації клієнтського досвіду та ін.

У світі ШІ вже сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат і покращенню інших ключових показників. За оцінками провідних аналітичних компаній, інтеграція ШІ-систем у корпоративне управління може забезпечити приріст продуктивності на 20–40 % залежно від галузі застосування [8]. За даними PwC, «ШІ має потенціал прискорити зростання світового ВВП максимум на 15 відсоткових пунктів протягом наступного десятиліття» [12], що відповідає додатковому відсотку приросту ВВП щороку – порівнянному з ефектом промислової революції.

Водночас упровадження систем ШІ супроводжується низкою викликів, пов'язаних із технологічною готовністю підприємств, компетенціями персоналу, етичними аспектами та правовим регулюванням. У контексті України, де економіка адаптується до викликів війни та глобалізації, впровадження ШІ поки що обмежене, але ШІ має потенціал для значного впливу.

Актуальність дослідження зумовлена поступовим зростанням обсягів корпоративних даних, що вимагають автоматизованої обробки для прийняття управлінських рішень; посиленням глобальної конкуренції та необхідністю забезпечення конкурентоспроможності підприємств; необхідністю

підвищення операційної ефективності та скорочення витрат; зростаючими вимогами до швидкості та якості прийняття управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є процеси впровадження та використання систем штучного інтелекту в управлінні підприємствами України та інших країн.

Предметом дослідження є особливості, закономірності та ефективність застосування систем штучного інтелекту в корпоративному управлінні.

Гіпотезою дослідження є припущення, що впровадження систем штучного інтелекту в управлінні підприємствами економічно та організаційно доцільне для широкого кола підприємств (у тому числі вітчизняних), що може забезпечити значний позитивний фінансовий (окупність інвестицій) та операційний ефект при термінах окупності до 24 місяців за умови правильного вибору сфер застосування та поетапної реалізації, за рахунок оптимізації та автоматизації певних бізнес-процесів.

Проблематика дослідження полягає у значному розриві між потенціалом ШІ-технологій та рівнем їх практичного впровадження в українських підприємствах порівняно з провідними світовими практиками.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Теоретичні та практичні аспекти впровадження ШІ в корпоративному управлінні активно досліджують зарубіжні науковці. Russell S. та Norvig P. визначають ШІ як сукупність технологій, що дозволяють комп'ютерним системам виконувати завдання, які традиційно вимагали людського інтелекту [13]. Brynjolfsson E. та Mitchell T. у фундаментальній праці «What Can Machine Learning Do?» систематизували сфери застосування машинного навчання в бізнесі, виділивши п'ять ключових напрямків: прогнозування, класифікація, оптимізація, персоналізація та автоматизація [1]. McAfee A. та Brynjolfsson E. у дослідженні «Machine, Platform, Crowd» аналізують

трансформаційний вплив ІІІ на бізнес-моделі, виділяючи три основні механізми створення вартості: заміщення людської праці, доповнення людських здібностей та створення нових бізнес-можливостей [7].

Українські дослідники також приділяють увагу цій проблематиці. Краус Н. М. та співавтори досліджували бар'єри цифрової трансформації українських підприємств, зазначаючи, що «основними перешкодами є недостатня фінансова підтримка та брак кваліфікованих кадрів» [16]. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю. аналізували потенціал ІІІ для малого та середнього бізнесу в Україні [19]. Однак більшість вітчизняних досліджень має оглядовий характер і не містить глибокого порівняльного аналізу з міжнародними практиками.

Отже, література та публікації свідчать про різноманітність сфер застосування ІІІ (виробництво, логістика, банківський сектор, ритейл, міське управління тощо) та позитивний вплив на ефективність (через автоматизацію, передбачення пологів, аналіз великих даних). Однак фокус на практичні кейси із конкретними результатами в окремих країнах, зокрема в Україні, поки неповний.

**Постановка завдання.** Наше завдання – здійснити порівняльний аналіз використання ІІІ-систем в управлінні підприємствами України та зарубіжних країн, ідентифікувати ключові успішні практики та розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо ефективного впровадження ІІІ-технологій у вітчизняному бізнес-середовищі; систематизувати міжнародний досвід використання ІІІ в управлінні підприємствами; проаналізувати поточний стан впровадження ІІІ-технологій в Україні; ідентифікувати ключові бар'єри та можливості для українських підприємств; розробити практичні рекомендації щодо поетапного впровадження ІІІ-систем.

Методологія дослідження базується на змішаному підході, що поєднує: кількісні (статистичний аналіз даних Eurostat, McKinsey Global Institute, PwC; порівняльний аналіз показників ефективності) та якісні методи (аналіз міжнародних бізнес-кейсів; аналіз експертних інтерв'ю з представниками українських підприємств; контент-аналіз корпоративних звітів та публікацій). Обмеження методології: через відсутність офіційної статистики впровадження ІІІ в Україні частина висновків базується на аналізі окремих корпоративних кейсів та експертних оцінках.

**Виклад основного матеріалу.** Оглядаючи правове регулювання, на світовому рівні значну увагу приділяють законодавчим ініціативам, що регулюють застосування ІІІ. У березні 2024 року Європейський парламент затвердив AI Act – перший у світі комплексний норматив про ІІІ [5]. Обговорюються ризики та класифікація ІІІ за рівнем ризику (наприклад, за схемою ЄС із «неприйнятним» та «високим» ризиком). За ним класифікація систем за ризиком передбачає заборону неприйнятних систем (які порушують базові права) та суворе регулювання високоризикових систем (чітке тестування, сертифікація, прозорість) [14].

Україна розробила власну стратегію регулювання. Міністерство цифрової трансформації презентувало «Білу книгу» з регулювання систем штучного інтелекту. Згідно з документом, «знання чотирьох категорій ризику дозволяє бізнесу правильно оцінити потенційні загрози та сприяє етичному використанню ІІІ» [18]. Згідно з цією стратегією, компаніям рекомендовано попередньо оцінювати моделі на етичність, а регуляторам – забезпечити сертифікацію високоризикових розробок.

Також обговорюються законопроекти щодо ІІІ: зокрема пропонується введення механізмів контролю за впровадженням високоризикових систем (наприклад, у фінансах та публічних службах), а також заохочення ІІІ-ініціатив у пріоритетних секторах (оборонно-промисловий комплекс, медицина, освіта). На державному рівні ухвалена Національна стратегія розвитку ІІІ, яка визначає загальні цілі та напрями: від розбудови освітньої інфраструктури до підтримки R&D у ІІІ [17].

Оглядаючи стан впровадження сучасних технологій у світі, компанії активно використовують ІІІ для оптимізації управління. Згідно з дослідженнями McKinsey, доступ до ІІІ в бізнес-функціях зростає у всіх галузях: наприклад, за підсумками 2024 року, вже 78 % світових компаній використовують ІІІ принаймні в одній бізнес-функції (порівняно з 55 % роком раніше) [10], що на 23 в.п. більше порівняно з 2023 роком [9].

За даними Євростату, на 2024 рік близько 13,5 % підприємств ЄС чисельністю понад десять працівників активно використовують технології ІІІ у своїй діяльності (що на 5,5 в.п. більше, ніж у 2023 році) [3]. На рис. 1 наведено порівняльні дані у країнах – лідери впровадження (Данія, Швеція, Бельгія) мають понад 20 % таких підприємств, а у низці країн це значення нижче за 5 %.

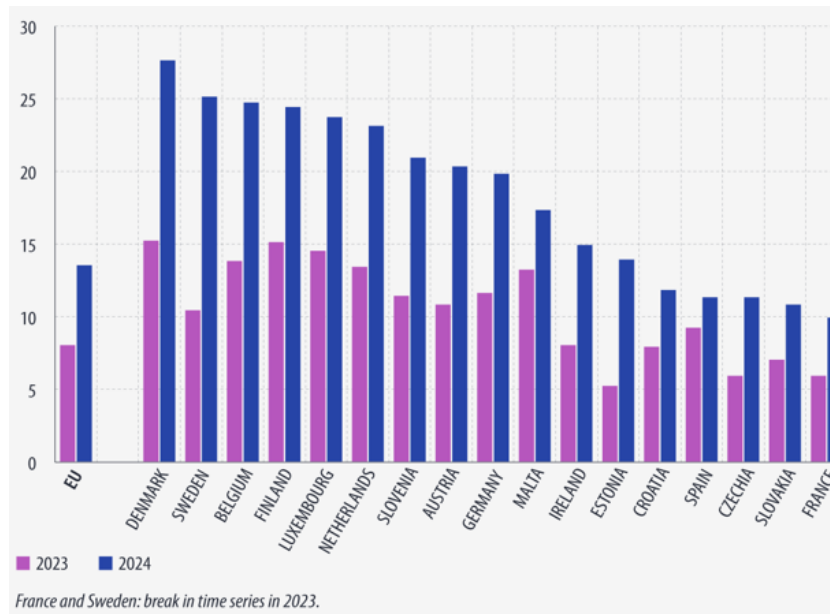


Рис. 1. Частка підприємств, що використовують технології ШІ у 2023–2024 рр. (країни ЄС)

Назва: Enterprises using AI technologies, EU, 2023 and 2024.

Джерело даних: Eurostat (2024).

Наведені дані показують помітне зростання впровадження ШІ в бізнесі в середньому по підприємствах ЄС – у 2024 році 13,5 % підприємств (порівняно з 8,0 % у 2023 році) використовували ШІ.

Зростає також кількість галузевих оглядів і бізнес-кейсів (зокрема у фінансовому та телеком-

секторі) про підвищення продуктивності та покращення обслуговування клієнтів за рахунок ШІ. Найактивніше ШІ впроваджується у: фінансових послугах (67 % компаній), інформаційних технологіях (62 %), телекомунікаціях (58 %), роздрібній торгівлі (45 %), промисловості (41 %) (табл. 1).

Таблиця 1

Галузеві лідери впровадження систем штучного інтелекту

| Галузь                  | Частка компаній з ШІ, % | Основні застосування          |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| Фінансові послуги       | 67                      | Скоринг, виявлення шахрайства |
| Інформаційні технології | 62                      | Автоматизація процесів        |
| Телекомунікації         | 58                      | Обслуговування клієнтів       |
| Роздрібна торгівля      | 45                      | Управління запасами           |

Джерело: McKinsey Global Institute (2024)

Danske Bank (Данія, фінансові послуги, 2020–2022) впровадив систему виявлення шахрайства на основі глибокого навчання, яка знизилася кількість помилкових спрацьовувань на 60 %. Інвестиції 15 млн дол. окупилися за 14 місяців завдяки економії операційних витрат [2].

У сфері телекомунікацій Deutsche Telekom автоматизувала обробку 120 000 запитів клієнтів щомісяця за допомогою ШІ-асистента, досягнувши 80 % рівня обробки запитів.

У промисловості (виробництві та енергетиці) актуальними застосуваннями є прогнозне технічне обслуговування, телеробототехніка та алгоритми ML для планування попиту, де також відомі кейси застосування ШІ для підвищення операційної ефективності. Так, General Electric (США, енергетика, 2018–2023) впровадила прогнозне обслуговування вітрових турбін, що дозволило збільшити вироблення електроенергії на 1 % за рахунок адаптивного керування лопатями турбін [11], знизити

час незапланованих простоїв на 25 %. Натомість економія 50 млн дол. щорічно на технічному обслуговуванні: ROI становить 290 % за трирічний період [4].

Компанія Walmart (США, роздрібна торгівля, 2019–2023) впровадила системи аналітики та автоматизації, що привело до покращання показників [15]. Зазначено, що «впровадження ІІІ дозволило Walmart суттєво збільшити оборотність запасів... пришвидшуючи рух товарів і знижуючи витрати на їх зберігання», а саме – дозволило збільшити оборотність запасів з 8,0 до 10,5 разів (+31 %) та знизити рівень дефіциту товарів із 5,5 % до 3,0 %, водночас витрати на ланцюг постачання скоротилися з 2,0 млрд дол. до

1,6 млрд дол. Інвестиції становили 20 млн дол., окупність досягнута за 18 місяців [6]. Це демонструє прямий фінансовий ефект від цифровізації управління постачанням. Окрім цього, роздрібні мережі активно використовують чат-боти та персоналізовані рекомендації: наприклад, Walmart відзначав зростання задоволеності клієнтів на 25 % завдяки використанню ІІІ-чатботів у службі підтримки [6].

В аграрному секторі компанії на кшталт *John Deere* застосовують ІІІ для оптимізації обробітку полів і передбачення врожайності.

У фармацевтиці та медицині ІІІ-системи аналізують медичні зображення і дані, прискорюючи діагностику та дослідження (табл. 2).

Таблиця 2

## Вплив ІІІ на ключові показники ефективності підприємств (порівняльні приклади)

| Показник                  | Світовий кейс | Ефект застосування ІІІ                                 |
|---------------------------|---------------|--------------------------------------------------------|
| Обіг запасів              | Walmart (USA) | +31 % (з 8,0 до 10,5) за допомогою оптимізації запасів |
| Рівень нестач (stockout)  | Walmart (USA) | –2,5 в.п. (з 5,5 % до 3,0 %)                           |
| Приріст енерговиробництва | GE Wind (USA) | ≈+1 % завдяки адаптивному керуванню турбінами          |
| Зростання задоволеності   | Walmart (USA) | +25 % (AI-чатбот у службі підтримки)                   |
| Приріст глобального ВВП   | Глобально     | +15 в.п. до зростання ВВП за рахунок ІІІ               |

Отже, світовий досвід демонструє широкий спектр практичних кейсів: від передбачення поломок і прогнозування до автоматизації рутинних операцій та персоналізованих цифрових сервісів.

Натомість в Україні впровадження ІІІ в управлінні підприємствами перебуває на ранній стадії, що зумовлено як технологічними, так і нормативно-правовими бар'єрами. Тож наразі не проводили масштабних публічних досліджень щодо проникнення ІІІ у вітчизняний бізнес, проте є окремі приклади та досвід окремих гравців. Насамперед це стосується банків і фінансових установ.

Утім питання широкого використання ІІІ на підприємствах набуває особливої актуальності в контексті прискореної цифровізації економіки та розвитку індустрії 4.0. Уряд і бізнес країни починають розгортати ініціативи з упровадження ІІІ: зокрема у 2024 році презентовано Дорожню карту та «Білу книгу» з регулювання ІІІ [18], які мають допомогти підприємствам підготуватися до майбутнього законодавства (що планується узгодити з європейськими стандартами). Також у 2020 році затвердили Національну стратегію розвитку ІІІ

(2021–2030), яка формулює низку завдань для промисловості, зокрема «впровадження передових технологій ІІІ для створення повністю автоматизованих промислових підприємств» та «застосування нечітких експертних систем і систем підтримки прийняття рішень (СППР) для керування підприємством на стратегічному і тактичному рівнях».

Відсутність статистичних даних не дозволяє точно оцінити загальний рівень упровадження ІІІ в Україні. Проте відомо, що багато українських компаній у фінансах, телекомі та ІТ почали експериментувати з ІІІ-рішеннями (чат-боти, аналітичні платформи, автоматизовані системи прийняття рішень). Якщо у 2022–2023 роках українські експерти говорили про лише поодинокі кейси, то зараз, під впливом закликів уряду та кризових викликів (енергетика, оборона, інфляція) в Україні спостерігається зростання інтересу до проєктів на основі ІІІ. Це відповідає загальносвітовій тенденції зростання інвестицій у цифрові технології. Проте через війну і обмежений бюджет

держави й бізнесу затримується широкомасштабне впровадження.

У банківській сфері ШІ дедалі активніше впроваджують для автоматизації клієнтського обслуговування і управління ризиками. Так, Ощадбанк (Україна) створив голосового ШІ-помічника «Софія», що відповідає на запити клієнтів. Заступник голови банку повідомляє, що «75 % клієнтських запитів було автоматизовано» завдяки «Софії», що скоротило час обробки звернень та підвищило задоволеність клієнтів. Аналогічно, великі міжнародні банки впроваджують системи машинного навчання для скорингу позичальників, виявлення шахрайства та запобігання відмиванню коштів. Відповідно до положень ЄС (AI Act), системи кредитного скорингу на основі ШІ вважаються високоризиковими і підлягають суворій верифікації.

Окрім згаданого кейсу Ощадбанку, інші банки впроваджують ШІ-функції: наприклад, «ПриватБанк» використовує системи машинного навчання для скорингу позичальників і боротьби з шахрайством, а деякі банки впроваджують чат-

боти і віртуальних консультантів (аналогічно до «Софії» Ощадбанку). Це дає змогу цілодобово покривати запити клієнтів і знижувати навантаження на операторів, що підвищує ефективність обслуговування.

В інших галузях спостерігаються пілотні проекти та стартап-рішення, наприклад:

у сільському господарстві окремі агрохолдинги експериментують із дронами й аналізом супутникових зображень для моніторингу посівів (з метою прогнозу врожайності та оптимізації витрат). Так, агрохолдинг МХП розробляє власні ШІ-рішення і системно застосовує їх у щоденній діяльності – від птахівництва до маркетингу. Наприклад, у МХП функціонують проекти Smart Technology Assistant, Data Model Meat Processing та МНР4U – приклади ключових ШІ-розробок підприємства;

у промисловості – підприємства (наприклад, «Метінвест») беруть дані з датчиків та застосовують прогнозні алгоритми для технічного обслуговування обладнання (табл. 3).

Таблиця 3

Українські кейси впровадження ШІ та вплив на показники ефективності

| Компанія  | Сфера застосування       | Результат                             | Термін окупності |
|-----------|--------------------------|---------------------------------------|------------------|
| Ощадбанк  | Клієнтський сервіс       | 75 % запитів обробляється автоматично | 8 місяців        |
| МХП       | Оптимізація виробництва  | 12 % зниження витрат корму            | 14 місяців       |
| Метінвест | Прогнозне обслуговування | 18 % зниження простоїв                | 11 місяців       |

Також на основі аналізу публікацій та корпоративних звітів виділено ключові перешкоди:

1. Фінансові бар'єри: високі початкові інвестиції, невизначеність ROI, обмежений доступ до кредитування.

2. Технологічні бар'єри: недостатня ІТ-інфраструктура, низька якість корпоративних даних, відсутність інтеграції систем.

3. Кадрові бар'єри: брак спеціалістів із ШІ, опір персоналу змінам, низький рівень цифрової грамотності керівництва.

На основі аналізу світових прикладів та враховуючи українські реалії, можна сформулювати кілька рекомендацій для впровадження ШІ в українських підприємствах, враховуючи галузеві особливості:

1. Вибір пріоритетних сфер: компаніям варто спершу фокусуватися на тих напрямках, де ШІ може дати швидку економію чи дохід: наприклад,

автоматизація рутинних операцій (чат-боти, обробка запитів клієнтів), прогнозне обслуговування обладнання (зниження простоїв), оптимізація запасів і ланцюгів постачання (зменшення витрат). Згідно з кейсом Walmart, швидке досягнення позитивного ROI отримали на оптимізації складських запасів. В Україні це можуть бути фінанси (кредитний скоринг), ІТ-сервіси (автоматизація helpdesk) та логістика (транспортування). Галузева специфіка вимагає також враховувати наявні дані: якщо підприємство вже зберігає великі масиви інформації, то варто впроваджувати рішення з аналізу даних (ML), якщо відсутні – розпочинати з простіших автоматизацій.

2. Оцінка ефективності та термінів окупності: будь-яка інвестиція в ШІ має супроводжуватися аналізом рентабельності. Наприклад, у банківській сфері витрати на впровадження систем

обробки клієнтських запитів можуть окупитися завдяки скороченню чисельності персоналу чи часу обробки на цілодобове обслуговування, як це відбулося в Ощадбанку (75 % запитів автоматизовано). У промисловості вигода від ШІ-платформ на прогностичному техобслуговуванні проявляється через зменшення простоїв: якщо середній час безперебійної роботи устаткування збільшується на 10–20 %, це напряму конвертується в додатковий випуск продукції. Попередній підрахунок ROI рекомендовано проводити на прикладі невеликих пілотів або MVP-проектів, щоб за 6–12 місяців отримати конкретні цифри.

3. Підготовка персоналу і змін: впровадження ШІ – не лише технологічне, а й організаційне питання. Компанії мають інвестувати в навчання персоналу (керівників та ІТ-спеціалістів) для роботи з новими системами. Як зазначають аналітики, необхідно забезпечити «ШІ-грамотність» на різних рівнях і уникати «сліпої» довіри до алгоритмів. Успішні практики передбачають створення внутрішніх центрів компетенцій (як у Walmart) або залучення сторонніх експертів для спільного розроблення рішень. Для українських підприємств важливо також адаптувати зміни до культури компанії – поетапно вводити інновації, аби працівники не відчували загрозу заміни і сприймали ШІ як інструмент підвищення якості роботи.

4. Співпраця з державою та дотримання регулювань: українським компаніям слід стежити за розвитком національного законодавства щодо ШІ і активно використовувати державні програми підтримки інновацій. Наприклад, участь у програмах Мінцифри (дорожня карта, освітні ініціативи) дасть доступ до безоплатних ресурсів та консультацій. Необхідно також готуватися до майбутніх вимог щодо приватності та безпеки даних: у проектах ШІ вводити етичні принципи й механізми контролю, щоб відповідати практикам GDPR чи майбутнього локального законодавства – що допоможе уникнути репутаційних ризиків і штрафів.

5. Фокус на швидкий результат при мінімальних затратах: малим та середнім підприємствам варто починати з готових «коробкових» рішень або хмарних сервісів (SaaS AI), щоб мінімізувати капітальні витрати. Наприклад, чат-боти з універсальною платформою або віджети для аналітики можуть швидко інтегруватися і давати результати без великих початкових інвестицій. Такий підхід дозволяє оцінити ефект на невеликому

масштабі і лише потім масштабувати рішення на всю компанію.

**Висновки.** Впровадження ШІ-систем в управлінні підприємствами – глобальний тренд із доведеною економічною ефективністю. Провідні міжнародні компанії демонструють ROI на рівні 190–340 %. За світовим досвідом, першочерговими вигодами є підвищена інтенсивність виробництва, зменшення витрат і помилок, а також гнучкість у прийнятті рішень.

Україна значно відстає від провідних країн за рівнем упровадження ШІ: лише 3–5 % підприємств використовують ці технології проти 13,5 % у ЄС. Незважаючи на значний потенціал технологій ШІ, їхнє впровадження ще обмежене через низку бар'єрів. Основними бар'єрами для українських підприємств є фінансові та воєнні обмеження і ризики, недостатня ІТ-інфраструктура та брак кваліфікованих кадрів.

Для України стратегічно важливо переймати світові напрацювання: обирати галузі з найбільшим потенціалом економії, інвестувати у навички персоналу й тісно співпрацювати з державою для створення сприятливого середовища (стандартизації, сертифікації, підтримки R&D). З огляду на умови нашого ринку, доцільно розпочати з пілотних проектів у найбільш зрілих галузях (банки, промисловість, логістика), а потім масштабувати успішні рішення, орієнтуючись на терміни окупності в один–три роки.

Ефективне впровадження ШІ вимагає системного підходу: від державної підтримки до розвитку корпоративних компетенцій. Для цього підприємствам рекомендовано: розпочати з пілотних проектів у найбільш зрілих галузях (банки, промисловість); забезпечити якість даних та формувати міжфункціональні команди; зосередитися на галузевих потребах з урахуванням специфічних термінів окупності.

Результати дослідження можна використовувати під час формування стратегій цифрової трансформації українських підприємств та розробки державної політики підтримки ШІ-технологій.

#### Бібліографічний список

1. Brynjolfsson E., Mitchell T. What can machine learning do? Workforce implications. *Science*. 2017. Т. 358, № 6370. С. 1530–1534.
2. Danske Bank. Annual Report 2024. Technology and Innovation Section, 2025. URL:

<https://danskebank.com/-/media/danske-bank-com/file-cloud/2025/2/danske-bank---annual-report-2024.pdf?rev=dc46e3e0262549d1a68df588c735530d&hash=8BE0BD3769A129A2FB5178760620A691> (дата звернення: 16.01.2025).

3. Eurostat. Usage of AI technologies increasing in EU enterprises. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20250123-3> (дата звернення: 16.01.2025).

4. Jarrell M. Artificial Intelligence and Digital Twins at General Electric 26.07.2021. URL: <https://emerj.com/ai-at-general-electric/> (дата звернення: 16.01.2025).

5. KPMG. Setting the ground rules: the EU AI Act 05.2024. URL: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/ecb-office/setting-the-ground-rules-the-eu-ai-act.html> (дата звернення: 16.01.2025).

6. Krause C. Walmart Case Study: Best Practices for Setting Up an AI Center of Excellence (CoE) in Retail 07.06.2024. URL: <https://cdotimes.com/2024/06/07/walmart-case-study-best-practices-for-setting-up-an-ai-center-of-excellence-coe-in-retail/>. (дата звернення: 16.01.2025).

7. McAfee A., Brynjolfsson E. Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future. [Б. м.]: WW Norton & Company, 2017.

8. McKinsey Global Institute. The Economic Potential of Generative AI, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (дата звернення: 16.01.2025).

9. McKinsey Global Institute. The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value McKinsey.com. 30.05.2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024>. (дата звернення: 16.01.2025).

10. McKinsey Global Institute. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>. (дата звернення: 16.01.2025).

11. Parris C. Industrial AI: Predictive Analytics Success Stories. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/digital-twin-20-emergence-humble-ai-colin-parris/> (дата звернення: 16.01.2025).

12. PwC Ukraine. AI adoption could boost global GDP by an additional 15 percentage points by 2035, as global economy is reshaped. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2025/value-in-motion.html> (дата звернення: 16.01.2025).

13. Russell S., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. 4th Edition. [Б. м.]: Pearson, 2020.

14. Ukrainian National Bar Association. AI regulation in Ukraine: what has already been done. URL: <https://en.unba.org.ua/activity/news/9583-ai-regulation-in-ukraine-what-has-already-been-done.html> (дата звернення: 16.01.2025).

15. Walmart Commerce Technologies. Walmart Commerce Technologies Launches AI-Powered Logistics Product. URL: <https://corporate.walmart.com/news/2024/03/14/walmart-commerce-technologies-launches-ai-powered-logistics-product> (дата звернення: 16.01.2025).

16. Краус Н. М., Краус К. М., Манжура О. В. Цифрова трансформація в Україні: основні тенденції, виклики та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2021. № 1.

17. Міністерство освіти та науки України. Національна стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні (2021–2030), 2021. URL: [https://wp.oecd.ai/app/uploads/2021/12/Ukraine\\_National\\_Strategy\\_for\\_Development\\_of\\_Artificial\\_Intelligence\\_in\\_Ukraine\\_2021-2030.pdf](https://wp.oecd.ai/app/uploads/2021/12/Ukraine_National_Strategy_for_Development_of_Artificial_Intelligence_in_Ukraine_2021-2030.pdf) (дата звернення: 16.01.2025).

18. Міністерство цифрової трансформації України. Біла книга з регулювання штучного інтелекту в Україні, 2024. URL: [https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/AI\\_whitepaper\\_ukr.pdf](https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/AI_whitepaper_ukr.pdf) (дата звернення: 16.01.2024).

19. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю. Штучний інтелект у бізнесі: можливості та виклики для України. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 21. С. 35–42.

*Стаття надійшла 22.01.2025*

## Розділ 2

### ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ АПК

---

УДК 332.2.01

JEL 10

#### ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ У СКЛАДІ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ю. Періг, аспірант

ORCID ID: 0009-0008-5976-4554

*Львівський національний університет природокористування*

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.071>

**Періг Ю. Формування та використання матеріальних ресурсів у складі економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств**

У статті розглянуто шляхи формування та використання матеріальних ресурсів, сутність економічного потенціалу та аналіз його ефективного використання сільськогосподарськими підприємствами. Проаналізовано основні підходи використання економічного потенціалу, такі як ресурсний, функціональний та результативний, через призму сучасних тенденцій. Досліджено та запропоновано нові методи ефективного використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств, які є основою аграрної економіки. Розглянуто низку питань щодо економічної сутності, характеристик, структури та використання економічного потенціалу у сільськогосподарському виробництві. Глибоке розуміння методів використання економічного потенціалу є ключовим для формування стратегічного підходу до підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. Це передбачає аналіз здатності підприємства забезпечувати стабільні виробничо-господарські процеси, раціонально використовувати наявні ресурси та створювати додану вартість, яка проявляється у кінцевих результатах його роботи.

Сучасні трактування економічного потенціалу зазвичай акцентують увагу на ресурсному забезпеченні підприємства та його здатності ефективно організовувати використання цих ресурсів для досягнення стратегічних цілей розвитку. Наголошено, що формування ключових компетенцій базується на ресурсному підході, тоді як реалізація стратегічних напрямів розвитку спирається на вартісну концепцію. У цьому контексті економічний потенціал розглядається як здатність аграрного підприємства вести господарську діяльність ефективно, раціонально використовувати природні й економічні ресурси, а також адаптуватися до непередбачуваних умов, максимально використовувати внутрішній потенціал у межах обраної стратегії розвитку.

Відтворювальні цикли в сільському господарстві тісно пов'язані з біологічними та природними законами. Особливістю сільськогосподарського відтворення є сезонність виробничих процесів. Це особливо вірно для рослинництва, але також для тваринництва може бути дуже значним. Оскільки технологічний процес виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції триває кілька місяців, це створює відмінний від більшості промислових галузей порядок створення обігового капіталу і відтворення робочої сили.

**Ключові слова:** економічний потенціал, матеріальні ресурси, сільськогосподарські підприємства, чинники формування, ресурси, формування потенціалу.

#### **Perih Yu. Formation and use of material resources as part of the economic potential of agricultural enterprises**

The article examines the formation and utilization of material resources, the essence of economic potential, and the analysis of its effective use by agricultural enterprises. It analyzes the main approaches to leveraging economic potential - specifically resource-based, functional, and productive - within the framework of contemporary trends. New methods for effectively utilizing the resource potential of agricultural enterprises, which serve as the backbone of the agrarian economy, are studied and proposed. Several issues related to the economic essence, characteristics, structure, and utilization of economic potential in agricultural production are also considered. Understanding these methods aids in the development of a strategic mechanism for the effective use of an agricultural enterprise's economic potential. The potential and capabilities of an agricultural enterprise are viewed in the context of executing consistent production and economic activities that can efficiently leverage economic resources to create value, which is reflected in the final outcomes of these operations.

It is established that existing interpretations of the economic potential of an enterprise are linked to the resource availability of the business entity and its capacity to organize the usage of available resources in pursuit of its strategic

development goals. The article argues that the foundation of key competencies derives from the resource perspective, while the pursuit of strategic development directions stems from a value-oriented perspective. The economic potential of an agricultural enterprise is defined as its ability to effectively conduct economic activities, rationally utilize resources - including natural resources - and adapt to unforeseen circumstances. This involves maximizing the use of available economic resources and the factors influencing their formation in line with the enterprise's development strategy.

Additionally, reproductive cycles in agriculture are intricately connected to biological and natural laws. A unique feature of agricultural reproduction is the seasonality of production processes, which is particularly relevant to crop production but can also apply to animal husbandry. This seasonal nature establishes a different procedure for creating working capital and reproducing labor compared to many industrial sectors, as the technological process of producing and selling agricultural products can extend over several months.

**Keywords:** economic potential, material resources, agricultural enterprises, formation factors, resources, formation of potential.

**Постановка проблеми.** Складовою економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств є матеріальні ресурси, які перебувають у їхньому використанні, де до їхнього складу належать різноманітні виробничі засоби, зокрема технічні засоби праці, сировина, паливо, будівлі, споруди, а також природні ресурси, такі як земля, тварини та птиця. Кожен із цих елементів відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності виробництва та досягненні високих результатів у сільському господарстві, що потребує подальшого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Кожне сільськогосподарське підприємство намагається мати конкурентні переваги, використовуючи економічний потенціал, який у свою чергу впливає на темпи його зростання. Успіх цього підприємства залежатиме від того, як добре забезпечено відповідність наявного ресурсного потенціалу функціонуванню в сформованому середовищі.

Питання сутності та відтворення ресурсного потенціалу вивчали такі вчені, як Керсанюк Ю. [7], Корюгін А.В. [6], Бриль Р. В. [4]. Водночас є низка питань щодо, зокрема, формування та використання матеріальних ресурсів у складі економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах. Проте більшість досліджень розвитку ресурсного потенціалу, його структури та властивостей, що лежать в основі його використання, недостатньо обґрунтовані або суперечливі. Недостатньо уваги в економічній літературі приділено механізмам підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного виробництва. Отже, необхідно розробити нові методи для ефективного використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств, які є основою аграрної економіки. Це вимагає розгляду низки питань щодо економічної сутності, характеристик, структури та використання економічного потенціалу у сільськогосподарському виробництві.

**Постановка завдання.** Рівень ефективності розвитку аграрного сектору значною мірою зумов-

лений ступенем технічної оснащеності сільськогосподарських підприємств, що є визначальним фактором їхньої продуктивності, економічної стійкості та інноваційного потенціалу.

**Виклад основного матеріалу.** Сільськогосподарська техніка – важлива складова матеріальних ресурсів сільськогосподарських підприємств, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність, ефективність і конкурентоспроможність на ринку. У розрізі розвитку аграрного сектору важливий аналіз надходження та вибуття основних засобів, а також показників їхнього оновлення і зносу, оскільки такі показники дають змогу оцінити рівень технічної оснащеності сільськогосподарських підприємств і ступінь їхньої готовності до впровадження інновацій, що сприяє підвищенню ефективності виробництва сільськогосподарської продукції.

Забезпеченість сільськогосподарських підприємств технічними засобами залежить від функціонування ринку відповідних засобів. Стан ринку сільськогосподарської техніки відіграє вагомую роль у забезпеченні високих показників виробничої діяльності, посиленні конкурентоспроможності агропромислового комплексу та оптимізації витрат, пов'язаних із виробництвом сільськогосподарської продукції. Підвищення рівня механізації аграрних процесів, упровадження інноваційних технологій та доступ до сучасних технічних засобів стають ключовими складовими сталого розвитку аграрного сектору.

Останнім часом на українському ринку значно активізується присутність провідних світових виробників тракторів та сільськогосподарської техніки, зокрема компаній із США, Китаю та країн Європейського Союзу, як-от Німеччина, Франція та Нідерланди. Вагомий внесок у постачання техніки для аграрного сектору України мають Велика Британія, Канада та Польща. За останні 15–20 років українські сільськогосподарські підприємства стали своєрідною випробувальною платформою для сільськогосподарських машин різних країн.

Проте суттєве негативне сальдо імпорту сільськогосподарської техніки та втрата позицій українських виробників машинобудування на світових ринках сприяють відтоку кваліфікованої робочої сили та посиленню імпортозалежності, що негативно позначається на національній економіці.

Частка іноземної сільськогосподарської техніки, особливо тракторів, на українському ринку досягає 80–90 %. За різними оцінками, зношеність технічних засобів на сільськогосподарських підприємствах становить від 50 до 80 %, що робить український ринок техніки привабливим для іноземних постачальників. З метою підтримки національного машинобудування у 2017 році було поновлено програму компенсації 20 % вартості вітчизняної сільськогосподарської техніки, яку у 2018 та 2019 роках розширено до 25 %, а для фермерських господарств передбачено додаткові 15 %. У 2020 році фінансування цієї програми передбачало погашення заборгованості за 2019 рік у розмірі

563 млн грн. Однак, попри наявні державні програми та значні бюджетні видатки, вітчизняні виробники здатні задовольнити потреби аграрного сектору лише на 15–20 % [1].

Програму часткової компенсації витрат на сільськогосподарську техніку та обладнання вітчизняного виробництва відновили у 2017 році, що стало важливим кроком у підтримці аграрного сектору України [2]. Спочатку програма стикалася з низьким рівнем освоєння коштів через обмежений термін дії та адміністративні труднощі, проте з 2018 року обсяги фінансування та ефективність програми значно покращилися, що привело до збільшення кількості учасників та зростання обсягів закупівель сільськогосподарської техніки. У 2019–2021 роках програма продовжила демонструвати позитивні результати, зокрема завдяки додатковим компенсаторним механізмам для фермерських господарств. Обсяги придбання техніки за програмою, представлені в табл. 1, підтверджують ефективність її реалізації.

Таблиця 1

**Обсяги закупівлі технічних засобів у рамках програми часткової компенсації вартості техніки сільськогосподарським підприємствам України**

| Вид техніки                      | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | Разом за 2017–2021 рр. |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------|
| Трактори                         | 88      | 305     | 214     | 156     | 170     | 933                    |
| Комбайни зернозбиральні          | 0       | 9       | 10      | 1       | 5       | 25                     |
| Зерновози                        | 1       | 37      | 4       | 0       | 0       | 42                     |
| Посівна та ґрунтообробна техніка | 870     | 3552    | 4123    | 6009    | 5394    | 19948                  |
| Інша техніка та обладнання       | 1947    | 13279   | 20724   | 8780    | 25639   | 70369                  |

*Джерело: [5]*

Отже, Програма часткової компенсації, реалізована в Україні в період з 2017 по 2021 роки, виконала свою функцію, однак її вплив на технічне забезпечення сільськогосподарських підприємств виявився недостатнім. Зокрема протягом зазначеного періоду завдяки програмі придбали менш ніж 1 тис. одиниць тракторної техніки, що є відносно низьким показником з огляду на загальну кількість тракторів, які перебувають у користуванні сільськогосподарських підприємств України, яка на кінець 2024 року становить 130,5 тис. одиниць. Такі результати вказують на необхідність подальшого вдосконалення програми. Зокрема доцільно передбачити продовження терміну її дії, удосконалення процедур отримання компенсації, а також посилення інформаційної підтримки потенційних учасників, що забезпечить підвищення доступності та

ефективності її реалізації, що, у свою чергу, сприятиме більш ефективному оновленню технічної бази сільськогосподарських підприємств.

У 2024 році уряд України запустив оновлену ініціативу часткової компенсації витрат на придбання сільськогосподарської техніки та обладнання українського виробництва. Програма передбачає 25 % компенсації вартості техніки з переліку, затвердженого Міністерством економіки України, орієнтуючись на підтримку сільськогосподарських виробників та стимулювання попиту на національну техніку, що сприятиме зростанню обсягів виробництва та створенню нових робочих місць.

Позитивним результатом реалізації Програми протягом 2017–2021 років стало дворазове зростання частки вітчизняної техніки на внутрішньому ринку, а також збільшення кількості вироблених її одиниць із 5 до 12 тисяч, половина з яких

експортується. У 2024 році на фінансування програми виділено 1 млрд грн, що дозволить надати підтримку близько чотирьом тисячам аграрних виробників та сприятиме розвитку українського машинобудування.

Серед очікуваних ефектів програми – скорочення імпорту сільськогосподарської техніки до 10 % та створення до тисячі нових робочих місць. На 2024 р. до переліку компенсованої техніки включено 964 номенклатурні позиції, які представлені продукцією 21 українського виробника. Уряд України здійснює подальшу адаптацію механізмів часткової компенсації відповідно до актуальних економічних умов, що зумовлені впливом воєнних дій. Для включення до переліку виробники зобов'язані подати відповідні заявки до Міністерства економіки України до 31 жовтня поточного бюджетного 2024 року, що дозволить агровиробникам отримати компенсацію, подавши відповідну заявку та супровідні документи до уповноваженого банківського закладу [8].

Вітчизняна сільськогосподарська техніка, попри значний потенціал, нині поступається зарубіжним аналогам за такими показниками, як технологічний рівень, якість, надійність та продуктивність, що зумовлює вибір українських аграріїв на користь техніки північноамериканських виробників, серед яких найбільш популярними є такі компанії, як *John Deere*, *Case*, *New Holland*, *Massey Ferguson*, *Challenger* та *Versatile*. Одночасно європейські виробники, зокрема *Claas* і *Deutz-Fahr*, активізують свої зусилля для посилення позицій на українському ринку, що охоплює розширення виробничих потужностей у Європі та розгляд можливостей локалізації виробництва тракторів і іншого обладнання безпосередньо в Україні [22].

Темпи оновлення парку сільськогосподарської техніки дещо уповільнилися через чинні військові дії та логістичні обмеження. Проте, за підсумками 2022 року процес імпорту техніки продовжувався, незважаючи на суттєві ускладнення. Найбільш значущі перешкоди спостерігали у найураженіших конфліктом регіонах, зокрема в Луганській області, північних і східних частинах Харківської області, Херсонській області, а також на південних територіях Донецької та Запорізької областей [11].

Скорочення обсягів імпорту сільськогосподарської техніки в Україні є наслідком низки економічних викликів, обумовлених військовими діями на території країни, інфляційними процесами, зниженням виробництва сільськогосподар-

ської продукції та дефіцитом енергоресурсів. Повномасштабне військове вторгнення РФ спричинило суттєве зменшення імпорту сільськогосподарської техніки, внаслідок часткової окупації південних і східних регіонів України та активних бойових дій у цих зонах, що натомість призвело до зниження загального попиту на сільськогосподарську техніку, включно з імпортними моделями. Економічна нестабільність сприяла зростанню частки вживаної техніки з меншою якістю в імпортних поставках, що пов'язано зі зниженням внутрішніх цін на аграрну продукцію, порушенням логістичних ланцюгів, різким зростанням вартості енергоресурсів та інфляційними процесами. Ці обставини значно знизили ефективність аграрного виробництва, послабили купівельну спроможність фермерів і обмежили їхні можливості щодо придбання високотехнологічної та дорогої сільськогосподарської техніки.

До основних категорій сільськогосподарської техніки, що імпортується до України, належать трактори та комбайни. У 2021 році провідними постачальниками техніки були Німеччина (1,108 млрд дол. США), Швейцарія (457 млн дол. США) та Білорусь (237 млн дол. США). Однак у 2022 році, в умовах воєнних дій, структура імпорту зазнала певних змін: найбільшими постачальниками залишилися Німеччина (788 млн дол. США) і Швейцарія (231 млн дол. США), а також зросла частка імпорту з Польщі (214 млн дол. США) (рис. 1).

У 2021 році обсяги імпорту сільськогосподарської техніки у грошовому вираженні досягли пікового значення, що можна пояснити відновленням ринку після скасування карантинних обмежень, а також зростанням закупівель для формування резервних запасів у разі можливого повторного введення обмежувальних заходів, які до того були спричинені пандемією. Сільськогосподарські підприємства активно забезпечували стабільність своїх виробничих процесів шляхом створення запасів техніки та комплектуючих. Однак у 2022 році, внаслідок повномасштабної військової агресії з боку РФ, імпорт сільськогосподарської техніки зазнав значного скорочення, причому за окремими групами товарів – майже вдвічі. На початку бойових дій аграрний ринок опинився в стані фактичного застою: більшість іноземних виробників призупинили постачання своєї продукції на український ринок, кредитні лінії були заморожені, а постачальники вимагали від українських дистриб'юторів негайного погашення заборгованості за попередні контракти [1].

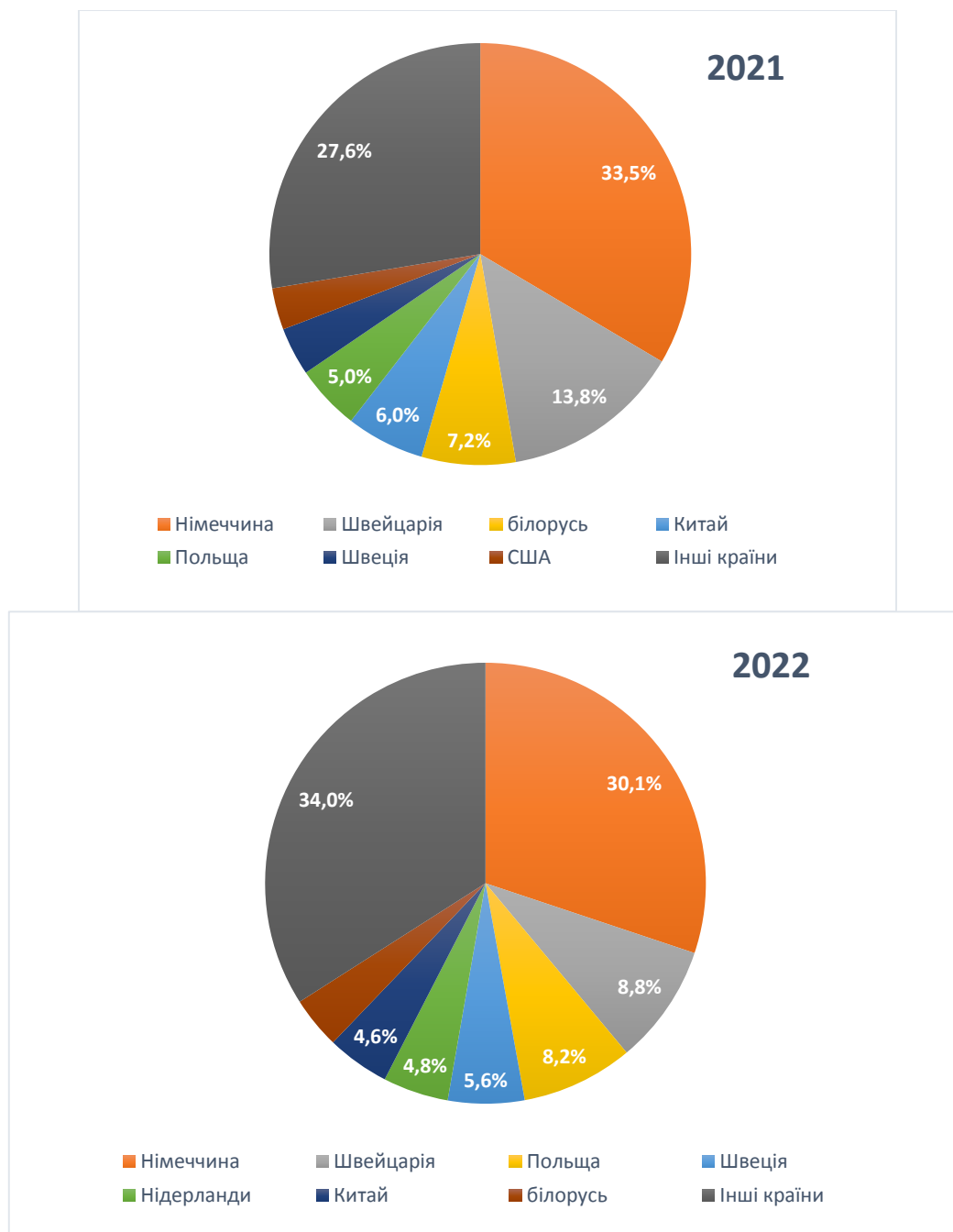


Рис. 1. Основні торговельні партнери України за часткою у вартості імпорту сільськогосподарської техніки, %

Джерело: [9; 17; 20]

Зростання імпорту сільськогосподарської техніки у попередні роки було зумовлене прагненням аграрного сектору підвищити продуктивність і ефективність. Проте умови 2022 року кардинально вплинули на розвиток вітчизняного ринку сільськогосподарської техніки, спричинивши значні зміни в його структурі, зокрема в асортименті продукції та регіональній орієнтації постачальників, що, своєю чергою, призвело до скорочення частки деяких торгових марок. Український

ринку агротехніки характерний високою динамічністю та еластичністю, реагуючи на зовнішні та внутрішні виклики, і охоплює п'ять ключових сегментів: ринок збиральної техніки, ринок тракторів, ринок ґрунтообробних машин, ринок машин для сівби та внесення добрив, а також ринок запчастин і навісного обладнання.

Один із первинних чинників, на який оперативно відреагували постачальники сільськогосподарської техніки та дилери в умовах воєнного

стану у 2022 році, – девальвація національної валюти – гривні. Оскільки більшість сільськогосподарської техніки в Україні є імпоротною, це спричинило значне зростання її вартості.

Наприкінці лютого 2024 року ринок фактично зупинився через економічну та політичну невизначеність. Зокрема французький завод BERTHOUD тимчасово припинив виробництво

техніки для України та повністю зупинив постачання до росії та білорусі. Відновлення поставок частково відбулося після включення обприскувачів до переліку товарів критичного імпорту 19 березня 2024 року, однак загальний обсяг техніки, що надійшов в Україну, зменшився приблизно на 50%, що створило дефіцит на ринку [7].

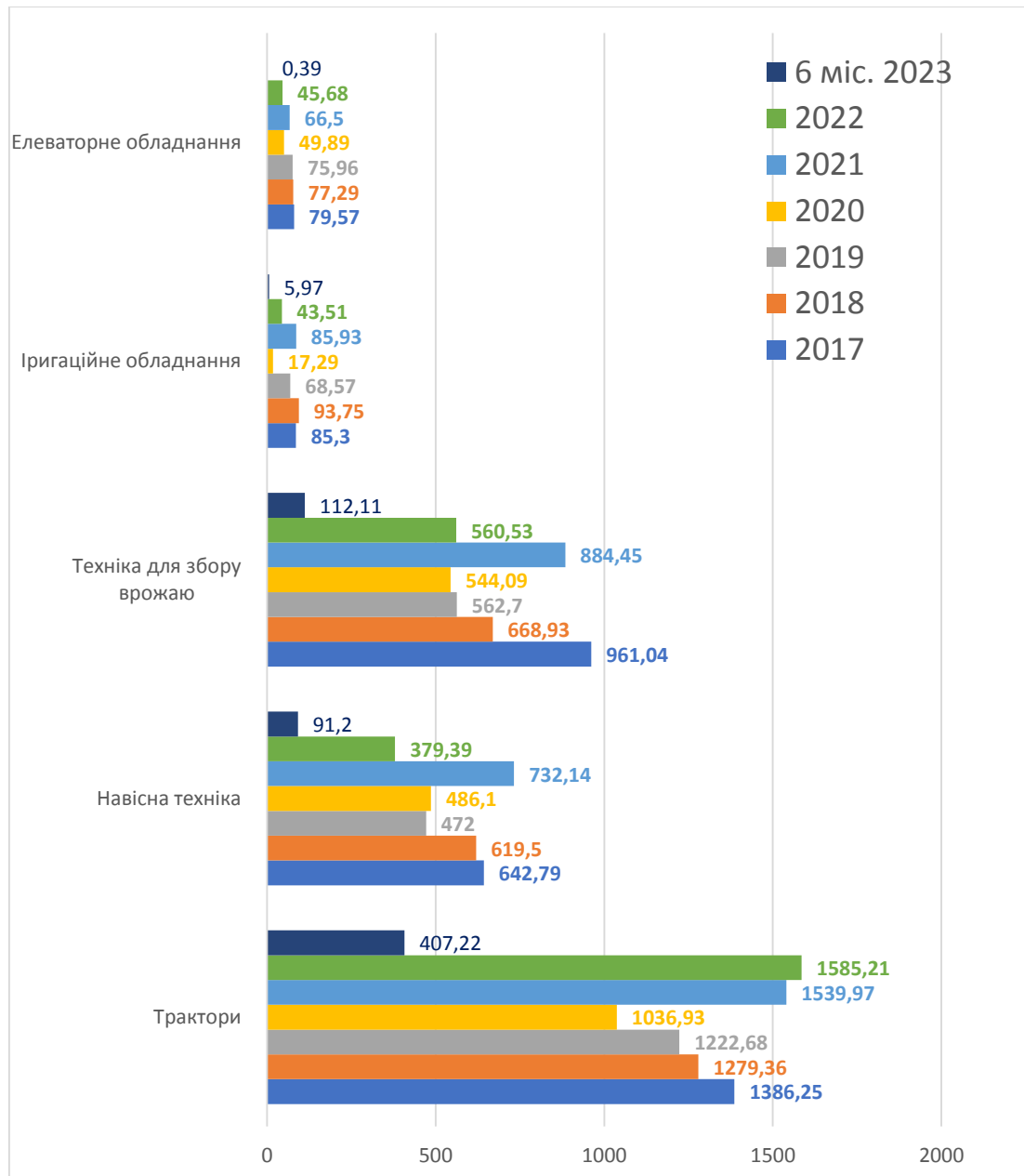


Рис. 2. Обсяг імпорту основних видів сільськогосподарської техніки в Україну, млн дол. США  
Джерело: [9; 17; 20]

Аналіз ринку сільськогосподарської техніки показує, що повномасштабна війна в Україні, хоча й створила серйозні перешкоди для виробничо-торговельної діяльності, водночас сприяла

підвищенню ділової активності на міжнародних ринках. Одним із ключових глобальних трендів стало суттєве зростання цін на сільськогосподарську техніку, яке в середньому досягло 20 %. Це

зростання було спричинене збільшенням витрат на енергоносії, трудові ресурси та інші виробничі складові, що викликало занепокоєння серед замовників і стимулювало прискорення процесу розміщення замовлень на виробництво [7].

До середини 2022 року ситуація з постачанням техніки в Україну частково стабілізувалася, однак при цьому відбулося значне зростання цін на сільськогосподарське обладнання. Основною причиною цього стала девальвація національної валюти, яка суттєво підвищила вартість імпортової продукції. Водночас військові дії та економічна нестабільність суттєво обмежили можливості сільськогосподарських підприємств інвестувати у нове обладнання, що негативно вплинуло на загальну динаміку імпорту сільськогосподарської техніки (рис. 2).

Згідно з рис. 2, протягом досліджуваного періоду спостерігалася значна волатильність у темпах імпорту сільськогосподарської техніки. Особливо помітним стало різке зниження в 2022–

2023 роках, що було зумовлено сукупністю економічних, політичних та військових чинників. Виявлена динаміка підкреслює вразливість ринку сільськогосподарської техніки до зовнішніх впливів і вказує на необхідність розроблення нових стратегічних підходів для забезпечення його стабільного розвитку в умовах невизначеності.

Отже, в умовах складної економічної ситуації та впливу зовнішніх чинників на аграрний сектор України обсяги імпорту сільськогосподарської техніки демонструють значні коливання. У 2022 році зафіксували різке скорочення обсягів імпорту, що було спричинено військовими діями, а також пов'язаних із ними економічними і логістичними викликами. Падіння обсягів імпорту продовжувалося й у 2023 році, проте темпи цього скорочення помітно сповільнилися (табл. 2). Такі динамічні зміни в імпорті сільськогосподарської техніки свідчать про вразливість галузі до зовнішніх шоків і вимагають від уряду та сільськогосподарських підприємств розробки нових стратегій для адаптації до умов невизначеності.

Таблиця 2

Імпорт сільськогосподарської техніки в Україні

| Категорія техніки                   | Обсяг імпорту, одиниць |          |          | Митна вартість 2023 р., млн дол. США |
|-------------------------------------|------------------------|----------|----------|--------------------------------------|
|                                     | 2021 р.                | 2022 р.  | 2023 р.  |                                      |
| Трактори, загальна кількість        | 30 622                 | 16 689   | -        | -                                    |
| у т.ч. потужністю понад 130 кВт     | -                      | -        | 707      | 104,0                                |
| потужністю 75–13 кВт                | -                      | -        | 891      | 38,4                                 |
| потужністю до 18 кВт (нові/вживані) | 0/468                  | 3076/315 | 3194/831 | -                                    |
| Комбайни зернозбиральні             | 3029                   | 2104     | 1329     | 100,8                                |
| Культиватори                        | 61525                  | 37523    | 13251    | 14,7                                 |
| Посівна техніка                     | 6825                   | 1165     | 2749     | 53,6                                 |
| Дискові борони                      | 819                    | 445      | 291      | 12,4                                 |
| Плуги                               | -                      | 450      | 1332     | 7,1                                  |
| Косарки навісні та причіпні         | 8571                   | 6185     | -        | -                                    |

Джерело: [2–4]

На основі проведеного аналізу даних імпорту сільськогосподарської техніки в Україні за період 2021–2023 років виявлено значні зміни у її показниках. У 2022 році спостерігали суттєве зменшення обсягів імпорту, що стало наслідком складних економічних умов та воєнних дій. У 2023 році темпи скорочення імпорту сповільнилися, що вказує на часткову адаптацію аграрного сектора до нових умов функціонування. Незважаючи на загальне зниження обсягів імпорту, деякі категорії техніки, такі як плуги та дискові борони, продемонстрували зростання, що може свідчити про зміну пріоритетів у використанні сільськогосподарських засобів.

Зміни в показниках імпорту вказують на адаптивність аграрного сектору в умовах кризових ситуацій та можуть бути пов'язані з еволюцією технологічних потреб в Україні. Зростання імпорту певних категорій техніки може відображати нові тренди в аграрному виробництві, зокрема акцент на підвищення ефективності обробки землі та покращення врожайності. З огляду на ці фактори, прогнозування обсягів імпорту сільськогосподарської техніки є критично важливим для розуміння тенденцій розвитку аграрного сектора в Україні на найближчі роки.

Ефективний розвиток потенціалу сільськогосподарських підприємств вимагає чіткого визначення стратегічних цілей та ролі техніко-технологічного забезпечення у їхньому досягненні. У

табл. 3 наведено основні завдання стратегічного розвитку потенціалу сільськогосподарських підприємств, а також напрямки техніко-технологічного забезпечення, що сприяють їхній реалізації.

Таблиця 3

**Завдання та напрями техніко-технологічного забезпечення стратегічного розвитку потенціалу сільськогосподарських підприємств\***

| Завдання стратегічного розвитку                                   | Напрями техніко-технологічного забезпечення                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зміцнення економічної та фінансової стабільності підприємства     | Автоматизація процесів збору, обробки, модуляції та зберігання документів                                                                                                                                          |
| Широке впровадження техніко-технологічних новацій                 | Упровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ)                                                                                                                                          |
| Виробництво високоякісної сільськогосподарської продукції         | Оптимізація ритмічності та ефективності інформаційних потоків                                                                                                                                                      |
| Розширення можливостей для інвестицій                             | Постійна перевірка та підтримка інформаційної безпеки                                                                                                                                                              |
| Збільшення обсягів експорту сільськогосподарської продукції       | Використання сучасного програмного забезпечення                                                                                                                                                                    |
| Запровадження стандартів виробництва та якості продукції          | Забезпечення кібербезпеки та захисту інформації                                                                                                                                                                    |
| Модернізація матеріально-технічної бази та виробничих потужностей | Гармонізація внутрішніх і зовнішніх інформаційно-комунікаційних ланцюгів                                                                                                                                           |
| Створення додаткових конкурентних переваг                         | Підвищення кваліфікації працівників та використання конвергенції послуг у сфері ІКТ                                                                                                                                |
| Забезпечення економічної безпеки                                  | Впровадження мережевих інструментів для інформаційно-комунікаційної взаємодії                                                                                                                                      |
| Цифровізація управлінських та бізнес-процесів                     | Усунення дублювання інформації та мінімізація інформаційного шуму                                                                                                                                                  |
|                                                                   | Запровадження автоматизованих систем контролю та моніторингу                                                                                                                                                       |
|                                                                   | Удосконалення електронних форм внутрішньої бухгалтерської звітності                                                                                                                                                |
|                                                                   | Моніторинг та впровадження технологічних інновацій                                                                                                                                                                 |
|                                                                   | Використання штучного інтелекту для досягнення інформаційної симетрії                                                                                                                                              |
|                                                                   | Впровадження інноваційних рішень у сільськогосподарській техніці для підвищення продуктивності, таких як нові види тракторів, автоматизовані системи поливу та безпілотні літальні апарати для моніторингу культур |
|                                                                   | Розвиток інтелектуальних систем управління агрономічними процесами, що базуються на аналізі даних, отриманих із сенсорів і дронів                                                                                  |

\* Систематизовано автором на основі джерела: [6, с. 184–206]

На основі стратегічних завдань сільськогосподарських підприємств основні напрямки техніко-технологічного забезпечення мають бути зосереджені на інтенсифікації інформаційних потоків та проведенні детальної аналітичної обробки всіх доступних даних. Це охоплює розробку внутрішньої інформаційної архітектури та гармонізацію інформаційно-комунікаційних ланцюгів. У процесі реалізації стратегічного розвитку потенціалу сільськогосподарські підприємства повинні досягти вищого рівня економічної та технологічної ефективності, що ґрунтується на успішному впровадженні техніко-технологічного забезпечення.

Важливо зауважити, що у процесі впровадження техніко-технологічного забезпечення сільськогосподарських підприємств здійснюється уніфікація ключових елементів, що критично важливо для забезпечення ефективності системи. До таких елементів належать: термінологічний апарат, мова запису даних, алгоритми та програми обробки інформації, класифікація різних видів інформації, а

також форми документообігу, обліку та звітності. Ця уніфікація сприяє забезпеченню оперативності й надійності горизонтальних і вертикальних комунікацій на всіх рівнях управління.

В умовах сучасності інновації вважаються основним чинником забезпечення сталого зростання продуктивності аграрного сектору на глобальному рівні. Сільськогосподарські інновації охоплюють не лише технологічні досягнення, які сприяють зменшенню залежності розвитку аграрного сектору від матеріальних витрат, а й нововведення в управлінських системах сільськогосподарських підприємств. Це, у свою чергу, формує сучасний сектор сільськогосподарського бізнесу, що відповідає вимогам високої ефективності та стійкості [16]. Цифрові технології стають дедалі важливішими у трансформації сільського господарства, сприяючи підвищенню ефективності та стійкості сільськогосподарських підприємств. Тож необхідно визначити основні етапи застосування циф-

рових технологій для формування та розвитку потенціалу сільськогосподарських підприємств [18; 19; 21]:

1. Збір даних, який здійснюється за допомогою двох основних методів: дистанційного зондування та зондування на місці. Дистанційне зондування реалізується автоматизовано за допомогою сенсорних технологій, як-от дрони та супутники, що дає змогу отримувати дані про стан посівів із великої висоти. Зондування на місці проводять вручну фахівці, які здійснюють спостереження безпосередньо на полях. Досягнення у сфері супутникового дистанційного зондування Землі суттєво підвищили точність даних у сільському господарстві, виявляючи проблеми, такі як дефіцит поживних речовин, захворювання рослин, брак або надлишок води, зараження шкідниками і бур'янами, а також пошкодження від граду чи вітру. Ці дані використовують для адаптації норм внесення добрив і пестицидів, що дозволяє агровиробникам обробляти лише уражені ділянки поля. Значну роль у зборі даних також відіграє краудсорсинг, залучаючи громадськість до наукових досліджень та інновацій, що сприяє мотивації учасників до збору та обробки даних.

2. Аналіз даних за допомогою аналітичних інструментів, зокрема заснованих на геоінформаційних системах (ГІС), критично важливий для моделювання та картографування ресурсів, що дозволяє прогнозувати врожайність і покращувати управління ресурсами. Цифрові технології сприяють консолідації накопичених знань і розширенню доступу до інформації, фінансів і ринків. Наприклад, ініціатива *Plantwise* надає сільськогосподарським виробникам інструменти для діагностики сільськогосподарських культур і шкідників, збираючи інформацію про стан ґрунту та фактори ризику, яку потім аналізують для надання технічної допомоги через SMS та голосові повідомлення.

3. Зберігання даних. У зв'язку з постійним зростанням обсягу інформації сільськогосподарським підприємствам необхідні надійні й доступні рішення для зберігання даних. Хмарні сервіси забезпечують підвищену гнучкість, зменшують вимоги до інфраструктури та оптимізують управлінські процеси. Очікується, що хмарне програмне забезпечення (SaaS) буде як провідне рішення для управління фермами у майбутньому, що дозволить користувачам отримувати доступ до даних через веббраузери.

4. Управління даними, яке часто реалізується за допомогою технологій розподілених реєстрів, таких як блокчейн. Відповідно до досліджень FAO,

блокчейн застосовують у таких сферах, як сільськогосподарське страхування, реєстрація землі та ланцюги постачання. Блокчейн підвищує прозорість ланцюгів постачання сільськогосподарської продукції, забезпечуючи відстеження продуктів від місця походження до роздрібних магазинів, що зміцнює довіру споживачів до продукції.

5. Передача та обмін даними. Цей етап передбачає використання технологій для передачі та обміну даними, що сприяє виконанню різних транзакцій. Встановлено, що схильність фермерів до обміну даними залежить від декількох факторів, включно з віком і технологічною обізнаністю.

Отже, сфера цифровізації в сільському господарстві різноманітна та багатогранна, адже охоплює широкий спектр технологічних рішень, що можуть бути адаптовані до різних потреб і умов сільськогосподарських підприємств. Важливо також зауважити, що великі дані (Big Data) – потужна платформа для зберігання та аналізу різноманітних зібраних даних, критично важливих для ефективного управління витратами сільськогосподарських підприємств. Цифровізація даних дає змогу реалізувати функції пошуку, агрегування та інтеграції різних наборів даних, що дає змогу отримати оптимальні висновки щодо поточного стану ведення сільського господарства і формування рівня витрат підприємств [15]. Цей структурований підхід до впровадження цифрових технологій забезпечить стійке зростання та конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств в умовах глобалізації й мінливого ринкового середовища.

**Висновки.** Ефективне управління техніко-технологічними аспектами критично важливе для підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора, а також для формування і розвитку потенціалу сільськогосподарських підприємств. Дослідження підтвердило, що впровадження новітніх технологій, зокрема точного землеробства та автоматизації виробничих процесів, здатне суттєво підвищити продуктивність і знизити витрати сільськогосподарських підприємств. Ці інновації не лише оптимізують виробничі процеси, а й сприяють збереженню ресурсів, що, у свою чергу, забезпечує стійкість та адаптивність аграрного сектору до змінних умов ринку.

Війна неабияк впливає на структуру сільськогосподарського виробництва в Україні. Це проявляється у скороченні кількості сільськогосподарських підприємств, зниженні площ землекористування, а також концентрації виробництва в руках великих підприємств. Погіршення умов ведення бізнесу в аграрному секторі, зокрема через зни-

ження доступу до ресурсів, руйнування інфраструктури та порушення логістичних ланцюгів, призвели до зменшення економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств.

### Бібліографічний список

1. AgroPortal. Ринок сільгосптехніки: що купують, виробляють в Україні та куди експортують. Growhow.in.ua. 2024. URL: <https://agroportal.ua/publishing/infografika/rinok-silgosptehniki-shcho-kupuut-viroblyayut-v-ukrajini-ta-kudi-eksportuyut> (дата звернення: 03.02.2025).
2. Agravery.com. У 2023 році темпи скорочення імпорту сільськогосподарської техніки в Україні сповільнюються. 2023. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/u-2023-roci-tempi-skorocenna-importu-silskogospodarskoi-tehniki-v-ukraini-spovilnuutsa> (дата звернення: 03.02.2025).
3. AgroTimes. Ринок імпортової техніки – 2023. 2023. URL: <https://agrotimes.ua/opinion/rynok-importnoyi-tehniki-2023/> (дата звернення: 03.02.2025).
4. Бриль Р. В Україні різке зниження імпорту сільгосптехніки. Критична ситуація з тракторами. Liga.net. 2024. URL: <https://finance.liga.net/ua/ekonomika/novosti/v-ukraini-rizke-znyzhennia-importu-silhosptekhniki-krytychna-sytuatsiia-z-traktoramy> (дата звернення: 03.02.2025).
5. Звіти про виконання паспортів бюджетних програм. Мінагрополітики: веб-сайт. URL: <https://minagro.gov.ua/ua/napryamki/finansova-politika/byudzhethnij-proces/zviti-pro-vikonannyapasportiv-byudzhethnih-program>
6. Корюгін А.В. Особливості управління стратегічним розвитком підприємства. *Університетські наукові записки*. 2017. № 4. С. 184–206.
7. Керсанюк Ю. Складний імпорт–2022: потребували більше агротехніки, ніж отримали. 2023. URL: <https://www.growhow.in.ua/skladnyy-import-2022-potrebuvaly-bilshe-ahrotekhniki-nizh-otrymaly/> (дата звернення: 03.02.2025).
8. Міністерство економіки України. «Зроблено в Україні»: стартувала оновлена програма компенсації вартості української с/г техніки та обладнання, — Юлія Свириденко. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=3783e126-bd18-47d2-97e5-52026c7c4f7e&title=ProgramaKompensatsiiVartostiTekhniki> (дата звернення: 03.02.2025).
9. Офіційний сайт Державної митної служби України. 2024. URL: <http://customs.gov.ua/> (дата звернення: 03.02.2025).
10. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.03.2017 р. № 130. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/130-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 03.02.2025).
11. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. Державна служба зайнятості України, Федерація роботодавців України, Міністерство освіти і науки України, Європейський банк реконструкції та розвитку, Фонд міжнародної солідарності (Solidarity Fund PL), 2023. 170 с.
12. Alan S. Data Storage Methods for Businesses. *Vxchnge*. 2021. URL: <https://www.vxchnge.com/blog/business-data-storage-methods> (дата звернення: February 04, 2025).
13. Food and Agriculture Organization (FAO) and International Telecommunication Union (ITU). *EAggriculture in Action: Blockchain for Agriculture*. 2019. 72 p. URL: <http://www.fao.org/3/CA2906EN/ca2906en.pdf> (дата звернення: 03.02.2025).
14. Michael H. C., Bradley D. L., Joe D. L. Factors Influencing Producer Propensity for Data Sharing & Opinions Regarding Precision Agriculture and Big Farm Data. *University of Nebraska, Lincoln*. 2016. Vol. 3. 26 p. URL: <https://digitalcommons.unl.edu/ageconworkpap/48/> (дата звернення: 03.02.2025).
15. Nandyala C. S. Big and Meta Data Management for U-Agriculture Mobile Services. *International Journal of Software Engineering and Its Applications*. 2016. Vol. 10. No 2.
16. OECD Food and Agricultural Reviews. Innovation, Agricultural Productivity and Sustainability in China. 2016. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264085299-9-en/index.html?itemId=/content/component/9789264085299-9-en> (дата звернення: 03.02.2025).
17. Pro-Consulting. 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/en> (дата звернення: 03.02.2025).
18. Tanha T., Dhara S., Nivedita P., Hiteshri Y., Manan S. Implementation of artificial intelligence in agriculture for optimisation of irrigation and application of pesticides and herbicides. *Artificial Intelligence in Agriculture*. 2020. Vol. 4. Pp. 58–73. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S258972172030012X> (дата звернення: 03.02.2025).
19. The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). Digital Opportunities for Better Agricultural Policies. 2019. 234 p. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-and-food/digital-opportunities-for-better-agriculturalpolicies\\_571a0812-en](https://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-and-food/digital-opportunities-for-better-agriculturalpolicies_571a0812-en) (дата звернення: 03.02.2025).
20. UN Comtrade. 2024. URL: <https://comtradeplus.un.org/> (дата звернення: 03.02.2025).
21. United States Agency for International Development (USAID). Crowdsourcing Applications For Agricultural Development In Africa Introduction. *USAID*. 2013. 6 p. URL: [https://www.agrilinks.org/sites/default/files/resource/files/Crowdsourcing\\_Applications\\_for\\_Agricultural\\_Development\\_in\\_Africa.pdf](https://www.agrilinks.org/sites/default/files/resource/files/Crowdsourcing_Applications_for_Agricultural_Development_in_Africa.pdf) (дата звернення: 03.02.2025).
22. Zakharchuk O. Export and import of agricultural machinery. *Ekonomika APK*. 2020. 27 (6). Pp. 81–90. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202006081> (дата звернення: 03.02.2025).

Стаття надійшла 10.02.2025

УДК 005.572:658  
JEL M49

## РЕГУЛЯТОРНІ МЕХАНІЗМИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**Р. Мельничук, аспірант**

ORCID ID: 0009-0000-4955-0888

*Львівський національний університет природокористування*

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.081>

### **Мельничук Р. Регуляторні механізми в аграрному секторі України: виклики та перспективи**

Аграрний сектор є однією з ключових галузей економіки України, що визначає продовольчу безпеку країни та сприяє її економічному розвитку. Ефективне функціонування аграрного сектора залежить від дієвих регуляторних механізмів, які забезпечують гармонізацію інтересів держави, ринку та виробників. Проаналізовано сучасні регуляторні інструменти, які використовують в аграрному секторі України, розглянуто виклики, що виникають за їх впровадження, та окреслено перспективи удосконалення законодавчої бази і процедур управління аграрною політикою.

Проведено комплексний аналіз сучасного стану нормативно-правової бази аграрного сектора України із фокусом на основні законодавчі акти, зокрема Закон України «Про аграрні ноти», Земельний кодекс України та Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України». Визначено ключові виклики у сфері регулювання, від нестабільності законодавчої бази та обмеженого доступу до фінансових ресурсів і до проблем монополізації ринку та впровадження екологічних стандартів. На основі компаративістського підходу здійснено порівняльний аналіз міжнародних регуляторних практик, зокрема досвіду реалізації Спільної аграрної політики Європейського Союзу та підходів Сполучених Штатів Америки. Досліджено ефективність фінансових механізмів підтримки – дотацій, тарифів та грантів у контексті стимулювання розвитку аграрного виробництва та адаптації до глобальних економічних тенденцій.

На основі проведеного дослідження запропоновано комплекс заходів щодо модернізації законодавчої бази, оптимізації інституційних механізмів управління, впровадження інноваційних технологій у процес регулювання та підвищення прозорості регуляторних процедур. Обґрунтовано необхідність гармонізації національних стандартів із європейськими нормами та розглянуто концепцію кластеризації як ефективного механізму підвищення конкурентоспроможності. Результати дослідження мають важливе практичне значення для формування державної аграрної політики, забезпечення стабільного розвитку галузі та її інтеграції у світову економіку.

**Ключові слова:** аграрний сектор, регуляторні механізми, аграрна реформа, законодавство, перспективи, дотації, тарифи, гранти, глобалізація, кластеризація.

### **Melnychuk R. Regulatory mechanisms in the agrarian sector of Ukraine: challenges and prospects**

The agrarian sector is a vital component of Ukraine's economy, playing a crucial role in ensuring the country's food security and contributing to its economic growth. The effective operation of this sector hinges on robust regulatory mechanisms that harmonise the interests of the state, the market, and producers. This article examines contemporary regulatory instruments employed in Ukraine's agrarian sector, identifies challenges encountered during their implementation, and outlines prospects for enhancing the legislative framework and management procedures related to agricultural policy.

The research provides a thorough analysis of the current regulatory framework within Ukraine's agrarian sector, focusing on pivotal legislative acts such as the Law of Ukraine "On Agrarian Notes", the Land Code of Ukraine, and the Law of Ukraine "On State Support of Agriculture in Ukraine". Key challenges in the regulatory realm are identified, encompassing issues such as legislative instability, limited access to financial resources, market monopolisation, and the implementation of environmental standards. By employing a comparative approach, the study evaluates international regulatory practices, particularly the experience of the European Union's Common Agricultural Policy and the methods utilised in the United States. It also investigates the effectiveness of financial support mechanisms - such as subsidies, tariffs, and grants - in stimulating agricultural production and adapting to global economic trends.

Based on the conducted research, a series of measures are proposed to modernise the legislative framework, optimise institutional management mechanisms, implement innovative technologies within the regulatory process, and enhance the transparency of regulatory procedures. The necessity of aligning national standards with European norms is emphasised, and the concept of clustering is examined as an effective strategy for boosting competitiveness. The findings of this research hold significant practical implications for shaping state agricultural policy, ensuring stable industry development, and facilitating integration into the global economy.

**Keywords:** agrarian sector, regulatory mechanisms, agrarian reform, legislation, prospects, subsidies, tariffs, grants, globalisation, clustering.

**Постановка проблеми.** Аграрний сектор України є стратегічно важливою галуззю економіки, що забезпечує продовольчу безпеку країни, значну частку ВВП та експорту. Проте ефективність його функціонування значною мірою залежить від регуляторних механізмів, які формують економічне середовище для сільськогосподарських виробників. Сучасна регуляторна політика в аграрному секторі стикається з низкою викликів, серед яких:

- Нестабільність законодавчої бази – часті зміни нормативно-правових актів ускладнюють довгострокове планування для аграрних підприємств.
- Доступ до фінансових ресурсів – обмежений доступ до кредитування та державної підтримки знижує конкурентоспроможність українських виробників.
- Вплив міжнародних зобов'язань – інтеграція з ЄС вимагає адаптації українського законодавства до європейських стандартів, що потребує значних ресурсів та змін у підходах до регулювання.
- Монополізація ринку та нерівні умови конкуренції – велика частка земельних ресурсів та виробничих потужностей зосереджена у великих агрохолдингах, що створює бар'єри для малого та середнього агробізнесу.
- Екологічні стандарти та кліматичні виклики – необхідність імплементації екологічних норм у виробничі процеси потребує значних фінансових та технологічних інвестицій.

З огляду на зазначені проблеми, важливим завданням є розробка ефективних регуляторних механізмів, які б сприяли стабільному розвитку аграрного сектора, забезпечували його інтеграцію у світові ринки та відповідали міжнародним зобов'язанням України. Дослідження викликів та перспектив удосконалення регуляторної політики дасть змогу сформулювати рекомендації щодо оптимізації державного управління у сфері сільського господарства і потребує додаткових досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні наукові дослідження проблем регуляторних механізмів в аграрному секторі України охоплюють широкий спектр питань. Дослідники зауважують, що нормативно-правова база аграрного сектора часто нестабільна та змінюється, що створює невизначеність для підприємців. Наприклад, Т. Харченко [12] у своїх дослідженнях наголошує, що часті зміни в законодавстві ускладнюють стратегічне планування аграрних господарств та інвестування в інноваційні технології. Водночас відзначається потреба в гармонізації національних норм із стандартами ЄС, що дозволить забезпечити стабільний розвиток галузі [5; 11].

Аналіз регіональних диспропорцій у застосуванні регуляторних механізмів проведено у працях В. Шульги [13], який зазначає, що координація між центральною владою та регіональними органами потребує суттєвого удосконалення. П. Несененко [6] досліджує механізми надання фінансової підтримки аграрним підприємствам та підкреслює роль грантових програм і субсидій у модернізації галузі. У деяких публікаціях зазначено, що ефективність розподілу фінансових ресурсів часто обмежується бюрократичними перепонами та корупційними ризиками, що знижує потенціал цих інструментів [1; 4].

Деякі дослідники приділяють увагу питанням глобалізації аграрного сектора. Вони розглядають досвід ЄС, де регуляторні механізми та підтримка через CAP сприяють створенню аграрних кластерів, що стимулюють інновації й міжнародну співпрацю [2; 7]. Основна ідея останніх досліджень полягає в тому, що для підвищення конкурентоспроможності українського аграрного сектора необхідно модернізувати законодавство, оптимізувати інституційні механізми управління та впровадити інноваційні технології в систему фінансової підтримки.

Водночас адаптація досвіду ЄС та міжнародних практик може суттєво сприяти підвищенню конкурентоспроможності українського аграрного виробництва. Рекомендоване подальше дослідження впливу глобалізаційних процесів та кластеризації економіки на аграрний сектор для розробки більш ефективних стратегій підтримки та модернізації галузі.

**Постановка завдання.** Наше завдання – визначення сучасного стану регуляторних механізмів в аграрному секторі України, аналіз наявних викликів їхнього впровадження та окреслення перспектив удосконалення законодавчої бази і управлінських процесів для забезпечення інтеграції аграрного сектора у світовий ринок.

Для цього доцільно:

- проаналізувати сучасну нормативно-правову базу, що регулює діяльність аграрного сектора України;
- дослідити механізми державних та міжнародних грантів, субсидій, дотацій і тарифів, які використовуються для підтримки аграрного виробництва;
- порівняти ефективність цих механізмів у контексті міжнародного досвіду (Спільна аграрна політика ЄС та підходи США);
- визначити основні виклики, з якими стикається аграрний сектор при впровадженні сучасних регуляторних механізмів;
- окреслити стратегії для інтеграції українських аграрних підприємств у світову економіку та підвищення їх конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу.** Україна традиційно належить до провідних світових експортерів сільськогосподарської продукції. Проте сучасні економічні та політичні виклики вимагають удосконалення регуляторної бази аграрного сектора. Аграрна реформа, яка розпочалася після здобуття незалежності, продовжує трансформувати ринок, що супроводжується необхідністю адаптації законодавства до змінних умов ринку та глобальних трендів [4]. Водночас зростає потреба у створенні дієвих механізмів контролю, стандартів та сертифікації, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності української агропромисловості.

Сучасна нормативно-правова база в аграрному секторі України містить низку законів і підзаконних актів, серед яких основними є Закон України «Про аграрні ноти», Земельний кодекс України, Закон України «Про державну підтримку сільськогосподарства України» та інші нормативні документи, що регулюють питання субсидування, кредитування, стандартизації та сертифікації продукції [9]. Ці нормативні акти створюють основу для встановлення правил гри на ринку, захисту прав власників землі та стимулювання інвестицій в аграрну галузь.

Державний апарат, відповідальний за реалізацію аграрної політики, охоплює Міністерство аграрної політики та продовольства України, Державну службу України з безпеки харчових продуктів та захисту споживачів, а також регіональні органи місцевого самоврядування. Ці установи виконують функції не лише регулювання, а й контролю за дотриманням законодавства, здійснення державного моніторингу ринку та надання рекомендацій для виробників [3; 8].

Важливим елементом регуляторної системи є стандартизація виробництва та процесів. Стандарти якості, безпеки та екологічності встановлюються як на державному рівні, так і з урахуванням міжнародних норм. Сертифікація дозволяє українським виробникам підтвердити відповідність своєї продукції високим стандартам, що відкриває можливості для експорту та зміцнення довіри споживачів [8].

Окрім законодавчої та інституційної бази, аграрний сектор України отримує підтримку через програми субсидування, державних кредитів та грантових ініціатив. Програми підтримки дозволяють підприємствам інвестувати в модернізацію виробництва, впровадження новітніх технологій та розвиток інфраструктури. Однак ефективність цих програм значною мірою залежить від їхньої прозорості та доступності для виробників [5].

Незважаючи на наявність сучасної нормативно-правової бази, аграрний сектор стикається з низкою викликів:

- Недосконалість законодавства: постійно виникають питання щодо адаптації законів до змінних умов ринку та глобальних економічних трендів. Часто нові нормативні акти потребують швидкого впровадження на практиці, що ускладнюється бюрократичними перепонами [6].

- Неефективне управління: регіональні відмінності в застосуванні регуляторних механізмів призводять до дисбалансу у розвитку аграрного сектора. Суперечності між державними структурами та місцевими органами влади можуть створювати додаткові ризики для інвесторів [7].

- Відсутність інновацій: регуляторні механізми не завжди встигають за стрімким розвитком технологій, що застосовуються в аграрному виробництві. Необхідно впроваджувати гнучкі інструменти, які дозволяють адаптуватися до інноваційних рішень та забезпечити конкурентоспроможність галузі [8].

Для подолання наявних викликів пропонується такі напрямки удосконалення:

- Модернізація законодавства: прийняття нових законів і вдосконалення наявних нормативно-правових актів, які враховують сучасні виклики аграрного сектора, зокрема інтеграцію цифрових технологій та інновацій [10].

- Децентралізація управління: перерозподіл повноважень між центральними та регіональними органами влади може сприяти більш ефективному впровадженню регуляторних механізмів з урахуванням місцевих особливостей.

- Підвищення прозорості: впровадження електронних систем управління та контролю дозволить забезпечити оперативний доступ до інформації про виконання нормативів, що знизить рівень корупційних ризиків [11].

- Підтримка інновацій: розробка спеціальних програм підтримки інновацій, що охоплюють гнучкі механізми сертифікації та стандартів, допomoже інтегрувати новітні технології у виробничі процеси.

У сучасному аграрному секторі фінансові механізми, такі як дотації, тарифи та гранти, є ключовими інструментами державної підтримки та стимулювання конкурентоспроможності. Аналізуючи досвід Європейського Союзу та США, можна виокремити низку спільних та відмінних рис, що мають значення і для формування регуляторних механізмів в Україні.

Європейська спільна сільськогосподарська політика (CAP) є одним із найбільш розвинених механізмів підтримки аграрного сектора у світі. Основні елементи цієї політики охоплюють:

- Дотації: фермери отримують прямі платежі, які забезпечують стабілізацію доходів, підтримку соціальних стандартів і сприяють сталому розвитку господарств.

- Структурні фонди та грантові програми: ці інструменти спрямовані на модернізацію сільського господарства, розвиток інфраструктури, впровадження інновацій та охорону навколишнього середовища.

- Тарифні бар'єри: застосування тарифів на імпорту деяких сільськогосподарських товарів допомагає захистити вітчизняних виробників від надмірної конкуренції на світовому ринку.

CAP має на меті забезпечення стабільності аграрного сектора, підтримку екологічно сталого виробництва та конкурентоспроможності продукції на міжнародному ринку [2].

У США аграрна політика також передбачає низку заходів для підтримки сільськогосподарських виробників:

- програми підтримки доходів забезпечують фінансування у разі падіння цін на сільськогосподарську продукцію, несприятливих погодних умов або інших ринкових факторів;

- страхові програми захищають виробників від ризиків, пов'язаних із природними катаклізмами та коливаннями цін;

- експортна підтримка спрямована на просування американської сільськогосподарської продукції на зовнішніх ринках.

Американський підхід до аграрної політики періодично змінюється залежно від адміністрації, але загалом спрямований на підтримку внутрішнього виробництва та забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках (табл. 1-3).

Таблиця 1

**Основні елементи фінансових регуляторних механізмів (дотації, тарифи та гранти) в аграрному секторі, із зазначенням їхніх цілей, результатів та відповідних джерел**

| Механізм | Опис та цілі                                                                                                                  | Ключові результати та ефективність                                                                                                                                | Джерело/Посилання                              |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Дотації  | Пряме фінансове забезпечення фермерів для стабілізації доходів, модернізації виробництва та підвищення конкурентоспроможності | Підвищують стабільність доходів, стимулюють модернізацію господарств, сприяють збільшенню продуктивності (зростання продуктивності до 5–10 % у деяких країнах ЄС) | ЄС CAP                                         |
| Тарифи   | Використання митних бар'єрів для захисту внутрішнього ринку від імпорту сільськогосподарської продукції                       | Захищають вітчизняних виробників, але можуть зменшувати конкуренцію та інноваційність через обмеження зовнішнього впливу                                          | USDA Reports                                   |
| Гранти   | Фінансування інноваційних проєктів, модернізації обладнання, впровадження нових технологій та розвитку інфраструктури         | Сприяють впровадженню інновацій, розширенню виробництва та покращанню експортних показників; ефективність залежить від прозорості розподілу коштів                | Horizon Europe та Національні програми України |

Джерело: розробка автора на основі вказаних матеріалів

Дані табл. 1 допомагають узагальнити основні результати застосування механізмів фінансової підтримки в аграрному секторі та можуть слугувати орієнтиром для подальшого аналізу та впровадження відповідних заходів в Україні. Для більш

детального вивчення ефективності механізмів доцільно ознайомитись із зазначеними джерелами та останніми дослідженнями у сфері аграрної політики (табл. 2).

Таблиця 2

**Основні елементи регуляторних механізмів в аграрному секторі України**

| Елемент регуляторного механізму | Опис та функції                                                                                                                                   | Основні виклики                                                  | Перспективи/Рекомендації                                                  |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1                               | 2                                                                                                                                                 | 3                                                                | 4                                                                         |
| Законодавча база                | Норми та закони (Закон «Про аграрні ноти», Земельний кодекс України, Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» тощо) | Недосконалість законодавства, часті зміни, бюрократичні перепони | Модернізація нормативної бази, адаптація до ринкових і технологічних змін |
| Інституційне регулювання        | Органи державного управління (Міністерство аграрної політики, Державна служба безпеки харчових продуктів, регіональні органи влади)               | Регіональні диспропорції, слабка координація між структурами     | Децентралізація управління, покращення координації та прозорості          |

Продовження табл. 2

| 1                              | 2                                                                                                                                              | 3                                                                               | 4                                                                                |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Стандартизація та сертифікація | Встановлення стандартів якості, безпеки та екологічності; проведення сертифікації продукції для підтвердження відповідності міжнародним нормам | Відставання від сучасних стандартів, інтеграція інноваційних технологій         | Гармонізація стандартів, впровадження цифрових систем контролю та сертифікації   |
| Фінансові механізми            | Дотації, субсидії, тарифи, гранти та кредитні програми для підтримки модернізації та розвитку виробництва                                      | Низька ефективність розподілу, корупційні ризики, недосконалі процеси розподілу | Вдосконалення системи грантового фінансування, електронізація процесів розподілу |

Джерела: розробка автора на основі Закону «Про аграрні ноти», аналітики Міністерства аграрної політики та продовольства України та агроінформаційного агентства «Українська аграрна правда» (2022 р.)

Таблиця 3

## Порівняльний аналіз міжнародних моделей підтримки аграрного сектора

| Параметр              | ЄС (CAP)                                                                                             | США                                                                                                     |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дотації               | Прямі платежі для стабілізації доходів фермерів; орієнтація на довгострокову підтримку               | Програми підтримки доходів фермерів, орієнтовані на забезпечення стабільності під час ринкових коливань |
| Тарифи                | Використання тарифних бар'єрів для захисту внутрішнього ринку від імпорту                            | Складна система тарифів та квот, що захищає пріоритетні напрямки сільського господарства                |
| Грантове фінансування | Структурні фонди та грантові програми для модернізації, інновацій та розвитку інфраструктури         | Програми грантової підтримки для досліджень, інновацій та розвитку сільських територій                  |
| Перспективи           | Забезпечення стабільності та конкурентоспроможності через довгострокові інвестиції в аграрний сектор | Поєднання механізмів захисту внутрішнього ринку з підтримкою експорту та інновацій                      |

Джерело: Власна розробка автора за допомогою матеріалів Європейської Комісії – CAP, аналізу офіційних документів США, матеріалів USDA Reports

Табл. 1-3 допомагають узагальнити та порівняти основні елементи регуляторних механізмів і фінансових інструментів, що використовуються для підтримки аграрного сектора, а також ілюструють міжнародні підходи, які можуть бути корисними для українських аграрних підприємств.

Глобалізація суттєво впливає на аграрний сектор, стимулюючи інтеграцію ринків, обмін технологіями та підвищення конкурентоспроможності виробників. Водночас концепція кластеризації економіки, яка передбачає створення регіональних чи галузевих кластерів, сприяє формуванню синергетичних ефектів через об'єднання підприємств, наукових установ і сервісних компаній для спільного виконання завдань модернізації виробництва.

Досвід США у підтримці аграрного сектора демонструє такі підходи:

- Активне залучення інвестицій та грантової підтримки для впровадження інноваційних технологій, що відповідають світовим стандартам.
- Створення сприятливого середовища для міжнародної співпраці, яке передбачає участь, у тому числі українських аграрних підприємств, у глобальних ініціативах та проєктах.

- Підтримка кластерних ініціатив, що дозволяють об'єднати зусилля виробників, дослідників і державних структур для спільної модернізації інфраструктури, розробки нових технологій та екологічно сталого виробництва.

Такий підхід сприяє активній інтеграції аграрного сектора у світову економіку, забезпечуючи стабільний розвиток через обмін технологічними та фінансовими ресурсами [2].

Український аграрний сектор має змогу вчитися на міжнародному досвіді регулювання галузі. Основні рекомендації передбачають:

1. Створення аграрних кластерів як механізму об'єднання ресурсів, що дозволить зменшити витрати, підвищити інноваційність та конкурентоспроможність.
2. Інтеграція до глобальних програм підтримки інновацій та модернізації, що дозволить українським підприємствам брати участь у міжнародних грантових ініціативах.
3. Баланс між захистом внутрішнього ринку та глобальною інтеграцією, що забезпечить стабільний розвиток через адаптацію передових технологій та методів управління.

Отже, поєднання елементів глобалізації з кластерною структурою економіки може стати важливим чинником для модернізації та розвитку аграрного сектора України, сприяючи не лише економічному зростанню, а й підвищенню його стійкості в умовах глобальних викликів.

**Висновки.** Ефективне регулювання аграрного сектора України є ключем до забезпечення продовольчої безпеки та економічного зростання країни. Сучасна нормативно-правова база, створена останніми роками, дає змогу поступово вирішувати проблеми галузі. Проте для досягнення високої ефективності необхідно модернізувати законодавство, вдосконалити інституційний механізм управління, впровадити інноваційні технології та забезпечити прозорість процесів. Успішна реалізація запропонованих напрямків удосконалення дозволить українським аграрним підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку та сприятиме стійкому розвитку аграрного сектора.

Проведене дослідження дало змогу сформулювати такі ключові рекомендації для удосконалення регуляторних механізмів в аграрному секторі України:

1. Модернізація нормативно-правової бази з урахуванням євроінтеграційних процесів та необхідності гармонізації з міжнародними стандартами.
2. Розвиток механізмів фінансової підтримки з акцентом на прозорості, доступності та ціловому характері використання коштів.
3. Удосконалення інституційного механізму регулювання через покращення координації між центральними та регіональними органами влади.
4. Упровадження сучасних цифрових технологій для моніторингу, контролю та сертифікації аграрного виробництва.
5. Стимулювання створення аграрних кластерів як ефективного механізму підвищення конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу галузі.

Ці заходи дають змогу забезпечити стабільний розвиток аграрного сектора, підвищити його конкурентоспроможність на міжнародних ринках та сприятимуть інтеграції України у глобальну економічну систему.

### Бібліографічний список

1. Дугінець Г., Ніжейко К. Цифровізація аграрного сектору ЄС: досвід для України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. С. 127–136. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-17>

2. Європейська спільна сільськогосподарська політика: Сільське господарство України від російського вторгнення до європейської інтеграції: аналітичний звіт / Дослідницька служба Європейського парламенту. Брюссель, 2024. 112 с.

3. Земельний кодекс України: Закон України від 25.10.2001 р. № 2768-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 3–4. С. 27. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (дата звернення: 10.01.2025).

4. Марина А. С., Янковська Я. Р. Аграрний сектор економіки України в умовах війни. *Матеріали Всеукраїнської наукової конференції «Українське Сьогодення – 2022: Реалії війни та перспективи відновлення країни»*. Київ, 2022. С. 93–95.

5. Міністерство аграрної політики і продовольства України: офіційний веб-сайт. URL: <https://minagro.gov.ua>. (дата звернення: 10.01.2025).

6. Несененко П. П. Регулювання стратегічного розвитку аграрного сектору в контексті економічної політики держави: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03 / Одес. нац. екон. ун-т. Одеса, 2023. 38 с.

7. План відновлення України. Офіційний веб-портал Кабінету Міністрів України. URL: <https://recovery.gov.ua> (дата звернення: 10.01.2025).

8. Положення про Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.09.2015 р. № 667. *Офіційний вісник України*. 2015. № 73. Ст. 2402. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/667-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.01.2025).

9. Про аграрні ноти: Закон України від 19.07.2023 р. № 3586-IX. *Офіційний вісник України*. 2023. № 62. Ст. 3875. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3586-20#Text> (дата звернення: 10.01.2025).

10. Програми державної підтримки аграрного виробництва: аналітичний огляд / Агроінформаційне агентство «Українська аграрна правда». Київ, 2022. 78 с.

11. Русан В. М. Особливості функціонування аграрного сектору економіки в умовах війни. Національний інститут стратегічних досліджень. Київ, 2022. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-07/rusan.pdf> (дата звернення: 10.01.2025).

12. Харченко Т. О. Механізми державного регулювання сталого розвитку аграрного сектору економіки України: автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2024. 36 с.

13. Шулъга В. Підтримка аграрного сектору в умовах воєнного стану: що варто знати? ЛІГА: ЗАКОН. 2022. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/analytcs/213396\\_pdttrimka-agrarnogo-sektoru-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-vartoznati](https://jurliga.ligazakon.net/analytcs/213396_pdttrimka-agrarnogo-sektoru-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-vartoznati) (дата звернення: 10.01.2025).

Стаття надійшла 13.01.2025

УДК 005.932:[628.4.04:636]

JEL Q16; Q57

**РЕВЕРСИВНА ЛОГІСТИКА ВІДХОДІВ ТВАРИННИЦТВА МІЖ  
ВИРОБНИКАМИ ТА СПЕЦІАЛІЗОВАНИМИ ДЕРЖАВНИМИ  
ПІДПРИЄМСТВАМИ**

**Ю. Дубневич, к. е. н.**

*ORCID ID: 0000-0002-4843-6239*

*Львівський національний університет природокористування*

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.087>

**Дубневич Ю. Реверсивна логістика відходів тваринництва між виробниками та спеціалізованими державними підприємствами**

У статті розглянуто питання реверсивної логістики відходів тваринництва, яка відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління відходами, зменшенні негативного впливу на навколишнє середовище та підтримці стійкого розвитку аграрного сектору. Проаналізовано основні етапи логістичного процесу, зокрема збирання, транспортування, переробку та утилізацію відходів. Особливу увагу приділено взаємодії між виробниками тваринницької продукції та спеціалізованими державними підприємствами, що займаються переробкою відходів.

Досліджено організацію реверсної логістики відходів тваринництва між виробниками та спеціалізованими державними підприємствами. Проаналізовано ключові етапи зворотного матеріального потоку, зокрема збір, транспортування, переробку та знешкодження біологічних відходів. Визначено основні виклики та бар'єри впровадження ефективних логістичних схем у цій сфері. Особливу увагу приділено екологічним та економічним аспектам реверсивної логістики, а також потенційним шляхам оптимізації процесів на основі сучасних технологій та державного регулювання.

Висвітлено ключові проблеми та виклики, з якими стикаються учасники логістичного ланцюга, такі як організація ефективної системи збору та транспортування відходів, забезпечення відповідності вимогам екологічної безпеки та оптимізація витрат на переробку. Окремо розглянуто питання нормативно-правового регулювання у сфері реверсивної логістики відходів тваринництва, а також перспективи впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності процесів переробки.

На основі проведеного дослідження дійдено висновків щодо можливостей покращення наявних підходів до управління відходами тваринництва та надано рекомендації для вдосконалення співпраці між виробниками та спеціалізованими державними підприємствами. Результати дослідження можуть бути корисними для виробників галузі тваринництва, фахівців у галузі логістики, аграрного сектору, а також для представників державних органів – відповідальних за екологічну політику.

**Ключові слова:** реверсивна логістика, відходи тваринництва, переробка, рециклінг.

**Dubnevych Yu. Reverse logistics of livestock waste between producers and specialised state-owned enterprises**

This scholarly article addresses the issues of reverse logistics for livestock waste, which plays a crucial role in ensuring effective waste management, reducing the negative environmental impact, and supporting the sustainable development of the agricultural sector. The principal stages of the logistics process, including the collection, transportation, processing and disposal of waste, are analysed. Particular attention is paid to the interaction between livestock producers and specialised state-owned enterprises engaged in waste processing.

The author examines the organization of reverse logistics for livestock waste between producers and specialized state enterprises. The key stages of the reverse material flow - collection, transportation, processing, and disposal of biological waste - are analyzed. The main challenges and barriers to implementing effective logistics schemes in this field are identified. Special attention is given to the environmental and economic aspects of reverse logistics, as well as potential methods to optimize processes using modern technologies and state regulation.

The article highlights the key problems and challenges faced by the participants of the logistics chain, such as the organisation of an efficient system for waste collection and transportation, adherence to environmental safety regulations,

and the optimisation of processing costs. Additionally, it considers the issues of the regulatory and legal framework governing reverse logistics for livestock waste and examines the potential for innovative technologies to enhance processing efficiency.

Drawing on the conducted research, the study presents conclusions regarding opportunities to enhance existing approaches to livestock waste management and offers recommendations to foster collaboration between producers and state-owned enterprises. The research findings have significant implications for professionals in logistics and agriculture, as well as for government policymakers responsible for environmental regulation.

**Keywords:** reverse logistics, livestock waste, processing, recycling.

**Постановка проблеми.** Україна, як аграрна країна, має великі обсяги відходів тваринництва, що утворюються під час виробництва сільськогосподарської продукції та переробки сировини тваринництва. Ці відходи можуть мати негативний вплив на навколишнє середовище, якщо не вживати заходів щодо їх управління та переробки. Проблема полягає у відсутності ефективної системи збору, транспортування, переробки та використання відходів тваринництва в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Учені давно досліджують управління відходами, оскільки ця проблема надзвичайно актуальна для збереження якості довкілля. Дедалі більше дослідників наголошують на необхідності екологічно чистого ведення бізнесу та раціонального поводження з відходами агропромислового виробництва.

Вітчизняні науковці, такі як М. Бублик [2], Л. Войнич [10], В. Колодійчук [8], І. Колодійчук [9], детально розглядали сутність зворотних матеріальних потоків, принципи їх управління та концептуальні положення екологічної логістики, з них багато публікацій присвячено використанню вторинної сировини, рециклінгу відходів та впровадженню інноваційних підходів у ці процеси.

Методологічною основою дослідження стали дослідження реверсивної логістики відходів тваринництва між виробниками та спеціалізованими держпідприємствами, проведені за допомогою комплексного підходу, який охоплював декілька етапів. Аналіз літературних джерел – проведено огляд наукових статей, монографій та інших публікацій, присвячених темі реверсивної логістики та управління відходами тваринництва. Визначено ключові концепції, моделі та методи, що використовуються в цій сфері. Зібрано інформацію про обсяги відходів, методи їх збору, транспортування та переробки, а також про фінансові та екологічні аспекти взаємодії.

Аналіз та інтерпретація даних – проведено кількісний аналіз зібраних даних для визначення основних тенденцій та закономірностей. Використано методи оптимізації для визначення найбільш ефективних шляхів збирання, транспортування та переробки відходів. Розробка рекомендацій на основі проведеного аналізу сформульовано рекомен-

дації щодо покращання наявних підходів до управління відходами тваринництва. Розроблено пропозиції щодо впровадження інноваційних технологій та методів для підвищення ефективності реверсивної логістики.

Матеріалами дослідження слугували літературні джерела, наукові статті та монографії, присвячені темі реверсивної логістики та управління відходами. Нормативно-правові акти, що регулюють питання екологічної безпеки та переробки відходів.

**Постановка завдання.** Наше завдання – вивчення та аналіз системи реверсивної логістики відходів тваринництва в Україні. Конкретні завдання охоплюють:

- визначення можливостей впровадження реверсивної логістики для оптимізації управління відходами тваринництва в Україні;
- розробка рекомендацій щодо покращання системи управління відходами тваринництва в Україні з використанням підходів реверсивної логістики.

**Виклад основного матеріалу.** За будь-якої господарської діяльності утворюються відходи – промислові та побутові, які можуть бути потенційною сировиною. Відповідно до ЗУ «Про відходи», відходи – будь-які речовини, матеріали і предмети, що утворилися у процесі виробництва чи споживання, а також товари (продукція), що цілком або частково втратили свої споживчі властивості і не мають подальшого використання за місцем їх утворення чи виявлення і від яких їхній власник позбувається, має намір або повинен позбутися шляхом утилізації чи видалення [5].

Сьогодні в науковій літературі є велика кількість визначень терміна «відходи», більшість з яких належать переважно до питання матеріального походження, не зосереджуючи увагу на їх подальшому використанні певним підприємством (компанією), де їх сформували або виявили. Це означає, що таке визначення не має потенціалу для стимулювання подальшої переробки відходів [10].

Реверсивна логістика відходів тваринництва в Україні – це система організаційних заходів, спрямованих на збір, транспортування, переробку

та використання відходів, що утворюються у процесі виробництва сільськогосподарської продукції та переробки сировини тваринництва.

Україна, як аграрна країна, має значні обсяги відходів тваринництва, які потребують відповідного управління. Зворотна логістика дозволяє зменшити негативний вплив відходів на навколишнє середовище шляхом їх ефективного використання та переробки.

Важливим етапом у зворотній логістиці відходів тваринництва є їх збір та сортування. Після цього відходи можуть бути спрямовані на переробку у вторинні ресурси або використані у виробництві біогазу або органічних добрив.

Заходи щодо зворотної логістики відходів тваринництва в Україні мають враховувати особливості галузі, регіональні особливості та вимоги законодавства щодо охорони навколишнього середовища. Такий підхід дозволить досягти максимального позитивного впливу на навколишнє середовище та ефективно використовувати ресурси відходів тваринництва.

За даними Єдиного державного реєстру тварин на початок 2023 року, в Україні міститься інформація щодо ідентифікованих та зареєстрованих тварин (табл. 1) [4].

Таблиця 1

Поголів'я тварин у 2023 році в Україні

| Вид тварин           | Загальна кількість | Найбільше поголів'я в областях                                                |
|----------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Велика рогата худоба | 2 432 700          | Вінницька обл. – 154 563, Полтавська обл. – 151 894, Черкаська обл. – 130 052 |
| Вівці та кози        | 965 200            | Одеська обл. – 101 195, Хмельницька обл. – 32 632, Закарпатська обл. – 34 749 |
| Свині                | 5 028 400          | Сумська обл. – 15 800, Львівська обл. – 13 165, Полтавська обл. – 12 898      |
| Коні                 | 18 176             | Київська обл. – 3 913, Харківська обл. – 1 740, Одеська обл. – 1 154          |

Водночас за розрахунками Міністерства аграрної політики та продовольства Україна пого-

лів'я сільськогосподарських тварин у сільськогосподарських підприємствах та господарствах населення на 1.01.2023 року табл. 2 [2].

Таблиця 2

Поголів'я сільськогосподарських тварин в Україні у 2023 році та відсоток їх смертності

| Вид тварин           | Загальна кількість | Орієнтовний відсоток смертності | Кількість загиблих тварин |
|----------------------|--------------------|---------------------------------|---------------------------|
| Велика рогата худоба | 2 432 700          | 6                               | 145 962                   |
| Вівці та кози        | 965 200            | 3                               | 28 956                    |
| Свині                | 5 028 400          | 5                               | 251 420                   |
| Загалом              | 8 426 300          | 4.5                             | 426 338                   |

Аналізуючи табл. 2, можна дійти висновків:

- Найбільша кількість загиблих тварин серед свиней (251 420).
- Велика рогата худоба має значну кількість загиблих тварин (145 962).
- Найменша кількість загиблих тварин серед овець та кіз (28 956).
- Загальна кількість загиблих тварин серед усіх видів становить 426 338.

Зворотна (реверсивна) логістика відходів тваринництва в Україні – важлива складова управління відходами в цій галузі. Особливу увагу слід звертати на переробку відходів на Укрветсанзаводах, оскільки вони можуть використовуватись для

виробництва різних продуктів або додаткових ресурсів. Самі відходи тваринництва, такі як органічні відходи, відходи від обробки м'яса, кістки та інші побічні продукти, можуть піддаватися переробці. Наприклад:

**Виробництво біогазу**, а саме органічні відходи, можуть бути перероблені на біогаз за допомогою анаеробного бродіння. Біогаз використовують як екологічно чисте джерело енергії, а залишковий субстрат може застосовуватись як органічне добриво.

**Отримання кормових добавок**. Кісткове борошно, яке виробляється з відходів м'ясної промисловості, використовують як високоякісний компонент у кормовій базі для тварин.

**Виробництво органічних добрив.** Переробка гною, посліду та інших органічних відходів дає змогу отримати компост або біогумус, які підвищують родючість ґрунту.

**Утилізація відходів для енергетичних цілей.** Сухі органічні залишки можуть використовуватись для виробництва пелетів або інших видів біопалива.

Завдяки реверсивній логістиці відходів тваринництва створюються умови для ефективного використання ресурсів, мінімізації негативного впливу на довкілля та зменшення обсягу відходів, які потрапляють на полігони. Це важливий етап сталого розвитку агропромислового комплексу України. На рис. розглянемо ключові перевагами реверсивної логістики.

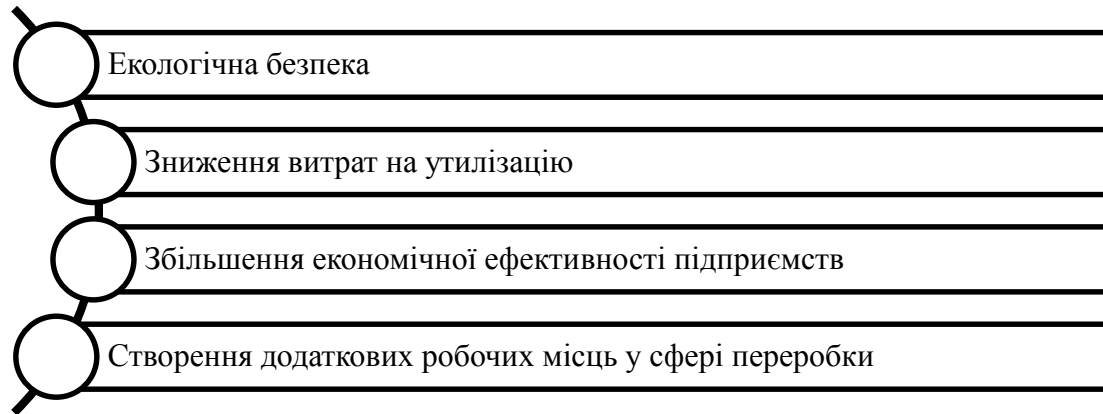


Рис. Ключові переваги реверсивної логістики

Реалізація таких ініціатив вимагає належної координації між урядовими установами, підприємствами та науковими установами. Інвестиції в інфраструктуру та впровадження сучасних технологій також є невід'ємною складовою успішної реверсивної логістики.

Переробка відходів на Укрветсан заводах потребує відповідного обладнання та технологій, які дозволяють ефективно переробляти відходи у корисні продукти. Крім того, важливо враховувати вимоги законодавства щодо охорони навколишнього середовища та безпеки праці при переробці відходів на Укрветсан заводах.

Зворотна логістика відходів тваринництва на Укрветсан заводах може бути ефективним інструментом для зменшення відходів, зменшення нега-

тивного впливу на навколишнє середовище та ефективного використання ресурсів, ціль реверсивної логістики полягає в тому, що виробники транспортують туші загиблих тварин для утилізаційної переробки, а взамін отримують м'ясо-кісткове борошно, яке використовують для годівлі тварин та удобрення продукції рослинництва.

ДП «Укрветсан завод» – єдине державне підприємство в Україні з переробки та утилізації відходів тваринного походження, неякісних харчових продуктів та продовольчої сировини.

Упродовж багатьох років кількість філій підприємства по всій країні поступово скорочувалася: від початку створення їх було 37, 2009-го року – 24, а вже 2011-го – 18 (табл. 3). Зараз лише дев'ять із них функціонують, але на всіх цих заводах є схожі проблеми [6].

Таблиця 3

Філії ДП «Укрветсан завод» [4]

| Код | Філія           | Юридична адреса           |
|-----|-----------------|---------------------------|
| 01  | Жовківська      | Львівська область         |
| 02  | Калинівська     | Вінницька область         |
| 03  | Кіровоградська  | Кіровоградська область    |
| 04  | Ковельська      | Волинська область         |
| 05  | Коломийська     | Івано-Франківська область |
| 06  | Костопільська   | Рівненська область        |
| 07  | Костянтинівська | Донецька область          |
| 08  | Куп'янська      | Харківська область        |
| 09  | Лебединська     | Сумська область           |
| 10  | Маріупольська   | Донецька область          |

Продовження табл. 3

|    |               |                       |
|----|---------------|-----------------------|
| 11 | Сквирська     | Київська область      |
| 12 | Тальнівська   | Черкаська область     |
| 13 | Тернопільська | Тернопільська область |
| 14 | Токмацька     | Запорізька область    |
| 15 | Тульчинська   | Вінницька область     |
| 16 | Хмельницька   | Хмельницька область   |
| 17 | Хорольська    | Полтавська область    |
| 18 | Шепетівська   | Хмельницька область   |

Проаналізуємо можливості застосування реверсивної логістики між виробниками та ДП «Укрветсан завод» у розрізі областей (табл. 4) [4; 7].

Таблиця 4

**Аналіз можливостей впровадження реверсивної логістики відходів тваринництва між виробниками та ДП «Укрветсан завод» у розрізі областей**

| Вид тварин           | Область     | Кількість поголів'я | Наявність філій          |
|----------------------|-------------|---------------------|--------------------------|
| Велика рогата худоба | Вінницька.  | 154 563             | Калинівська, Тульчинська |
|                      | Полтавська  | 151 894             | Хорольська               |
|                      | Черкаська   | 130 052             | Тальнівська              |
| Вівці та кози        | Одеська     | 101 195             | Немає                    |
|                      | Хмельницька | 32 632              | Хмельницька, Шепетівська |
| Свині                | Сумська     | 15 800              | Лебединська              |
|                      | Львівська   | 13 165              | Жовківська               |
|                      | Полтавська  | 12 898              | Хорольська               |
| Коні                 | Київська    | 3 913               | Сквирська                |
|                      | Харківська  | 1 740               | Куп'янська               |
|                      | Одеська     | 1 154               | Немає                    |

Для переробки відходів тваринництва слід зосередитись на областях із найбільшим поголів'ям та наявними філіями, які можуть виконувати ці завдання. В областях без філій слід розглянути можливість їх створення або розширення наявної інфраструктури.

У зв'язку з низкою економічних причин, зокрема через недостатнє державне фінансування, а також безгосподарність та суттєві зловживання з боку керівництва ДП «Укрветсан завод» та його філій, підприємство доведене до критичного стану.

Зворотна (реверсивна) логістика відходів тваринництва охоплює низку важливих завдань та функцій, спрямованих на ефективне управління відходами, зокрема:

1. Закупівля спеціалізованого транспорту для перевезення відходів, що дає змогу забезпечити їх безпечно та ефективне переміщення.

2. Оптимізація транспортних маршрутів від місць збору до місць переробки, утилізації та/або захоронення відходів, що мінімізує витрати на транспортування.

3. Своєчасна утилізація відходів, які можуть бути повторно використані, забезпечуючи зменшення відходів та отримання додаткових ресурсів.

4. Оперативне видалення, знешкодження та захоронення відходів, які не підлягають утилізації,

щоб запобігти їхньому шкідливому впливу на довкілля та здоров'я населення.

Ефективна організація збору, переробки, перевезення, зберігання або видалення, знешкодження та переробка відходів тваринництва дає змогу мінімізувати витрати підприємства та зменшити негативний вплив на довкілля.

Реверсивна логістика застосовує широкий спектр логістичних інструментів для вирішення еколого-економічних проблем природокористування та охорони довкілля, а також для підвищення репутації промислових підприємств. Вона представляє сучасну концепцію управління відходами промислових підприємств як ресурсними потоками, яка повинна:

- враховувати економічні та соціальні аспекти ефективного управління;

- впроваджувати технології рециклінгу, що дозволяють використовувати відходи у виробництві або споживачами як нові продукти, її сутність полягає в її прагненні повторити закриту природну систему, де все, що вироблено або використано, цілком переробляється всередині системи так, що не виникає екологічних проблем. Її мета – забезпечення максимальної ефективності від кожного процесу в життєвому циклі товару або послуги [3];

- контролювати цей процес.

Ефективна та економічно обґрунтована організація збору, перевезення, переробки дасть змогу мінімізувати витрати промислового підприємства та зменшити шкідливий вплив на довкілля та здоров'я населення.

**Висновки.** Зворотна логістика відходів тваринництва шляхом їх переробки на спеціалізованих державних підприємствах – важливий і ефективний захід для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та підвищення стійкості аграрного сектора. Попри наявні виклики, як-от необхідність значних фінансових інвестицій та створення інфраструктури, переваги у вигляді екологічної безпеки, економічної ефективності та стійкості сільського господарства роблять цей підхід перспективним і необхідним для впровадження.

З урахуванням значної кількості тварин у різних регіонах України, впровадження ефективної системи зворотної логістики відходів може суттєво покращити екологічну ситуацію та сприяти стійкому розвитку аграрного сектору.

У підсумку пропонуємо:

1. Розробка нормативно-правової бази – удосконалювати законодавство, що регулює процеси реверсивної логістики, зокрема в частині стимулювання співпраці між виробниками тваринницької продукції та спеціалізованими підприємствами.
2. Впровадження інноваційних технологій – розвивати технології переробки відходів, зокрема анаеробне розведення для виробництва біогазу, компостування та отримання кормових добавок із домашніх продуктів.
3. Оптимізація логістичних процесів – впроваджувати системи моніторингу, що дасть змогу ефективніше планувати маршрути збору та транспортування відходів, а також скоротити витрати.
4. Фінансова підтримка – створити програми державного фінансування та субсидії для підприємств, які займаються реверсивною логістикою та переробкою відходів тваринництва.
5. Освітні програми та інформаційна кампанія – провести навчання для виробників тваринницької продукції щодо сучасних методів управління відходами, а також інформувати громадськість про переваги реверсивної логістики.
6. Міжнародна співпраця – залучити міжнародний досвід та інвестиції для впровадження передових технологій у сфері переробки відходів та розбудови інфраструктури реверсивної логістики.
7. Розширення ролі Укрветсанзаводів – перетворити спеціалізовані державні підприємства

на центри комплексної переробки відходів із впровадженням інноваційних рішень та використанням передових практик.

Реалізація зазначених пропозицій сприятиме не лише вирішенню екологічних проблем, але й підвищенню економічної ефективності галузі, створенню нових робочих місць та розвитку сталого сільського господарства.

### Бібліографічний список

1. Бублик М. І., Коропецька Т. О. Реверсивна логістика як елемент механізму регулювання техногенних збитків промислових підприємств. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16725/1/24-Bublyk40-42.pdf>. (дата звернення: 05.02.2025).
2. Мінагрополітики закликає товаровиробників актуалізувати дані щодо кількості наявного поголів'я с/г тварин. URL: <https://www.agro-id.gov.ua/> (дата звернення: 05.02.2025).
3. Попівняк Р., Дубневич Ю., Дубневич Н. Запровадження концепції циркулярної економіки в Україні. *Аграрна економіка*. 2020. Т. 13, № 3–4. С. 27–32.
4. Пораховано кількість худоби на початок 2023 року. URL: <https://kurkul.com/news/32306-porahovano-kilkist-hudobi-na-pochatok-2023-roku> (дата звернення: 05.02.2025).
5. Про відходи: Закон України від 05 березня 1998 р. № 187/98-ВР / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1998. № 36–37. С. 242.
6. Спільними зусиллями Уряду, Держпродспоживслужби та Волинської ОДА ситуація на Ковельському ветсанзаводі стабілізована. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/249976522> (дата завантаження: 05.02.2025).
7. Укрветсанзавод філії. URL: <http://uvsz.org.ua/filiyi/> (дата звернення: 05.02.2025).
8. Kolodiichuk I. A. Waste and Their Positioning within the Territorial Socio-Economic Systems. Socio-Economic Problems of the Current Period of Ukraine: Collection of Scientific Papers/NAS of Ukraine. SE "Institute of Regional Studies named after M. I. Dolishny of NAS of Ukraine"; Ch. Ed. V. S. Kravtsiv. 2017. Issue 6 (128). 84–88 pp.
9. Kolodiichuk I., Kolodiichuk V. Formalization of the waste management task in Ukraine for ensuring the environmental stability of Eastern Europe. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2020. Vol. 7, No 1. P. 51–60. DOI: <http://dx.doi.org/10.15549/jee-car.v7i1.353>, Accessed on March 23, 2021.
10. Kolodiichuk V., Dubnevych Y., Voinycha L., Cherevko I., Kolodiichuk I. Definition and classification of waste in the agricultural enterprises' business activity Scientific Papers Series Management. *Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2022. Vol. 22, Issue 1.

Стаття надійшла 10.02.2025

УДК 658.8:368.015.1:368  
JEL G22; M31; M14; G01

## СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

**В. Дранус, к. е. н.**

ORCID ID: 0000-0001-5617-6740

**Л. Дранус, к. е. н.**

ORCID ID: 0000-0002-6427-1315

*Чорноморський національний університет імені Петра Могили*

**І. Кошкалда, д. е. н.**

ORCID ID: 0000-0003-4855-8890

*Державний біотехнологічний університет*

**Т. Лункіна, д. е. н.**

ORCID ID: 0000-0001-7252-3239

*Чорноморський національний університет імені Петра Могили*

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.093>

**Дранус В., Дранус Л., Кошкалда І., Лункіна Т. Соціально відповідальний маркетинг як інструмент ефективної діяльності страховиків в умовах війни**

Досліджено роль соціально відповідального маркетингу як інструменту підвищення ефективності діяльності страхових компаній в умовах війни. В умовах широкомасштабного військового конфлікту страховий ринок України зазнав значних трансформацій, що проявляються у зниженні довіри клієнтів, скороченні платоспроможного попиту, ускладненому врегулюванні страхових випадків, обмеженому покритті воєнних ризиків та регуляторній невизначеності. Проаналізовано останні наукові дослідження і публікації, присвячені особливостям функціонування страхового сектору під час війни. Зауважено, що соціально відповідальні практики можуть забезпечити не лише підвищення лояльності та довіри клієнтів, а й фінансову стійкість підприємств, сприяти адаптації страхових продуктів до нових умов, підвищити прозорість і ефективність процесів. Запропоновано комплекс заходів, включно з упровадженням цифрових платформ для віддаленого врегулювання страхових випадків, розвитком мікрострахування та гібридних продуктів із частковим державно-приватним покриттям, а також активною участю підприємств у соціальних та гуманітарних ініціативах. Окрему увагу приділено ролі державної підтримки, зокрема податковим пільгам, спрощенню регуляторних вимог та створенню спеціальних фондів для покриття воєнних ризиків. Науково-практична значущість дослідження полягає у формуванні структурованого підходу до впровадження соціально відповідального маркетингу, що поєднує комерційні та соціальні цілі та створює передумови для підвищення стійкості страхового сектору в умовах кризи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою емпіричних моделей оцінки ефективності SR-ініціатив, інтеграцією соціальних цілей у стратегію компаній, а також оцінкою ефективності державних механізмів підтримки страхового ринку під час воєнних конфліктів. Запропоновані підходи сприяють формуванню довгострокової лояльності клієнтів, підвищенню конкурентоспроможності підприємств і стабільності страхового сектору в Україні навіть у надзвичайно складних умовах війни.

**Ключові слова:** соціально відповідальний маркетинг, страховий ринок України, воєнний стан, цифровізація, мікрострахування, стабільність діяльності, фінансова стійкість, SR-ініціативи.

**Dranus V., Dranus L., Koshkalda I., Lunkina T. Socially responsible marketing as a tool for effective insurance companies' activities in wartime**

The article examines the role of socially responsible marketing as a tool for enhancing the efficiency of insurance companies' operations in the context of war. Amid large-scale military conflict, the Ukrainian insurance market has undergone significant transformations, manifested in decreased client trust, reduced solvent demand, complicated claims settlement, limited coverage of war-related risks, and regulatory uncertainty. The study analyzes recent scientific research and publications addressing the specifics of insurance sector functioning during wartime. The authors highlight that socially responsible practices can ensure not only increased client loyalty and trust but also the financial stability of companies, facilitate the adaptation of insurance products to new conditions, and enhance the transparency and efficiency of processes.

The article proposes a set of measures, including the implementation of digital platforms for remote claims settlement, the development of microinsurance and hybrid products with partial public-private coverage, as well as active participation of companies in social and humanitarian initiatives. Special attention is given to the role of state support, including tax incentives, simplification of regulatory requirements, and the creation of special funds to cover war-related risks. The scientific and practical significance of the study lies in the formation of a structured approach to implementing socially responsible marketing, which combines commercial and social goals and creates conditions for enhancing the resilience of the insurance sector under crisis conditions. Further research prospects are associated with developing empirical models for evaluating the effectiveness of SR initiatives, integrating social goals into company strategies, and assessing the efficiency of state mechanisms supporting the insurance market during military conflicts. The proposed approaches contribute to long-term client loyalty, increased competitiveness of companies, and the stability of the insurance sector in Ukraine, even under extremely challenging wartime conditions.

**Keywords:** socially responsible marketing, Ukrainian insurance market, wartime, digitalization, microinsurance, operational stability, financial resilience, SR initiatives.

**Постановка проблеми.** В умовах війни страховий ринок України зазнає суттєвих трансформацій, що зумовлено як різким зростанням ризиків, так і необхідністю адаптації бізнес-моделей до нових соціально-економічних реалій. Традиційні підходи до просування страхових продуктів виявляються недостатньо ефективними, оскільки споживачі очікують від фінансових установ не лише виконання контрактних зобов'язань, а й прояву соціальної відповідальності, підтримки суспільства та залученості до вирішення гуманітарних проблем. Це формує попит на соціально відповідальний маркетинг, який поєднає економічні цілі страховика із суспільними потребами, підвищує рівень довіри та лояльності клієнтів, зміцнює репутаційний капітал компаній.

Проблема полягає в тому, що в умовах воєнних викликів страховики стикаються з необхідністю одночасно забезпечувати фінансову стійкість, конкурентоспроможність і соціальну значущість своєї діяльності. Недостатній рівень інтеграції принципів соціальної відповідальності у маркетингові стратегії ускладнює ефективний розвиток страхового бізнесу та знижує його здатність до довгострокового функціонування. Тому постає науково-практичне завдання: визначити роль і механізми соціально відповідального маркетингу як інструменту підвищення ефективності діяльності страховиків у воєнний період, що має важливе значення як для розвитку теорії маркетингу у сфері страхування, так і для формування дієвих управлінських рішень у практиці страховиків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання функціонування страхового ринку України в умовах воєнного стану досліджено у працях багатьох учених, зокрема Ю. Кривенка [1], С. Петровської [6], С. Бровка [2], М. Житара [3] та інших. У наукових працях розглянуто вплив воєнного

конфлікту на попит на страхові послуги та зміну ризикових портфелів страховиків, проаналізовано стратегії ризик-менеджменту для зниження негативних наслідків війни, а також заходи державного регулювання, спрямовані на підтримку стійкості страхового сектору. Деякі дослідження присвячено використанню технологічних інновацій для підвищення ефективності діяльності компаній у кризових умовах.

Водночас питання інтеграції соціально відповідального маркетингу у стратегії страховиків у воєнний період залишаються недостатньо вивченими. Праці здебільшого стосуються фінансової стійкості, регуляторних аспектів чи впровадження цифрових технологій, проте майже не досліджено механізмів формування довіри до страховиків через соціальну відповідальність, гуманітарну підтримку та прозорі комунікації. Саме ця невирішена частина проблеми й визначає наукову новизну та практичну значущість дослідження.

**Постановка завдання.** Наше завдання – обґрунтування ролі соціально відповідального маркетингу як дієвого інструменту забезпечення ефективності діяльності страховиків в умовах війни. Дослідження спрямоване на з'ясування теоретичних засад та практичних підходів до використання соціальної відповідальності у маркетингових стратегіях страхових компаній, аналіз впливу воєнних викликів на поведінку споживачів та ризикові портфелі, а також на визначення механізмів, здатних поєднати комерційні інтереси із суспільними потребами. Особливу увагу приділено пошуку інструментів, які дозволяють зміцнити довіру та репутаційний капітал страховиків, забезпечуючи їхню стійкість у кризових умовах.

**Методика дослідження та матеріали.** Теоретичну основу дослідження становлять системний метод і структурно-діяльнісний підхід, які

дали змогу розглядати соціально відповідальний маркетинг як комплексний інструмент підвищення ефективності страховиків в умовах воєнної економіки. Для систематизації особливостей впровадження маркетингових практик у страхових компаніях застосовано методи аналізу та синтезу. Аналіз передбачав вивчення фінансово-економічних показників діяльності українських страховиків у період війни, а також оцінку маркетингових стратегій з кута зору їхньої соціальної спрямованості. Синтез дозволив узагальнити отримані результати та виокремити ключові напрями використання соціально відповідального маркетингу.

Абстрактно-логічний метод використано для формулювання теоретичних положень і висновків дослідження, а табличний – для наочного представлення результатів аналізу впровадження соціально відповідального маркетингу у страхових компаніях. Комплексно-системний підхід став основою для вироблення практичних рекомендацій щодо посилення ефективності страховиків через соціально відповідальні практики. Метод порівняння дозволив встановити відмінності між маркетинговими стратегіями українських страховиків та досвідом зарубіжних страхових ринків у кризових умовах.

Інформаційну основу становлять нормативні та аналітичні матеріали Національного банку України як регулятора страхового ринку, звіти міжнародних організацій щодо функціонування страхового сектору у воєнних і кризових умовах, наукові статті у фахових виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, а також актуальні публікації з відкритих інтернет-ресурсів.

**Виклад основного матеріалу.** У наукових працях проаналізовано трансформацію функціонування страхового сектору під впливом воєнних дій. Автори наголошують, що війна радикально змінила традиційні умови діяльності страховиків: від структурних зрушень у продажах і каналах обслуговування до перегляду продуктових лінійок і ризик-політик. У працях наведено факти скорочення платежів за полісами, падіння обсягів роздрібних продажів через масову евакуацію населення, ускладнення врегулювання страхових випадків у зоні бойових дій (відсутність доступу до документів, неможливість проведення оглядів, виклику поліції тощо) та зростання витрат на покриття через підвищену частоту й тяжкість збитків. Дослідники також зауважують залежність локального ринку від міжнародних перестраховальних ринків, що ускладнює можливість адекватного покриття великих воєнних ризиків.

Водночас у наукових матеріалах акцентується на потенціалі та обмеженнях інноваційних підходів: цифровізація, дистанційні сервіси, нові продукти (war-risk, страхування відновлювальних робіт), і державно-приватні моделі підтримки розглядаються як необхідні інструменти адаптації, проте їхнє впровадження ускладнене регуляторними, фінансовими та інфраструктурними бар'єрами. Деякі дослідники справедливо наголошують на потребі створення системних механізмів страхування воєнних ризиків за участі держави та міжнародних партнерів, а також зваженого перегляду політик утворення тарифів та умов покриття, щоб зберегти доступність послуг для вразливих груп населення.

Із початком війни виникла низка загальних проблем, які визначають нинішній стан ринку: різке зниження операційної спроможності у певних регіонах і концентрація сервісів у безпечних зонах; скорочення платоспроможного попиту населення і, як наслідок, зниження преміального доходу; ускладнення процесів врегулювання збитків та виплат на окупованих/перекритих територіях; брак доступних перестраховальних рішень і посилення тиску на капітальні резерви компаній; необхідність адаптації продуктового портфеля до нових ризиків (відновлення інфраструктури, переміщення населення, специфічні ризики будівництва й ремонту); регуляторна невизначеність і потреба в тимчасових/спеціальних механізмах підтримки ринку; а також репутаційні виклики, пов'язані з прозорістю виплат і довірою клієнтів (табл. 1).

У табл. 1 відображено систематизований вплив війни на ключові показники функціонування страхового ринку України, проаналізовано ключові аспекти трансформації цього сегмента фінансової системи під впливом повномасштабної війни, що розпочалась у 2022 році. Вона відображає зміну географічної та сегментної структури ринку, трансформацію споживчого попиту, переорієнтацію на інші види страхування та зміну фінансових показників, зокрема платоспроможності, обсягів премій, виплат і рівня ризику.

Із початком бойових дій частка премій, зібраних у східних та південних регіонах України, суттєво зменшилась. За даними НБУ [5] премії з регіонів, що зазнали найбільших руйнувань (Донецька, Луганська, Херсонська області), скоротилися майже вдвічі. Водночас спостерігається зростання активності в західних областях, особливо у Львівській, Івано-Франківській та Закарпатській.

Таблиця 1

**Вплив війни на страховий ринок України**

| Напрямок аналізу                | До повномасштабної війни (до 24.02.2022)                                                                             | Після початку війни (2022–2024)                                                                                                                              | Основні зміни / тенденції                                                                |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Географічна структура           | Висока концентрація страхових премій у центральних, східних та південних регіонах (особливо в Києві, Харкові, Одесі) | Різне зниження активності на тимчасово окупованих і прифронтових територіях. Зростання частки західних регіонів, де сконцентрувалися ВПО, бізнес і логістика | Географічний зсув страхового бізнесу на захід та в онлайн-середовище                     |
| Сегментна структура страхування | Превалювання автострахування (КАСКО, ОСЦПВ), страхування майна, класичних ризикових видів                            | Падіння премій у КАСКО та ОСЦПВ через втрату автопарку/територій, зростання інтересу до страхування життя, здоров'я, агрострахування, кіберризиків           | Зміщення попиту до страхових продуктів із підвищеною цінністю у воєнний час              |
| Попит                           | Помірна зацікавленість у добровільному страхуванні. Обмежена обізнаність і довіра до страховиків                     | Зростання усвідомлення цінності страхування. Вимушене страхування логістики, вантажів, агросектору. Інтерес до військового ризику, міграційного страхування  | Формування нових потреб і переоцінка ролі страхового захисту                             |
| Ризики                          | Традиційні ризики – ДТП, пожежі, крадіжки, здоров'я                                                                  | Воєнні ризики (знищення, втрати майна, неможливість виконання контрактів), ризики неплатоспроможності клієнтів, підвищення актуарної невизначеності          | Різне ускладнення управління ризиками, зміна страхових підходів                          |
| Платоспроможність та резерви    | Високі показники капіталізації та співвідношення резервів до зобов'язань, відносна стабільність                      | Зростання виплат, погіршення платоспроможності окремих компаній, потреба в рекапіталізації, припинення діяльності окремих страховиків                        | Посилення вимог до фінансової стійкості, зростання залежності від регуляторної підтримки |
| Регуляторне середовище          | Поступове наближення до вимог Solvency II, перехід на МСФЗ                                                           | Упровадження воєнного режиму нагляду, спрощення процедур, розширення вимог до фінзвітності                                                                   | Гнучкі, адаптивні механізми регулювання та контроль за мінімальними гарантіями           |

*Джерело: сформовано авторами*

До війни домінуючими напрямками були автострахування (КАСКО, ОСЦПВ) та страхування майна. Після 2022 року зросла популярність медичного страхування та страхування життя, що обумовлено гуманітарними ризиками та загрозами здоров'ю. Також активізувались запити на страхування військових ризиків, які раніше майже не були представлені в системі.

У зв'язку з економічною нестабільністю багато клієнтів відмовилися від довгострокових страхових програм. Згідно з Forinsurer [4], значна частина укладених полісів – короткострокові договори, особливо у сфері добровільного медичного страхування. Водночас рівень довіри до компаній, які демонстрували стабільні виплати, зріс.

Попри загрозливе середовище, ринок зберіг загальну фінансову стійкість. У 2024 році страхові резерви сягнули 36,7 млрд грн, що майже вдвічі більше, ніж у 2021 році [5]. Рівень платоспроможності зростає, що свідчить про адаптацію компаній до нових умов, реструктуризацію портфелів, активну роботу з перестрахуванням. Показник рівня страхових виплат у 2024 році становив понад 39 %, що свідчить про активну роботу компаній із клієнтами. Особливо високі виплати були за медичними та майновими договорами, у тому числі через втрату житла внаслідок обстрілів.

НБУ вжив заходів для спрощення ліцензування, оновлення вимог до звітності, а також для стимулювання капіталізації компаній. Це дало змогу частині страховиків ефективно продовжити

роботу навіть в умовах втрати офісів або клієнтської бази у зонах бойових дій [5].

Війна суттєво змінила профіль страхового ринку України, однак не призвела до його системного колапсу. Багато підприємств продемонстрували гнучкість, перебудову продуктового портфеля та здатність до збереження платоспроможності. Ринок поступово зміщується до більш відповідального страхування, підкріпленого фінансовими буферами та довірою з боку клієнтів.

Попри наявні напрацювання, в науковій літературі бракує досліджень, що системно розглядають поєднання маркетингових стратегій із соціальною відповідальністю страховиків у воєнний пе-

ріод: механізми формування довіри через гуманітарні та комунікаційні ініціативи, операційні моделі соціально відповідального маркетингу, їхні ефективність та вплив на утримання клієнтів і фінансову стійкість поки що залишаються малодослідженими. Саме вирішення цих прогалин є важливим напрямом подальших наукових пошуків і практичних рішень для сектору.

Для вирішення окреслених проблем страхового ринку України у воєнний період пропонуємо узагальнити пропозиції у вигляді матриці рішень з метою формування структурованого інструменту для систематизації управлінських і маркетингових рішень страховиками (табл. 2).

Таблиця 2

**Матриця рішень щодо впровадження соціально відповідального маркетингу страховиками в умовах війни**

| Проблема                                              | Наслідок для ринку/клієнтів                                          | Інструмент вирішення (SR-маркетинг та інновації)                                                               | Очікуваний результат                                                  |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Зниження довіри клієнтів та скорочення попиту         | Відтік страхувальників, низький рівень повторних договорів           | Прозора звітність про виплати, SR-кампанії (гуманітарна допомога, підтримка переселенців), КРІ довіри клієнтів | Зростання лояльності, підвищення іміджу страховика                    |
| Ускладнене врегулювання випадків у зоні бойових дій   | Затримки у виплатах, невдоволення клієнтів, ризик репутаційних втрат | Цифровізація врегулювання (онлайн-огляд, геолокація), електронний документообіг, спільні антикризові платформи | Швидші виплати, мінімізація шахрайства, підвищення довіри             |
| Брак перестраховальних рішень для воєнних ризиків     | Високі ризики неплатоспроможності підприємств                        | Державно-приватний фонд воєнних ризиків, гібридні продукти, регіональні перестраховальні альянси               | Створення механізмів колективного захисту, стабільність сектору       |
| Скорочення премій і зниження операційної стійкості    | Зменшення доходів, банкрутства малих компаній                        | Мікрострахування, партнерські канали продажу, оптимізація витрат (аутсорсинг, IT-платформи)                    | Розширення доступності страхування, збереження фінансової стійкості   |
| Регуляторна невизначеність                            | Високі витрати на дотримання норм, уповільнене відновлення ринку     | Тимчасові регуляторні акти для воєнного часу, адаптація до Solvency II, спільне лобіювання асоціацій           | Гнучке регулювання, створення умов для відновлення                    |
| Недостатнє дослідження SR-маркетингу у воєнних умовах | Відсутність чітких моделей для впровадження, слабка доказова база    | Емпіричні дослідження, модель інтеграції SR-маркетингу, щорічні «зелені звіти»                                 | Формування науково-практичних підходів, підвищення прозорості сектору |

*Джерело: сформовано авторами*

В умовах широкомасштабної війни страховий ринок України опинився перед низкою нових викликів, що радикально змінили традиційні умови функціонування страховиків. За даними Ю. Кривенка [3], тимчасова окупація територій, руйнування нерухомості та переміщення суб'єктів бізнесу призвели до скорочення кількості центрів обслуговування страхувальників і падіння обсягів страхових премій. С. Петровська [6] зазначає, що особливо ускладнилася діяльність компаній зі страхування життя та майна через обмежений доступ до документів, проблеми з оглядом об'єктів страхування та затримки у врегулюванні страхових випадків на окупованих територіях. С. Бровко [1] підкреслює залежність локальних компаній від міжнародного перестрахування, яке також постраждало через війну, що обмежує можливості покриття великих ризиків.

Одночасно з цими проблемами спостерігали зростання попиту на окремі види страхування, зокрема міжнародну систему «Зелена картка», що відображає зміни у поведінці клієнтів через масову евакуацію населення, наголошує, що у післявоєнний період очікується збільшення інтересу до обов'язкового страхування, банківського страхування (іпотеки, застави), КАСКО та добровільного медичного страхування, а також потенційного розвитку спеціалізованих продуктів, таких як страхування ремонтно-відновлювальних робіт та некапітальних будівель для переселенців [2].

Для подолання цих проблем і забезпечення ефективності діяльності страхового сектору пропонується комплексна система заходів з акцентом на соціально відповідальний маркетинг (SR-маркетинг). Запровадження прозорих практик взаємодії з клієнтами, регулярне інформування про рівень виплат та реалізацію гуманітарних ініціатив дозволяє підвищити довіру та лояльність споживачів. Цифровізація процесів урегулювання страхових випадків, використання онлайн-оглядів збитків, геолокацій та електронного документообігу забезпечує оперативність виплат і мінімізацію ризику шахрайства, навіть для клієнтів на тимчасово окупованих територіях.

Упровадження мікрострахування та гібридних продуктів із частковим державно-приватним покриттям створює нові можливості для залучення широкого кола клієнтів із різним рівнем платоспроможності, підтримуючи операційну стійкість компаній. Приклади таких продуктів охоплюють страхування майна переселенців із щомісячними

розстрочками, адаптовані страхові поліси КАСКО для транспортних засобів, що працюють у зоні підвищених ризиків або комбіновані програми страхування життя з опціями соціальної допомоги для сімей загиблих.

Додатково, державна підтримка у вигляді податкових пільг, спрощення регуляторних вимог, створення спеціальних фондів для покриття воєнних ризиків та залучення міжнародних партнерів – критично важливий фактор стабілізації ринку [5]. Це дає змогу страховикам адаптувати продуктове портфоліо до нових ризиків, зберігати ліквідність та забезпечувати доступність страхових послуг для вразливих груп населення.

Розробка й застосування емпіричних моделей SR-маркетингу дозволяє оцінювати ефективність соціальних ініціатив, прогнозувати реакцію клієнтів і оптимізувати комунікаційні стратегії. Такі моделі сприяють підвищенню прозорості діяльності компаній, формуванню довгострокової лояльності клієнтів та інтеграції соціальної відповідальності у стратегічні цілі бізнесу.

Загалом запропонована система рішень поєднує комерційні та соціальні цілі, забезпечує баланс між фінансовою ефективністю та відповідальністю перед суспільством, формуючи умови для стабільного функціонування та поступового відновлення страхового сектору України навіть у надзвичайно кризових умовах війни. Її застосування дозволяє не лише підтримувати оперативну та фінансову стійкість компаній, а й створювати нові стандарти взаємодії зі споживачами, зміцнювати довіру та підвищувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Запропонована матриця рішень виконує роль структурованого аналітичного інструменту, що дозволяє систематизувати управлінські та маркетингові рішення і забезпечує послідовний підхід до подолання кризових викликів. Вона дає змогу чітко визначати ключові проблеми ринку, що виникли в умовах війни, від зниження довіри клієнтів і скорочення платоспроможного попиту до складнощів із покриттям воєнних ризиків та обмеженого доступу до страхових продуктів.

Водночас матриця дозволяє оцінити наслідки цих проблем для діяльності страхових компаній і для самих страхувальників, створюючи аналітичну основу для прийняття ефективних управлінських рішень. Вона допомагає систематизувати інструменти впливу, серед яких SR-маркетинг, цифровізація процесів врегулювання

страхових випадків, адаптація страхових продуктів до умов воєнного часу та державна підтримка, а також показує, який конкретний ефект очікується від їх упровадження.

Отже, матриця – робочий план для страховиків та регуляторів, який дає змогу побудувати комплексну стратегію реагування на кризові умови, підвищити ефективність діяльності страхових компаній, зміцнити довіру клієнтів і забезпечити стабільність страхового сектору навіть у надзвичайно нестабільних умовах війни. Вона перетворює абстрактні завдання на конкретні кроки, узгоджує соціальні та комерційні цілі та створює логічну модель взаємозв'язку проблем, дій та очікуваних результатів.

**Висновки.** Соціально відповідальний маркетинг може стати ефективним інструментом підвищення стійкості та конкурентоспроможності страхових компаній в умовах війни. Аналіз показав, що ключовими проблемами ринку є зниження довіри клієнтів, скорочення платоспроможного попиту, ускладнене врегулювання страхових випадків, обмежене покриття воєнних ризиків та регуляторна невизначеність. Водночас використання соціально відповідальних практик у поєднанні з цифровізацією процесів, адаптацією страхових продуктів до нових ризиків, державною підтримкою та впровадженням інноваційних моделей управління дозволяє мінімізувати негативні наслідки війни для ринку та створює умови для його поступового відновлення.

Зокрема дослідження показало, що прозорі комунікації з клієнтами, участь у гуманітарних ініціативах, упровадження мікрострахування та гібридних страхових продуктів дозволяють зберігати лояльність клієнтів і підтримувати фінансову стійкість компаній. Цифрові інструменти та онлайн-платформи значно спрощують процес урегулювання страхових випадків, навіть у зонах підвищеного ризику, та підвищують ефективність роботи підприємств. Державна підтримка та розвиток спеціальних фондів для покриття воєнних ризиків є критично важливими для забезпечення стабільності ринку та його здатності протистояти кризам.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з розробкою емпіричних моделей оцінки ефективності соціально відповідальних ініціатив, вивченням впливу SR-маркетингу на поведінку клієнтів та формування довгострокової лояльності, а також інтеграцією соціальних цілей у стратегію фінансової стабільності страховиків. Доцільне також дослідження оптимальних комбінацій цифрових і соціально відповідальних інструментів для підвищення оперативності та прозорості процесів страхування. Крім того, важливим напрямом є оцінка ефективності державно-приватних механізмів страхування воєнних ризиків та розробка рекомендацій щодо їхнього вдосконалення з урахуванням міжнародного досвіду.

Отже, соціально відповідальний маркетинг не лише сприяє зміцненню довіри та лояльності клієнтів, а й є комплексним механізмом підвищення ефективності та стійкості страхового сектору в умовах надзвичайних викликів, адже відкриває широкі перспективи для подальших наукових і практичних розробок у цій сфері.

#### Бібліографічний список

1. Бровко С. Страхування в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-24>
2. Житар М. Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-24>
3. Кривенко Ю. Розвиток страхового ринку України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-142>
4. Офіційний сайт аналітичного видання Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com> (дата звернення: 16.02.2025)
5. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 16.02.2025)
6. Петровська С. Страховий ринок України в умовах воєнного стану. *Правова наука і державотворення в Україні в контексті інтеграційних процесів: матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. МВС України, Харків: Нац. ун-т внутр. справ, Сумська філія*. 2023. С. 270–272.

Стаття надійшла 19.02.2025

УДК 659.1:339.138  
JEL M31; M37; D12

## ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ РЕКЛАМНИХ КОМУНІКАЦІЙ НА СПОЖИВАЧА

О. Брух, к. е. н.

ORCID ID: 0000-0003-1117-0454

Львівський національний університет природокористування

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.100>

### Брух О. Особливості впливу рекламних комунікацій на споживача

Досліджено особливості впливу рекламних комунікацій на поведінку споживачів у сучасному маркетинговому середовищі. Розкрито сутність реклами як складової інтегрованих маркетингових комунікацій. Розглянуто рекламу з позиції комунікаційного та соціокультурного підходів, що дозволило поєднати різні аспекти впливу рекламних комунікацій та розкрити їх багатогранну природу, охарактеризовано їхню роль у формуванні споживчих переваг.

Показано, що в межах концепції маркетингу-мікс (4P) рекламні комунікації виконують провідну функцію просування, інформуючи споживачів про характеристики продукту, його ціну та місце продажу. Акцентовано на тому, що реклама – каталізатор споживчого інтересу, що сприяє формуванню лояльності до бренду та зміцненню його конкурентних позицій.

Виокремлено три рівні сприйняття рекламної інформації: когнітивний, афективний та поведінковий, кожен з яких по-різному впливає на процес прийняття рішень щодо залученості споживача. Зосереджено увагу на рівнях емоційного та поведінкового впливу, оскільки вони визначають не лише ставлення до бренду, а й реальні дії споживачів у вигляді купівлі, участі у програмах лояльності чи поширенні позитивних відгуків. Зауважено, що врахування рівнів сприйняття важливі для компаній, адже саме вони формують основу сталих та стратегічних відносин із цільовою аудиторією. Це дозволяє брендам не лише досягати короткострокових результатів, а й вибудовувати довготривалу довіру та прихильність споживачів. Наголошено, що поєднання раціональних та емоційних чинників у рекламних комунікаціях посилює ефективність маркетингових стратегій та сприяє формуванню довгострокових відносин зі споживачами. Наведено приклади застосування рекламних інструментів провідними українськими компаніями, що доводять практичну значущість досліджуваної проблематики. Обґрунтовано, що комплексне використання різних підходів до комунікації дає змогу підвищити лояльність та стимулювати повторні покупки, забезпечуючи сталий розвиток бізнесу. Практична цінність дослідження полягає у систематизації підходів до оцінювання ефективності рекламних комунікацій.

**Ключові слова:** реклама, рекламні комунікації, споживач, інструменти, бренд, рівні сприйняття інформації.

### Brukh O. Peculiarities of the influence of advertising communications on consumers

This article examines the specific impact of advertising communications on consumer behavior within the contemporary marketing environment. The essence of advertising is analyzed as a key component of integrated marketing communications. Drawing on both communication and socio-cultural perspectives, the study highlights the multifaceted nature of advertising and its role in shaping consumer preferences.

Within the framework of the marketing mix (4P), advertising communications are shown to perform a central promotional function by informing consumers about product characteristics, pricing, and distribution channels. The analysis emphasizes that advertising acts as a catalyst of consumer interest, fosters brand loyalty, and strengthens competitive positioning.

Three levels of advertising perception are identified - cognitive, affective, and behavioral - each exerting a distinct influence on consumer engagement and decision-making. Particular attention is devoted to the affective and behavioral dimensions, as these not only shape attitudes toward the brand but also drive tangible consumer actions, such as purchases, participation in loyalty programs, and the dissemination of positive feedback. Recognizing these levels is demonstrated to be essential for building sustainable and strategic relationships with target audiences, thereby supporting both short-term performance and long-term trust and loyalty.

The article further underscores that the integration of rational and emotional factors in advertising communications enhances the effectiveness of marketing strategies and promotes the development of enduring consumer-brand relationships. Empirical examples from leading Ukrainian companies illustrate the practical relevance of the study. The findings suggest that the comprehensive use of diverse communication approaches increases consumer loyalty, stimulates repeat purchases, and contributes to sustainable business growth. The practical significance of the article lies in the systematization of approaches to evaluating the effectiveness of advertising communications.

**Keywords:** advertising, advertising communications, consumer, tools, brand, levels of information perception.

**Постановка проблеми.** У сучасному середовищі споживач щодня зіштовхується з величезною кількістю товарів і послуг, що конкурують у

ринковому середовищі. В умовах перенасиченого ринку рекламні комунікації стають одним із ключових інструментів, що допомагає брендам

виокремитись, сформувати впізнаваність і встановити емоційний зв'язок зі споживачем. Саме завдяки рекламі потенційний покупець отримує інформацію про особливі властивості продукту, його переваги, ціну, доступність тощо.

Водночас реклама – не лише спосіб привернення уваги, а й стратегічний інструмент формування споживчих переваг, що здатний впливати на рішення покупця на різних рівнях – когнітивному, афективному та поведінковому.

Отже, актуальність проблеми полягає у необхідності наукового обґрунтування особливостей впливу рекламних комунікацій на поведінку споживачів, що зумовлює потребу у подальших дослідженнях їхніх механізмів та ефективності.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Реклама – невід'ємна складова сучасної ринкової економіки та важливий елемент комунікаційної політики підприємства. Вона відіграє ключову роль у формуванні попиту, стимулюванні збуту, створенні іміджу бренду та інформуванні споживачів про властивості товару чи послуги. Попри широке застосування реклами у різних сферах діяльності, питання її ефективності та взаємодії із споживачем залишається об'єктом активного наукового і практичного дослідження.

Зокрема міжнародні автори розглядають рекламу насамперед як стратегічний інструмент впливу на поведінку споживача. Так, Ф. Котлер і К. Келлер [13] наголошують на значенні реклами в системі інтегрованих маркетингових комунікацій, де вона слугує не лише засобом інформування, а й важливим чинником формування емоційної прихильності. Д. Белч і Дж. Белч [12] акцентують на впливі рекламних повідомлень на різних рівнях сприйняття – когнітивному, афективному та поведінковому.

Український дослідник С. Гаркавенко [3] наголошує на стратегічній ролі рекламних комунікацій у структурі маркетингового комплексу, визначаючи їх як інструмент створення конкурентних переваг та підвищення ринкової стійкості бренду.

Дослідники К. Перерва, Р. Безус, Л. Крючко визначають рекламу з комунікативної ролі, що полягає у здійсненні масової комунікації та донесенні різних видів маркетингової інформації, необхідної для досягнення взаєморозуміння між продавцем і покупцем у ринковій системі [8].

Автори О. Завадська, Н. Косар, Т. Прима [4; 6; 9] акцентують роль сучасної реклами у забезпеченні персоналізованої взаємодії з аудиторією, що відкриває нові можливості для формування довгострокових відносин зі споживачами.

Отож, виникає потреба у глибинному розумінні механізмів сприйняття реклами, факторів, що формують довіру до бренду, та емоційної реакції аудиторії в залежності рівня сприйняття інформації.

**Постановка завдання.** Наше завдання – дослідження особливостей впливу рекламних комунікацій на поведінку споживачів з урахуванням

трьох рівнів сприйняття інформації та визначення ролі рекламних комунікацій у формуванні споживчих переваг і лояльності до бренду.

**Виклад основного матеріалу.** Рекламні комунікації відіграють важливу роль у системі маркетингових заходів підприємства, оскільки забезпечують ефективну взаємодію між брендом і цільовою аудиторією, сприяють формуванню позитивного іміджу, підвищують упізнаваність продукції та стимулюють споживчу активність, що в результаті впливає на конкурентоспроможність і прибутковість компанії. В окремих випадках їх розглядають як окремий інструмент впливу на споживача, однак результати наукових досліджень свідчать, що максимальний ефект досягається лише за умови, коли рекламні комунікації – складова комплексного маркетингу.

Сьогодні є чимало сформованих підходів до визначення поняття «реклама», що зумовлено її багатофункціональною природою. У класичному тлумаченні рекламу розглядають як оплачувану форму неперсоніфікованої комунікації, спрямовану на формування попиту та стимулювання збуту товарів і послуг. Так, Ф. Котлер визначає рекламу як неособисті форми комунікації, що здійснюються за посередництвом платних засобів поширення інформації з чітко вказаним джерелом фінансування [7]. У комунікаційному підході, який підтримують українські науковці, реклама трактується як форма інформаційної взаємодії між виробником та споживачем. Зокрема Л. В. Балабанова наголошує, що реклама є складовою інтегрованої комунікаційної політики підприємства та виконує функцію налагодження довгострокових відносин із цільовою аудиторією [2]. О. Ю. Арешенкова-Левченко [1] трактує рекламу як різновид масової комунікації, проводячи чітке розмежування між поняттями «масова комунікація» та «рекламна комунікація». О. Семененко у праці «Реклама як форма масової комунікації» [10] розглядає рекламу як потужну комунікативну систему, що формує і транслює культурні й соціальні цінності, впливає на масову свідомість і споживчу поведінку, виходячи за межі простого просування продуктів. Водночас Я. В. Яненко [11] розглядає рекламні комунікації у соціокультурному ракурсі, акцентуючи на факторі соціалізації та впливу на формування ціннісних, поведінкових і комунікативних орієнтирів особистості. Він підкреслює, що реклама – не лише інструмент просування товарів чи послуг, а й механізм трансляції соціальних норм, культурних кодів і стереотипів, що безпосередньо впливають на соціальну поведінку споживачів і сприяють формуванню певного суспільного консенсусу. Такий підхід дозволяє розглядати рекламні комунікації як багатовимірний процес, у якому економічні, комунікаційні та соціокультурні аспекти взаємодіють і доповнюють один одного.

Із кута зору концепції маркетингу-мікс (4Р), рекламні комунікації – основне інформаційно-

комунікаційне джерело, що забезпечує просування (Promotion) товару або послуги до цільової аудиторії. Саме через рекламні комунікації споживач дізнається про властивості продукту (Product), його ціну (Price) та місце продажу (Place). Реклама виконує роль каталізатора споживчого інтересу, формує обізнаність про товар та стимулює попит.

У межах комплексу маркетингу рекламні комунікації тісно інтегруються з іншими елементами 4P. Наприклад, зміна цінової політики підприємства має супроводжуватись рекламним повідомленням, яке пояснює споживачеві причини/вигоду нового ціноутворення. Водночас рекламні комунікації сприяють формуванню уявлення про унікальність товару, підкреслюють його диференціаційні переваги та зміцнюють конкурентну позицію бренду на ринку.

Рекламні комунікації є не лише економічним, а й соціокультурним явищем, що впливає на свідомість, поведінку та стиль життя споживачів. На думку І. Кінаса, «побудова відносин та комунікація з цільовою аудиторією є двостороннім процесом, що має охоплювати компанію та її поточних та залучених людей, щоб бути конкурентоспроможним підприємством» [5].

У цифрову епоху рекламні комунікації все більше інтегруються у стратегії персоналізованої комунікації, дозволяючи компаніям більш точно адресувати свої повідомлення з урахуванням особливостей поведінки споживачів. Водночас споживачі стають дедалі вимогливішими: вони очікують не лише якісного продукту, а й цінностей, з якими можуть себе ідентифікувати. Це значно підвищує ефективність інструментів просування у межах маркетингового міксу.

Рекламні комунікації в системі 4P не лише виконують роль передавача інформації, але й стають активним чинником формування споживчих переваг, підвищення лояльності до бренду та зміцнення конкурентних позицій товару на ринку. В цьому контексті рекламні комунікації інтегруються з іншими елементами комплексу маркетингу – продуктом, ціною та місцем збуту – забезпечуючи цілісність маркетингової діяльності.

Важливим чинником у маркетинговому середовищі є розуміння того, як споживачі реагують на комунікаційні сигнали з боку підприємства. У наш час компанії застосовують різноманітні інструменти, щоб викликати необхідну реакцію цільової аудиторії на трьох рівнях сприйняття інформації. Розглянемо кожен з цих рівнів:

1) когнітивний рівень або пізнавальна реакція, пов'язаний з усвідомленням та засвоєнням інформації. На цьому етапі споживач ознайомлюється з товаром або послугою, отримує знання про їхні характеристики, переваги, застосування тощо. Рекламні повідомлення, що містять фактичну, логічну та чітко структуровану інформацію, сприяють форму-

ванню у споживача об'єктивного уявлення про товар, активізують процеси мислення та порівняння альтернатив. На цьому рівні метою рекламних комунікацій є привернути увагу аудиторії та сформулювати базові знання про продукт або послугу. Основними комунікаційними інструментами, що найчастіше застосовуються на цьому рівні, є масмедіа реклама, зовнішня реклама, PR-матеріали, SEO/SEM та SMM-активності, спрямовані на охоплення й побудову пізнаваності бренду. Прикладом системного використання когнітивних інструментів на українському ринку є найбільший інтернет-ритейлер в Україні «Rozetka», який через масштабні комунікаційні проекти, креативні рекламні повідомлення та омніканальний підхід забезпечує широку поінформованість цільової аудиторії та високу впізнаваність бренду [14]. Також вдалим прикладом є компанія «Нова Пошта», що активно використовує онлайн-рекламу, банери, промо-сторінки й опис товарів у каталогах, щоб забезпечити легкий доступ до інформації та сформувати первинне уявлення про бренд. Отож, когнітивна реакція – перший крок до залучення уваги й формування інтересу;

2) афективний рівень реакції ринку проявляється в емоційній оцінці товару або бренду. Він охоплює ставлення, симпатії, відчуття довіри чи, навпаки, відторгнення. Емоції є потужним фактором впливу, який може значно змінити споживчі вподобання. Бренди, які викликають позитивні емоційні асоціації, мають вищий шанс бути обраними серед конкурентів. Емоційна складова комунікації стає особливо важливою у формуванні лояльності та довготривалих зв'язків зі споживачем. Тут комунікації мають працювати не лише інформаційно, а й ціннісно – через бренд-історії, контент-маркетинг, UX/UI-рішення, соціальні ініціативи та стиль комунікації у спілкуванні. Прикладом афективної стратегії в Україні є «Monobank», який у своїх рекламних кампаніях застосовує гумор, яскраві візуальні образи та *storytelling*, щоб викликати емоційний відгук і заохотити користувачів до використання послуг. За рахунок унікального голосу бренду банк формує емоційний зв'язок із аудиторією й підвищує лояльність користувачів. Такий підхід концентрується на перетворенні знання про бренд у позитивне ставлення [15];

3) поведінковий рівень спрямовує споживача до конкретної дії (купівля, реєстрація, підписка, повторна покупка) та є кінцевим етапом, що відображає реальні дії споживача. Саме на цьому рівні вимірюється фактична ефективність маркетингового впливу. До поведінкових проявів належать повторні покупки, участь у програмах лояльності, поширення рекомендацій серед інших споживачів. Інструментами поведінкового рівня є промо-акції, спеціальні пропозиції, ремаркетинг, CRM-кампанії, зручність сервісу та процесу покупки, call-to-action (заклик до дії) у всіх каналах тощо. Прикладом практичного застосування такої стратегії є мережа

супермаркетів VARUS, що пропонує програму лояльності із зрозумілою системою кешбеку (1 %), де споживач одразу отримує вигоду. Згідно із даними опитувань, 82 % клієнтів обирають VARUS саме завдяки цій програмі, що демонструє її ефективність у підвищенні тривалості покупок і довіри (стаття У VARUS запустили першу в Україні безконтактну програму лояльності з «Monobank» [17]. Ефективність таких активностей у компанії фіксується у показниках охоплення та зміні сприйняття у рамках конкретних комунікаційних кампаній. Ще один із прикладів – торгова мережа «Сільпо», яка впровадила картку програми «Власний рахунок», що мотивує покупців регулярно купувати товари та формує звичку відвідувати саме цю торговельну мережу [16]. У сфері банківських послуг «Monobank» [15] застосовує кешбек-програми та спеціальні акції для постійних клієнтів, що спонукає їх не лише здійснювати повторні транзакції, а й рекомендувати банк своїм друзям і знайомим. Завдяки таким інструментам компанії не тільки фіксують безпосередній результат рекламного впливу, а й закладають основу для довготривалої взаємодії зі споживачем, формуючи сталі патерни поведінки та підвищуючи рівень лояльності до бренду.

Застосування трьох рівнів рекламних комунікацій українськими компаніями свідчить про їхню здатність комплексно впливати на поведінку споживачів. На когнітивному рівні підприємства забезпечують прозорість і доступність даних про товар чи послугу, що формує початкове раціональне сприйняття. Афективний або емоційний рівень орієнтований на створення позитивного іміджу та встановлення асоціативного зв'язку з брендом, що підсилює лояльність клієнтів. Поведінковий рівень відображає кінцеву результативність маркетингових зусиль, оскільки саме тут фіксуються конкретні дії споживачів – купівля, повторні замовлення, участь у програмах лояльності чи рекомендації іншим.

Застосування трирівневої моделі інформування у рекламних комунікаціях дозволяє українським компаніям не лише формувати поінформованість та позитивне ставлення до бренду, а й безпосередньо стимулювати економічно значущу поведінку споживачів. Це підтверджує практичну ефективність інтегрованого комунікаційного підходу в умовах конкурентного ринку.

**Висновки.** Рекламні комунікації, апелюючи до психологічних особливостей людини, мають багаторівневий вплив: вони не лише інформують, а й формують емоції, мотиви, ціннісні орієнтири, поведінкові реакції. Інтеграція всіх трьох рівнів у ре-

кламних комунікаціях дозволяє компаніям будувати стійкі та стратегічні відносини зі споживачами, підвищувати довгострокову залученість і підтримувати конкурентні переваги на ринку.

### Бібліографічний список

1. Арешенкова-Левченко О. Ю. Реклама як різновид масової комунікації. *Журналістика та реклама: вектори взаємодії: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ, 19 березня 2019 р. Київ: КНТЕУ, 2019. С. 47–50.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства: навч. пос. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
3. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2008. 720 с.
4. Завадська О. В. Реклама у маркетингових комунікаціях: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 240 с.
5. Кінас І. Вплив бренд-менеджменту на підвищення лояльності споживача. *Трансформація моделі соціально-економічного розвитку в умовах відновлення України та інтеграції з ЄС: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*. Луцьк, 15 травня 2023 р. Луцьк: Вежа-Друк, 2023. С. 81–85.
6. Косар Н. С. Маркетинг: підручник. Львів: «Магнолія 2006», 2017. 336 с.
7. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Діалектика, 2020. 880 с.
8. Перерва К. А., Безус Р. М., Крючко Л. С. Маркетинговий менеджмент у SMM. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 66–71. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.21.66> (дата звернення: 20.01.2025)
9. Примак Т. О. Маркетингові комунікації: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 408 с.
10. Семененко О. Реклама як форма масової комунікації. *Вісник Одеського національного університету: філологія*. 2023. № 28 (1 (27)). С. 72–81. URL: [https://doi.org/10.18524/2307-8332.2023.1\(27\).297882](https://doi.org/10.18524/2307-8332.2023.1(27).297882) (дата звернення: 28.01.2025)
11. Яненко Я. В. Сучасні рекламні комунікації як чинник: монографія. Суми: СумДУ, 2018. 300 с.
12. Belch G. E., Belch M. A. Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. 12th ed. New York: McGraw-Hill, 2020. 816 p.
13. Kotler Ph., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 800 p.
14. Офіційний сайт Розетка. URL: [rozetka.com.ua](https://rozetka.com.ua) (дата звернення: 28.01.2025).
15. Офіційний сайт Монобанк. URL: <https://monobank.ua>. (дата звернення: 28.01.2025).
16. Офіційний сайт Сільпо. URL: <https://silpo.ua/>. (дата звернення: 28.01.2025).
17. У VARUS запустили першу в Україні безконтактну програму лояльності з Monobank. URL: <https://retailers.ua>. (дата звернення: 28.01.2025)

Стаття надійшла 04.02.2025

УДК 338.24:005.336.3:378  
JEL M30; I20

## БРЕНД УНІВЕРСИТЕТУ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ РИНКОВОГО ПРОСУВАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

**М. Ткачов, к. е. н.**

ORCID ID: 0000-0001-7607-9462

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*

**О. Жегус, д. е. н.**

ORCID ID: 0000-0003-3318-4646

*Державний біотехнологічний університет*

**Т. Гусаковська, к. е. н.**

ORCID ID: 0000-0002-9094-3613

*Полтавський університет економіки і торгівлі*

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.104>

**Ткачов М., Жегус О., Гусаковська Т. Бренд університету як складова стратегії ринкового просування освітніх послуг**

У статті розглянуто бренд університету як ключовий елемент стратегії ринкового просування освітніх послуг. Проаналізовано основні чинники формування іміджу та репутації закладу вищої освіти, а також їхній вплив на конкурентоспроможність університету в умовах глобалізації та цифровізації освітнього простору. Окреслено значення брендингу для залучення абітурієнтів, студентів, викладачів, партнерів та інвесторів. Особливу увагу приділено стратегічним підходам до розробки бренду університету, зокрема позиціонуванню, диференціації та комунікаційним інструментам, що сприяють підвищенню його впізнаваності. Розглянуто успішні кейси вітчизняних та зарубіжних університетів, які ефективно використовують маркетингові стратегії та цифрові технології для зміцнення бренду. Запропоновано рекомендації щодо оптимізації ринкового просування освітніх послуг через соціальні мережі, контент-маркетинг, співпрацю з випускниками та використання сучасних PR-інструментів. Розвиток бренду закладу вищої освіти в освітньому та ринковому просторі з відповідним урахуванням його специфіки, ринкових і соціально-економічних характеристик має виходити із підвищення ролі наукового та педагогічного персоналу університету, успішних його випускників, сформованих освітніх послуг та певною мірою емоційного образу закладу вищої освіти. Усе це якраз і створить необхідні передумови покращення конкурентних позицій навчального закладу в цільовому освітньому просторі. Акцент на цих складових бренду враховує багатоаспектність профілю споживачів університетського бренду та підвищення його сприйняття і на ринку праці, і на цільовому ринку освітніх послуг. Результати дослідження можуть бути корисними для керівників університетів, фахівців з маркетингу, освітніх аналітиків та всіх зацікавлених у розвитку вищої освіти.

**Ключові слова:** формування бренду, освітні послуги, навчальні заклади, маркетинг, стратегії просування, позиціонування, університети.

**Tkachov M., Zhehus O., Husakovska T. University brand as a component of the strategy for promoting educational services in the market**

The article explores the university brand as a crucial element in the strategy for promoting educational services in the market. The authors analyse the key factors that influence the image and reputation of higher education institutions and their effects on the university's competitiveness amid globalisation and the digitalisation of the educational landscape. The significance of branding is highlighted, especially in attracting applicants, students, faculty, partners, and investors. The article places particular emphasis on strategic approaches to developing a university's brand, including positioning, differentiation, and communication tools that enhance brand recognition. It also reviews successful cases from both domestic and international universities that have effectively implemented marketing strategies and digital technologies to strengthen their brands. Recommendations for optimising the marketing of educational services through social media, content marketing, collaboration with graduates, and the application of modern public relations tools are provided. The development of a university's brand within the educational and market environment should consider its unique characteristics, as well as market and socio-economic conditions. This development should focus on increasing the role of the scientific and pedagogical staff of the university, its successful graduates, formed educational services and, to a certain extent, the emotional image of the higher educational institution. These elements

create the necessary foundations for improving the university's competitive position within the targeted educational market. This approach considers the diverse profiles of the university brand's consumers and enhances its perception in both the labour market and the educational services sector. The findings of this study may be valuable for university leaders, marketing professionals, educational analysts, and anyone interested in advancing higher education.

**Keywords:** brand formation, educational services, educational institutions, marketing, promotion strategies, positioning, universities.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації та інтенсифікації конкуренції на цільовому ринку послуг освіти бренд університету відіграє ключову роль у залученні абітурієнтів, партнерів і роботодавців. Високий рівень конкуренції змушує заклади вищої освіти не лише покращувати якість навчання та інфраструктури, а й ефективно позиціонувати себе на цільовому ринку, створюючи сильний та впізнаваний бренд. Бренд університету є не просто логотипом або назвою, а комплексною системою цінностей, репутації та унікальної ідентичності, що формує його імідж у свідомості споживачів послуг навчальних закладів.

Сучасні університети активно застосовують маркетингові стратегії для залучення студентів та зміцнення своєї позиції на міжнародній арені. Формування бренду охоплює такі аспекти, як академічна репутація, якість викладацького складу, наукові досягнення, інноваційність, міжнародне співробітництво, а також корпоративна культура закладу. Важливим чинником є також використання цифрових технологій та соціальних мереж для просування університетського бренду, що дає змогу охопити ширшу аудиторію та підвищити впізнаваність навчального закладу.

Сьогодні проблема маркетингового просування освітніх послуг університетів залишається недостатньо вивченою. Багато аграрних закладів вищої освіти досі використовують застарілі рекламні підходи та не приділяють достатньої уваги створенню й розвитку власного бренду, що негативно впливає на їхню конкурентоспроможність. Тож виникає потреба у створенні сучасної маркетингової стратегії, яка відповідатиме актуальним тенденціям, сприятиме залученню студентів, підвищенню їхньої навчальної мотивації та полегшенню подальшого працевлаштування в аграрному секторі.

Актуальність цієї теми зумовлена не лише стрімким розвитком інформаційних технологій, а й суттєвими змінами в освітній системі. Використання цифрових інструментів, таких як сайти, соціальні мережі та онлайн-курси, набуває дедалі більшого значення, що підкреслює необхідність їх ефективного впровадження у навчальний процес. У

рамках дослідження розглянуто роль бренду університету як складової стратегії ринкового просування освітніх послуг, проаналізовано його вплив на конкурентоспроможність закладу вищої освіти та окреслено основні інструменти та підходи до його формування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розглянемо декілька ключових стратегій та інструментів ринкового просування освітніх програм з метою позитивного впливу на формування бренду освітнього закладу. Серед дослідників цього напрямку варто виокремити О. М. Антонову [1], О. І. Василенко [2], Г. Євтушенко [3], М. В. Клімова [4], Т. О. Кобелеву [5], Т. О. Мирошник [5], П. Г. Перерву [6; 7], О. В. Сороку [8], М. С. Кривцова [8], С. В. Яцентюка [9] та інших. Дослідження у галузі освітнього маркетингу тільки починають розгортатися. Останні наукові та прикладні дослідження підтверджують актуальність і важливість маркетингових стратегій у сфері вищої освіти. Зокрема чимало праць присвячено впливу цифрового маркетингу, використанню соціальних мереж і розвитку партнерських відносин між університетами та підприємствами. Дослідження показують, що успішне застосування маркетингових інструментів сприяє підвищенню привабливості навчального закладу, збільшенню кількості заявок на вступ і формуванню стійкого бренду університету.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку послуг освіти формування сильного бренду університету стає ключовим елементом стратегії його ринкового просування. Бренд університету не лише підвищує його впізнаваність, а й сприяє залученню талановитих студентів та викладачів, а також зміцнює позиції закладу на міжнародній арені. Згідно з дослідженням С. В. Яцентюка [9], процес формування ефективної стратегії брендингу університету досить складний. Він охоплює практично всі елементи наявної системи бренд-політики, має конкретні просторові та часові характеристики, дає змогу розробляти механізм оцінювання ефективності й доцільності стратегії брендингу. Дослідник зазначає, що брендинг навчального закладу інтегрується в усі менеджерські процедури та складові

освітньо-наукового процесу університету, стає частиною його корпоративної культури, наявних традицій та механізмів функціонування [9, с. 127].

Дослідниця бренду Антонова О. М. у своїй статті акцентує увагу на важливості розроблення стратегії створення бренду навчального закладу, яка буде ефективно просувати цей заклад на ринку. Авторка зауважує, що програма рекламної діяльності університету може формуватися на трьох ієрархічних рівнях і завдяки наявності синергійного ефекту дасть кращий підсумковий результат. Розвиток університетського бренду має базуватися на підвищенні ролі і значення працівників навчального закладу, успішних його випускників, якості отриманих ними освітніх послуг. Усе це об'єктивно створює передумови для покращення конкурентних ринкових позицій університету [1, с. 91].

Євтушенко Г. із співавторами розглядають основні методи та напрями просування бренду на ринок освітніх послуг нашої країни [3]. Автори аналізують ринок послуг із вивчення англійської мови в Києві та пропонують заходи, які здебільшого спрямовані на покращання впізнаваності університетського бренду, зокрема через створення YouTube-каналу та розробку мобільного додатка. Ці заходи покликані привернути увагу українського суспільства до бренду та сприяти формуванню стійких позицій на ринку.

Формування сильного бренду університету – багатогранний процес, що вимагає комплексного підходу. Він охоплює розробку унікальної ідентичності, активну рекламну діяльність та впровадження сучасних технологій для залучення й утримання уваги цільової аудиторії. Успішна реалізація стратегії брендингу сприятиме зростанню рівня конкурентоспроможності університету як на національному, так і на міжнародному рівнях.

**Постановка завдання.** Наше завдання – дослідити значення бренду університету у формуванні конкурентоспроможності освітнього закладу та розробити рекомендації щодо ефективного використання брендингу у стратегії просування освітніх послуг на цільовий ринок. Для цього потрібно: розкрити теоретичні основи брендингу у сфері освіти та визначити його ключові елементи; аналізувати вплив бренду університету на сприйняття абітурієнтів, студентів, випускників та роботодавців; дослідити стратегії формування бренду провідних закладів вищої освіти світу та України; оцінити сучасні маркетингові інструменти, що вико-

ристовуються для просування бренду університету; розробити рекомендації щодо покращення бренду університету та його позиціонування на ринку освітніх послуг. Дослідження дасть змогу визначити ефективні підходи до створення та зміцнення бренду університету, що сприятиме підвищенню його популярності, довіри з боку цільової аудиторії та конкурентоспроможності на освітньому ринку.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні ринок освітнянських послуг має дуже неоднорідний склад учасників. Існує система державної освіти, багато приватних фірм, що надають освітні послуги, ще більша кількість індивідуальних репетиторів, і безліч онлайн-курсів, багато з яких можуть бути безкоштовними. Розробка ефективної маркетингової стратегії для просування освітніх послуг аграрних університетів – ключовий фактор у формуванні сильного бренду навчального закладу. Сучасні дослідження в цій галузі акцентують увагу на декількох важливих аспектах, які мають стратегічний характер. Ринок освітнянських послуг динамічний та висококонкурентний, тому університетам необхідно використовувати ефективні маркетингові стратегії для залучення студентів, співпраці з бізнесом і державними структурами, а також для підвищення власного іміджу (рис.).

Розглянемо детальніше представлені на рисунку стратегії просування на ринок освітніх послуг закладів вищої освіти.

*Брендинг університету* передбачає створення впізнаваного бренду університету і є ключовою стратегією для його просування на ринку. До елементів бренду університету, на наш погляд, належать логотип, кольорова гама, фірмовий стиль; місія, цінності та унікальні освітні переваги; репутація викладачів та випускників; співпраця з відомими компаніями та міжнародними організаціями. Важливе визначення методів просування бренду, до яких пропонуємо віднести: участь у рейтингах університетів; проведення наукових конференцій, форумів, виставок; використання історій успіху випускників для PR-кампаній; активну діяльність у соціальних мережах тощо.

*Цифровий маркетинг і онлайн-комунікації*, як стратегія ринкового просування освітніх послуг, буде ефективним за використання таких інструментів цифрового просування: SEO та контент-маркетинг – оптимізація сайту університету, створення корисного контенту (блоги, статті, відео);

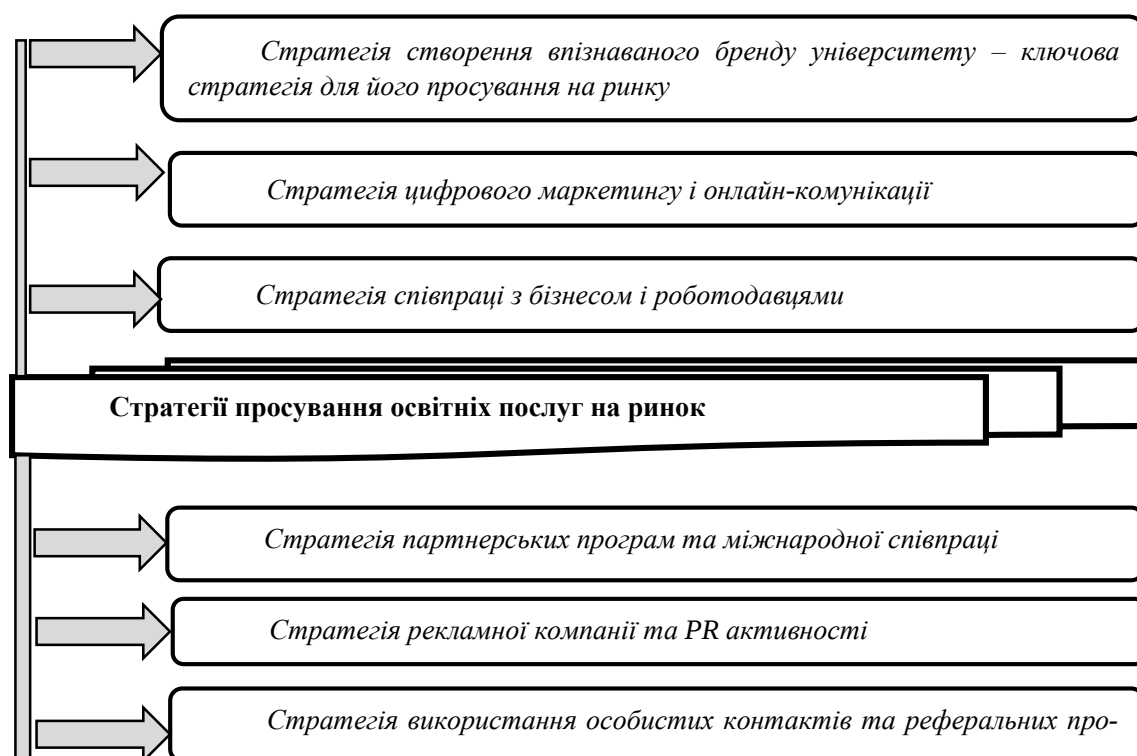


Рис. Стратегії ринкового просування освітніх послуг університетів

Джерело: розроблено авторами

SMM (соціальні мережі) – Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn для залучення абітурієнтів і партнерів; e-mail маркетинг – розсилки для потенційних студентів, нагадування про вступні кампанії; вебінари та онлайн-дні відкритих дверей – знайомство абітурієнтів з університетом.

*Співпраця з бізнесом та роботодавцями* має низку важливих переваг за просування на ринок освітніх послуг навчального закладу. По-перше, університет отримує фінансову підтримку та гранти, по-друге, випускники мають більше можливостей для працевлаштування, по-третє, бізнес отримує кваліфікованих спеціалістів. Форми співпраці університетів і бізнесу досить широкі, зокрема варто виокремити спільні освітні програми з компаніями, дослідницькі проекти у партнерстві з бізнесом, проведення гостьових лекцій від представників компаній тощо.

*Партнерські програми та міжнародна співпраця* передбачають такі стратегічні елементи: обмін студентами, аспірантами та викладачами із зарубіжними університетами та інститутами, двосторонні програми подвійного диплома, співпраця з міжнародними фондами та науковими організаціями.

*Рекламні кампанії та PR-активності* здійснюються з використанням різних цифрових маркетингових каналів поширення інформації, серед яких варто виокремити таргетовану рекламу в соцмережах та Google Ads, розміщення інформації у профільних ЗМІ та освітніх порталах, рекламу на транспорті, білбордах, друковану продукцію.

*Використання особистих контактів та реферальних програм* здійснюється за допомогою таких оригінальних методів, як програма «Приведи друга» з бонусами за рекомендацію університету, залучення випускників для просування навчального закладу.

Успішна стратегія просування університету на ринку освітніх послуг має бути комплексною, поєднувати цифрові та традиційні методи маркетингу, працювати над формуванням бренду та залучати партнерів для підвищення престижу навчального закладу.

Освітній контент охоплює все: від курсів і навчальних відео до наукових робіт і книг, а також програмних додатків для настільних і мобільних пристроїв. За правильної маркетингової стратегії освіти освітній контент може поширюватися як лісова пожежа та запалювати допитливі уми з усього світу.

У 2022 році освітній світ України змінився, зокрема після пандемії та повномасштабного вторгнення росії. Для багатьох ці зміни збережуться надовго. Деякі віддають перевагу програмам дистанційного навчання, а багато освітян продовжують використовувати дистанційні технології на додаток до офлайн навчання в аудиторії. Освітній маркетинг продовжуватиме розвиватися, щоб відповідати моменту та розширювати охоплення додатків для студентів, викладачів і сімей, які шукають цифрові рішення для ефективного навчання.

Система освіти, крім відмінностей учасників ринку, ще й багаторівнева: дошкільна освіта, освіта шкільна, середня і вища освіта і різні навчальні курси, до того ж є величезна різноманітність додаткових освітніх послуг, які надають різні учасники ринку на кожному рівні. Система народної освіти в Україні, як і раніше, добре представлена на всіх рівнях.

Маркетинг освітніх послуг має всі ознаки маркетингу будь-яких інших послуг: невідчутність, невіддільність від джерела, крихкість і мінливість якості. Специфіка освітніх послуг, особливо в Україні, де приватні освітні послуги з'явилися зовсім недавно, полягає у розгляді освіти як суспільного блага і пильної уваги до освіти з боку держави і суспільства [2].

Відмінною ознакою маркетингу освітніх послуг є відносно просте визначення цільової аудиторії. Крім того, деякі освітні послуги орієнтовані або на чоловіків, або на жінок. Інша особливість полягає в тому, що освітні послуги завжди мали попит, а їхні споживачі завжди будуть шукати інформацію про найбільш ефективних надавачів цих послуг.

Офлайн просування освітніх послуг має безліч дієвих способів. Передусім це прямий маркетинг, використання якого передбачає участь у різних заходах, які залучають цільову аудиторію кожного аграрного університету: всілякі освітні та студентські виставки і ярмарки вакансій. Ще одним можливим способом забезпечення прямого маркетингу є партнерські програми з університетами, які передбачають пряму взаємодію зі студентами аграрних ЗВО. До речі, співпраця з університетами дає змогу розміщувати зовнішню рекламу всередині школи ефективною.

Щодо реклами в засобах масової інформації, вона орієнтована на цільову аудиторію. Газети мають відносно невеликий наклад, зазвичай вихо-

дять лише раз на місяць і розповсюджуються безкоштовно, проте це дає стовідсоткову гарантію попадання в цільову аудиторію. Якщо освітні послуги певного університету пов'язані з аграрною галуззю, то варто розглянути рекламу в галузевих виданнях. Також не слід забувати про розміщення інформації про університет у навчальних каталогах і довідниках.

Із розвитком інформаційних технологій з'явилися нові, інноваційні методи просування освітніх програм. Одним із таких методів є інтернет-маркетинг, який містить використання соціальних мереж, пошукових систем і електронних майданчиків. Сучасні технології та можливості інтернет-маркетингу дали новий поштовх до просування освітніх програм. Традиційні методи реклами, такі як телебачення і друковані видання, вже не можуть забезпечити ту широку аудиторію і ефективність, яка є в онлайн-просторі. Завдяки вдалій орієнтації на споживачів освітніх послуг прогрес у сфері цифрових технологій відкриває великі перспективи. Є безліч ефективних інструментів: SEO (залучення клієнтів чи цільових користувачів із пошукових систем), SMM (активне використання соціальних мереж), контекстна та банерна реклама, персональний email-маркетинг і навіть KOL (Key Opinion Leader) – найсучасніший вид маркетингу на основі споживчих рекомендацій лідерів суспільної думки. Одним з основних інструментів інтернет-маркетингу є SEO-оптимізація, що забезпечує високу видимість сайту в основних пошукових системах і сприяє поліпшенню його позицій у пошуковій видачі. Оптимізація сайту університету передбачає використання ключових слів і фраз, які найчастіше шукають потенційні студенти. Крім того, SEO-оптимізація охоплює такі заходи, як поліпшення структури і навігації сайту, прискорення його завантаження, створення унікального контенту. Важливо правильно підібрати ключові слова для освітньої програми, яка просувається на ринку освітніх послуг. Вони мають бути пов'язані зі змістом програми і бути затребуваними серед потенційних студентів.

Контекстна реклама не поступається за ефективністю SEO, їхня «дружба» підвищує ефективність маркетингової кампанії. Це реклама, яка з'являється на різних платформах і сайтах, пов'язаних з освітою. Контекстна реклама дозволяє університетам привернути увагу цільової аудиторії (потенційних абітурієнтів) та направити її на свій сайт.

Він заснований на використанні ключових слів і словосполучень, які відповідають інтересам і потребам потенційних студентів. Отож, контекстна реклама допомагає ЗВО охопити максимально релевантну аудиторію та збільшити потік відвідувачів на сайт.

Розглянемо більш конкретно основні методи практичної реалізації контекстної реклами для просування освітніх програм та їх економічний зміст.

1. *Підбір ключових слів і словосполучень*. Для успішної контекстної реклами необхідно ретельно підбирати ключові слова і фрази, які найбільш точно характеризують освітню програму. Це допоможе залучити саме тих користувачів, яким цікава пропозиція.

2. *Налаштування таргетингу*. Налаштування таргетингу дозволяє визначити цільову аудиторію рекламної кампанії. Ви можете вказати вік, стать, інтереси та інші параметри для показу реклами користувачам, які з найбільшою ймовірністю стануть клієнтами.

3. *Створення тексту посилання*. Дуже важливо створити якісний і привабливий текст для реклами, який зацікавить потенційних клієнтів. Текст має бути інформативним, зрозумілим та наголошувати на перевагах освітньої програми.

4. *Моніторинг та аналіз*. Важливо постійно стежити за результатами рекламної кампанії, аналізувати їх і за потреби вносити корективи. Це допоможе вам підвищити ефективність ваших оголошень і досягти поставлених цілей.

Окрім сайту та контекстної реклами, підтримувати імідж та популярність бренду навчального закладу допомагає SMM (маркетинг у соціальних медіа). Соціальні мережі – популярний і поширений засіб комунікації для сучасної людини. Тож університети можуть використовувати такі платформи, як Telegram, Instagram, Facebook, Twitter та LinkedIn для привернення уваги потенційних студентів і поліпшення їх іміджевої роботи. Навчальні заклади можуть створювати контент, який відповідає інтересам та потребам цільової аудиторії, а також взаємодіяти з ними за допомогою коментарів, уподобайок та репостів.

Є два основні напрямки роботи в SMM: таргетована реклама і розкрутка групи, що пропонує свої послуги. Таргетована реклама дасть змогу охопити аудиторію безпосередньо, а просування інтересів аграрного університету дозволить привернути увагу користувачів, що вже шукають освітні послуги, які надає той чи інший університет. Щодо використання думки KOL, то це хоч і займе багато

часу, але ефект від такої реклами чудовий. Для цього потрібно, щоб якийсь блогер вивчив освітню програму певного університету, а потім позитивно відгукнувся про неї перед своєю аудиторією. Подана в такий спосіб інформація буде лояльно оцінена аудиторією і зацікавить її [1].

Використання банерної реклами актуально на майданчиках з потенційними студентами: портали для студентів, освітні портали, галузеві сайти, сайти університетів. Також хорошого результату можна досягти за допомогою розсилок, але ефект залежатиме від якості й актуальності використовуваної бази.

Платформу соціальних мереж для зв'язку із своєю цільовою аудиторією сьогодні активно застосовують усі навчальні заклади. Із перших днів свого існування платформи соціальних медіа еволюціонували всіма можливими способами, і тепер вони пропонують багато різних способів їх використання в маркетингу послуг вищої освіти. Незалежно від того, яку платформу соціальних мереж вибрав університет для просування своїх послуг, мета цих дій завжди має бути однаковою: встановити значущі зв'язки зі своєю цільовою аудиторією за допомогою надання цікавого контенту.

Найбільшою перевагою реклами цифрової перед рекламою традиційною є точний таргетинг, тобто відбір потенційних клієнтів, яким університет хоче надавати свої освітні послуги, використовуючи демографічні показники, наміри, моделі залучення та інші чинники [1; 3].

На сучасному етапі розвитку ринку освіти також слід розглянути можливості використання технології AMP (Accelerated Mobile Pages – прискорені мобільні сторінки), яка є фреймворком веб-компонентів та технологією представлення вебсайтів. Таку технологію розробила компанія Google, що забезпечує під час її використання простий метод формування вебсторінок із швидким, плавним часом завантаження та наданням пріоритету користувачькому досвіду [8].

Просування освітніх послуг університетів потребує комплексного підходу, що поєднує традиційні методи (дні відкритих дверей, друковану рекламу) та сучасні цифрові інструменти. Важливо донести до абітурієнтів, що аграрна освіта – це престижно, перспективно та високотехнологічно.

**Висновки.** Бренд університету – потужний інструмент ринкового просування освітніх послуг, який дозволяє навчальному закладу виділитися се-

ред конкурентів, залучити якісну аудиторію та забезпечити сталість свого розвитку. Формування сильного бренду вимагає комплексного підходу, що охоплює якісну освіту, розвинуту інфраструктуру, інноваційні технології, активну взаємодію з роботодавцями та міжнародними партнерами, а також ефективні маркетингові комунікації.

Значущість бренду ЗВО полягає не лише у створенні позитивного іміджу, а й у зміцненні довіри серед стейкхолдерів – студентів, випускників, викладачів, науковців, бізнесу та державних установ. Упізнаваність та престиж університету сприяють розширенню міжнародної співпраці, підвищенню привабливості для інвесторів та створенню нових можливостей для студентів і випускників.

Застосування сучасних маркетингових стратегій, цифрових технологій та соціальних медіа є важливими компонентами просування університетського бренду. Важливо, щоб кожен аспект комунікації з аудиторією підтримував загальну концепцію бренду, сприяючи його стійкому розвитку.

Отже, бренд університету – не лише засіб ринкового позиціонування, а й стратегічний актив, що визначає майбутнє навчального закладу, його вплив на освітній простір та конкурентоспроможність у глобальному масштабі.

### Бібліографічний список

1. Антонова О. М. Реклама як інструмент формування бренду закладів вищої освіти в сучасних умовах. *Часопис Київського університету права*. 2023. № 2. С. 89–99. <https://doi.org/10.36695/2219-5521.2.2023.19> (дата звернення: 19.02.2025).
2. Василенко О. І. Аналіз портфеля освітніх послуг аграрних закладів вищої освіти. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 2. С. 137–145. DOI:10.33245/2310-9262-2023-185-2-137-145 (дата звернення: 10.02.2025).
3. Євтушенко Г., Пилипчук В., Смірнова Н. Особливості позиціонування вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7 (3). С. 102–107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2016\\_7\(3\)\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_7(3)_28) (дата звернення: 14.02.2025).
4. Клімов М. В. Узагальнення маркетингових методів просування на ринок освітніх послуг. *Наука і молодь у XXI сторіччі: зб. матеріалів 10-ї Міжнар. Молодіжної наук.-практ. Інтернет-конф.*, м. Полтава, 28 листопада 2024 року. Полтава: ПУЕТ, 2025. С. 372–376. [https://puet.edu.ua/wp-content/uploads/2025/01/nauka-i-molod\\_2024.pdf](https://puet.edu.ua/wp-content/uploads/2025/01/nauka-i-molod_2024.pdf) (дата звернення: 17.02.2025).
5. Кобелева Т. О., Мирошник Т. О. Бренд університету як фактор його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство: тези доповідей 6-ї Міжнар. наук.-практ. конф.*, Київ, 27–28 березня, 2024 р. Київ: Вид. центр КНУКіМ, 2024. Ч. 2. С. 184–187. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/77871> (дата звернення: 14.02.2025).
6. Перерва П. Г., Мирошник Т. О. Особливості створення та просування бренду університету. *Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: колективна монографія: електронне видання*. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С. 181–193. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/84340> (дата звернення: 14.02.2025).
7. Compliance program: [tutorial] / P. G. Pererva [et al.]; ed.: P. G. Pererva, G. Kocziszky, M. Veres Somosi. Kharkov; Miskolc: NTU "KhPI", 2019. 689 p. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/41505> (дата звернення: 16.02.2025).
8. Сорока О. В., Кривцова М. С. Бренд закладу вищої освіти – основа конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19. Ч. 3. С. 65–70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2018\\_19\(3\)\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19(3)_15) (дата звернення: 14.02.2025).
9. Яцентюк С. В. Маркетингові стратегії брендингу на ринку освітніх послуг: аспекти конкурентоспроможності ЗВО. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 2. С. 123–131. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2019\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2019_2_15) (дата звернення: 12.02.2025).

Стаття надійшла 24.02.2025

УДК 331.108  
JEL M12; M54; O33

## ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ: СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЕФЕКТИВНІ ПІДХОДИ

**О. Федик, к. е. н.**

*ORCID ID: 0000-0002-5996-2103*

**В. Ковалів, к. е. н.**

*ORCID ID: 0000-0003-2915-9990*

*Львівський національний університет природокористування*

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.111>

**Федик О., Ковалів В. Інноваційні стратегії в HR-менеджменті: сучасні технології та ефективні підходи**

Зауважено, що актуальність дослідження сучасних технологій у HR-менеджменті обумовлена необхідністю підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та забезпечення стабільності підприємств у швидкозмінюваному ринковому середовищі. В умовах глобалізації та цифровізації економіки підприємства змушені шукати нові підходи до управління персоналом, щоб ефективно адаптуватися до викликів часу та досягти високих результатів. Доведено, що сучасні технології в HR-менеджменті сприяють автоматизації процесів рекрутингу, адаптації нових працівників, розвитку професійних навичок та мотивації персоналу, що позитивно впливає на загальний рівень залученості співробітників та продуктивність організацій. Зокрема використання персоналізованих методів навчання, аналітики даних, штучного інтелекту та цифрових платформ дозволяє не лише оптимізувати стандартні процеси, а й створювати інноваційне робоче середовище.

Визначено, що методи підбору персоналу за допомогою алгоритмів, хедхантингу та аутсорсингу дають змогу знаходити найкращих кандидатів для конкретних вакансій, що у свою чергу сприяє зниженню витрат на рекрутинг. Менторство, коучинг та гейміфікація забезпечують ефективну адаптацію новачків до організаційної культури та внутрішніх процесів підприємств. У сфері навчання значну роль відіграють e-learning програми, LMS-системи та адаптивне навчання, що дозволяють працівникам здобувати нові знання та навички відповідно до індивідуальних потреб.

Зауважено, що мотивація персоналу – ключовий фактор утримання кадрів, і сучасні підходи до неї передбачають як матеріальні стимули (зарплата, бонуси, премії), так і нематеріальні (гнучкий графік, можливості кар'єрного зростання, участь у корпоративних заходах, програми ESOP). Ефективність працівників оцінюють через інструменти, як-от 360-градусний зворотний зв'язок, KPI, OKR, Performance Review, що допомагають виявляти сильні сторони персоналу та напрямки для розвитку.

Доведено, що впровадження сучасних цифрових HRM-систем дає змогу автоматизувати управління кар'єрним плануванням та корпоративною культурою, що значно знижує адміністративні витрати й підвищує ефективність взаємодії між співробітниками та керівництвом.

**Ключові слова:** HR-менеджмент, HR-аналітика, сучасні технології, інноваційні стратегії, підбір персоналу, навчання персоналу.

**Fedyk O., Kovaliv V. Innovative strategies in HR management: modern technologies and effective approaches**

The importance of research on modern technologies in human resource management (HRM) stems from the necessity to enhance labour productivity, reduce employee turnover, and ensure business stability in an ever-evolving market landscape. Amid globalisation and the digitalisation of the economy, organisations are increasingly compelled to adopt innovative approaches to HRM that effectively address contemporary challenges and facilitate high performance. Modern HR technologies play a crucial role in automating various processes, including recruitment, onboarding, professional development, and employee motivation, all of which significantly enhance overall employee engagement and organisational productivity. Specifically, the integration of personalised learning methods, data analytics, artificial intelligence, and digital platforms not only streamlines conventional processes but also fosters an innovative work environment.

Personnel selection methods that leverage algorithms, headhunting, and outsourcing enable organisations to identify the most suitable candidates for specific roles, thereby minimising recruitment costs. Meanwhile, mentorship, coaching, and gamification practices facilitate the effective onboarding of new hires into the organisational culture and internal processes. In the realm of training, e-learning programs, learning management systems (LMS), and adaptive learning are pivotal, allowing employees to develop new skills and knowledge tailored to their requirements.

Employee motivation is a critical component of retention, and contemporary motivational strategies encompass both material incentives (such as salary, bonuses, and awards) and non-material options (including flexible schedules, career advancement opportunities, participation in corporate events, and employee stock ownership plans). Performance evaluation

processes utilise tools such as 360-degree feedback, key performance indicators (KPIs), objectives and key results (OKRs), and Performance Reviews, which help identify strengths and areas for improvement.

The adoption of modern digital HRM systems facilitates the automation of career planning and corporate culture management, significantly reducing administrative costs and enhancing the efficiency of interactions between employees and management.

**Keywords:** HR management, HR analytics, modern technologies, innovative strategies, personnel recruitment, employee training.

**Постановка проблеми.** Сучасний ринок праці характерний динамічними змінами, цифровою трансформацією та дедалі більшою конкуренцією за кваліфікований персонал. У таких умовах традиційні методи HR-менеджменту поступово втрачають ефективність, що потребує впровадження інноваційних стратегій та передових технологій у систему управління персоналом. Підприємства змушені шукати нові підходи до залучення, розвитку та утримання персоналу, щоб забезпечити власну конкурентоспроможність та довгостроковий успіх.

Основними викликами стають автоматизація HR-процесів, персоналізація управління кадрами, використання Big Data та штучного інтелекту в HR-менеджменті. Проте, попри широкий спектр доступних технологічних рішень, багато підприємств стикаються з проблемами їхньої інтеграції через фінансові бар'єри, недостатню цифрову грамотність або спротив змінам з боку персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика використання сучасних технологій в управлінні персоналом відображена в наукових працях Л. Водянки, Д. Ратушняка, О. Лусте [1], І. Горбачової, О. Аксьонової [2], М. Новікової, А. Швед [3], І. Олійник [4], І. Шелюжак, С. Тодорюк, В. Кифяк [5]. Однак низка питань залишається недостатньо вивченою, і подальші дослідження в цих напрямках дадуть змогу сформувати більш ефективні інноваційні стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації.

**Постановка завдання.** Наше завдання – пошук ефективних методів і стратегій, що дадуть змогу підвищити продуктивність праці, знизити рівень плинності кадрів і забезпечити довгострокову стабільність підприємства. Саме тому важливо дослідити новітні тенденції у сфері HR-менеджменту, проаналізувати їхній вплив на діяльність підприємства та розробити рекомендації щодо імплементації їх в операційну діяльність підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах ринкової економіки управління персоналом є одним із ключових факторів успіху підприємства. Ефективне використання людських ресурсів визначає конкурентоспроможність організації, її здатність до адаптації у змінному середовищі та

досягнення стратегічних цілей. В умовах динамічного розвитку ринку праці, глобалізації та цифрової трансформації підприємства змушені шукати нові підходи до управління персоналом, щоб залишатися конкурентоспроможними. Використання сучасних HR-технологій дозволяють не лише оптимізувати процеси підбору, адаптації, розвитку та мотивації персоналу, а й підвищувати їхню залученість та продуктивність.

Інноваційні стратегії в HR-менеджменті спрямовані на підвищення ефективності роботи персоналу, грамотне застосування яких допоможе підприємствам оптимізувати процеси управління персоналом, підвищити продуктивність праці та створити сприятливе робоче середовище (рис.).

Технології підбору персоналу основоположні та передбачають сучасні методи пошуку і залучення кандидатів. Зокрема рекрутингова технологія передбачає класичний підхід до набору персоналу, включно зі створенням та публікацією оголошень про вакансії, аналізом отриманих резюме, проведенням співбесід, оцінкою кандидатів та прийняттям рішення про їхній найм. До того ж, застосування аналітики та алгоритмів відбору дозволить швидше знаходити відповідних кандидатів, які максимально відповідають вимогам підприємства [1].

Хедхантинг можна використовувати для цілеспрямованого пошуку та залучення висококваліфікованих спеціалістів, яких важко знайти традиційними методами. Технологія передбачає активний підхід до залучення кандидатів, зокрема через безпосередні звернення до експертів у певній галузі, аналіз їхньої кар'єрної історії та пропозицію кращих умов для переходу в нове підприємство. Аутсорсинг підбору персоналу (*RPO – Recruitment Process Outsourcing*) дозволяє передати весь процес рекрутингу спеціалізованим агентствам, що допоможе зекономити час та ресурси підприємства [1]. RPO-провайдери беруть на себе весь процес підбору, починаючи від створення профілю ідеального кандидата, проведення співбесід, перевірки рекомендацій, до оформлення нового співробітника. Це особливо актуально для підприємств, які швидко зростають, мають сезонні потреби в персоналі або прагнуть оптимізувати HR-процеси.

### **ТЕХНОЛОГІЇ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ**

- Рекрутингова технологія; Е-рекрутинг  
Хедхантинг  
Аутсорсинг підбору персоналу (RPO – Recruitment Process Outsourcing)

### **ТЕХНОЛОГІЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

- Онбординг  
Менторство та коучинг  
Гейміфікація адаптаційного процесу

### **ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

- E-learning (онлайн-навчання)  
Технологія корпоративного навчання  
Менторство та коучинг  
Технологія ротації персоналу

### **ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ**

- Матеріальна мотивація  
Нематеріальна мотивація  
Грейдинг (система грейдів)  
ESOP (Employee Stock Ownership Plan)

### **ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНКИ ТА КОНТРОЛЮ ПЕРСОНАЛУ**

- Оцінка 360°  
KPIs (Key Performance Indicators)  
HR-аналітика

### **ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ**

- Кар'єрне планування  
Кадровий резерв  
Job rotation (ротація посад)

### **ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ**

- Формування корпоративних цінностей  
Тімбілдинг  
Гейміфікація в управлінні персоналом

### **ЦИФРОВІ HR-ТЕХНОЛОГІЇ**

- HRM-системи (Human Resource Management Systems)  
ATS (Applicant Tracking System)  
AI та Big Data в HR

*Рис. Інноваційні стратегії та сучасні технології в HR-менеджменті [1; 5]*

Технології адаптації персоналу допомагають новим співробітникам швидко інтегруватися в діяльність підприємства, знижуючи рівень стресу та сприяючи підвищенню ефективності роботи з перших днів. Правильна адаптація сприяє зниженню плинності кадрів та підвищенню залученості співробітників у робочі процеси. Наприклад, онбординг охоплює структуровані програми ознайомлення з корпоративною культурою, правилами, завданнями та внутрішніми процесами підприємства. Ці програми можуть містити інтерактивні курси, відеоінструкції, знайомство з командою та наставниками. Також можуть застосовуватися цифрові онбординг-платформи, які допомагають новачкам проходити всі етапи адаптації у зручному форматі. Менторство та коучинг сприяють професійному розвитку працівників через підтримку досвідчених колег. Гейміфікація адаптаційного процесу допомагає зробити навчання цікавим та ефективним завдяки використанню ігрових елементів. Це можуть бути змагання між новачками, бонуси за виконання певних завдань, інтерактивні тести та сценарії роботи в ігровому форматі. Завдяки такому підходу співробітники швидше запам'ятовують важливу інформацію та активно включаються у процес [2; 3].

Технології розвитку та навчання персоналу спрямовані на підвищення кваліфікації працівників, стимулювання їхнього професійного зростання та забезпечення відповідності сучасним вимогам ринку. Інвестування в розвиток співробітників сприяє підвищенню їхньої мотивації та продуктивності. E-learning дає змогу проводити навчання дистанційно, що особливо актуально для міжнародних організацій та при віддаленій роботі. Використання онлайн-платформ, відеолекцій, інтерактивних курсів, тестування та мобільних додатків дасть змогу персоналу навчатися у зручний для них час і в комфортному темпі. Це забезпечить безперервний розвиток навичок та знань, а також дозволить швидко адаптувати співробітників до змін у галузі. Технологія корпоративного навчання може передбачати створення внутрішніх навчальних програм для розвитку фахових навичок та підготовки співробітників до кар'єрного зростання. Вона може охоплювати внутрішні тренінги, семінари, майстер-класи від провідних спеціалістів, інтерактивні симуляції та кейс-стаді. Важливим аспектом є використання LMS (Learning Management Systems), які дозволяють автоматизувати процес навчання, відстежувати прогрес учасників та аналізувати ефективність програм. Додатковими інструментами розвитку персоналу є адаптивне навчання (персоналізовані освітні програми, що підлаштовуються під рівень знань працівника), сертифікаційні програми та інтеграція штучного інтелекту для аналізу навчальних потреб [5].

У свою чергу, застосування сучасних технологій мотивації допоможе не лише утримувати цінні кадри, а й створювати конкурентну перевагу для компанії на ринку праці, підвищуючи її привабливість для найкращих фахівців. Ефективна система мотивації сприятиме зниженню рівня плинності кадрів, підвищенню ефективності роботи та створенню позитивного робочого середовища. Матеріальна мотивація може охоплювати конкурентну заробітну плату, бонуси, премії та додаткові фінансові стимули. Вона може бути представлена у вигляді системи KPI (Key Performance Indicators), коли працівник отримує фінансову винагороду за досягнення конкретних цілей, або у вигляді індивідуальних і командних бонусних програм. Також важливими є соціальні пакети, що можуть передбачати медичне страхування, оплату навчання, компенсацію транспортних витрат тощо. Нематеріальна мотивація передбачає заходи, спрямовані на створення комфортного та продуктивного середовища для співробітників. Вона може охоплювати гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи, кар'єрне зростання, професійний розвиток, корпоративні заходи, визнання досягнень і створення дружньої атмосфери в колективі. ESOP (Employee Stock Ownership Plan) дасть змогу працівникам ставати акціонерами компанії, що стимулюватиме їхню зацікавленість у розвитку бізнесу та підвищуватиме рівень відповідальності. Такі програми будуть особливо ефективними для організацій, що швидко розвиваються та прагнуть залучати й утримувати талановитих фахівців. Додатковими сучасними підходами до мотивації є використання HR-аналітики для аналізу ефективності стимулюючих програм, впровадження внутрішніх рейтингів і гейміфікації, що дасть змогу зробити процес мотивації цікавим і залучати співробітників до активної участі. Також набувають популярності немонетарні винагороди, такі як доступ до навчальних платформ, участь у міжнародних проектах, можливість ротації між відділами та інші індивідуальні підходи.

Технології оцінки та контролю персоналу допомагають вимірювати ефективність роботи співробітників, виявляти сильні та слабкі сторони, а також визначати шляхи їхнього подальшого розвитку. Впровадження сучасних методик оцінювання дасть змогу підвищити продуктивність праці, підсилити корпоративну культуру та забезпечити ефективне управління кадровими ресурсами. Такий метод контролю, як оцінка 360, передбачає отримання зворотного зв'язку від колег, керівництва, підлеглих і навіть клієнтів, що дозволяє отримати всебічний погляд на професійні компетенції співробітника, його комунікативні навички, здатність працювати в команді та рівень лідерських якостей. KPI (Key

Performance Indicators) використовують для встановлення конкретних цілей і вимірювання результативності співробітників. Вони допомагають підприємству чітко визначати пріоритети, оцінювати досягнення кожного працівника та коригувати його діяльність відповідно до стратегічних завдань підприємства. HR-аналітика аналізує дані про працівників для ухвалення стратегічних рішень. Вона охоплює збір, обробку та аналіз інформації про продуктивність, плинність кадрів, рівень задоволеності співробітників, ефективність навчальних програм тощо. Завдяки штучному інтелекту та великим даним (Big Data) HR-аналітика дозволяє прогнозувати потреби компанії в персоналі, оптимізувати процеси управління та підвищувати рівень залученості співробітників [4]. Додатковими методами оцінки є Performance Review (регулярне оцінювання роботи за визначеними критеріями), OKR (Objectives and Key Results) – підхід, що поєднує стратегічні цілі з конкретними показниками успішності, а також психометричні тести, що допоможуть оцінити когнітивні здібності, рівень стресостійкості та професійні компетенції працівників.

Технології управління кар'єрою та кадровим резервом допомагають планувати розвиток співробітників, підвищувати їхню мотивацію та забезпечувати довгострокову стабільність підприємства. Вони сприяють створенню прозорої системи кар'єрного зростання, що дозволяє кожному працівнику бачити перспективи свого розвитку в організації. Кар'єрне планування передбачає індивідуальні траєкторії зростання для працівників, які базуються на їхніх компетенціях, інтересах та потенціалі. Використання сучасних HRM-систем дозволить автоматизувати процеси планування кар'єри, відстежувати прогрес працівників та своєчасно пропонувати їм можливості для розвитку. Використання аналітики та цифрових інструментів дозволить визначати найперспективніших кандидатів для кадрового резерву, прогнозувати потреби підприємства у фахівцях та скорочувати ризики, пов'язані з дефіцитом кадрів. Наприклад, Job rotation сприятиме розвитку навичок через зміну посад та виконання різних функцій. Такий підхід дозволить співробітникам отримувати новий досвід, розширювати професійні горизонти та підвищувати рівень кваліфікації.

Технології управління корпоративною культурою формують єдину систему цінностей на підприємстві, що сприяє підвищенню рівня довіри, мотивації та залученості працівників. Для цього можна використовувати внутрішні комунікаційні платформи, корпоративні заходи, навчальні програми та регулярний зворотний зв'язок із праців-

никами. Наприклад, тимблдинг сприятиме згуртованості колективу, підвищенню рівня довіри між працівниками та ефективній командній роботі. Використання інтерактивних методик, тренінгів, корпоративних заходів допоможе створити позитивний мікроклімат у колективі. Отже, застосування технологій управління кар'єрою та корпоративною культурою дозволить створювати сильні команди, розвивати лідерський потенціал співробітників і досягати стратегічних цілей через ефективне управління людським капіталом.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження підтверджують, що впровадження сучасних технологій та інноваційних стратегій у HR-менеджменті є важливим чинником підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і зміцнення конкурентоспроможності підприємств. Використання персоналізованого навчання, аналітики великих даних, штучного інтелекту, цифрових платформ для автоматизації HR-процесів і сучасних методів мотивації сприятимуть створенню ефективного робочого середовища та підвищенню залученості співробітників.

Перспективи подальших досліджень можуть бути зосереджені на аналізі ефективності цифрових платформ, дослідженні можливостей штучного інтелекту для прогнозування потреб у персоналі, вивченні впливу гейміфікації та інноваційних методів мотивації на рівень продуктивності персоналу. Розвиток цих напрямків сприятиме вдосконаленню HR-процесів і підвищенню ефективності управління людськими ресурсами в умовах швидких економічних змін.

### Бібліографічний список

1. Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Лусте О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 403–409.
2. Горбачова І. В., Аксьонова О. В. Інновації у HR-менеджменті: сучасні тенденції та системний підхід міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарств*. 2024. Вип. 50. С. 37–42.
3. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. № 4 (50). 2021. С. 127–133.
4. Олійник І. Стратегії адаптації HR-Менеджменту в умовах диджиталізації та штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-114>.
5. Шелюжак І. Г., Тодорук С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 437–444.

Стаття надійшла 10.01.2025

УДК 631.1:005.73  
JEL Q13; D83; M12

## ВНУТРІШНЯ КОМУНІКАЦІЯ ЯК КЛЮЧ ДО ЕФЕКТИВНОСТІ: ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ ТА РІШЕННЯ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ

О. Синюк, к. е. н.

ORCID ID: 0000-0001-8066-6985

*Львівський національний університет природокористування*

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.116>

**Синюк О. Внутрішня комунікація як ключ до ефективності: виклики, проблеми та рішення в аграрному бізнесі**

У статті висвітлено значення внутрішньої комунікації як одного з базових чинників ефективного функціонування аграрних підприємств в умовах трансформації аграрного сектору України. Наголошено на тому, що внутрішня комунікація є не просто процесом обміну інформацією, а стратегічним ресурсом, який визначає рівень організованості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства. Систематизовано основні функції внутрішньої комунікації, серед яких: координація дій між підрозділами, оперативне прийняття рішень, підвищення продуктивності праці, формування корпоративної культури, забезпечення безпеки, зменшення плинності кадрів і стимулювання інновацій.

Представлено структурований аналіз проблем і викликів, з якими зіштовхуються аграрні підприємства під час налагодження ефективної комунікації. До таких належать: географічна розгалуженість об'єктів, різномірний склад працівників, сезонний характер виробництва, культурні відмінності, брак стандартизованих процедур обміну інформацією, психологічні бар'єри між персоналом і керівництвом, міжпоколінні комунікаційні розриви, фінансові обмеження. На основі цих викликів сформульовано практичні рекомендації щодо подолання бар'єрів, серед яких – цифровізація комунікаційних процесів, використання сучасних ІТ-інструментів, впровадження ERP-систем, регулярні тренінги, стандартизація обміну інформацією та розвиток відкритої корпоративної культури.

Особливу увагу приділено класифікації сучасних інструментів внутрішньої комунікації (месенджери, хмарні сервіси, відеозв'язок, внутрішні портали, скриньки зворотного зв'язку, відеоінструкції тощо), а також їхнім перевагам в умовах аграрного виробництва.

Дійдено висновку, що формування ефективної системи внутрішньої комунікації потребує системного підходу, включення комунікацій у загальну стратегію підприємства, постійного моніторингу ефективності каналів зв'язку та готовності до організаційних змін. Саме комплексне бачення ролі комунікації забезпечує не лише оперативність управлінських рішень, а й підвищення загальної стійкості аграрного бізнесу в умовах динамічного зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** внутрішня комунікація, аграрний сектор, управління персоналом, ERP-системи, корпоративна культура, комунікаційна стратегія, цифрові інструменти, командна взаємодія, виклики комунікації.

**Syniuk O. Internal communication as a key to efficiency: challenges, issues, and solutions in the agricultural business**

The article highlights the importance of internal communication as one of the fundamental factors for the effective functioning of agricultural enterprises amid the transformation of Ukraine's agrarian sector. The author emphasises that internal communication is not merely an information exchange process, but a strategic resource that determines the level of an organisation, adaptability and competitiveness of an enterprise. The research systematises the main functions of internal communication, including coordination between departments, prompt decision-making, increased labour productivity, formation of corporate culture, ensuring safety, reducing staff turnover, and fostering innovation.

The study presents a structured analysis of the challenges and problems faced by agricultural enterprises in establishing effective communication. These include geographical dispersion of facilities, diverse workforce composition, seasonal nature of production, cultural differences, lack of standardised information exchange procedures, psychological barriers between staff and management, intergenerational communication gaps, and financial constraints. Based on these challenges, practical recommendations are proposed, such as the digitalisation of communication processes, the use of modern IT tools, implementation of ERP systems, regular training sessions, standardisation of information exchange, and the development of an open corporate culture.

Special attention is given to the classification of modern internal communication tools (messaging, cloud services, video conferencing, intranet portals, feedback boxes, video instructions, etc.) and their advantages in the context of agricultural production.

The article concludes that developing a robust internal communication system necessitates a systematic approach, the incorporation of communication into the overall strategy of the organisation, continuous evaluation of the effectiveness of communication channels, and a preparedness for organisational change. A thorough understanding of communication's significance not only facilitates timely managerial decisions but also strengthens the overall resilience of agribusiness in a dynamic external environment.

**Keywords:** internal communication, agricultural sector, human resource management, ERP systems, corporate culture, communication strategy, digital tools, team interaction, communication challenges.

**Постановка проблеми.** Сучасний аграрний бізнес характерний високим рівнем динамічності, багаторівневою організаційною структурою та значною залежністю від зовнішніх факторів, зокрема кліматичних умов, коливань ринкової кон'юнктури та логістичних обмежень. В умовах зростаючої комплексності управлінських процесів внутрішня комунікація набуває статусу одного з ключових елементів управлінської системи, що забезпечує узгодженість дій, своєчасність прийняття рішень та стійкість організації до зовнішніх і внутрішніх викликів. Попри це, у багатьох аграрних підприємствах система внутрішньої комунікації залишається недостатньо розвиненою, фрагментарною, нерегламентованою або позбавленою необхідної адаптивності до змінного середовища.

На відміну від галузей із компактною організаційною структурою, аграрні підприємства функціонують у контексті низки унікальних викликів: територіальна розпорошеність виробничих об'єктів, сезонність залучення трудових ресурсів, різноманітність рівня професійної підготовки персоналу, а також обмежений доступ до сучасних технологічних засобів комунікації в сільських регіонах. У таких умовах традиційні форми передавання інформації демонструють низьку ефективність, тоді як запровадження новітніх цифрових інструментів потребує глибокої адаптації до специфіки аграрного виробництва.

Отже, основна проблема полягає у недостатній сформованості та системності внутрішньої комунікації в аграрних підприємствах, що ускладнює ефективне управління виробничими та організаційними процесами, знижує оперативність реагування на виклики та обмежує потенціал підприємств до сталого розвитку. У зв'язку з цим актуальним постає комплексне дослідження причин комунікаційних дисфункцій та формування дієвих механізмів їх подолання з урахуванням галузевої специфіки та особливостей сучасного аграрного господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання організації внутрішньої комунікації в си-

стемі управління підприємством висвітлено у працях Шульгіної Л. М. [7], яка визначає її як складний процес обміну інформацією між рівнями управління, що охоплює формальні та неформальні канали. Значний внесок у розвиток інноваційного підходу до бізнес-комунікацій зробили Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. [5], які підкреслюють важливість цифрових рішень і комунікативної культури.

Роль комунікацій у підвищенні ефективності управління персоналом розглянуто у працях Германюк Н. В. [1] та Кравчука І. І., Лавриненка С. О. [4], а міжкультурні бар'єри – у праці Печериці В. А. [6]. Базові поняття та класифікацію комунікацій подано в енциклопедичному джерелі [3], а практичні рекомендації – у навчальному посібнику Ковальова Б. Л. та ін. [2].

**Постановка завдання.** Наше завдання – аналіз внутрішньої комунікації в аграрному бізнесі як стратегічного інструменту управління, виявлення ключових викликів та проблем, а також визначення ефективних рішень і засобів оптимізації комунікаційних процесів з урахуванням галузевої специфіки.

У дослідженні застосовано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз – для ідентифікації основних бар'єрів (територіальна розгалуженість, сезонність, цифрові обмеження); синтез – для формування системного підходу до їх подолання; порівняння – для оцінки ефективності традиційних і цифрових засобів комунікації; узагальнення – для визначення переваг ефективної взаємодії; функціональний та системний підходи – для дослідження інструментів комунікації в контексті загальної управлінської структури підприємства.

Застосування зазначених методів дало змогу комплексно охарактеризувати стан внутрішньої комунікації в аграрних підприємствах України та запропонувати практичні шляхи її удосконалення в умовах цифрової трансформації.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах трансформаційних змін, що відбуваються в національній економіці, аграрний сектор України надалі ві-

діграє провідну роль, формуючи значну частку валового внутрішнього продукту та забезпечуючи продовольчу безпеку держави. Одним із ключових чинників підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств є налагоджена система внутрішньої комунікації, яка слугує інструментом координації дій, оперативного прийняття управлінських рішень і гнучкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Згідно з визначенням, наведеним у дослідженні Шульгіної Л. М., внутрішню комунікацію трактують як процес обміну інформацією між різними рівнями управління та структурними підрозділами організації, спрямований на досягнення спільних цілей та забезпечення ефективної взаємодії між працівниками. При цьому акцентується увага на комплексному характері такого процесу, що охоплює як формальні, так і неформальні канали передавання інформації, реалізовані як у вертикальній площині (між керівництвом і підлеглими), так і в горизонтальній (між працівниками одного ієрархічного рівня) [7, с. 82].

З огляду на специфіку аграрного сектору, зокрема просторову розгалуженість виробничих підрозділів, сезонність технологічних процесів і залежність від зовнішніх природно-кліматичних чинників, внутрішня комунікація набуває особливого значення як чинник забезпечення ефективності управління. Її належне функціонування сприяє вирішенню низки ключових управлінських завдань.

По-перше, внутрішня комунікація виконує координаційну функцію, що передбачає узгодження діяльності різних структурних одиниць підприємства (виробництво, логістика, збут тощо), завдяки чому зменшуються часові затримки, усувається дублювання функцій, а загальний рівень організаційної ефективності зростає.

По-друге, налагоджений обмін інформацією забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень, дозволяючи як управлінському персоналу, так і працівникам оперативно реагувати на зміни у виробничому процесі або ринковому середовищі.

По-третє, якісна комунікація сприяє підвищенню продуктивності праці. Доступ до актуальної інформації, чітке розуміння виробничих завдань і зворотний зв'язок із боку керівництва зменшують імовірність помилок, водночас підвищуючи якість виконання службових обов'язків.

По-четверте, внутрішня комунікація – важливий чинник формування корпоративної культури. Як зазначено у джерелах, прозорість інформаційних потоків сприяє зростанню довіри серед персоналу, формуванню відчуття причетності до досягнень підприємства, підвищенню рівня залученості працівників до процесу ухвалення стратегічних рішень, а також створенню атмосфери відкритого діалогу, що сприяє формуванню стійкої організаційної ідентичності [3].

Окрім впливу на поточну операційну діяльність, внутрішня комунікація створює низку стратегічних переваг, які є вагомими для забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств. Її ефективне функціонування сприяє посиленню управлінського потенціалу організації, формуванню безпечного виробничого середовища та підтримці інноваційного розвитку.

Зокрема внутрішня комунікація:

- сприяє підвищенню рівня безпеки праці, оскільки своєчасне інформування працівників щодо вимог охорони праці, потенційних загроз та профілактичних заходів знижує ризики виробничого травматизму;
- забезпечує ефективну систему навчання і розвитку персоналу, що дозволяє прискорити адаптацію працівників до нових технологій, стимулює участь у професійних тренінгах і підвищення кваліфікації;
- зменшує плинність кадрів, оскільки комунікативна відкритість у взаємодії між працівниками та керівництвом позитивно впливає на рівень задоволеності трудовою діяльністю, підвищуючи мотивацію і лояльність персоналу;
- підтримує інноваційну активність, оскільки комунікаційна взаємодія «знизу вгору» забезпечує зворотний зв'язок та створює сприятливі умови для ініціювання та впровадження нових ідей і технологічних рішень [1].

З метою узагальнення основних переваг ефективної внутрішньої комунікації доцільним є їх систематизація у табличній формі (табл. 1).

Ефективна внутрішня комунікація виконує не лише функцію забезпечення стабільного щоденного функціонування підприємства, а й слугує важливим інструментом довгострокового розвитку, підвищення адаптивності та зміцнення конкурентоспроможності аграрних суб'єктів господарювання.

Таблиця 1

**Основні переваги ефективної внутрішньої комунікації в аграрних підприємствах**

| Перевага                          | Опис                                                                        |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Координація дій                   | Злагоджена робота підрозділів, уникнення дублювання функцій                 |
| Оперативне прийняття рішень       | Швидке реагування на зміни у виробничому процесі або зовнішньому середовищі |
| Підвищення продуктивності         | Чітке розуміння завдань, доступ до актуальної інформації                    |
| Формування корпоративної культури | Довіра, лояльність, командна взаємодія                                      |
| Покращення безпеки праці          | Вчасне інформування про ризики, дотримання техніки безпеки                  |
| Навчання та розвиток персоналу    | Адаптація до нових технологій, підвищення кваліфікації                      |
| Зменшення плинності кадрів        | Відчуття залученості працівників, задоволення роботою                       |
| Підтримка інновацій               | Виявлення та впровадження ідей «знизу»                                      |

*\*Розроблено автором на основі джерела [3]*

Водночас практична реалізація комунікаційних процесів в аграрному секторі супроводжується низкою викликів, які істотно обмежують їхню ефективність. Одним із ключових бар'єрів є просторова розгалуженість виробничої інфраструктури аграрних підприємств. Зокрема розташування виробничих підрозділів, полів, складів і тваринницьких комплексів на значній відстані одне від одного ускладнює своєчасну та повноцінну передачу управлінської й операційної інформації. Додатковим ускладненням є технічна недостатність телекомунікаційної інфраструктури в сільській місцевості, зокрема нестабільність або повна відсутність доступу до Інтернет-мережі, що стримує впровадження цифрових каналів комунікації.

Ще одним суттєвим фактором, що знижує ефективність внутрішніх комунікаційних процесів, є різноманітність професійного та освітнього рівня працівників. У структурі персоналу аграрного підприємства можуть бути представлені як висококваліфіковані фахівці (інженери, агрономи, менеджери), так і сезонні або тимчасові працівники, які не мають спеціалізованої освіти. Така гетерогенність зумовлює виникнення бар'єрів у процесі сприйняття та тлумачення інформації, що, у свою чергу, призводить до її часткової втрати або спотворення, особливо за умови складного або технологічного способу її подання [4].

Сезонний характер виробництва, притаманний аграрному сектору, також суттєво впливає на ефективність внутрішніх комунікаційних процесів. У періоди пікових навантажень, зокрема під час проведення посівної та збиральної кампаній, зростає потреба в оперативному прийнятті рішень та координації значної кількості працівників. В умовах

браку часу на детальне обговорення завдань або обмін думками комунікація часто набуває фрагментарного й поверхневого характеру, що може призводити до недостатнього розуміння посадових інструкцій, втрати управлінського контролю та зниження загальної ефективності виробничих процесів.

У великих аграрних підприємствах також мають місце культурні відмінності серед персоналу, зумовлені соціальними, національними, релігійними або регіональними особливостями працівників. Ці відмінності можуть впливати на стиль комунікації, сприйняття ієрархічних відносин, а також на підходи до розв'язання конфліктних ситуацій. Ігнорування культурного чинника у процесі управління комунікацією може стати джерелом міжособистісних непорозумінь, бар'єрів у спілкуванні та виникнення конфліктів у колективі.

Окремим викликом для аграрних підприємств є відсутність стандартизованих процедур обміну інформацією. На багатьох підприємствах процеси внутрішньої комунікації залишаються нефіксованими, з переважанням усних або ситуативних форм передавання даних. Такий підхід, зокрема передавання інформації у неформальному вигляді (так званім усним каналом), ускладнює процеси контролю, знижує рівень відповідальності виконавців і підвищує ризики втрати важливої інформації.

Важливим чинником, що знижує ефективність внутрішньої комунікації в аграрних підприємствах, є наявність психологічних бар'єрів у взаємодії між працівниками та управлінським персоналом. Зокрема страх перед критикою, небажання повідомляти про проблеми або висловлювати вла-

сну думку призводять до комунікативної замкненості. У результаті формується атмосфера недовіри, обмежується зворотний зв'язок, що, у свою чергу, гальмує процеси вдосконалення внутрішніх процедур та прийняття ефективних управлінських рішень.

У контексті цифрової трансформації аграрного сектору зростають вимоги до гнучкості та адаптивності внутрішніх комунікаційних систем. Упровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, розширення міжнародного партнерства, інтеграція концепцій smart-фермерства та дотримання екологічних стандартів зумовлюють необхідність постійного професійного розвитку персоналу. За умови відсутності підтримки цих процесів із боку внутрішньої комунікаційної інфраструктури підприємство ризикує втратити здатність до інноваційного розвитку та, відповідно, конкурентні позиції на ринку [6, с. 300].

Додатковим аспектом, що потребує уваги, є міжпоколіннєві відмінності у комунікативних вподобаннях працівників. Старші покоління надають

перевагу особистому спілкуванню, тоді як молодші орієнтовані на цифрові інтерактивні формати. Для забезпечення ефективної взаємодії в межах організації необхідне впровадження гібридних моделей комунікації, що поєднують традиційні та сучасні підходи до обміну інформацією з урахуванням особливостей різних вікових груп.

Суттєвим стримувальним чинником розвитку внутрішньої комунікації на аграрних підприємствах, зокрема малих за розміром, є обмеженість фінансових ресурсів. Дефіцит інвестицій у технологічну інфраструктуру унеможливорює впровадження сучасних цифрових комунікаційних платформ, систем управління знаннями та спеціалізованого програмного забезпечення. У таких умовах важливим завданням є раціоналізація наявних ресурсів із метою забезпечення базового рівня комунікаційної ефективності за рахунок впровадження найбільш критично необхідних інструментів.

З метою систематизації проблем і відповідних напрямів їхнього подолання доцільне подання узагальненого аналітичного матеріалу у табличній формі (табл. 2).

Таблиця 2

**Типові проблеми та шляхи їхнього подолання у внутрішній комунікації аграрних підприємств**

| Проблема                                             | Шлях вирішення                                                                |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Географічна розгалуженість об'єктів                  | Упровадження хмарних технологій, мобільних застосунків, онлайн-платформ       |
| Професійна нерівність працівників                    | Створення адаптованих навчальних матеріалів, візуалізація складної інформації |
| Сезонні пікові навантаження                          | Цифрове планування через ERP/CRM системи, автоматизація процесів              |
| Культурні та соціальні відмінності                   | Побудова інклюзивної корпоративної культури                                   |
| Відсутність формалізації обміну інформацією          | Розробка стандартів, регламентів, шаблонів комунікації                        |
| Психологічні бар'єри між працівниками і керівництвом | Запровадження відкритого зворотного зв'язку, неформальних зустрічей           |
| Міжпоколіннєві розбіжності у стилях комунікації      | Гібридні моделі спілкування: особисті, письмові та цифрові формати            |
| Фінансові обмеження малих господарств                | Вибір пріоритетних рішень, використання безкоштовних цифрових сервісів        |

*\*Розроблено автором на основі джерела [2, с. 113]*

З метою подолання наявних викликів у сфері внутрішньої комунікації аграрним підприємствам доцільно зосередити увагу на модернізації інформаційно-комунікаційної інфраструктури, що передбачає впровадження сучасних цифрових рішень. Зокрема використання мобільних додатків, онлайн-платформ для обміну повідомленнями, а

також хмарних сервісів сприятиме створенню ефективного, безпечного та доступного середовища для обміну інформацією між усіма структурними підрозділами підприємства – незалежно від їх просторового розміщення. Такий підхід особливо релевантний для підприємств із розгалуженою тери-

торіальною структурою, які мають віддалені виробничі або логістичні об'єкти, де традиційні засоби комунікації не забезпечують належного рівня взаємодії.

Окрім того, важливим напрямом удосконалення внутрішніх комунікаційних процесів є організація системи безперервного навчання персоналу, що охоплює регулярне проведення тренінгів і розробку адаптованих навчальних матеріалів. Такі заходи мають на меті забезпечення доступності й зрозумілості ключової інформації для працівників із різним рівнем професійної підготовки. Реалізація зазначених заходів сприяє усуненню комунікаційних розривів між фахівцями різних категорій, підвищенню рівня поінформованості персоналу та, відповідно, ефективнішому виконанню виробничих завдань.

Важливим напрямом удосконалення внутрішньої комунікації на аграрних підприємствах є оптимізація процесу планування сезонних навантажень. Доцільний перехід від традиційних ручних методів до використання сучасних цифрових систем управління, зокрема ERP (Enterprise Resource Planning) та CRM (Customer Relationship Management). Застосування таких інструментів забезпечує ефективне планування та розподіл ресурсів, моніторинг виконання завдань, передачу управлінської інформації працівникам у режимі реального часу та оперативне реагування на зміни як у внутрішньому виробничому середовищі, так і в зовнішніх умовах функціонування.

Особливе значення у формуванні ефективної системи комунікації відіграє розвиток корпоративної культури, що ґрунтується на принципах взаємоповаги, відкритості, інклюзії та командної взаємодії. Такий підхід сприяє усуненню внутрішніх психологічних бар'єрів у процесі спілкування, підвищує рівень мотивації працівників, формує довіру до керівництва та забезпечує сприятливий мікроклімат у колективі. Водночас важливо враховувати культурне та вікове різноманіття персоналу, що має розглядатися не як потенційне джерело конфліктів, а як чинник посилення організаційного потенціалу за рахунок поєднання різних досвідів, поглядів і стилів спілкування.

Важливим кроком на шляху підвищення ефективності внутрішньої комунікації в аграрних підприємствах є стандартизація комунікаційних процесів. Цей підхід передбачає розроблення чітких регламентів інформаційної взаємодії, впрова-

дження уніфікованих шаблонів службових повідомлень, визначення основних каналів передачі інформації, а також встановлення графіків комунікаційної взаємодії між структурними підрозділами. Запровадження таких стандартів дозволяє мінімізувати ризики втрати, спотворення або затримки інформації, підвищити прозорість внутрішньоорганізаційних процесів і забезпечити ефективне реагування в умовах динамічного виробничого середовища.

Не менш значущим напрямом є організація системи психологічної підтримки персоналу, що сприяє формуванню довірливого мікроклімату в трудовому колективі. Як зазначають С. Лавриненко, А. Зелінська та О. Бездітко, створення відповідної комунікативної культури можливе через впровадження практик зворотного зв'язку, організацію неформальних зустрічей між керівництвом і працівниками, застосування механізмів визнання та нематеріальної мотивації [5]. Такі заходи дають змогу знижувати рівень психологічного напруження в колективі, своєчасно виявляти приховані проблеми та підвищувати залученість персоналу до процесів прийняття управлінських рішень.

В умовах зростання обсягів інформаційного навантаження та ускладнення виробничих процесів особливої актуальності набуває використання візуальних засобів комунікації як одного з ефективних інструментів внутрішньої взаємодії. Застосування відеоінструкцій, інфографіки, мультимедійних презентацій тощо забезпечує доступність та швидкість сприйняття інформації, що є надзвичайно важливим у випадках складних технологічних або організаційних повідомлень. Такий підхід є особливо ефективним для працівників із домінуючим візуальним типом сприйняття або обмеженим досвідом роботи з текстовими форматами документів.

З метою підвищення цілісності та керованості комунікаційних процесів доцільне призначення відповідальних осіб або формування спеціалізованої команди, яка здійснюватиме координацію всіх аспектів внутрішньої комунікації на підприємстві. Основними завданнями такої команди мають бути впровадження комунікаційних рішень, моніторинг ефективності каналів зв'язку, регулярний аналіз зворотного зв'язку від працівників, а також адаптація комунікаційних інструментів відповідно до динаміки потреб організації.

Отже, внутрішню комунікацію в аграрному секторі, попри її складність і багатофакторність,

можна суттєво вдосконалити шляхом реалізації інтегрованої стратегії, яка поєднує технологічні, організаційні та соціальні елементи управління.

Ключовим аспектом у цьому контексті є обґрунтований вибір конкретних інструментів комунікації, що відповідають виробничим, структурним і соціокультурним особливостям аграрних підприємств. З цією метою доцільний аналіз сучасних засобів зв'язку та визначення сфер їхнього оптимального застосування, що узагальнено у табл. 3.

Використання різноманітних інструментів внутрішньої комунікації надає аграрним підприємствам можливість адаптуватися до специфічних умов виробничої діяльності, враховувати потреби різних категорій працівників і забезпечувати неперервність інформаційних потоків, у тому числі у віддалених виробничих локаціях. Такий підхід дозволяє підтримувати узгодженість дій, своєчасність прийняття рішень і загальну керованість підприємством у складному операційному середовищі.

Таблиця 3

**Інструменти внутрішньої комунікації та сфери їхнього ефективного використання**

| Інструмент                                       | Призначення                                                  | Переваги використання                                            |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Месенджери (Telegram, Viber)                     | Швидкий обмін короткими повідомленнями, групове інформування | Доступність, простота, зручність у польових умовах               |
| Хмарні сервіси (GoogleDrive, Dropbox)            | Спільна робота з документами, доступ до інструкцій, звітів   | Доступ із будь-якого місця, централізоване зберігання            |
| ERP-системи                                      | Планування ресурсів, контроль завдань, координація процесів  | Автоматизація, аналітика, управління в реальному часі            |
| Внутрішні портали / електронні дошки             | Публікації оголошень, інструкцій, новин                      | Централізований доступ до актуальної інформації                  |
| Відеозв'язок (Zoom, GoogleMeet)                  | Проведення нарад, тренінгів, обговорення між підрозділами    | Особисте спілкування на відстані, зниження витрат на переміщення |
| Відеоінструкції / інфографіки                    | Навчання нових процесів, техніки безпеки                     | Швидке засвоєння інформації, підходить для візуалів              |
| Скринька зворотного зв'язку (онлайн або фізична) | Збір пропозицій, скарг, ідей від працівників                 | Підвищення участі персоналу, посилення довіри до керівництва     |
| Неформальні зустрічі / внутрішні заходи          | Підвищення командного духу, обмін думками                    | Побудова неформальних зв'язків, покращення атмосфери в колективі |

*\*Розроблено автором на основі джерела [3]*

Отже, внутрішня комунікація в аграрних підприємствах становить не лише технічну чи організаційну складову управління, а й слугує стратегічним ресурсом, що визначає ефективність функціонування організації загалом. Її розвиток має передбачати комплекс заходів, зокрема: цифрову трансформацію комунікаційних процесів, системне навчання персоналу, формування інклюзивної корпоративної культури, стандартизацію інформаційного обміну, а також створення умов для забезпечення психологічного комфорту працівників.

Комплексна реалізація зазначених підходів сприятиме підвищенню продуктивності виробництва, посиленню мотивації персоналу та зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

### Висновки

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України внутрішня комунікація розглядається не лише як інструмент організаційного управління, а як стратегічний чинник, що суттєво впливає на рівень конкурентоспроможності та сталості аграрних підприємств. Ефективна взаємодія між працівниками, структурними підрозділами та рівнями управління не лише забезпечує належне функціонування операційної діяльності, але й створює передумови для оперативного реагування на зовнішні виклики, впровадження інноваційних рішень і підтримки високого рівня мотивації персоналу.

Особливого значення внутрішня комунікація набуває в умовах розгалуженої географічної структури підприємств, сезонності виробничих процесів і різнорідного складу трудового колективу. У

подібних обставинах злагожденість дій, оперативність управлінських рішень та наявність єдиного інформаційного середовища стають критичними факторами забезпечення виробничої ефективності.

Подолання наявних комунікаційних бар'єрів можливе лише за умови комплексного підходу, що охоплює цифрову трансформацію, стандартизацію внутрішніх процедур, розвиток інклюзивної корпоративної культури, регулярне професійне навчання персоналу та цілеспрямовану роботу над усуненням психологічних бар'єрів у спілкуванні. Сучасні технологічні рішення – ERP-системи, хмарні сервіси, мобільні застосунки, інтерактивні візуальні формати – забезпечують високу прозорість, швидкість і доступність комунікаційних процесів, зокрема в умовах функціонування віддалених або малодоступних виробничих одиниць.

Важливим аспектом є також урахування соціальних, вікових і поколіннєвих відмінностей серед працівників. Упровадження гібридних моделей комунікації, які поєднують традиційні засоби взаємодії з цифровими каналами, дозволяє сформувати ефективну комунікаційну систему, здатну охопити весь трудовий колектив із урахуванням його різноманітних потреб.

Отже, внутрішня комунікація в аграрних підприємствах – комплексний і багатовимірний стратегічний ресурс, розвиток якого має базуватися на глибокому розумінні галузевої специфіки, потреб персоналу та викликів сучасного соціально-економічного середовища. За умови впровадження цілісної комунікаційної стратегії аграрні підприємства зможуть забезпечити підвищення продуктивності,

досягнення сталого зростання та зміцнення конкурентних позицій як на національному, так і на міжнародному ринку.

### Бібліографічний список

1. Германюк Н. В. Роль комунікацій в управлінні організаційним процесом. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9408>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.73 (дата звернення: 13.01.2025).
2. Ковальов Б. Л., Павлик А. В., Федина С. М. Бізнес-комунікації. Суми: Сумський державний університет, 2020. 113 с.
3. Комунікація. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Комунікація> (дата звернення: 13.01.2025).
4. Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9868> (дата звернення: 18.02.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.4.
5. Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>.
6. Печериця В. А. Теорія міжкультурної комунікації у сфері бізнесу. Культурно зумовлені стилі ведення ділових переговорів. *Молодий вчений*. 2023. № 25 (472). С. 299–301.
7. Шульгіна Л. М. Бізнес-комунікації. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2023. 151 с.

Стаття надійшла 19.02.2025

UDC 005:330.341.1]:334.72:338.432  
JEL M11; O31; O32; Q13; Q16

## MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRARIAN BUSINESS IN THE CONDITIONS OF MODERN ECONOMIC CHALLENGES

**I. Kolodii, Doctor of Philosophy (PhD)**

*ORCID ID: 0000-0003-0142-6815*

*Lviv National Environmental University, Ukraine*

**T. Vlasenko, Candidate of Economic Sciences (PhD)**

*ORCID ID: 0000-0002-0862-9175*

*State Biotechnological University*

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.124>

**Kolodii I., Vlasenko T. Management of innovative development of agrarian business in the conditions of modern economic challenges**

The article considers topical problems of the management of innovative development of agrarian business in the conditions of modern economic challenges. The theoretical foundations of innovative development of the agrarian sector have been researched, and key factors influencing the introduction of new technologies in agriculture have been identified. Particular attention is paid to the analysis of the main economic barriers, such as limited financing, technological backwardness, personnel deficit and instability of regulatory and legal regulation.

The article presents managerial approaches to stimulating innovative processes in agriculture, including the digitalisation of agricultural production, the expansion of cooperation between enterprises and scientific institutions, and the use of grant and investment mechanisms for financing innovations. Particular emphasis is placed on the need to develop an effective state policy to support the innovative development of agricultural businesses in order to increase their competitiveness.

The Strategy for the Development of Innovative Activities in the Agro-Industrial Complex of Lviv Region has been created to enhance the efficiency of modern agricultural technologies, optimize resource use, and foster a supportive environment for innovative entrepreneurship in the area. This strategy emphasises the importance of collaboration among scientific institutions, agricultural businesses, and government authorities to achieve sustainable development in the agricultural sector of Lviv region.

The analysis of the innovative potential of agricultural enterprises in Lviv region during the study period was conducted to assess their readiness for the adoption of new technologies. This analysis helped identify key trends and major obstacles to innovative development. The results indicate a need for improved mechanisms of state support, better access to financial resources, and strengthened collaboration with scientific institutions to enhance the innovation level in the agricultural sector of the region.

The results of the study can be used to shape strategies for the development of the agricultural sector and the introduction of new approaches to innovation management, as well as to improve the mechanisms of state support for agricultural enterprises.

**Keywords:** innovative development, agrarian business, management, economic challenges, digitalization, investments, state support, agriculture, technological innovations, competitiveness, development strategy.

**Колодій І., Власенко Т. Управління інноваційним розвитком аграрного бізнесу в умовах сучасних економічних викликів**

Розглянуто актуальні проблеми управління інноваційним розвитком аграрного бізнесу в умовах сучасних економічних викликів. Досліджено теоретичні основи інноваційного розвитку аграрного сектору, визначено ключові чинники, що впливають на впровадження новітніх технологій у сільському господарстві. Особливу увагу приділено аналізу основних економічних бар'єрів, як-от обмежене фінансування, технологічна відсталість, кадровий дефіцит та нестабільність нормативно-правового регулювання.

Запропоновано управлінські підходи до стимулювання інноваційних процесів у сільському господарстві, зокрема цифровізацію аграрного виробництва, розширення співпраці між підприємствами та науковими установами,

використання грантових та інвестиційних механізмів фінансування інновацій. Особливий акцент зроблено на необхідності розробки ефективної державної політики підтримки інноваційного розвитку аграрного бізнесу з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Розроблено Стратегію розвитку інноваційної діяльності в АПК Львівської області, яка спрямована на підвищення ефективності впровадження сучасних агротехнологій, оптимізацію ресурсного використання та створення сприятливих умов для інноваційного підприємництва в регіоні. Запропонована стратегія передбачає активну взаємодію між науковими установами, аграрним бізнесом та державними органами з метою забезпечення сталого розвитку аграрного сектору Львівщини.

Проаналізовано інноваційний потенціал сільськогосподарських підприємств Львівської області за досліджуваний період, який дав змогу оцінити рівень їхньої готовності до впровадження нових технологій, визначити ключові тенденції та виявити основні перешкоди на шляху інноваційного розвитку. Результати аналізу свідчать про необхідність удосконалення механізмів державної підтримки, покращення доступу до фінансових ресурсів та активізації співпраці з науковими установами для підвищення інноваційного рівня аграрного сектору регіону.

Результати дослідження можуть бути використані для формування стратегій розвитку аграрного сектору, впровадження нових підходів до управління інноваціями, а також для удосконалення механізмів державної підтримки сільськогосподарських підприємств.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, аграрний бізнес, управління, економічні виклики, цифровізація, інвестиції, державна підтримка, сільське господарство, технологічні інновації, конкурентоспроможність, стратегія розвитку.

**Problem setting.** Modern agricultural business faces a number of challenges, including the instability of the economic situation, changing climatic conditions, increasing competition in domestic and foreign markets, as well as the need to comply with the principles of sustainable development. The implementation of innovations in agricultural production is a key factor in improving the efficiency, productivity and competitiveness of enterprises.

However, management of innovative development of agrarian business is complicated by a number of problems: insufficient level of financing, weak development of infrastructure to support innovations, lack of qualified personnel and low level of modern technology adaptation. In addition, regulatory restrictions and tax pressure can slow down innovative processes in the agricultural sector.

Thus, it is important to develop effective mechanisms for managing the innovative development of agricultural business, which would take into account modern economic challenges, promote the introduction of new technologies and ensure sustainable economic growth of the industry.

**Analysis of recent research and publications.** In modern conditions, the agrarian sector of Ukraine faces numerous economic challenges that require the introduction of innovative approaches to management. Recent scientific research focuses on various aspects of this issue. In particular, A. Brychko [2] substantiated the need to improve the organizational structure of enterprise management by integrating an innovative component that takes into account the specialization of the economy, the use of resource-saving technologies

and the qualification of personnel. V. Skrypnyk [6] focuses on the economic diagnosis of the agro-industrial sphere of Ukraine with the involvement of international indicators and determining the level of innovation activity of domestic agricultural enterprises. The team of authors T. Sus, N. Suduk, O. Yemets, etc. [10] considered approaches to choosing the optimal model for financing innovative projects depending on the size of the enterprise and the scale of the innovation project, and developed an algorithm for assessing the impact of financing on the innovative development of the region. The challenges faced by agribusiness during military actions have been thoroughly examined in the research conducted by authors O. Prokopyshyn, M. Polehenka, and N. Zhydovska [7]. Their work outlines strategic directions for the innovative development of Ukraine's agribusiness in the post-war period. The studies highlight the necessity of adopting an integrated approach to managing the innovative growth of agricultural businesses, considering the current economic challenges and the unique characteristics of regional development. However, some aspects require further research, in particular assessment of the effectiveness of state support for innovative development of agricultural business and development of new mechanisms to stimulate enterprises to introduce innovations.

**Setting the task.** The purpose of the article is to study theoretical and practical aspects of managing innovative development of agrarian business in the face of modern economic challenges. Particular attention is paid to the analysis of the main problems of introducing innovations in agriculture, assessing their impact on the efficiency of enterprises, as well as developing

recommendations for improving the mechanisms for managing innovation processes in the agrarian sector.

**Presentation of the main material.** Management of innovative development of agrarian business is a key factor in ensuring its competitiveness in the conditions of modern economic challenges. Innovations in the agricultural sector contribute to increased productivity, reduced costs, optimisation of production processes and improvement of environmental sustainability of farms.

As the results of the present research show, the agricultural sector of Lviv region faces some challenges, in particular: a shortage of qualified personnel, fluctuations in prices for fertilisers and energy carriers,

as well as the impact of climate change. To address these issues, support programs are being actively implemented: subsidies per hectare of agricultural land, compensation for the cost of machinery, preferential loans and other financing mechanisms that ensure the development of the agro-industrial complex even in difficult conditions.

The innovative potential of agricultural enterprises in Lviv region is a crucial factor influencing their competitiveness and ability to adapt to changing market conditions. Assessing this potential helps identify the strengths and weaknesses of the region's agricultural sector, reveal promising areas for development, and formulate appropriate support measures.

Table

**Innovative potential of agricultural enterprises of Lviv region for 2021–2023\***

| Indicator                                         | 2021  | 2022  | 2023  | Deviation, 2023 to 2021, % |
|---------------------------------------------------|-------|-------|-------|----------------------------|
| Investment in innovation (million UAH)            | 450.0 | 520.0 | 590.0 | 131.11                     |
| Number of innovative projects                     | 87.0  | 95.0  | 110.0 | 126.44                     |
| Number of units of modern technology              | 520.0 | 620.0 | 700.0 | 134.62                     |
| Share of households with digital technologies (%) | 20.0  | 28.0  | 35.0  | by 15 points               |
| Number of milking robots in dairy cattle breeding | 30.0  | 32.0  | 38.0  | 126.67                     |
| Number of organic farms                           | 15.0  | 18.0  | 22.0  | 146.67                     |
| Total area of organic production (thousand ha)    | 4.8   | 5.6   | 6.7   | 139.58                     |
| Number of cooperatives                            | 90.0  | 105.0 | 120.0 | 133.33                     |

\*The table is made according to data [3]

Table reflects the dynamics of innovative potential of agricultural enterprises in Lviv region for 2021–2023, demonstrating significant progress in many aspects of innovation development.

Investment in innovation increased by 31.11 %, reaching UAH 590.0 million in 2023. This indicates the active participation of agricultural enterprises in the modernisation of production processes, in particular due to state support programs, such as compensation for the cost of equipment and preferential lending. Investments contribute to the introduction of modern technologies and increase the competitiveness of the agro-industrial complex.

The number of innovative projects increased by 26.44 %, to 110 units in 2023. Most of them focus on the application of precision farming technologies, farm automation and the introduction of organic production technologies. This indicates an increase in the interest of agricultural producers in innovative solutions that ensure more efficient resource use.

The number of units of modern equipment increased by 34.62 %, to 700 units in 2023. The acquisition

of new equipment became possible due to access to state subsidies and credit programs that stimulate the modernisation of the material and technical base of farms. This allows for a reduction in production costs and an increase in productivity.

The share of households using digital technologies increased by 15 percentage points in 2023. Digitalisation includes the introduction of agro-drones, software for farm management, as well as sensor systems for monitoring soil conditions and crops. This allows for improved control over production processes and optimises the use of resources.

The general analysis shows significant progress in the innovative potential of agricultural enterprises of Lviv region, which ensures an increase in their productivity, profitability and ecological sustainability. These trends create the basis for the sustainable development of the agro-industrial complex of the region.

It is essential to emphasise that the state plays a multifaceted role in fostering innovations within the agro-industrial complex. This includes creating a con-

ducive environment for the development of new technologies and enhancing both the productivity and sustainability of agriculture. Primarily, the government provides financial assistance to agricultural enterprises through grants, subsidies, tax incentives, and preferential loans. Such support is particularly crucial for small and medium-sized enterprises that may lack the necessary resources to innovate. By alleviating the costs associated with technology development, this assistance encourages farmers to invest in long-term innovative projects. Supporting these initiatives is vital to preventing stagnation in the agro-industrial sector and ensuring its adaptability to evolving demands [5].

Another important function of the state is the development of a favorable legal environment. Thus, the state can create and improve legislation that promotes the protection of intellectual property and innovative solutions in the field of agricultural production. Protection provides inventors and this company with a safe environment for innovation, stimulates their development and increases competitiveness in the market. The legislative framework can also regulate the issue of certification of new technologies, providing simplified access for innovative products to the market and increasing consumer confidence in new decisions. Thus, the legal environment contributes to the introduction of technological achievements and guarantees compliance with high-quality and safety standards.

State-supported information initiatives are another important factor. The government plays a crucial role in informing farmers and agricultural producers about new technologies by organising training sessions, seminars, and conferences. Additionally, it promotes innovative solutions through national information platforms. Such efforts enhance the awareness of agricultural professionals regarding modern management practices, protection technologies, automation tools, and effective resource management techniques. Ultimately, this contributes to increased productivity in the agricultural sector and facilitates the introduction of new ideas, making them more accessible.

Investment in infrastructure is another key aspect of government incentives for innovation. The state invests in the development of infrastructure necessary for the effective implementation of new technologies, in particular information systems, laboratories, logistics centers, research and educational institutions. This provides opportunities for scientific research, testing of innovative technologies and ensuring their high quality. The development of infrastructure is especially important for rural areas, where the introduction of

new technologies is often limited to insufficiently developed logistics networks and access to modern means of communication. State support in this direction allows minimising barriers to innovation and promoting alignment of conditions for all [4].

An important aspect of the state's influence on innovation within the agro-industrial complex is the support provided for research and scientific projects focused on the development and implementation of new technologies. The government can fund research institutions and universities, as well as offer grants for studies in various fields such as agricultural technology, biotechnology, genetics, plant protection, and the enhancement of environmental safety. This support facilitates the creation of innovative technological solutions tailored to the specific conditions and needs of the country's agricultural sector. Furthermore, state backing for research fosters Ukraine's integration into the global scientific community, promoting the exchange of knowledge and findings with other nations.

Fig. 1 presents the mechanism of state management of innovation processes in the agricultural sector, which consists of three main elements: agricultural institutions of higher education and scientific institutions, regional agricultural management and agricultural production. This interconnected system plays the critical role in creating, expanding and implementing innovations that contribute to improving the efficiency of the agrarian sector.

It is worth noting that higher education institutions (HEIs) of agrarian orientation and scientific institutions are the basis for the development of new knowledge, technologies and innovations in agriculture. Through scientific research, these institutions develop advanced production methods that can increase the productivity of agricultural enterprises, improve product quality and make production more sustainable and adaptive to changing conditions, such as climate change and market fluctuations. In addition, scientific institutions and agricultural HEIs play an important role in training highly qualified specialists who are able to implement innovative solutions in practice.

The Regional Agriculture Administration serves as the key intermediary between scientific institutions and agricultural production. Its primary function involves facilitating the introduction of innovations developed by higher educational institutions and research organisations at the local level. This administration is also responsible for ensuring that agricultural enterprises comply with state standards, regulations and for

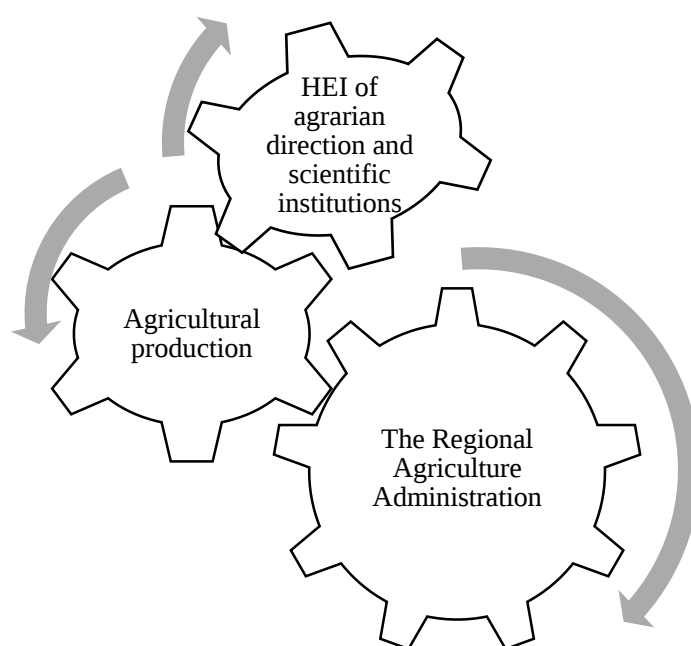


Figure 1. Mechanism of state management of innovation processes of the agrarian branch  
 \*Formed by the authors on the basis of [1]

supporting the overall development of the industry. Consequently, regional management plays a crucial role in integrating scientific advancements into practical applications, enabling producers to implement innovative approaches more effectively.

Agricultural production represents the final phase in the public administration system of innovations, where outcomes from scientific research and management decisions are translated into production processes. Here, new technologies, methods, and approaches are implemented, enabling an increase in productivity, reduction of costs, and enhancement of product quality. Furthermore, innovations facilitate more efficient resource utilisation, optimisation of operational processes, and boost the environmental sustainability of agricultural production. This transformation allows businesses to become more competitive in the marketplace and effectively adapt to emerging challenges.

This scheme illustrates the coherence of the system of public administration of innovation processes, where each component plays an important role in creating and distributing innovations. Thanks to this interaction, scientific research is effectively transformed into real achievements in production, ensuring the sustainable development of the agrarian sector based on advanced technologies and practices.

Also, the state can promote the development of partnerships between the private sector and scientific institutions. Such cooperation can lead to the rapid introduction of innovations in the production process, as well as allow enterprises to access advanced technologies and know-how developed in scientific institutions. In addition, the state can support joint projects with international organizations that want to attract foreign investment in innovation and learn from the leading agrarian states.

Current challenges, such as climate change, require adaptation of the agro-industrial complex. Here, the state also plays an important role, stimulating innovations that contribute to the sustainable development of the agricultural sector. It can support “green” technologies that contribute to reducing emissions, preserving natural resources and increasing the environmental friendliness of production. This includes the development of organic farming, agroforestry, resource-saving technologies and new types of energy for agriculture.

In addition, the state can influence the demand for innovative products and technologies by introducing special public procurement that requires the priority of environmentally friendly or innovative goods. This not only stimulates the development of innovations in the agricultural sector but also contributes to the wider use of such technologies in other sectors of the economy.

To successfully manage the innovative development of agricultural business, it is necessary to develop comprehensive strategies that combine state initiatives, entrepreneurial activity and scientific developments.

The strategy of innovation development in the agro-industrial complex of Lviv region is a key tool for ensuring sustainable economic growth of the region, increasing competitiveness and efficiency of the agricultural sector. This strategy is aimed at creating conditions for the introduction of modern technologies, infrastructure development and optimisation of the use of natural and human resources [9].

In the context of this scientific study, the authors of the research have developed a scheme (Fig. 2), which reflects the main elements of the Strategy for the Development of Innovative Activities in the Agro-Industrial Complex of Lviv Region. It includes key areas: infrastructure, financing, environmental sustainability, education and digitalisation, which are interrelated and aimed at improving the efficiency of the agricultural sector.

The central element of the Strategy for the Development of Innovation Activities in the Agro-Industrial Complex serves as a pivotal component that dictates the logic, cohesion, and effectiveness of the entire system. This element acts as an integrator, bringing together various components - such as infrastructure, financial support, environmental sustainability, educational initiatives, and digitalisation - into a cohesive mechanism designed for the comprehensive modernisation of the agricultural sector. The strategy is crafted as a systematic approach that takes into account regional specifics, current challenges (including climate change, economic instability, and the necessity for energy efficiency), as well as the opportunities offered by global integration.

The systematic approach means that the strategy considers the agro-industrial complex not just as a set of individual enterprises or industries, but as a single organism, where each component is interconnected with others. For example, innovative infrastructure creates conditions for the generation of new technologies that can be financed through special grant or credit programs. In turn, these technologies are implemented through educational programs and consulting support, ensuring their effective use on the ground. All this is accompanied by digitalization – the implementation of modern IT-solutions that allow you to optimize production processes, logistics and monitoring.

The central element also takes into account the importance of environmental sustainability, which is one of the priorities in the modern world. Innovative solutions aimed at conserving natural resources and reducing emissions can be integrated into existing processes if their potential is revealed through effective infrastructure organization and educational programs. Thus, the strategy not only responds to modern challenges, but also forms the basis for long-term sustainable development of the region.

Summing up, it should be noted that the central element is not only a concept, but a real basis for the development of specific measures that can change the basis of the agro-industrial complex of Lviv region, turning it into a modern, competitive and innovative sector of the economy.

Innovation infrastructure is a key component of the strategy for the development of the agro-industrial complex, aimed at the formation of an integrated ecosystem that unites research institutes (RI), business incubators, agricultural clusters and innovative hubs. It creates conditions for the constant generation of new ideas and their transformation into real technological and organizational solutions that can be implemented in production.

The main role of innovation infrastructure is to form a scientific and technical base that can stimulate the development of agriculture and related industries. This ensures not only the creation of innovative products and technologies, but also their adaptation to the specific conditions of the region, such as natural and climatic features, social and economic challenges. Business incubators support startups and small businesses that adopt innovative approaches, while agrarian clusters bring together farmers, processors, resource providers and scientists to jointly solve pressing problems.

The significance of innovation infrastructure in Lviv region cannot be overstated. It grants local enterprises access to cutting-edge technologies, expertise, and methodologies, thereby enhancing their competitiveness in both national and international markets. The active participation of regional institutions in fostering tailored innovations enables the development of products that align with local characteristics, which is particularly vital for the agro-industrial complex. Consequently, innovation infrastructure serves as a cornerstone for the effective advancement of the agricultural sector, integrating it into the modern knowledge economy and ensuring long-term sustainability [11].

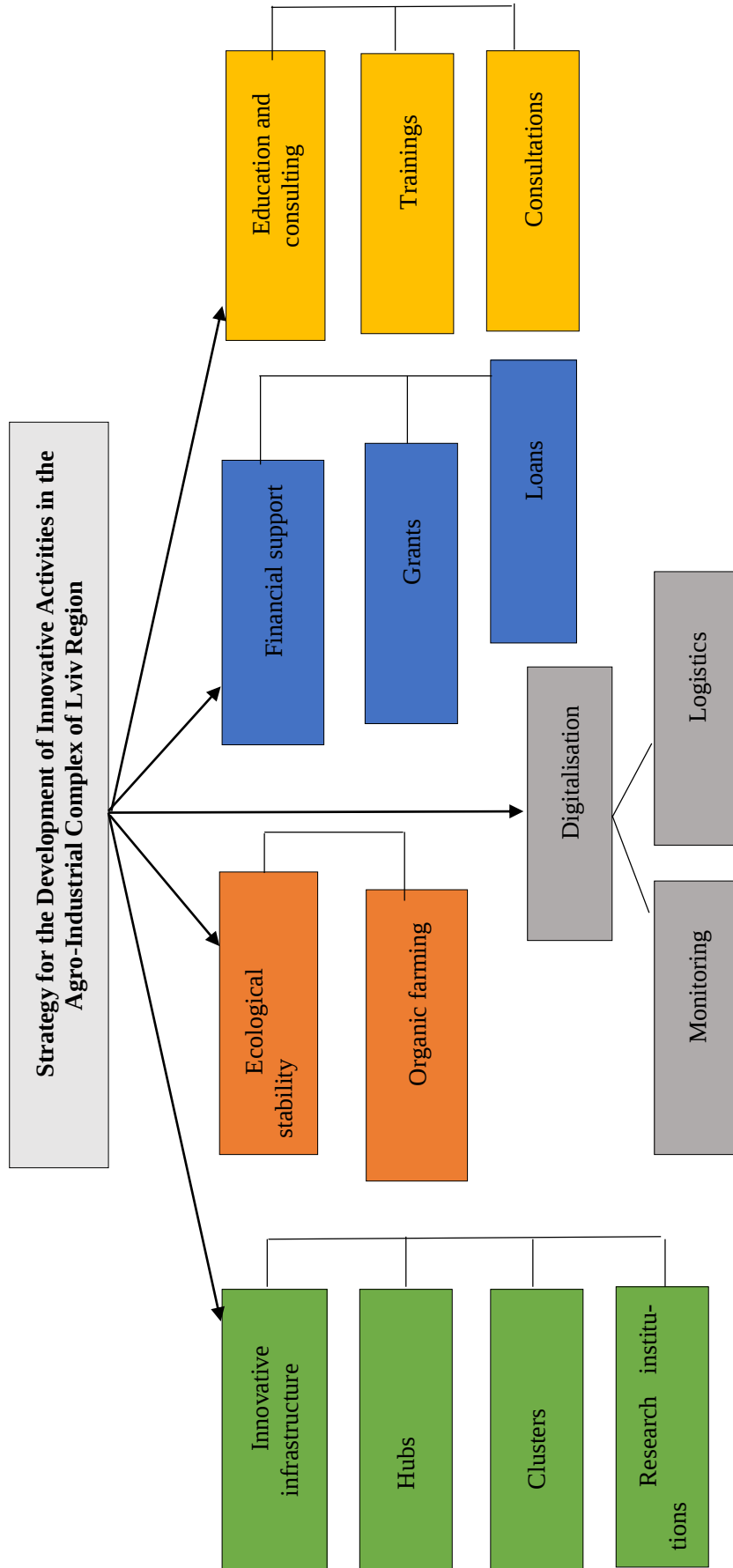


Figure 2. Elements of the Strategy for the Development of Innovation Activities in the Agro-Industrial Complex of Lviv Region  
\*Developed by authors

The next element is financial support, which is an important mechanism for implementing the strategy of innovative development in the agro-industrial complex, as it provides enterprises with access to the necessary capital for the introduction of the latest technologies and solutions. Its main role is to create conditions under which farmers, agricultural enterprises and startups can receive funds to modernise their activities, introduce innovations and increase production efficiency.

Funding sources include grants, government programs, international financial support, and concessional loans. Grant programs and government funding are aimed at supporting the implementation of advanced solutions that contribute to the modernisation of the agricultural sector and improve its environmental sustainability. International support, in particular from European funds or global organisations, helps integrate the region into the international innovation ecosystem, while concessional lending allows access to financial resources for a wider range of producers.

Financial support motivates enterprises to invest in technological updates, creating conditions for increasing their competitiveness. Thanks to access to resources, farmers can implement modern technologies that help reduce costs, increase yields and improve product quality. As a result, financial support is a critical tool for implementing the strategy of innovation development and achieving long-term economic growth in the agricultural sector of Lviv region.

Environmental sustainability within the framework of the strategy for the agro-industrial complex development involves the integration of environmentally friendly technologies into production processes, which reduces the impact on the environment. Among the key examples are organic farming, the use of bio-fuels and the rational use of natural resources. The main goal is to preserve ecosystems and ensure sustainable development, especially in the face of increasing environmental challenges. This approach contributes to increasing international recognition of the region's products through compliance with environmental standards, which is an important factor in competitiveness in global markets.

The fifth element of the strategy is responsible for education and consulting - this is an important element aimed at improving the skills of farmers, entrepreneurs and workers in the agricultural sector. Through training programs, seminars, trainings and the dissemination of information about innovations,

this component helps to overcome technological barriers that prevent small and medium-sized enterprises from implementing modern solutions. The result is the formation of an innovative culture in the region, which promotes the effective use of the latest technologies and increases the competitiveness of the agricultural sector.

Digitalisation involves the use of modern digital technologies to optimise production and logistics in the agro-industrial complex. This includes crop monitoring systems, weather risk forecasting and automated management platforms. The main advantages are cost reduction, improved control accuracy and speed of decision making. The implementation of digitalisation requires the introduction of modern software and staff training. All elements of the strategy are interrelated: financial support and innovative infrastructure contribute to the development of environmental and digital solutions that are implemented through educational initiatives.

**Conclusions.** The development of innovations in the agro-industrial complex of the Lviv region is crucial for ensuring sustainable economic growth, enhancing the region's competitiveness, and addressing environmental and social challenges. An effective strategy for innovative development should adopt an integrated approach that encompasses infrastructure development, investment promotion, digitalisation, environmental sustainability, and education. The successful implementation of this strategy relies on the synergy between all these components, allowing for the efficient utilisation of the region's resources.

Analysing all elements of the strategy reveals that their interconnectedness ensures both the integrity and effectiveness of the overall plan. Financial support plays a vital role in establishing innovative infrastructure that fosters environmental and digital solutions. Education is essential for implementing these innovations in production and making them accessible to businesses. Digital technologies depend on infrastructure platforms such as agricultural hubs, while environmental sustainability is achieved through innovative developments that receive both financial and organisational support. This interaction generates a synergistic effect aimed at the sustainable development of the agro-industrial complex.

In conclusion, implementing a strategy for innovation and improving state support mechanisms will lay the groundwork for modernising the agro-industrial complex in Lviv region. This will promote environmental, social, and economic sustainability,

facilitating the region's integration into the global innovation landscape and improving the well-being of its residents.

Future research should focus on examining the impact of digital technologies and artificial intelligence on transforming management processes in agricultural enterprises. Moreover, developing a strategy for the innovative advancement of agribusiness in crisis situations - such as military conflicts and climate change - remains pertinent. Identifying optimal models for financing innovative agricultural projects and evaluating their effectiveness is also essential for further scientific exploration. Investigating these issues will contribute to developing effective mechanisms for managing innovative processes and enhancing the competitiveness of agricultural businesses in the face of contemporary challenges.

### References

1. Borovik L. Innovations – the main method of activation of investment processes in agriculture. *Financial space*. 2020. No 1 (37). P. 8–15.
2. Brychko A. Management of innovative development of agricultural enterprises. *Economics and Society*. 2022. No 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-2> (Accessed January 10, 2025).
3. Development strategy of Lviv region for the period 2021-2027. Lviv Regional Military Administration. URL: <https://loda.gov.ua/documents/49999> (Accessed February 02, 2025).
4. Deviatko O. S., Denysenko M. I., Drobakha S. P., Zahoruy V. M. Development of innovation activity in the agro-industrial complex of Ukraine. *Collection of abstracts of the international scientific and practical online conference "Modern problems and prospects for the development of mechanical engineering of Ukraine,"* dedicated to the 20th anniversary of the creation of the Faculty of Design and Design of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (September 23–24, 2021). Kyiv: NU-BiP of Ukraine, 2021. P. 83–87.
5. General Directorate of Statistics in Lviv region. URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/> (Accessed February 02, 2025).
6. Honcharenko O. V. Institutional aspects of the implementation of innovative priorities for the development of agro-industrial production. *Economy. Management. Innovation. Series: Economic Sciences*. 2016. No 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2016\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_1_5). (Accessed February 06, 2025).
7. Khalatur S. M. Improvement of the organisational and economic mechanism of innovative development of agriculture. *Investments: practice and experience*. 2017. No 12. P. 46–50.
8. Prokopyshyn O., Polehenka M., Zhydovska N. Innovative strategies for the development of agribusiness in Ukraine in the post-war period. *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series "AIC Economics"*. 2023. No 30. P. 33–37.
9. Serhienko S. S., Snitko E. O., Sukhomlyn L. V., Mykhailov S. V. Mechanism for managing the innovative development and logistics of an enterprise in the context of security threats to the smart economy. *Agrosvit*. 2025. No 3. P. 117–126. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.3.117.
10. Skrypnyk V. V. Innovative development of agrarian enterprises of Ukraine: current state, problems and prospects of development. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute."* 2021. Pp. 19–24.
11. Sus T., Suduk N., Yemets O., Movchun S. & Tsiupa O. Innovative development of the agricultural sector: financing models and assessment of the impact of financing at the regional level. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. No 2 (49). P. 181–193.

Стаття надійшла 10.02.2025

УДК 658.95:331.522.4  
JEL A22

## УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ КРЕАТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ НОВІТНІХ МЕТОДІВ ТА МОДЕЛЕЙ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

**Н. Михалюк, к. е. н.**

ORCID ID: 0000-0002-5125-7872

**О. Бінерт, к. е. н.**

ORCID ID: 0000-0001-5436-0106

*Львівський національний університет природокористування*

**В. Міга, к. е. н.**

ORCID ID: 0009-0001-2143-2078

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ "МАУП"»*

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.133>

**Михалюк Н., Бінерт О., Міга В. Управління плануванням креативністю організації з використанням новітніх методів та моделей її реалізації**

Зазначено, що керівники та менеджери підприємств щодня стикаються з унікальними творчими ситуаціями під час управління організацією, оскільки ці ситуації охоплюють багато аспектів соціальних відносин.

Зауважено, що для того щоб ефективно планувати роботу організації та виконувати оптимальні управлінські завдання, необхідно розуміти процес їхнього виконання, вміти відрізнити їх від суміжних категорій, знати, хто може бути відповідальним за їхнє виконання, а також аналізувати переваги індивідуальних, колегіальних та колективних підходів до вирішення цих ситуацій з використанням сучасних методів і моделей. Для успішного управління кожен менеджер має розуміти, що процес планування креативності організації залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів, тому потрібно знати вимоги до управління плануванням і керуватися ними у своїй роботі.

Досліджено, що не всі компанії мають достатні ресурси та знання для ефективного управління плануванням креативності, застосовуючи новітні методи та моделі. Цього можна досягти завдяки розвитку творчих здібностей, знань і досвіду співробітників, які становлять творчий потенціал підприємства. Сучасним підприємствам, які працюють у складних соціально-економічних умовах, необхідно постійно впроваджувати нові креативні методи та моделі для забезпечення ефективної діяльності в умовах ринкової економіки. Адже успіх економічного розвитку підприємства безпосередньо залежить від впровадження креативних інновацій та формування конкурентних переваг на їх основі.

Наголошено, що розробка планування управління креативністю організації з використанням новітніх методів і моделей надзвичайно актуальна для сучасного розвитку українського суспільства. Це має велике значення, оскільки вихід України з кризи пов'язаний із реалізацією загальноцивілізаційних принципів управління, в основі яких лежать нові підходи. Творчий тип організаційного розвитку неабияк впливає на підприємство, його цілі, функції, методи, структуру тощо, формуючи в ньому автономне ядро, яке спрямовує і регулює весь комплекс виробничих процесів у економічній системі для забезпечення інтеграції науки, виробництва та ринку.

**Ключові слова:** планування, креативне управління, креативне планування, структура креативного управління, чинники впливу на планування, ефективність, креативні моделі і методи.

**Mykhaliuk N., Binert O., Miha V. Managing an organization's creativity planning by utilizing the latest methods and implementation models**

Business executives and managers are responsible for identifying unique creative opportunities within their organizations, which influence various social relationships.

To effectively plan an organization's operations and identify optimal management scenarios, it is essential to understand the development processes involved. This includes recognizing the different categories of creative situations, determining the relevant stakeholders, and analyzing the benefits of adopting various approaches, such as individual, collegial, and collective methods, as well as new strategies and models. An effective manager must recognize that both internal and external factors impact the management of an organization's planned creativity. It is vital to know how to manage this creativity and implement it successfully in organizational activities.

However, not all companies have the necessary resources and knowledge to manage their planned creativity effectively using new methodologies. Achieving this requires the direct development of creative capabilities, along with the knowledge and evidence gathered from practitioners, which together build the creative potential of the enterprise. Organizations operating in complex socio-economic environments are continually tasked with creating and promoting new creative methods and models to thrive in a competitive market. The success of economic development for businesses largely relies on fostering creative innovations, which are essential for forming competitive advantages.

This focus on the management of planned creativity is particularly significant for the ongoing development of Ukrainian society. Ukraine's recovery from the crisis is tied to enhancing management systems that rely on innovative approaches. The creative development of an organization significantly influences its goals, functions, methods, and structure. This forms an autonomous core within the organization, which plays a crucial role in regulating the overall development processes within the management system, ensuring a smooth integration of science, production, and the market.

**Keywords:** planning, creative management, creative planning, structure of creative management, officials involved in planning, effectiveness, creative models and methods.

**Постановка проблеми.** Необхідно узагальнити наукові підходи до управління процесами планування креативності в організації та діяльності менеджера. Особливу увагу слід приділити впровадженню сучасних методів і моделей реалізації цих процесів, з урахуванням управління креативним потенціалом підприємства, а також удосконаленню підходів до формування особистого креативного профілю менеджера.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Протягом тривалого періоду система планування в організаціях мала переважно директивний характер. Проте поступовий розвиток глобальної науки управління сприяв еволюції підходів до планування, зокрема й у вітчизняній практиці, де почали застосовувати новітні методи та моделі реалізації управлінських процесів. Актуальні питання, пов'язані з управлінням креативним потенціалом організацій, розглянули у своїх працях такі науковці, як Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О., Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та інші [5].

Аналіз наукових праць дозволив не лише оцінити вагомий внесок зазначених авторів, а й виявити наявні теоретичні, методологічні та прикладні прогалини у вивченні тематики управління креативністю в організаціях.

**Постановка завдання.** Наше завдання – теоретично дослідити управління плануванням креативності як на рівні організації, так і в контексті професійної діяльності менеджера, з урахуванням сучасних методів та моделей управління. Це передбачає глибше опрацювання таких напрямів, як: розроблення ефективних мотиваційних механізмів формування та розвитку креативного потенціалу; створення стратегічного креативного плану організації; формування індивідуального креативного профілю менеджера у командному середовищі.

Також виникає потреба у впровадженні ефективних інструментів управління, здатних забезпечити динамічну адаптацію організації до сучасних викликів. Варто проаналізувати структуру та динаміку розвитку сучасних інформаційних систем планування і управління підприємствами, оцінити їхні сильні сторони та обмеження.

На основі проведеного аналізу доцільно виділити ключові характеристики креативних систем управління, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування виробництва відповідно до ринкових потреб та новітніх можливостей організацій.

**Виклад основного матеріалу.** Метою управління плануванням організаційної креативності є генерування нових ідей і пошук рішень для досягнення успіху компанії в різних сферах. Це управління орієнтоване на повне розкриття творчих здібностей працівників, на відміну від традиційного управління, яке базується на виконанні встановлених правил і не заохочує ініціативу та розвиток індивідуальних здібностей. В умовах сучасної конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг роботодавці багатьох компаній зацікавлені у працівниках, які здатні нестандартно мислити та знаходити нові ідеї й підходи до управління.

Кожна людина має вроджені потенційні здібності, які можуть бути розкриті за умови правильного підходу. Управління плануванням організаційної креативності, як і будь-яку іншу рису характеру, можна розвивати та стимулювати [4]. Для цього важливо створити в колективі позитивний психологічний клімат.

Рівень нашої креативності не обумовлений лише спадковістю, а залежить від навколишнього середовища і може змінюватися протягом життя. Зниження креативності, як правило, пов'язане з її зменшенням унаслідок відсутності потреби чи через стресові ситуації.

Творча праця людини можлива лише в умовах, де вона почувається комфортно, має свободу та незалежність. Важливо мінімізувати стресові ситуації, запобігати їм або швидко вирішувати проблеми, які виникають. Потрібно максимально використовувати знання та навички працівників, надаючи їм можливість для самовираження. Для розвитку креативності необхідно постійно здобувати нову інформацію через конференції, тренінги та семінари. Важливо підтримувати ідеї та пропозиції, оскільки для творчих людей визнання їхніх досягнень має велике значення, іноді навіть важливіше за матеріальне заохочення. Керівник повинен розуміти, що креативність працівників відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності компанії [1, с. 65].

Головним завданням керівників усіх рівнів є розробка та впровадження організаційно-креативного управлінського плану, який орієнтує підприємство на досягнення найкращих результатів за мінімальних витрат ресурсів. Саме планування є методом досягнення ефективного управління.

Управління організаційною креативністю за допомогою сучасних методів і моделей – важлива управлінська функція, яка охоплює визначення цілей, розробку стратегій і складання планів для координації різних видів діяльності. Планування креативного управління враховує всі фактори, що впливають на систему, і створює програму вирішення цього питання. Креативне планування передбачає прийняття управлінського рішення щодо складу учасників процесу, оцінки поточного стану, бажаних результатів і шляхів їхнього досягнення.

Залежно від обов'язковості завдань творчого планування можна виділити два основних типи: директивне та орієнтовне планування. Творче директивне планування передбачає прийняття обов'язкових рішень, що мають плановий характер. Цей підхід застосовують для виконання завдань у таких сферах, як оборона та охорона навколишнього середовища. Творче орієнтовне планування використовують, коли плани мають рекомендаційний або диспозитивний характер [4, с. 75].

Залежно від характеру планових рішень, креативне планування може бути: стратегічним, що охоплює довгострокові завдання, зокрема досягнення головної мети – лідерства на ринку, а також проміжних цілей, таких як зниження собівартості та поліпшення обслуговування споживачів; оперативно-календарним, яке базується на виконанні плану згідно з розкладом конкретних дат; і зведеним, яке здійснюється в межах окремих груп або категорій залежно від об'єкта планування (рис.).

Щодо предмета прийняття управлінських рішень, вони поділяються на одноосібні, колективні та колегіальні. Творче планування часто ґрунтується на індивідуальних рішеннях, які розробляє і приймає керівник самостійно. Такі рішення зазвичай приймають через оперативну необхідність або кадрові питання.

Перевагою індивідуальних рішень є швидкість їх прийняття та персональна відповідальність керівника. Однак недоліком є те, що вони базуються тільки на досвіді та логіці керівника, часто бувають імпульсивними. Колегіальні планові творчі рішення приймає група керівників з метою вирішення завдань підприємства. Їхньою перевагою є колективний підхід до управління, що дає змогу врахувати різні аспекти і знизити ризики.

Колегіальні планові творчі рішення ухвалює група керівників з метою виконання завдань щодо функціонування та розвитку підприємства. Перевага колегіального управління полягає в колективному підході до прийняття рішень.

Рішення, які приймає одна особа, мають перевагу у швидкості ухвалення та персональній відповідальності керівника за результати. Однак їхнім недоліком є те, що вони спираються лише на досвід і логіку керівника, часто бувають імпульсивними.

Для виконання завдань розвитку та функціонування підприємства колегіальні, планомірні творчі рішення ухвалює група керівників. Перевагою колегіального управління через організаційну творчість є те, що рішення базуються на різноманітному досвіді кількох людей. Недоліком цього підходу є зниження індивідуальної відповідальності за прийняття рішень [3, с. 74]. Ці рішення зазвичай ухвалюють на загальних зборах працівників більшістю голосів. Перевагою колективного планування є врахування думок працівників, а недоліком – можливість виникнення різних поглядів серед різних категорій працівників.

Плановані організаційні та управлінські рішення – це вибір, який керівник має зробити для виконання своїх обов'язків, використовуючи різноманітні інструменти та методи управління. Планові творчі організаційні рішення можна поділити на дві категорії: запрограмовані та непрограмовані. Запрограмовані рішення базуються на виборі послідовності дій відповідно до заздалегідь визначених цілей. Ключовим фактором для їхнього впровадження є їхні доцільність і ефективність на момент реалізації, оскільки умови можуть змінюватися, і раніше заплановані рішення можуть втратити свою ефективність.

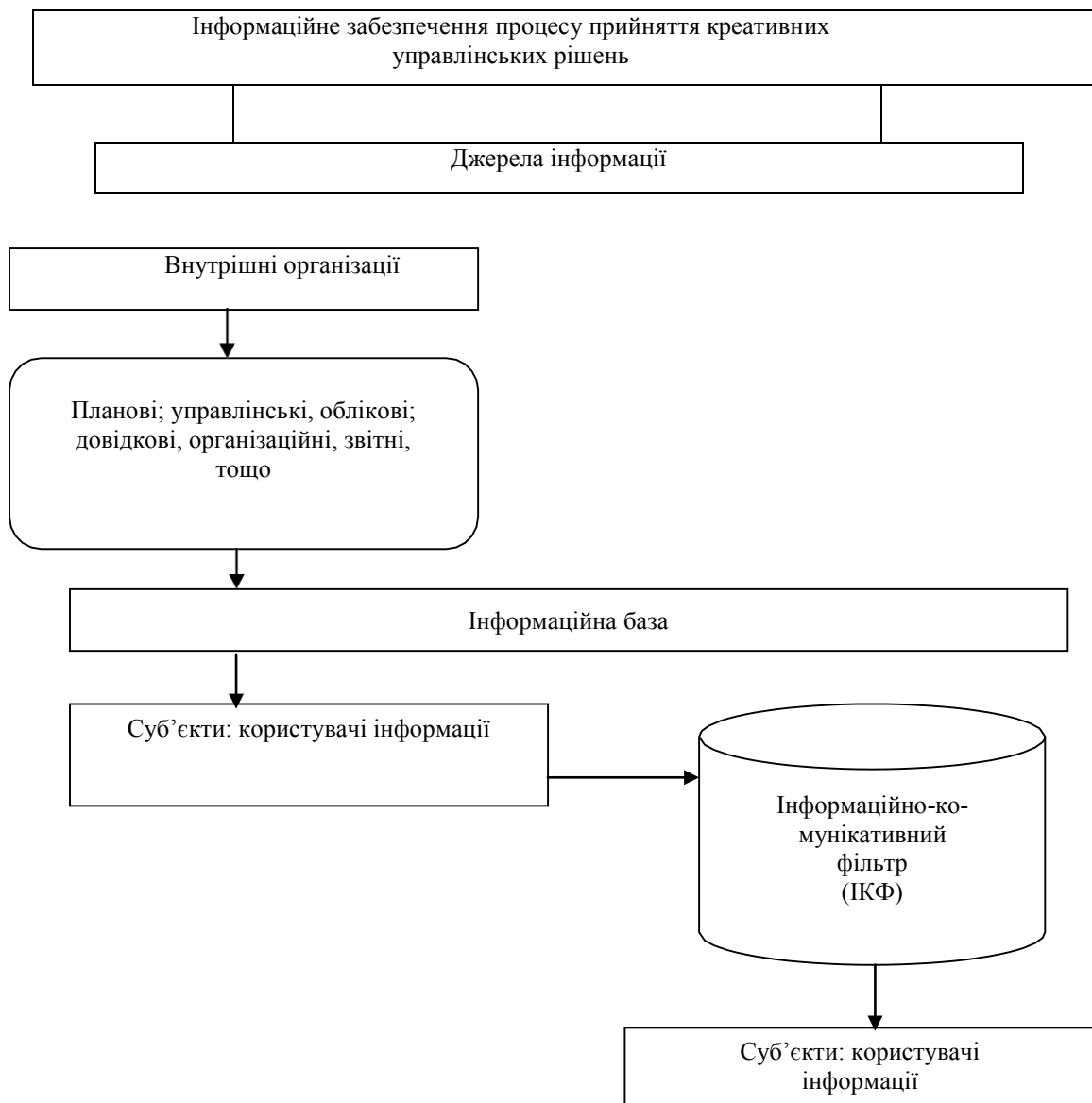


Рис. Інформаційне забезпечення процесу прийняття креативних управлінських рішень  
Джерело: власна розробка автора\*

В унікальних і новаторських ситуаціях потрібні нестандартні, творчі планові рішення, які називаються непрограмованими. Їх застосовують у випадках, коли виникають нові або несподівані обставини.

На практиці чисті програмовані та непрограмовані рішення трапляються нечасто, особливо в організаціях із низьким рівнем кваліфікації персоналу та поганою організацією праці [1, с. 57]. Тому кількість таких рішень у компанії зазвичай залежить від її кадрового складу.

Залежно від умов розробки та реалізації управління плануванням організаційної творчості можна використовувати різні форми. З кута зору

правової природи творчі управлінські планувальні рішення поділяють на нормативні, індивідуальні та змішані. Нормативні акти управління складаються з правових норм, які розраховані на певний період і повторне застосування у випадку виникнення однотипних ситуацій.

Індивідуальне планування креативних управлінських рішень стосується конкретних учасників правовідносин. Основними формами реалізації такого планування через організаційну творчість є накази керівника, що адресуються конкретним працівникам, контракти, розпорядження та інші документи.

Змішане планування творчих управлінських рішень передбачає поєднання правових норм і конкретних рішень. Такі акти використовують, наприклад, в урядових постановах, які встановлюють загальнообов'язкові правила поведінки та визначають адміністративні стягнення для порушників.

При плануванні в організаціях доцільно застосовувати креативні методи, що дають змогу уникнути авторитарного стилю управління, зацікавити учасників процесу і досягти справді ефективних результатів.

Метод творчого планування вільних об'єднань значно підвищує ефективність колективної діяльності. Завдяки асоціаціям встановлюються нові зв'язки між елементами проблеми та досвідом учасників. Основні рекомендації для керівника при використанні цього методу охоплюють: підказку слів або понять, які можуть викликати образи, що стимулюють створення несподіваних асоціацій; запис усіх ідей, які виникають у колег; спробу багаторазово переформулювати проблему і розглянути її з різних кутів зору; систематизацію та класифікацію ідей із подальшим вибором найкращих; заохочення учасників до самовираження та демонстрацію всього, що може стимулювати формування асоціацій та ідей.

Креативно-управлінський метод синектики – це комплексний підхід до стимулювання творчої активності, що поєднує принципи мозкового штурму, метод аналогії та асоціації. [6, с. 96]. Ефективність цього методу залежить від майстерності, такти і винахідливості менеджера, а також від його здатності стимулювати творчий потенціал колег.

Метод зворотного мозкового штурму в креативному менеджменті ґрунтується на принципах взаємодії учасників при пошуку рішень, довірі до творчих можливостей кожної людини, оптимальному поєднанні інтуїції та логіки. Учасники стисло й конструктивно критикують, обговорюють і оцінюють кожну ідею. Всі ідеї слід систематизувати та класифікувати за спільними характеристиками, оцінити їхню достовірність і визначити можливі перешкоди для їх реалізації.

Метод творчого управління ключовими питаннями передбачає постановку запитань, які спонукають до розробки стратегії й тактики вирішення проблеми, розвивають інтуїцію, формують алгоритми мислення і стимулюють пошук правильних відповідей.

Метод творчого ведення колективного блоку дозволяє поєднати кілька етапів: самостійне подання ідей кожним учасником групи, колективне оцінювання і процес підготовки рішення.

Розподіл функцій між працівниками при менеджменті креативності в організаційному плануванні не вирішує всіх проблем, з якими стикається керівник. Ефективне впровадження плану управління залежить від чітко визначеного плану дій, який точно описує зміст роботи, послідовність виконання, необхідні час і ресурси, вимоги до якості, а також загальні та проміжні результати. Практика показує, що етап впровадження управління плануванням організаційної креативності часто – найслабше місце у процесі, оскільки недостатньо враховується важливість організаційної підтримки на етапі реалізації рішень.

Управління плануванням організаційної креативності із застосуванням новітніх методів і моделей передбачає організацію виконання рішень, їх аналіз і контроль, а також забезпечення зворотного зв'язку.

Зазвичай процес управління плануванням організаційної творчості має декілька етапів, серед яких розподіл повноважень і відповідальності між учасниками реалізації рішення. Крім того, процес імплементації має охоплювати механізм отримання інформації про хід впровадження та коригування рішень за необхідності.

Основними етапами планування творчості організації є прийняття плану, розробка плану заходів, контроль відхилень від плану, а також аналіз і оцінка результатів.

Прийняття плану – це оптимальне поєднання досвіду, знань, творчості, а також використання спеціальних методів і моделей для проведення відкритих дискусій, обміну додатковою інформацією, узгодження протилежних думок і пошуку компромісу.

Розробка плану заходів передбачає створення чіткого переліку заходів, визначення їх послідовності, термінів виконання, обсягів необхідних ресурсів та відповідальних осіб.

Контроль виконання плану полягає в моніторингу ходу реалізації запланованих заходів, застосуванні засобів автоматичного контролю та адаптації плану відповідно до виявлених відхилень.

Аналіз і оцінка результатів плану управління передбачає виявлення сильних і слабких сторін процесу планування через креативність організації, а також фіксацію досвіду вирішення схожих ситуацій. Формуючи мотивацію в управлінні плануванням через організаційну творчість, важливо пам'ятати, що кожному учаснику можна призначити один із трьох типів мотивації: учасники, які орієнтовані переважно на винагороду та матеріальні цінності; учасники, зосереджені на змісті та

соціальному значенні праці; та учасники, для яких важливість різних цінностей є збалансованою.

У своїй діяльності керівництво організації використовує як мотиваційні засоби системи грошового стимулювання, включно із заробітною платою, часткою персоналу в прибутках і капіталі, і систему негрошового стимулювання – групову організацію праці, соціальне спілкування, стиль і методи управління, а також регламентацію робочого часу.

Мотивує працівників керівництво організації переважно за допомогою конкретних методів. Згідно з останніми дослідженнями, дохід і матеріальне заохочення залишаються ключовим фактором зацікавленості співробітників.

Серед методів нематеріальної мотивації можна виокремити повагу, гнучкий графік роботи, можливість ініціативи, командну роботу та довіру керівництва.

Отже, особисте стимулювання – це заходи, спрямовані на забезпечення працівникам гідних умов праці та задоволення їхніх особистих інтересів. Якщо поведінка підлеглого відповідає встановленим стандартам або перевищує їх, менеджер має відреагувати позитивно і підкріпити це винагородами. На практиці найчастіше використовують заробітну плату.

Творчий потенціал менеджера проявляється в умінні нестандартно підходити до виконання професійних завдань, генерувати нові ідеї та приймати оптимальні рішення.

Розвиток творчого потенціалу майбутніх керівників компанії передбачає: формування здатності прогнозувати наслідки та генерувати нові ідеї; розвиток управлінських компетенцій, швидкості мислення, гнучкості у пошуку рішень, уміння аналізувати категорії; комунікабельність, творчий підхід до взаємодії.

На креативність персоналу впливають такі фактори, як робоче середовище, організаційна культура, рівень освіти та доступ до неї, а також зміни умов праці. Тому оцінка творчого потенціалу має враховувати як внутрішні умови підприємства, так і зовнішні впливи.

Ключовими етапами впровадження управління плануванням організаційної креативності є: ухвалення рішення, розробка плану дій, контроль за відхиленнями від запланованого та аналіз з оцінкою досягнутих результатів.

Одним із важливих завдань у процесі впровадження креативного планування є чітке визначення ролей кожного члена команди. Водночас простий розподіл обов'язків між працівниками не

вирішує всіх управлінських викликів, які постають перед керівником.

Мотивація співробітників зазвичай реалізується через визначені інструменти управління. Згідно із сучасними дослідженнями, головним чинником зацікавленості працівників залишаються дохід і матеріальні стимули. У випадках, коли методи мотивації не дають очікуваних результатів, керівництво може вдаватися до дисциплінарних заходів.

Для успішного планування та управління креативним розвитком підприємства необхідно застосовувати системний підхід, який враховує як наявні внутрішні ресурси організації, так і постійні зміни у зовнішньому середовищі.

Головними чинниками мікросередовища, що впливають на креативність менеджера, є: регулювання поведінки, збагачення змістовної інформації, а також наявність прикладів творчої діяльності. Варто зазначити, що творчі особистості зазвичай мають такі характерні риси: самостійність (орієнтація на власні стандарти, а не на колективні), схильність до парадоксального мислення, відкритість до нових ідей і фантазій, здатність адаптуватися до нестандартних ситуацій та проявляти активність у їхньому вирішенні, високий рівень естетичного сприйняття та прагнення до краси.

Креативність менеджера доцільно оцінювати за такими характеристиками інтелектуальної діяльності: плинність – кількість генерованих ідей за певний час; оригінальність – здатність створювати унікальні, нетипові ідеї; сприйнятливості – чутливість до новизни, нестандартних ситуацій і вміння швидко адаптуватися; метафоричності – схильність до абстрактного мислення, використання символів та асоціацій для вираження думок.

Ефективне управління творчими командами охоплює такі ключові складові: формулювання цілей і завдань, створення і організація робочої групи, чітке планування, надання необхідних ресурсів, забезпечення свободи у прийнятті рішень, мотивація і підтримка, надання організаційної допомоги, визнання права на помилку, а також повага до думок усіх учасників процесу.

**Висновки.** Для підвищення результативності розвитку креативного підходу в управлінні та плануванні організації необхідно застосовувати стратегію, що передбачає активну участь профільних інституцій у процесі професійної підготовки менеджерів. Одним із ключових етапів у впровадженні системного управління креативністю є чітке визначення функціональних ролей кожного члена команди. Найвищої ефективності досягають ті управлінці, чії команди складаються з таких фа-

хівців: здібного координатора, креативного генератора ідей, стимулятора творчого процесу та аналітика, який своєчасно виявляє слабкі сторони запропонованих рішень.

Креативність в управлінні – це вроджена здатність до творчості, яка закладена в кожній людині, проте часто втрачається під впливом соціального середовища. Основні складові творчого потенціалу охоплюють: оригінальність – здатність знаходити нестандартні рішення; продуктивність – уміння продукувати велику кількість ідей; гнучкість – спроможність варіативно підходити до вирішення проблем; компетентність – знання та професійна підготовка; мотивація – внутрішнє прагнення до самореалізації.

Формування сприятливого середовища на підприємстві для розвитку креативного потенціалу передбачає удосконалення професійних навичок, підвищення кваліфікації, стимулювання до постійного навчання та розвиток навичок креативного мислення.

Подібне середовище можна розглядати як інтегровану систему, що охоплює три ключові складові: культуру організації, стиль керівництва та її ціннісні орієнтири; управлінські структури й системи (формальні й неформальні); а також рівень професійної підготовки співробітників і наявні ресурси компанії, зокрема її можливості та обмеження.

У цьому контексті виникає потреба у проведенні як фундаментальних, так і прикладних досліджень, які б дозволили глибше зрозуміти креативність як важливу складову управлінської діяльності. Зокрема варто зосередитись на виявленні чинників, що сприяють розвитку творчих здібностей, формуванню принципів та ефективних методик стимулювання креативності у керівників. Значущими є й дослідження, присвячені діагностиці управлінської креативності – створенню інструментів для відстеження змін у творчому потенціалі на різних етапах кар'єрного зростання, а також під час відбору, оцінювання та атестації управлінських кадрів у рамках організаційної діяльності.

### Бібліографічний список

1. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент: підручник Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 220 с.
2. Іванова В. В. Планування і контроль на підприємстві: навч. посібник. Економіка бізнесу. Менеджмент, 2023. 443.
3. Свидрук І. І. Креативний менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2024. 240 с.
4. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. Прийняття управлінських рішень: навч. посібник / за ред. Ю. Є. Петруні, 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
5. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

*Стаття надійшла 14.02.2025*

УДК 338.58:65.014  
JEL A-22

## ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З ВИКОРИСТАННЯМ КРЕАТИВНИХ МОДЕЛЕЙ І МЕТОДІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

**Н. Михалюк, к. е. н.**

*ORCID ID: 0000-0002-5125-7872*

*Львівський національний університет природокористування*

**Л. Балаш, к. е. н.**

*ORCID ID: 0000-0002-5950-5236*

*Львівський державний університет безпеки життєдіяльності*

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.140>

**Михалюк Н., Балаш Л. Планування та організація прийняття управлінських рішень з використанням креативних моделей і методів в організації**

Управління можна розглядати як послідовний процес збору інформації, розробки рішень та організації їх впровадження, що підкреслює ключову роль управлінських рішень у діяльності менеджерів. Результативність функціонування підприємств значною мірою визначається якістю цих рішень.

Зауважено, що питання прийняття рішень має фундаментальне значення, адже охоплює всі аспекти людської діяльності. Це вимагає високої компетентності від керівників та фахівців у сфері управління, які повинні володіти як теоретичними знаннями, так і практичними вміннями у сфері розробки та впровадження ефективних рішень.

Наголошено, що у процесі прийняття креативного управлінського рішення необхідно враховувати всю доступну інформацію, однак завжди є зовнішні чинники й елементи невизначеності, які можуть ускладнити досягнення ідеального результату. Саме тому після реалізації рішення важливо здійснювати моніторинг його результатів та аналізувати ефективність.

Зазначено, що прийняття рішень – невід’ємна складова кожної управлінської функції. Менеджери постійно формують цілі, ухвалюють нестандартні рішення та організовують їхнє виконання. Розуміння сутності цього процесу необхідне для всіх, хто прагне досягти успіху в управлінні.

Доведено, що ефективність управлінських рішень визначається їхніми підготовкою, обґрунтованістю та грамотним впровадженням. Креативні рішення – важливий інструмент досягнення стратегічних цілей. Процес їхньої розробки базується на дотриманні певних вимог: методи реалізації мають бути практичними, економічно доцільними та відповідати змісту рішення й реальним умовам його виконання.

Слід чітко окреслювати суть креативного управлінського рішення, з урахуванням його значущості, моральних та професійних орієнтирів; проаналізувати взаємозв’язки між усіма елементами ситуації для прийняття зваженого та виправданого рішення.

Наголошено, що для досягнення ефективного управління необхідно приймати обґрунтовані й креативні рішення. Приймаючи управлінські рішення, керівник повинен уважно враховувати зовнішнє середовище організації, оскільки воно визначає її позицію на ринку та успіх.

У складних ситуаціях якість цього процесу можна підвищити за допомогою наукового підходу, моделювання та застосування кількісних методів аналізу.

**Ключові слова:** рішення, креативне управлінське рішення, планування рішення, структура рішення, чинники впливу на рішення, ефективність, динаміка прийняття рішень.

**Mykhaliuk N., Balash L. Planning and organising managerial decision-making by using creative models and methods in the organisation**

Management can be viewed as a sequential process that involves collecting information, developing solutions, and organising their implementation. This process highlights the crucial role of management decisions in the activities of managers. The effectiveness of an enterprise's operations largely depends on the quality of these decisions.

The issue of decision-making is fundamentally important as it encompasses all aspects of human activity. This requires a high level of competence from managers and specialists in the field of management, who must possess both theoretical knowledge and practical skills for developing and implementing effective solutions.

When making a creative management decision, it is essential to take into account all available information. However, external factors and elements of uncertainty can complicate the pursuit of an ideal outcome. Therefore, after implementing a decision, it is vital to monitor its results and analyse its effectiveness.

Decision-making is an integral part of every management function. Managers continuously set goals, make non-standard decisions, and organise their implementation. Understanding the essence of this process is essential for anyone seeking success in management.

The effectiveness of management decisions depends on their preparation, justification, and competent execution. Creative decisions serve as important tools for achieving strategic goals. The development of these decisions must adhere to specific requirements: the implementation methods should be practical, economically feasible, and aligned with the content of the decision as well as the real conditions in which it will be executed.

The essence of a creative management decision should be clearly defined, considering its significance, moral obligations, and professional standards. It is necessary to analyse the relationships between all elements of the situation to make a balanced and justified decision.

To achieve effective management, it is imperative to make informed and creative decisions. When making management decisions, a manager must carefully consider the external environment of the organisation, as it significantly influences the organisation's market position and overall success.

In complex situations, the quality of the decision-making process can be enhanced by employing a scientific approach, modelling techniques, and quantitative analysis methods.

**Keywords:** decision, creative management decision, decision planning, decision structure, factors influencing decisions, efficiency, decision-making dynamics.

**Постановка проблеми.** Обґрунтувати методи планування та організації процесу прийняття управлінських рішень з урахуванням сучасних креативних підходів, моделей і технологій, які можуть бути ефективно застосовані в діяльності організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання прийняття креативних управлінських рішень, а також особливості їхньої розробки, були предметом досліджень багатьох науковців. Серед них варто відзначити праці В. Василенка, Ю. Малайревського, М. Бутка, М. Приймак, І. Гевка, І. Сіменко та інших. Аналіз наукових джерел свідчить, що, попри наявність значного теоретичного підґрунтя, проблема підвищення ефективності та якості прийняття креативних управлінських рішень залишається недостатньо вивченою і вимагає подальшого комплексного дослідження.

Необхідність удосконалення підходів до прийняття управлінських рішень обумовлює нові виклики до адміністративної діяльності, і це описано в працях учених: Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О., Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. [5; 6]. Це потребує кардинальних змін у сфері управління, зокрема розробки та впровадження інноваційних моделей і методів управлінської практики.

**Постановка завдання.** Наше завдання – аналіз етапів прийняття креативних управлінських рішень на підприємствах і обґрунтування того, що підвищення ефективності управління можливе за умови покращення якості розробки та реалізації управлінських рішень. Для цього необхідно моде-

рнізувати форми та методи управлінської діяльності, оновити внутрішню систему комунікацій, забезпечити високий рівень теоретичної підготовки керівників і спеціалістів, сприяти їхньому саморозвитку та підвищенню професійної компетентності.

Також слід визначити оптимальні моделі й методи удосконалення процесу прийняття рішень в організаціях, виявити проблемні аспекти, що стримують зростання ефективності управління, та дослідити наявні системи зв'язків, які забезпечують логіку та послідовність реалізації управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із ключових результатів діяльності керівника підприємства є прийняття креативного управлінського рішення [6, с. 54]. Цей процес передбачає усвідомлений вибір певного напрямку або способу дій серед кількох альтернатив, що означає визначення найоптимальнішої моделі поведінки в конкретних умовах. З моменту прийняття рішення його вважають реалізованим. Для менеджера ухвалення рішень є невід'ємною частиною діяльності, адже навіть відмова від вибору також є формою прийняття рішення.

Рішення супроводжують людину впродовж усього життя – багато з них приймають інтуїтивно, без глибокого аналізу причин. Утім управлінські креативні рішення мають особливу природу: їх оцінюють з кута зору їхніх ефективності та користі для організації. Їхнє значення виходить за межі особистого вибору, оскільки вони впливають на всіх працівників підприємства, адже мають і соціальне значення.

Процес прийняття управлінських рішень відбувається під впливом різноманітних факторів, серед яких: обмеження, ресурси, рівень інформаційної доступності та складність самої ситуації. Основні типи умов, у яких ухвалюються креативні рішення, охоплюють: стан визначеності, коли керівник має повну інформацію та чітко розуміє наслідки свого вибору; стан невизначеності, коли інформації недостатньо для обґрунтованого рішення; стан ризику, коли існує часткова поінформованість, але результат може бути непередбачуваним.

У ситуації цілковитої впевненості керівник має чітке уявлення про результат рішення, проте такі випадки трапляються зрідка. Найчастіше менеджери працюють в умовах невизначеності, де складно зробити точний вибір. У випадках ризику, хоча є певна база для аналізу, кожна альтернатива має свої потенційні загрози, тож керівник змушений ухвалювати рішення, зважуючи на ризики.

Процес прийняття креативного управлінського рішення складається з таких послідовних ета-

пів: виявлення проблеми; постановка цілей її вирішення; створення альтернативних варіантів дій; вибір найбільш доцільного рішення; впровадження прийнятого варіанта; аналіз та оцінювання отриманих результатів [3, с. 53].

Щоб оперативно та ефективно приймати креативні управлінські рішення, важливо дотримуватися кількох ключових принципів: усвідомлення особистої відповідальності за кожне рішення; уникнення ситуацій, коли рішення залишаються «нічийними»; утримання від прийняття рішень під впливом сильних емоцій або стресу; збір та ретельний аналіз необхідної інформації для обґрунтованого вибору. При цьому варто: визначити ключові фактори, що впливають на ситуацію; систематизувати отриману інформацію за ступенем важливості; виокремити важливі групи даних, які безпосередньо стосуються проблеми [5, с. 98].

Ефективні та якісні управлінські креативні рішення мають відповідати певним вимогам (рис. 1, 2).

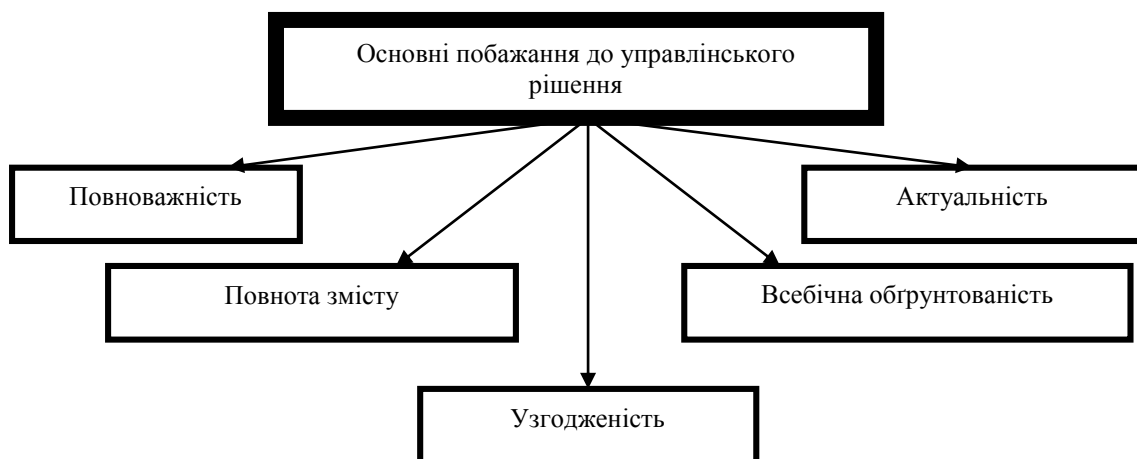


Рис. 1. Основна відповідність ефективного і якісного управлінського креативного рішення  
Джерело: власна розробка автора\*

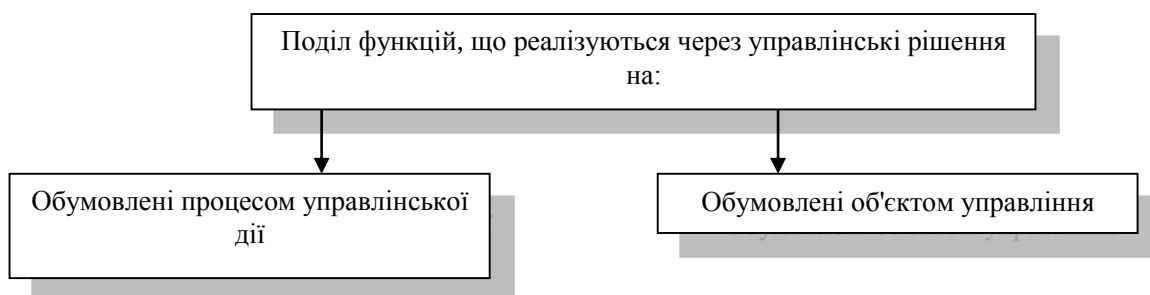


Рис. 2. Функції, що реалізуються через ефективне і якісне управлінське креативне рішення  
Джерело: власна розробка автора\*

Прийняття рішень є одним із ключових аспектів управлінської діяльності, оскільки ефективність функціонування організації значною мірою визначається здатністю керівника якісно виконувати управлінські обов'язки [4, с. 76]. Важливим показником результативного управління є здат-

ність формувати обґрунтовані та нестандартні рішення із застосуванням творчого підходу. Креативне управлінське рішення – це цілісна система логічно впорядкованих, цілеспрямованих і послідовних дій, що забезпечують ефективне досягнення поставлених цілей і сприяють розробці стратегій і тактик вирішення проблем (табл.).

Таблиця

**Основні умови прийняття ефективного і якісного креативного управлінського рішення**

| Умова прийняття                              | Характеристика умови                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дотримання ієрархії                          | Це здійснюється для координації та зміцнення централізації управління. Менеджери не повинні вступати у прямий контакт із підлеглими, які перебувають на нижчому ієрархічному рівні |
| Використання цільових міжфункціональних груп | Інформація, підготовлена кваліфікованою групою, є основою для прийняття креативних рішень керівництвом                                                                             |
| Розробка формальних правил і процедур        | Розробка формальних правил і процедур у процесі прийняття рішень забезпечує ефективну координацію дій                                                                              |
| Використання планів                          | Використання планів для прийняття рішень сприяє узгодженості діяльності організації загалом                                                                                        |
| Забезпечення горизонтальних зв'язків         | Це дає змогу ухвалювати креативні рішення без необхідності звертатися до вищого керівництва                                                                                        |

*Джерело: власна розробка авторів\**

Методи, що застосовуються для реалізації управлінських рішень, повинні гарантувати достатню точність для досягнення запланованих результатів, бути надійними, мінімізувати ймовірність суттєвих помилок і не спричиняти надмірного ризику.

Основні вимоги до творчих управлінських рішень охоплюють: наукову обґрунтованість – рішення має спиратися на об'єктивні закономірності розвитку об'єкта управління та його системи, а також враховувати достовірну інформацію про внутрішнє й зовнішнє середовище; авторитетність – таке рішення має ухвалювати компетентний орган або особа, що володіє відповідними повноваженнями; точність – формулювання рішення має бути ясным і конкретним, що забезпечує його ефективне виконання; результативність – передбачає досягнення поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів (природних, людських, матеріальних, фінансових); директивність – рішення повинно мати чітко визначену спрямованість і регламент дій; своєчасність – запізніле рішення може втратити актуальність і призвести до нераціонального використання ресурсів [3, с. 66].

У зв'язку з цим організації доцільно впровадити спеціальні внутрішні регламенти, які визначають: хто відповідальний за розробку креативного управлінського рішення; на якому рівні воно має ухвалюватися; хто здійснює контроль за процесом

і відповідає за його правильність; із якими структурними підрозділами та посадовими особами рішення має бути узгоджене; хто проводить оцінку його якості та аналізує ступінь досягнення поставлених цілей; а також хто має право вносити зміни в ухвалені рішення.

Креативні управлінські рішення, які приймає керівництво, поділяються на декілька видів залежно від таких ознак:

За масштабом охоплення: локальні – стосуються окремих сфер діяльності чи конкретних підрозділів; глобальні – мають вплив на всю організацію загалом.

За впливом на майбутнє організації: тактичні – деталізують шляхи досягнення стратегічних цілей, конкретизують вказівки вищих рівнів управління, мають рекомендований характер; стратегічні – визначають основні напрями розвитку організації, формуються під впливом зовнішніх чинників і мають ініціативний характер.

За часовою перспективою: поточні – спрямовані на виконання оперативних завдань; перспективні – орієнтовані на досягнення довготривалих результатів [1, с. 46].

За обов'язковістю до виконання: рекомендаційні – мають бажаний характер, проте їх виконання не є обов'язковим; директивні – приймаються вищими управлінськими органами й

обов'язкові до виконання; орієнтаційні – адресовані незалежним суб'єктам, які самостійно приймають креативні рішення.

За терміном реалізації: короткострокові – реалізуються протягом одного року; середньострокові – розраховані на період від одного до п'яти років; довгострокові – розраховані на понад п'ять років.

Для вибору ефективної стратегії менеджера необхідно не лише грамотно проаналізувати управлінську ситуацію, а й вчасно розмежувати стратегічні й тактичні завдання. Тактичні підходи до прийняття рішень залежать від посади керівника, рівня його професійної компетентності, особистих якостей та індивідуального бачення значущості конкретного управлінського питання.

Процес ухвалення рішень у колективі змінюється залежно від структури групи. У разі, коли керівник має домінуючу позицію – як у форматі «дирекції» – процес прийняття рішень істотно відрізнятиметься від того, що спостерігається в командах із рівноправною взаємодією. У подібних ієрархічних структурах підлеглі часто керуються прагненням уникнути суперечок, догодити керівникові або приховати власну некомпетентність, що впливає на мотивацію та ефективність участі в обговореннях [5, с. 88].

З огляду на високий рівень навантаження й обмеженість ресурсів, керівники змушені визначати пріоритети серед наявних завдань. У таких умовах креативне рішення полягає не лише у виборі найоптимальнішого варіанта дій, а й у правильному розподілі завдань за ступенем їх важливості відповідно до актуальних потреб організації.

Пріоритезація – це процес упорядкування завдань за важливістю, що дає змогу керівнику сконцентрувати зусилля на найзначущіших напрямках роботи. Цей підхід передбачає зосередження на головному завданні, делегування менш важливих функцій іншим працівникам і своєчасне виконання конкретних обов'язків [4, с. 96]. Здатність правильно визначати пріоритети сприяє дотриманню встановлених термінів, підвищує мотивацію як керівника, так і його команди, та знижує ризики виникнення конфліктів і стресових ситуацій.

Основними критеріями при визначенні пріоритетності завдань є їхня важливість і терміновість. Менеджери можуть використовувати ABC-аналіз або метод Д. Ейзенхауера для цього.

Метод ABC-аналізу передбачає поділ завдань за важливістю:

Категорія А – найбільш важливі завдання, що становлять близько 15 % від загальної кількості, але при цьому їхній внесок у досягнення мети становить 65%. Їм потрібно надавати пріоритет.

Категорія В – завдання середнього рівня важливості, що займають приблизно 20 % від загальної кількості та мають таку ж частку в результаті.

Категорія С – менш важливі завдання, які становлять 65 % від загальної кількості, але їхній внесок у досягнення мети обмежений – 15 %.

Згідно з методом ABC, менеджер повинен починати з виконання завдань категорії А, оскільки вони приносять найбільший результат за мінімальних зусиль. Потім переходити до завдань категорії В, які також мають значний вплив на результат. Завдання категорії С виконуються в останню чергу, оскільки їхній внесок мінімальний.

Дуайт Ейзенхауер пропонує класифікацію завдань за важливістю та терміновістю в чотири категорії:

Менш важливі, але термінові – слід делегувати підлеглим.

Менш важливі і не термінові – краще від них відмовитися, оскільки навіть підлеглі не повинні витрачати на них час.

Важливі і термінові – потребують негайного вирішення самим керівником.

Важливі, але менш термінові – не потребують термінового виконання, але їх треба контролювати, щоб не стали терміновими.

Для прийняття рішень в умовах невизначеності, коли менеджер не має повної інформації щодо можливих ризиків, застосовують такі підходи:

Метод Гурвіца – дозволяє знайти компроміс між оптимістичною та песимістичною стратегіями, орієнтуючись на ступінь готовності менеджера до ризику (його ризик-апетит).

Метод Вальдса – охоплює два протилежні підходи: песимістичний, за якого зовнішнє середовище розглядається як джерело загроз, і оптимістичний – за якого зовнішні чинники трактують як потенційно сприятливі.

Метод Севіджа – зосереджується на зниженні можливих втрат, трансформуючи матрицю вигод у матрицю втрачених можливостей, щоб оцінити, що втрачається при кожному виборі.

У ситуаціях ризику застосовують метод Лапласа-Баеса, який виходить із припущення, що ймовірності всіх можливих варіантів розвитку подій однакові. Вибір креативного управлінського рішення в подібних умовах залежить від особистого ставлення керівника до ризику, його професійного

авторитету, доступних фінансових ресурсів, а також психологічних характеристик.

У складних творчих управлінських рішеннях евристичні методи комбінуються з іншими підходами та використовуються на всіх етапах процесу прийняття рішень.

Під час виконання управлінських завдань важливі такі критерії: співвідношення довгострокових цілей із поточними, оцінка важливості завдань і коригування їх пріоритетів, а також аналіз складності завдання.

Ключову роль у цьому процесі відіграють: досвід керівника, об'єктивні вимоги ситуації та особистісні якості керівника. Для цього керівнику слід: активно шукати спонсорів і налагоджувати зв'язки із зацікавленими сторонами; замість того, щоб орієнтуватися лише на швидкий прибуток, прагнути створити взаємовигідні умови для розвитку підприємства, зосереджуючись на підвищенні ефективності, а не тільки на прибутку; організовувати виробництво дефіцитної продукції та надання нестандартних послуг в обмін на необхідні ресурси для підприємства; подавати новини та цікаві пропозиції керівництву у вигляді проєктів постанов, наказів чи розпоряджень; вивчати та впроваджувати найкращий досвід, ділитися досягненнями з колегами в інших організаціях у межах допустимого; аналізувати довіру та надійність ділових партнерів; складати детальні угоди та контракти, враховуючи можливі непередбачувані ситуації та чітко визначаючи умови взаємної відповідальності; не бути скупим, оскільки скупість може призвести до бідності; створювати резервні (страхові) фонди для зниження ризиків.

Важливо вміти швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища та нових умов, розуміючи, що адаптація полягає не лише в тому, щоб змінитися, а й у тому, щоб зрозуміти, які дії потрібно здійснити.

**Висновки.** Для прийняття ефективних креативних управлінських рішень необхідно: усвідомлювати, що прийняття таких рішень завжди потребує відповідальності, і не можна ухвалити креативне рішення без особистої відповідальності за нього; визначити, яке рішення є найбільш відповідним, враховуючи його важливість, моральні

цінності та інші критерії; збирати та ретельно аналізувати всю необхідну інформацію; уникати прийняття рішень під час емоційного збудження чи стресу.

У таких випадках рекомендовано: визначити взаємозв'язки між усіма елементами ситуації та на їхній основі обґрунтувати креативне рішення; визначити ключові фактори, що впливають на інші аспекти; виокремити основну обставину, на основі якої можна сформулювати творче управлінське рішення; систематизувати зібрану інформацію за рівнем її важливості; оцінити характерні ознаки кожної групи даних, що безпосередньо стосуються проблеми.

Під час прийняття управлінських рішень керівник має враховувати зовнішнє середовище підприємства. Для цього він повинен: активно шукати спонсорів і встановлювати зв'язки із зацікавленими сторонами; орієнтуватися не на швидкий максимальний прибуток, а на створення взаємовигідних умов для підприємства, зосереджуючись на підвищенні ефективності, а не лише на фінансовому результаті; організовувати виробництво дефіцитної продукції та надання нестандартних послуг в обмін на необхідні ресурси для підприємства; впроваджувати передовий досвід і ділитися досягненнями з колегами з інших організацій у межах прийнятнього; подавати новини та цікаві пропозиції керівництву у вигляді проєктів постанов, наказів чи розпоряджень.

### Бібліографічний список

1. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.
2. Іванова В. В. Планування і контроль на підприємстві: навч. посібник. *Економіка бізнесу. Менеджмент*. 2023. 443 с.
3. Свидрук І. І. Креативний менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2024. 240 с.
4. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. Прийняття управлінських рішень: навч. посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
5. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

*Стаття надійшла 13.01.2025*

УДК 631.151:631.145  
JEL M21; Q10

## МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ВЕЛИКОТОВАРНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

**В. Варфалюк, аспірант**  
ORCID ID: 0009-0009-8410-3798

*Львівський національний університет природокористування*

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.146>

**Варфалюк В. Методичні аспекти формування механізму управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств**

У статті досліджено методичні аспекти формування механізму управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах, охарактеризовано особливості таких процесів. З'ясовано, що бізнес-процеси у великотоварних сільськогосподарських підприємствах України зумовлені специфікою аграрного сектора, економічними та кліматичними умовами й поєднують високу технологічність із традиційними аграрними практиками. Сформульовано авторське тлумачення терміна «управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств» як цілеспрямований вплив системи менеджменту на бізнес-процеси з метою їх оптимізації для досягнення бізнес-цілей конкретного підприємства. Окреслено ключові чинники, які визначають потребу застосування сучасних методів в управлінні бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах. Систематизовано та охарактеризовано методи управління бізнес-процесами, які можуть бути застосовані в умовах великотоварного сільськогосподарського виробництва. Серед значущих методів для досягнення цілей підприємства виокремлено: бенчмаркінг, автоматизація бізнес-процесів, метод розгортання функцій якості (QFD – Quality Function Deployment), реінжиніринг, моделювання, управління за цілями, гнучка методика управління (Agile), метод швидкого аналізу. У результаті проведеного дослідження встановлено, що формування ефективного механізму управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств потребує комплексного методичного підходу, який враховує специфіку аграрного виробництва, сезонність, ринкові виклики та технологічні особливості. Запропоновані методичні аспекти охоплюють структуру бізнес-процесів, їхню оптимізацію на основі сучасних інформаційних технологій, а також інтеграцію інструментів стратегічного планування та контролю. Встановлено, що механізм управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах має враховувати вимоги до сталого розвитку, зменшення екологічного навантаження та взаємодію з місцевими громадами, що впливає на репутацію і доступ сільськогосподарських товаровиробників до ринків. Підґрунтям механізму управління бізнес-процесами є цифровізація (автоматизація, ВІ-системи); контроль операційних, управлінських і підтримувальних процесів; чітка ієрархія прийняття управлінських рішень; гнучкість для адаптації до непередбачуваних факторів. Особливу увагу приділено адаптації сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів управління.

**Ключові слова:** бізнес-процеси, великотоварні сільськогосподарські підприємства, методи управління, механізм управління, оптимізація, інформаційні технології.

**Varfaliuk V. Methodological aspects of developing a business process management mechanism for large-scale agricultural enterprises**

The article explores the methodological aspects of establishing a business process management mechanism in large-scale agricultural enterprises. It characterises the unique features of business processes in this sector, highlighting that these processes in Ukraine's large agricultural firms are influenced by the specific conditions of agriculture, economic factors, and climatic conditions. Additionally, they integrate advanced technology with traditional agricultural practices. The author defines "business process management of large-scale agricultural enterprises" as the purposeful influence of the management system on business processes to optimise them and achieve the specific business goals of the enterprise. Key factors requiring modern methods in business process management for large-scale agricultural operations are identified. The article organises and describes various business process management methods suitable for large-scale agricultural production, including benchmarking, business process automation, Quality Function Deployment (QFD), reengineering, modeling, management by objectives, Agile methodology, and rapid analysis methods. The study concludes that creating an effective mechanism for managing business processes in large agricultural enterprises necessitates a comprehensive methodological approach. This approach must consider the unique characteristics of agricultural production, seasonality, market challenges, and technolog-

ical aspects. Proposed methodological elements involve structuring business processes, optimising them using modern information technologies, and integrating strategic planning and control tools. Moreover, the business process management mechanism must address sustainable development requirements, minimise environmental impact, and foster interaction with local communities - factors that significantly influence agricultural producers' market access and reputation. The foundation of this management mechanism includes digitalisation (such as automation and Business Intelligence systems), oversight of operational, management, and support processes, a clear decision-making hierarchy, and the flexibility to adapt to unforeseen circumstances. Special emphasis is placed on adapting modern information technologies to automate management processes effectively.

**Keywords:** business processes, large-scale agricultural enterprises, management methods, management mechanism, optimisation, information technology.

**Постановка проблеми.** Враховуючи чималі масштаби діяльності великотоварних сільськогосподарських підприємств, складність їхніх виробничих процесів та високу конкуренцію на аграрному ринку, ефективне управління бізнес-процесами стає не просто бажаним, а необхідним інструментом для забезпечення їхніх стійкості, розвитку та успіху. Розуміння та формалізація бізнес-процесів, стандартизація операцій – необхідна передумова для впровадження сучасних інформаційних технологій, систем точного землеробства, автоматизованих систем управління стадом сільськогосподарських тварин та інших інновацій. Оптимізовані логістичні процеси та управління ланцюгами поставок дозволяють знизити транспортні витрати, мінімізувати втрати при зберіганні та забезпечити своєчасне постачання. Наявність чіткої системи управління бізнес-процесами робить структуру великотоварного сільськогосподарського підприємства зрозумілішою для інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін, підвищуючи його інвестиційну привабливість. Перелічені аспекти спонукають дослідити методичні підходи формування механізму та застосування інструментарію управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах для покращення корпоративного управління. Впровадження механізмів управління бізнес-процесами є ознакою зрілого корпоративного управління, що сприяє підвищенню довіри та відповідальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління бізнес-процесами є ключовою концепцією сучасного менеджменту, яка спрямована на оптимізацію діяльності підприємств через систематичний підхід до моделювання, аналізу, вдосконалення та автоматизацію процесів. Над питаннями виявлення основних теоретичних та практичних підходів, методів та інструментів для управління бізнес-процесами на підприємствах працювала низка зарубіжних та вітчизняних учених. Так, основи аналізу ланцюга цінності як ключового інструменту для розуміння та оптимізації бізнес-процесів з метою досягнення конкурентної переваги закла-

М. Портер у праці «Конкурентна перевага: Як досягти і підтримати високі результати». Науковець наголошує на стратегічному узгодженні бізнес-процесів із загальною стратегією підприємства [14].

Науковці виокремлюють статистичні [2] та гнучкі [3] методології управління бізнес-процесами. Структурований підхід DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) та статистичні методи спрямовані на зменшення варіативності й дефектів у бізнес-процесах. Тоді як гнучкі методології все частіше застосовують для управління бізнес-процесами в умовах швидких змін і невизначеності. Так, методологія Scrum передбачає роботу короткими відрізками – спринтами, щоб забезпечити на виході продукцію, яка максимально відповідатиме потребам та очікуванням споживача.

У сучасному бізнес-середовищі набувають поширення методи інтелектуальної автоматизації процесів (IPA), аналітика бізнес-процесів (Process Mining) та орієнтовані на споживача моделі управління бізнес-процесами (Customer-Centric BPM). Вітчизняні дослідники [8; 12; 13] акцентують увагу на адаптації процесного підходу до місцевих умов, тоді як зарубіжні джерела [1] пропонують універсальні інструменти, такі як методика швидкого аналізу рішень, реінжиніринг, оптимізація, автоматизація та інтеграція. Особливу увагу приділяють інформаційним технологіям, зокрема BPM-системам, які забезпечують прозорість і ефективність процесів. Учені наголошують на важливості адаптації зарубіжних практик до умов українських підприємств, враховуючи обмежені ресурси та специфіку ринку [6].

Викликами для українських підприємств залишаються ієрархічна структура управління, що ускладнює швидке реагування на зміни, обмежені ресурси та недостатня автоматизація. Тому наявна методологія управління бізнес-процесами передбачає моделювання бізнес-процесів, інтеграцію процесного та функціонально-ієрархічного управління, концепції адаптації бізнес-процесів до стратегічних цілей підприємства. Перелічені методичні аспекти ґрунтуються на чіткій класифікації бізнес-процесів

(основні, допоміжні, управлінські), підходах до їхньої оптимізації та створенні моделей «як є» та «як має бути» [13]. При цьому акцентується увага на важливості аналізу ринку та потреб споживачів як стратегічних бізнес-процесів [5].

Серед методів удосконалення бізнес-процесів науковці виділяють реінжиніринг та поступову оптимізацію як основний метод удосконалення. Реінжиніринг передбачає радикальні зміни, тоді як оптимізація фокусується на поступовому покращенні. Неабиякого значення надають важливості моніторингу ефективності процесів через встановлення чітких критеріїв [11]. Науковці запропонували практичний алгоритм для реінжинірингу бізнес-процесів, який передбачає аналіз поточного стану, визначення проблем, розробку нової моделі процесу та її впровадження [10]. Автоматизація та інформаційні технології в управлінні бізнес-процесами зводяться до можливості інтелектуалізації управління бізнес-процесами через сучасні інформаційні технології, зокрема BPM-системи та технології Workflow. Ключовими напрямками автоматизації є управління запасами, логістика та взаємодія із споживачами [7].

**Постановка завдання.** Наше завдання – характеристика і систематизація методів управління бізнес-процесами та розробка механізму управління ними великотоварних сільськогосподарських підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасне аграрне бізнес-середовище характерне стрімкими змінами в різних сферах діяльності. У таких умовах навіть великотоварним сільськогосподарським підприємствам дедалі важче зберігати конкурентні переваги. Тому керівництву підприємств слід оперативно реагувати на виклики, адаптовуватися та впроваджувати інноваційні підходи в управлінські процеси. Ті великотоварні сільськогосподарські підприємства, які прагнуть до довгострокової стабільності, мають систематично оновлювати свої стратегії, щоб ефективно реагувати на зовнішні виклики та долати потенційні труднощі. Бізнес-процеси у великотоварних сільськогосподарських підприємствах України зумовлені специфікою аграрного сектора, економічними та кліматичними умовами й поєднують високу технологічність із традиційними аграрними практиками (табл. 1). Водночас вертикальна інтеграція, експортна орієнтація та технологічна модернізація дають змогу великотоварним сільськогосподарським підприємствам залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку.

У великотоварних сільськогосподарських підприємствах бізнес-процеси створюються завдяки взаємодії між виробничими та інфраструктурними підрозділами, котрі послідовно передають

завдання одне одному. Ці зв'язки є передумовою створення кінцевого продукту чи послуг, які відповідають потребам ринку. Якість та швидкість бізнес-процесів безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства та його здатність генерувати прибуток. У цьому контексті оцінка ефективності бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств є засобом для ідентифікації проблемних напрямків, адже дає змогу своєчасно реагувати на виявлені недоліки.

Великотоварні сільськогосподарські підприємства стикаються з низкою викликів в управлінні бізнес-процесами, що зумовлено впливом внутрішніх (кадри, фінанси, технології) та зовнішніх (логістика, регуляторна нестабільність, ринкові ризики) чинників. Недостатньо ефективний управлінський процес не сприяє сталому розвитку економіки, зростанню підприємства та розвитку персоналу. Так, вертикальна інтеграція та великі масштаби бізнес-процесів ускладнюють координацію між різними підрозділами підприємства, підвищують ризики неефективного управління через дублювання функцій, затримку в прийнятті рішень. Це вказує на значні недоліки в організації та методах управління бізнес-процесами. Некоординоване планування між виробничими і логістичними підрозділами може призвести до простоїв техніки чи перевантаження складів. У таких умовах ефективне управління бізнес-процесами вимагає не лише гнучкості та співпраці з державними і міжнародними партнерами, а й застосування інноваційних методів управління.

Опираючись на результати досліджень [4], зазначимо, що управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств – це цілеспрямований вплив системи менеджменту на бізнес-процеси з метою їх оптимізації для досягнення бізнес-цілей такого підприємства. Суб'єкти управління повинні володіти методикою управління для формування обґрунтованих рішень та цілісного механізму із застосуванням необхідного інструментарію управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств. Сучасні методи управління бізнес-процесами є необхідністю для тих великотоварних сільськогосподарських підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, гнучкими й ефективними в умовах швидкоплинного ринку. Щодо цього окреслимо ключові чинники, які визначають потребу застосування сучасних методів в управлінні бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах:

Таблиця 1

**Характеристики та особливості бізнес-процесів великотоварних  
сільськогосподарських підприємств**

| Характеристика                    | Особливість                                                                                                                                                                                        | Перевага/Практика                                                                                                     | Виклик                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вертикальна інтеграція            | Контроль за всім ланцюгом виробництва – від вирощування сировини до переробки та дистрибуції                                                                                                       | Зменшення залежності від постачальників, контроль якості, оптимізація витрат                                          | Високі капіталовкладення в інфраструктуру, складність управління різними напрямками                                                                                                                           |
| Сезонність виробництва            | Залежність аграрного виробництва від сезонних циклів (посівна, збирання врожаю) зумовлює ризики втрати врожаю, затримки у виконанні контрактів                                                     | Використання сучасних технологій прогнозування погоди, автоматизації та ERP-систем для планування                     | Потреба в гнучкому управлінні ресурсами (зерно, добрива) та гнучкому фінансуванні (кредити на посівну)                                                                                                        |
| Експортна орієнтація              | Можливість формувати великі партії сільськогосподарської продукції забезпечує вищу рентабельність та конкурентоспроможність                                                                        | Розвиток власної логістичної інфраструктури (склади, елеватори), диверсифікація ринків збуту                          | Залежність від світових цін, логістичні проблеми (порти, залізниця), геополітичні ризики (наприклад, блокада портів у 2022 році), як наслідок коливання доходів та необхідність диверсифікації експорту       |
| Технологічна модернізація         | Активне впровадження сучасних технологій: точне землеробство, дрони, GPS-навігація, IoT для моніторингу полів, автоматизована техніка                                                              | Збільшення врожайності, зниження витрат на добрива та паливе                                                          | Висока вартість обладнання; потреба в кваліфікованих кадрах; нерівномірна технологічна модернізація знижує ефективність менших підприємств, порівняно з лідерами ринку                                        |
| Земельний банк і оренда           | Управління великими земельними банками (десятки або сотні тисяч гектарів)                                                                                                                          | Впровадження CRM-систем для управління договорами, соціальні програми для громад, які є власниками паїв               | Необхідність постійного моніторингу договорів, конкуренція за землі, конфлікти з місцевими громадами чи власниками паїв, ризик підвищення орендної плати                                                      |
| Фінансові та інвестиційні процеси | Висока капіталоемність бізнесу вимагає залучення значних інвестицій (закупівля техніки, будівництво елеваторів, переробних заводів)                                                                | Кредити від міжнародних і місцевих банків, залучення інвесторів, використання практики первинної публічної пропозиції | Високі відсоткові ставки, валютні ризики, потреба в прозорій звітності для інвесторів                                                                                                                         |
| Логістика та інфраструктура       | Логістика є критичною частиною бізнес-процесів через великі обсяги продукції та експортну спрямованість                                                                                            | Інвестиції у власні елеватори, автопарки, співпраця з міжнародними логістичними компаніями                            | Недостатня пропускна здатність залізниць, перевантаженість портів, високі витрати на транспортування, затримки в експорті, зростання собівартості продукції, втрата конкурентоспроможності на світових ринках |
| Управління персоналом             | Сільська місцевість, де розташовані підприємства, часто має обмежений доступ до кваліфікованих кадрів; необхідність навчання персоналу роботи з сучасними технологіями (дрони, точне землеробство) | Створення власних навчальних центрів, надання соціальних пакетів, залучення іноземних спеціалістів                    | Відтік молоді до міст, потреба в навчанні працівників роботі з новітніми технологіями, зниження ефективності процесів, затримки у впровадженні інновацій                                                      |
| Регуляторне середовище            | Аграрний сектор в Україні регулюється державою через субсидії, податкові пільги, квоти на експорт                                                                                                  | Активна взаємодія з асоціаціями та громадськими організаціями для лобювання інтересів галузі                          | Часті зміни законодавства, корупційні ризики, нестабільність державної підтримки, ускладнення довгострокового планування, додаткові витрати на юридичний супровід, ризики штрафів                             |
| Екологічні та соціальні аспекти   | Зростання тиску щодо впровадження екологічних стандартів (зменшення викидів, раціональне використання добрив) та необхідність соціальних програм для місцевих громад                               | Впровадження органічного землеробства, програм із відновлення ґрунтів, соціальних проєктів для місцевих громад        | Додаткові витрати на екологічні ініціативи, потреба в сертифікації для експорту до ЄС, підвищення собівартості виробництва                                                                                    |

*Джерело: узагальнено автором*

1. Підвищення ефективності та продуктивності – досягається як за рахунок виявлення «вузких місць», дублювання завдань і надлишкової витрати ресурсів, так і за рахунок автоматизації процесів для зменшення ручної праці та часу на виконання операцій.

2. Гнучкість і адаптація до змін – завдяки сучасним методам управління, великотоварне сільськогосподарське підприємство швидше реагує на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища (нові технології, законодавство, очікування клієнтів) і коригує бізнес-процеси без втрати якості продукції та послуг.

3. Орієнтація на клієнта передбачає покращення клієнтського досвіду через оптимізацію взаємодії з клієнтами, скорочення термінів обслуговування та зменшення помилок.

4. Прозорість та аналітика досягаються за рахунок того, що нові управлінські підходи охоплюють способи збору та аналізу даних у реальному часі; це своєю чергою в умовах реального часу допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення.

5. Забезпечення покращення взаємодії між підрозділами, узгодженої роботи управлінської команди і бізнес-процесів у межах усього великотоварного сільськогосподарського підприємства.

6. Сучасні методи управління дозволяють знижувати ризики і одночасно забезпечують контроль якості за ключовими показниками ефективності, виявляти відхилення і швидко їх усувати.

Зауважимо, що застосування сучасних методів управління бізнес-процесами – це не лише модна тенденція, а критично важлива умова для успішної трансформації та зростання українського великотоварного аграрного бізнесу в умовах глобальної конкуренції. Вивчення наукових літературних джерел [4] дає підстави для узагальнення та систематизації тих методів управління бізнес-процесами, які можуть бути застосовані в умовах великотоварного сільськогосподарського виробництва (рис. 1).

Для великотоварних сільськогосподарських підприємств володіння технологіями бенчмаркінгу є актуальним, якщо зберігати (а тим паче збільшувати) частку ринку у жорсткій конкуренції стає дедалі важче через динамічну економічну ситуацію. У такій ситуації сільськогосподарське підприємство вдається до пошуку економічно ефективнішого підприємства-конкурента для порівняння із власними параметрами діяльності та переймання його вдалих методів роботи. Для великотоварного сільськогосподарського підприємства метою бенчмаркінгу, поряд із підвищенням ефективності та

конкурентоспроможності, є пошук інноваційних ідей та технологій.

Автоматизація бізнес-процесів проявляється через інтеграцію кількох систем:

- ERP (Enterprise Resource Planning) – для управління ресурсами, планування виробництва та обліку фінансових операцій;

- CRM (Customer Relationship Management) – для ефективної взаємодії з клієнтами щодо їх лояльності; управління контрактами та маркетингом з метою створення ефективних маркетингових кампаній, орієнтованих на потрібну аудиторію; аналізу обсягів реалізації з метою зростання бізнесу. CRM-системи надають уявлення про поведінку клієнтів, допомагаючи великотоварним сільськогосподарським підприємствам виявляти тенденції, персоналізувати маркетингові зусилля та покращувати клієнтський досвід;

- BPM (Business Process Management) – для управління бізнес-процесами, зокрема оптимізації та автоматизації бізнес-процесів (продаж, замовлення, надання послуг) і окремих завдань, моніторингу та аналізу бізнес-процесів.

Інтеграція перелічених систем використовується для всеосяжного та ефективного управління великотоварним сільськогосподарським підприємством. Для прикладу, для досягнення точного прогнозування потреб та планування виробництва CRM-система може передавати дані про клієнтів в ERP-систему. BPM-система може сприяти автоматизувати та оптимізувати процеси, які використовують дані з ERP та CRM.

Для управління якістю та управління взаєминами із покупцями і партнерами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах успішно може застосовуватись метод розгортання функцій якості (QFD – Quality Function Deployment). У літературних джерелах зустрічаємо інші назви цього методу: «Голос споживача» (**Voice of the Customer, VoC**), «Будинок якості» (**House of Quality**) – за назвою першої матриці, яка використовується в методі. Цілями методу розгортання функцій якості є: забезпечення максимального задоволення потреб споживачів, підвищення якості продукції на ранніх етапах розробки, оптимізація технічних рішень з погляду ефективності та витрат, полегшення міжфункціональної комунікації (між агрономами, технологами, маркетингом, виробництвом тощо). Означена методика реалізується через збір голосу споживача (анкетування), аналіз технічних рішень, оцінку важливості різних параметрів та побудову «Будинку якості».



Рис. 1. Методи управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка автора

Метод «Будинок якості» (House of Quality) – це методика забезпечення цінності продукції, яку очікує споживач, за умови мінімальної її вартості. Візуалізація методики здійснюється за допомогою матриці. Наведемо приклад застосування концепції House of Quality для птахофабрики. Отже, великотоварне сільськогосподарське підприємство, яке спеціалізується на виробництві яєць та курячого м'яса, планує покращити свою продукцію, ґрунтуючись на споживчих очікуваннях. «Голос споживача» демонструє такі побажання: 1 – свіжість яєць; 2 – висока харчова цінність (вітаміни, білок); 3 – відсутність запаху / неприємного смаку; 4 – еко-

логічність (натуральний корм); 5 – гарний зовнішній вигляд (чиста шкаралупа, мінімум розбитих яєць); 6 – прийнятна ціна. Далі ранжують технічні параметри – за важливістю етапів визначають, як досягти задекларованих споживачами характеристик. Отже: А – контроль раціону курей (натуральний корм); В – система охолодження / зберігання яєць; С – автоматизований контроль якості; D – сортування та миття яєць; Е – порода курей (впливає на якість яйця); F – цінова політика.

Перша матриця «Будинку якості» може мати такий вигляд (табл. 2). Також замість символів у матриці можуть використовувати бали.

Таблиця 2

Перша матриця зв'язків «Будинку якості» для птахофабрики

| Характеристика→<br>Побажання ↓                                       | А | В | С | D | Е | F |
|----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1 – свіжість яєць                                                    | О | • | • | О | Δ | Δ |
| 2 – висока харчова цінність (вітаміни, білок)                        | • | Δ | Δ |   | • |   |
| 3 – відсутність запаху / неприємного смаку                           | • | • | О |   | • |   |
| 4 – екологічність (натуральний корм)                                 | • |   |   |   | Δ |   |
| 5 – гарний зовнішній вигляд (чиста шкаралупа, мінімум розбитих яєць) |   |   |   | • |   |   |
| 6 – прийнятна ціна                                                   | Δ | Δ | Δ | Δ | Δ | • |

Умовні позначення: • сильний зв'язок, О середній, Δ слабкий

Джерело: власна розробка автора

Отже, в QFD потрібно врахувати частоту збору яєць, типи кормів (натуральні, без антибіотиків), якість пакувальних матеріалів, автоматичні лінії контролю тріщин.

Реінжиніринг – це глибока трансформація та суттєве переосмислення бізнес-процесів з метою радикального покращення ключових показників ефективності. Такий підхід передбачає новий погляд на завдання та цілі підприємства, що відкриває можливість повністю відмовитися від застарілих підходів і організаційних структур [10]. **Оптимізація процесів** дає змогу великотоварним сільськогосподарським підприємствам ефективніше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, тоді як проекти з реінжинірингу нерідко не гарантують стійкої стратегічної адаптивності в довгостроковій перспективі. Оптимізація зазвичай спричиняє заміну застарілих підходів до управління бізнес-процесами, спираючись на наявні ресурси. Моделювання та оптимізація виробничих бізнес-процесів відіграють ключову роль у підвищенні внутрішньої ефективності та зміцненні конкурентоспромо-

жності сільськогосподарського підприємства. Основним завданням моделювання є візуалізація поточних операційних процедур і виявлення можливих вразливих місць, які можуть стати причиною серйозних збоїв у роботі бізнесу.

Управління за цілями – це управлінський підхід, де керівництво та персонал разом визначають чіткі, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені за часом цілі великотоварного сільськогосподарського підприємства, його підрозділів та окремих співробітників. Цілі узгоджуються між керівництвом та персоналом, щоб забезпечити чітке розуміння ролі кожного в досягненні загальних цілей. Згодом розробляється план дій для досягнення цілей, систематично відстежується прогрес, оцінюються досягнуті результати. Цей метод управління мотивує співробітників та забезпечує узгодженість індивідуальних цілей із загальною стратегією організації, допомагає спрямувати зусилля та ресурси на досягнення пріоритетних цілей.

Гнучка методика управління (Agile) ґрунтується на розділенні плану на дрібніші завдання та

етапи. Такий підхід дає змогу менеджерам враховувати відгуки персоналу, аналізувати результати роботи й застосовувати інтерактивний підхід на кожному етапі бізнес-процесу [9].

Глибоке розуміння складної структури бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств є вирішальним чинником для ефективного управління, зорієнтованого на досягнення конкретних результатів. Механізм управління розглядають як набір методів, важелів, інструментів, законів, за допомогою яких відбуваються забезпечення стійкості економічного зростання суб'єкта господарювання, збалансування його бізнес-процесів, стабілізація функціонування та розвиток підприємства [16].

Сьогодні не існує узгодженого й однозначного визначення поняття «механізм управління». Загалом під цим терміном зазвичай розуміють чітко структуровану та послідовну систему дій, етапів і рішень, що формують процес управління, спрямований на досягнення визначених цілей. Механізм управління також розглядається як алгоритм, що містить набір інструкцій і правил, за допомогою яких забезпечується досягнення запланованих результатів. У науковій літературі виокремлюють два основні підходи до розуміння цього поняття. У вузькому сенсі механізм управління розглядається як інструмент або система, через яку формуються управлінські процеси і явища в організації. У широкому тлумаченні – як засіб реалізації управлінських рішень, що активізує окремі елементи керованої системи з метою впливу на інші її частини, стимулюючи їх до цілеспрямованої діяльності для досягнення позитивного результату [15].

Особливість механізму управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах полягає в комплексному підході, який враховує специфіку аграрного сектора, сезонність, багатогалузевість, вертикальну інтеграцію бізнес-процесів та високу залежність від зовнішніх чинників, зокрема погодних умов, цін на внутрішньому та зовнішньому ринках, валютних коливань і регуляторних змін. Механізм управління бізнес-процесами повинен враховувати вимоги до сталого розвитку, зменшення екологічного сліду та взаємодію з місцевими громадами, що впливає на репутацію та доступ до ринків. Підґрунтям механізму управління є цифровізація (автоматизація, ВІ-системи); контроль операційних, управлінських і підтримувальних процесів; чітка ієрархія прийняття управлінських рішень; гнучкість для адаптації до непередбачуваних факторів (рис. 2).

Успішне впровадження змодельованого механізму управління бізнес-процесами дозволяє великотоварним сільськогосподарським підприємствам підвищувати ефективність, знижувати витрати та залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку. Контроль і моніторинг реалізується через впровадження ключових показників ефективності для оцінки продуктивності процесів. Систематичний аудит бізнес-процесів сприяє виявленню відхилень і вдосконаленню. Так, ідентифікація бізнес-процесів проводиться через аналіз діяльності великотоварного сільськогосподарського підприємства загалом та його окремих організаційних одиниць, визначення ключових точок взаємодії. При цьому автоматизація фінансових і логістичних процесів знижує людський фактор і прискорює прийняття рішень. Для реалізації механізму управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств важливими є централізоване управління для стратегічних рішень і децентралізація управління бізнес-процесами. Координація між підрозділами (виробництво, логістика, продажі) здійснюється через систематичні наради та інформаційні системи, навчання персоналу для роботи з новими технологіями та процесами. Перевагами ефективного механізму управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств є: зниження витрат завдяки оптимізації ресурсів, підвищення якості продукції через систематичний точний контроль, швидке реагування на ринкові зміни, покращення прозорості діяльності для інвесторів і партнерів. При цьому система менеджменту може відчувати виклики і ризики, зокрема: надмірні витрати на впровадження автоматизації, опір персоналу змінам і новим технологіям, залежність від стабільності ІТ-інфраструктури, ускладнення планування через сезонність і вплив природних чинників.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що формування ефективного механізму управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств потребує комплексного методичного підходу, який враховує специфіку аграрного виробництва, сезонність, ринкові виклики та технологічні особливості. Запропоновані методичні аспекти передбачають структурізацію бізнес-процесів, їх оптимізацію на основі сучасних інформаційних технологій, а також інтеграцію інструментів стратегічного планування та контролю.



Рис. 2. Механізм управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка автора

Управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах ускладнене поєднанням внутрішніх (кадри, фінанси, технології) та зовнішніх (логістика, регуляторна нестабільність, ринкові ризики) викликів. Для їх подолання сільськогосподарські підприємства інвестують у технології, оптимізують логістику, розвивають кадровий потенціал і адаптуються до міжнародних стандартів. Ефективне управління цими викликами вимагає гнучкості, стратегічного планування та співпраці з державними і міжнародними партнерами.

Розроблений механізм управління бізнес-процесами сприяє підвищенню операційної ефективності, зниженню витрат і посиленню конкурентоспроможності великотоварних сільськогоспо-

дарських підприємств. Кожен структурний компонент механізму управління бізнес-процесами має своє функціональне призначення. Стратегічне управління задає вектор руху підприємства (цілі, місія, бачення). Аналіз середовища враховує як зовнішні ризики (наприклад, погодні умови чи війна), так і внутрішні можливості. Операційне управління – це осередок механізму, оскільки воно регулює основні бізнес-процеси: виробництво, реалізація, логістика. Інновації спрямовані на впровадження AgTech-рішень – від сенсорів до управління з планшета. Для подальшого розвитку ключовими є інвестиції в інновації, диверсифікація ринків і адаптація до міжнародних екологічних стандартів.

**Бібліографічний список**

1. James Harrington H., Esseling E. K. C., van Nimwegen H. Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement. 1st Edition. McGraw Hill Professional, 1997. 314 p.
2. Pyzdek T. The Six Sigma Handbook: A Complete Guide for Green Belts, Black Belts and Managers at All Levels. McGraw-Hill, 2003.
3. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide, 2020. URL: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf> (дата звернення: 18.02.2025).
4. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40> (дата звернення: 18.02.2025).
5. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517> (дата звернення: 18.02.2025).
6. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2016. № 6. С. 66–79.
7. Жуковська В. М., Климанський В. І. Трансформація бізнес-процесів на підприємстві електронної торгівлі: вплив цифрових технологій. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4603> (дата звернення: 18.02.2025).
8. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 12. С. 85–91.
9. Ковальчук Н. В., Комарова К. В. Гнучкі підходи в управлінні командами. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2102/2031/> (дата звернення: 18.02.2025).
10. Коненко В. В. Розробка алгоритму проведення реінжинірингу бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_10\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_41) (дата звернення: 13.02.2025).
11. Корзаченко О. В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2013. Вип. 3. С. 64–69.
12. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
13. Нищенко О. В. Підходи до визначення та класифікації бізнес-процесів виробничого підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2015. Т. 20, Вип. 5. С. 127–131.
14. Портер М. Конкурентна перевага: як досягати стабільно високих результатів. Київ: Вид-во «Наш формат», 2019. 624 с.
15. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2019/152.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf) (дата звернення: 15.02.2025).
16. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. Вип. 1. С. 30–33.

Стаття надійшла 20.02.2025

УДК 330.341.1  
JEL O31; Q19

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

**В. Ханас, аспірант**

*ORCID ID: 0009-0002-9145-3584*

*Львівський національний університет природокористування*

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.156>

**Ханас В. Методичні підходи в управлінні інноваційними процесами у сільськогосподарських підприємствах**

У статті досліджено методичні підходи в управлінні інноваційними процесами у сільськогосподарських підприємствах. Охарактеризовано причини, які спонукають сільськогосподарські підприємства формувати та впроваджувати інновації. Доведено, що дотримання методики управління інноваційними процесами сільськогосподарських підприємств сприяє ідентифікації найперспективніших напрямків інновацій та оцінці їхнього внеску у досягнення бажаних параметрів діяльності сільськогосподарських підприємств. З'ясовано, що вибір методів управління інноваційними процесами безпосередньо залежить від специфіки сільськогосподарської діяльності. Так, технологічні процеси відбуваються у природному середовищі, а живі організми можуть бути об'єктами інновацій. Зазначено, що закономірності управління інноваційними процесами у діяльності сільськогосподарських підприємств підпорядковані системному підходу. Окреслено ключові чинники, які визначають потребу застосування сучасних методів в управлінні інноваційними процесами у сільськогосподарських підприємствах. Змодельовано послідовність етапів управління інноваційними процесами сільськогосподарських підприємств у контексті системного підходу. В управлінні інноваційними процесами системний підхід передбачає врахування всіх факторів впливу – від генерації ідей до їх впровадження та моніторингу результатів. Систематизовано та охарактеризовано методи в управлінні інноваційними процесами у сільськогосподарських підприємствах. Виділено та охарактеризовано такі важливі методи в управлінні інноваційними процесами у сільськогосподарських підприємствах: анкетування, оцінка, SWOT-аналіз, матричні методи, рейтингування, планування, моніторинг, спостереження, контроль, математичне моделювання. SWOT-аналіз допомагає отримати цілісне уявлення про потенціал та виклики сільськогосподарського підприємства в інноваційному процесі. Наступним кроком є розробка стратегій, які максимально використовують сильні сторони та можливості, мінімізують слабкі сторони та протидіють загрозам. Методи моніторингу і оцінки інновацій та інноваційних процесів повинні охоплювати і відстежувати як прогрес, так і оцінку результатів. Для оцінки ефективності використовують внутрішні та зовнішні інформаційні джерела. За результатами оцінки ефективності впровадження інновацій розробляють виражені механізми управління інноваційними процесами у діяльності сільськогосподарських підприємств, які спрямовують на активізацію виробничих та бізнес-процесів, прибутковості та безперервності діяльності аграрного бізнесу.

**Ключові слова:** управління, інноваційний процес, інновація, метод, сільськогосподарське підприємство, ефективність.

### **Khanas V. Methodological approaches for managing innovation processes in agricultural enterprises**

The article explores methodological approaches to managing innovation processes within agricultural enterprises. It identifies the key drivers that encourage these enterprises to develop and implement innovations and emphasizes the role of methodological adherence in identifying the most promising areas of innovation as well as in evaluating their contribution to achieving strategic objectives. The selection of management methods is shown to be directly dependent on the specific nature of agricultural activities, where technological processes in the natural environment and biological systems may serve as primary objects of innovation. Innovation process management in agricultural enterprises is considered through the lens of a systematic approach, which integrates the analysis of all influencing factors - from idea generation to implementation and performance monitoring. The study outlines the principal factors necessitating the adoption of modern management methods in agricultural innovation and models the sequence of stages in innovation management within a systematic framework. A set of methods for managing innovation processes is systematized and characterized, including questionnaires, assessments, SWOT analysis, matrix techniques, ranking, planning, monitoring, observation, control, and mathematical modeling. In particular, SWOT analysis provides a comprehensive overview of both the potential and the challenges associated with innovation in agricultural enterprises, serving as the foundation for strategy development aimed at leveraging strengths and opportunities while minimizing weaknesses and mitigating threats. Monitoring and evaluation methods are highlighted as essential for tracking progress and assessing outcomes, drawing on both internal and external information sources. The

findings suggest that the assessment of innovation effectiveness enables the development of balanced management mechanisms designed to stimulate production and business processes, enhance profitability, and ensure the continuity and resilience of agricultural enterprises.

**Keywords:** management, innovation process, innovation, method, agricultural enterprise, efficiency.

**Постановка проблеми.** Сільськогосподарські підприємства функціонують у висококонкурентному середовищі. Глобалізація та посилення ринкової конкуренції спонукає їх впроваджувати інновації, які є драйвером підвищення продуктивності, зниження витрат, розширення асортименту та поліпшення якості продукції. Попри те, що в Україні значна частина сільськогосподарських підприємств досі працює за традиційними моделями ведення господарства, активізація інновацій дозволяє не лише реагувати на зміни, але й формувати їх, забезпечуючи сталий розвиток та довгострокову конкурентну перевагу. Інший аспект актуалізації інноваційних процесів лежить у площині продовольчої безпеки, яка стає глобальним пріоритетом. Інновації в сільському господарстві, такі як нові сорти рослин, породи тварин, ресурсоощадні технології, точне землеробство та біотехнології, є критично важливими для збільшення обсягів виробництва та ефективності використання ресурсів. Одночасно з'являються нові технологічні можливості, які вимагають значних інвестицій. До них віднесемо цифровізацію, штучний інтелект, дрони, біоінженерію. Водночас сільське господарство постійно стикається з новими викликами: зміна клімату, деградація ґрунтів, дефіцит водних ресурсів, коливання платоспроможного попиту та цін на сировину. У цьому контексті інноваційні процеси мають сприяти екологізації виробництва, раціональному використанню природних ресурсів, зменшенню впливу кліматичних ризиків, що є критично важливим для довгострокового розвитку аграрної сфери. При цьому наразі спостерігається дефіцит чітких методик і практичних інструментів, які б дозволили об'єктивно оцінити рівень інноваційності та розробити ефективні механізми активізації інноваційних процесів. Обґрунтована методика управління інноваційними процесами дозволить ідентифікувати найперспективніші напрямки інновацій та оцінити їхній внесок у досягнення бажаних параметрів діяльності сільськогосподарського підприємства. Чітка методика дослідження інноваційних процесів забезпечить сільськогосподарським підприємствам систематичний аналіз викликів та можливостей; дозволить уникати ризиків неефективного використання коштів; допоможе обирати та впроваджувати адекватні інноваційні рішення, що сприятимуть адаптації та зростанню; дасть змогу обґрунтовано оцінювати потенційну віддачу

від інноваційних проєктів, підвищувати їхню інвестиційну привабливість, сприяючи залученню капіталу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Огляд літературних джерел вказує на широкий діапазон методик управління інноваційними процесами підприємств різних галузей – від стратегічного формування до практичних інструментів імплементації. Добір методів управління інноваційними процесами безпосередньо залежить від специфіки застосування основних понять теорії інновацій до умов сільськогосподарської діяльності, яка має свої характерні особливості. Так, специфікою функціонування сільськогосподарських підприємств є: вплетання технологічних процесів у процеси, що відбуваються у природному середовищі; участь у виробництві живих організмів, які також можуть бути об'єктами інновацій [4].

Науковці виокремили інструментарій для проведення оцінки рівня готовності сільськогосподарських підприємств до впровадження інноваційних проєктів із діджиталізації бізнес-процесів. Щодо цього першочергово з'ясовано, що проєкт як метод управління – це комплекс взаємопов'язаних заходів. Відтак проєктний менеджмент – це спосіб організації, планування, управління та координації ресурсами сільськогосподарського підприємства [8].

Науковці акцентують на інтеграції інновацій у комунікаційні стратегії задля оптимізації внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків сільськогосподарських підприємств. У сфері комунікацій виокремлюють роль цифрових платформ, соціальних мереж та маркетингових інструментів для формування позитивного іміджу сільськогосподарських підприємств. Перевагу надають цифровим технологіям, які підвищують ефективність управлінських і виробничих процесів: ERP-системи, аналіз великих даних і блокчейн-технології. Також для забезпечення гнучкості та адаптивності до швидко змінюваних ринкових умов дослідники пропонують інноваційні моделі управління, такі як Agile та Lean [7].

Під час вивчення літературних джерел спостерігаємо диференціацію термінологічного апарату. Зокрема вчені виділяють інноваційні бізнес-процеси як цілеспрямовану систему операцій (робіт), послідовне або паралельне виконання яких (з перетворенням входів на виходи) формує бажаний кінцевий результат, спрямований на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень

і розробок. Такий підхід обґрунтовують тим, що представлення інноваційної діяльності аграрних підприємств у вигляді бізнес-процесів забезпечує адаптивність до швидкозмінних умов зовнішнього середовища. Своєю чергою це дає можливість аналізувати ефективність окремих нововведень, здійснювати пошук «слабких місць», помилок і нейтралізувати їх ще на етапі розробки інновацій [1].

Оскільки сучасний інструментарій прийняття управлінських рішень ґрунтується на аналітичній та інформаційній основі, забезпечує гнучкість та ефективність діяльності господарюючої одиниці та можливість її подальшого існування у жорсткому конкуруючому середовищі [5, с. 38], окремі науковці звертають увагу на складність та багатоваріантність прийняття управлінських рішень. При цьому вони пропонують використання економіко-математичних моделей та методів для дослідження залежності інноваційного розвитку від тих чи інших чинників та показників, що, як наслідок, вплине на прийняття важливого та змістовного управлінського рішення [2].

Майборода В. М. у структурі управління інноваційним розвитком підприємства виділяє організаційно-правові, економічні та соціально-психологічні методи управління. Виокремлені науковцем методи повинні забезпечити реалізацію таких функцій управління: планування завдань інноваційного розвитку, організацію інноваційного процесу, мотивування діяльності [6].

У контексті стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства зустрічаємо поняття «стратегічний набір управління інноваційним розвитком підприємства». Тут учені вбачають систему складових, які мають стратегічне значення для інноваційного розвитку бізнесу і формують передумови для довготривалих і невідворотних бажаних результатів. Згідно з їхніми переконаннями, використання певного стратегічного набору змінює інноваційний потенціал підприємства і унеможливорює повернення до попереднього стану об'єкта управління. Отже, до стратегічного набору управління інноваційним розвитком підприємств належать: стратегічний аналіз, стратегічне планування, альтернативні стратегії, державні програми підтримки, методи і механізми провайдингу інновацій, критерії ухвалення стратегічних інноваційних заходів і проєктів, контролінг та моніторинг [9, с. 41–42].

**Постановка завдання.** Наше завдання – огляд методів та формування методики управління інноваційними процесами сільськогосподарських підприємств з метою ідентифікації найперспективніших напрямків інновацій та оцінки їх внеску у

досягнення бажаних параметрів діяльності сільськогосподарських підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** У контексті розуміння інновацій найвпливовішою постаттю в економічній думці є австрійський економіст Йозеф Шумпетер. Він визначав інновацію не просто як винахід (*invention*) чи відкриття, а як здійснення нових комбінацій виробничих факторів, тобто їхнє практичне застосування в економічній діяльності [10]. Згідно із Й. Шумпетеру, інновація є головним джерелом прибутку, а він своєю чергою є результатом упровадження новацій. Шумпетер радикально змінив погляд на інновації, перетворивши їх із випадкових подій на центральний елемент динаміки капіталістичної економіки. Його ідеї досі є фундаментальними для розуміння економічного зростання, підприємництва та конкуренції. Ключовими результатами дослідження Й. Шумпетера щодо інновацій є:

1. П'ять типів інновацій: впровадження нового продукту або продукту нової якості; впровадження нового методу виробництва; відкриття нового ринку збуту; отримання нового джерела сировини або напівфабрикатів; здійснення нової організації промисловості.

2. Підприємець – центральна фігура інновацій, він не просто власник бізнесу чи менеджер, а людина, що є рушієм інновацій, ризикує та порушує наявний стан речей. Саме підприємці здатні побачити потенціал нових комбінацій і впровадити їх у життя, навіть попри опір наявних структур.

3. «Творче руйнування» (*Creative Destruction*) – інновації постійно руйнують старі структури, галузі та бізнес-моделі, створюючи натомість нові, що є неминучим і необхідним для економічного зростання та прогресу.

4. Інновації – джерело економічного розвитку, інструмент підприємця для надання ресурсам нових можливостей. У «круговому потоці» (*circulating flow*) економіки відбувається відтворення та «економічний розвиток», що можливий лише завдяки інноваціям, які порушують рівновагу та створюють нові можливості.

5. Взаємозв'язок інновацій та економічних циклів проявляється у взаємозв'язку хвиль інновацій з діловими циклами, коли періоди економічного підйому (буму) зумовлені кластерним впровадженням інновацій, а спади (рецесії) можуть бути пов'язані з вичерпуванням ефекту попередніх інновацій та необхідністю адаптації до нових реалій, створених «творчим руйнуванням».

Розлоге бачення суті інновацій, закладене фундатором теорії інновацій, та широта поглядів сучасних науковців щодо поширення інновацій у бізнес-середовищі, активізації інноваційних процесів та їхнього впливу на результати діяльності

підприємств, актуалізує проблематику дослідження методики управління інноваційними процесами у діяльності сільськогосподарських підприємств. Вибір методів дослідження для акумулювання інформації про результати управління інноваційними процесами є важливою справою як для науковців, так і для сільськогосподарських підприємств. Виважена методика сприятиме стабільній конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, легкій адаптації до викликів, зростанню та розвитку бізнесу в умовах постійних змін.

Закономірності управління інноваційними процесами у діяльності сільськогосподарських підприємств підпорядковані системному підходу –

комплексному, інтегрованому погляду на інновації. В межах системного підходу управління інноваційними процесами підприємств розглядається не як розрізнені дії, а як взаємопов'язана система елементів, що функціонують для досягнення визначеної стратегічної цілі сільськогосподарського підприємства. В управлінні інноваційними процесами системний підхід передбачає врахування всіх факторів впливу – від генерації ідей до їх впровадження та моніторингу результатів. На рис. представимо послідовність етапів управління інноваційними процесами сільськогосподарських підприємств у контексті системного підходу.

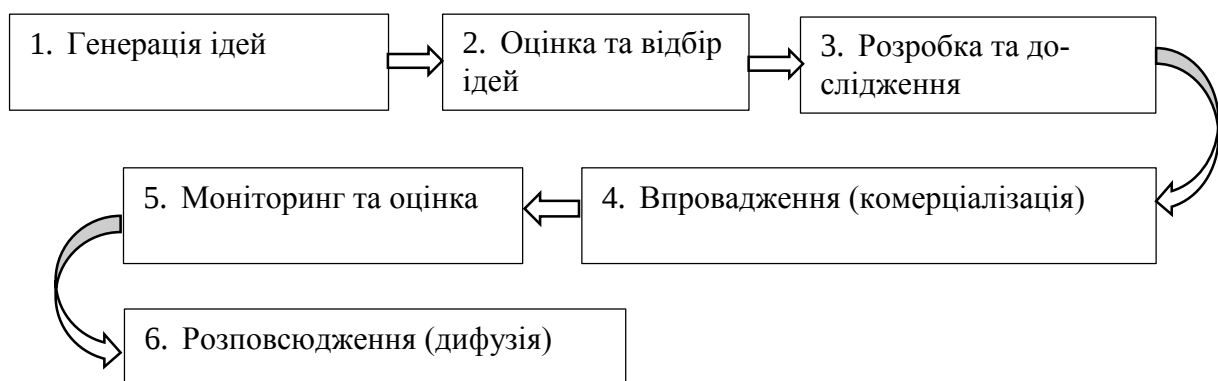


Рис. Взаємозв'язок етапів управління інноваційними процесами сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка автора

Генерація ідей, пошук нових можливостей, виявлення проблем, які потребують вирішення, або незадоволених потреб ринку здійснюється через дослідження ринку, спілкування з клієнтами, моніторинг наукових розробок, внутрішні брейншторми. Для цього сільськогосподарські підприємства можуть застосовувати кількісні методи дослідження, які спрямовані на отримання числових даних та їх статистичний аналіз для виявлення закономірностей і тенденцій. Поширеними є опитування, які передбачають збір інформації від великої кількості респондентів. Це можуть бути онлайн-опитування через спеціалізовані платформи, або особисті інтерв'ю цільової аудиторії, наприклад у місцях продажу сільськогосподарської продукції. Для оцінки впливу на результативні показники покращених за рахунок інновацій характеристик продукції, можна проводити експерименти та контрольні випробування. Метод спостереження доцільно застосовувати для систематичного відстеження поведінки споживачів у реальних умовах.

Часто для отримання повної картини ринку використовують комбінацію якісних і кількісних

методів, а також первинних і вторинних досліджень. Якісні методи дослідження (фокус групи, експертні інтерв'ю тощо) можуть допомогти сформулювати гіпотези, які потім перевіряються кількісними методами. Існують спеціалізовані онлайн-інструменти, такі як Serpstat, SimilarWeb, Google Search Console, які допомагають автоматизувати деякі аспекти аналізу ринку (наприклад, аналіз конкурентів, пошук за ринковою нішею). Правильне застосування методів дослідження ринку дозволяє сільськогосподарським підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо інновацій, ціноутворення, просування інноваційної продукції та каналів збуту.

Оцінка та відбір ідей реалізується через аналіз потенційних інновацій з кута зору їхньої життєздатності, економічної доцільності, технічної можливості, відповідності стратегії сільськогосподарського підприємства та потенційних ризиків. Оцінка та відбір ідей сільськогосподарського підприємства щодо впровадження інновацій є критично важливим етапом інноваційного процесу, який дозволяє відсіяти неперспективні ідеї та зосередити

ресурси на тих, що мають найбільший потенціал. Цей процес часто відбувається у кілька етапів – від початкового скринінгу до детального аналізу. На етапі початкового скринінгу відбувається швидка попередня оцінка ідей для відсіювання тих, що явно не відповідають стратегічним цілям сільськогосподарського підприємства або є нереалістичними. При цьому оцінка сильних та слабких сторін ідей, а також зовнішніх можливостей та загроз для впровадження інновацій, може здійснюватися за допомогою SWOT-аналізу. Цей метод допомагає отримати цілісне уявлення про потенціал та виклики сільськогосподарського підприємства в інноваційному процесі.

SWOT-аналіз є потужним інструментом для дослідження ідей щодо активізації інноваційних процесів сільськогосподарських підприємств, оскільки дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на успішність впровадження нових технологій або методів управління. Перед початком аналізу слід чітко сформулювати, який аспект інноваційного процесу підлягає дослідженню. Для прикладу, об'єктами дослідження можуть бути: потенціал сільськогосподарського підприємства щодо впровадження конкретної інновації (технологія точного землеробства, біотехнології); загальна інноваційна спроможність сільськогосподарського підприємства; перешкоди та можливості для прискорення інновацій. Зосереджуючись на інноваційному процесі, під час SWOT-аналізу до сильних сторін підприємства, що сприяють інноваціям, можна віднести технологічні можливості, фінансові ресурси, міцні партнерські зв'язки, наявність інтелектуальної власності. Слабкі сторони сільськогосподарського підприємства перешкоджають інноваціям. До них віднесемо недостатню кваліфікацію персоналу, високу собівартість впровадження інновацій, консервативну організаційну культуру, обмежений доступ до інформації. Можливості – це державна підтримка, співпраця з науковими установами, доступ до нових ринків. А загрози – це висока конкуренція, низька інвестиційна привабливість, зміни в законодавстві, соціальний опір. Після заповнення матриці SWOT-аналізу наступним кроком є розробка стратегій, які максимально використовують сильні сторони та можливості, мінімізують слабкі сторони та протидіють загрозам. Важливо пам'ятати, що SWOT-аналіз є динамічним інструментом, тому його необхідно систематично оновлювати та переглядати, щоб враховувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Для глибшого аналізу ідей, які пройшли початковий скринінг, можна використати матричні методи. Для цього створюють матрицю, де ідеї оціню-

ють за низкою визначених критеріїв. Кожному критерію присвоюють вагу (залежно від його важливості), а потім ідеї оцінюють за шкалою (наприклад, від 1 до 5) за кожним критерієм. Сума зважених балів визначає загальний рейтинг ідеї. Після відбору ідей розробляють дорожню карту інновацій – детальний план їх реалізації, що охоплює етапи, терміни, відповідальних осіб та необхідні ресурси.

Сільськогосподарські підприємства можуть проводити наукові дослідження, тестувати інновації та співпрацювати з науковими установами для успішного перебігу інноваційних процесів. Це дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними та розвиватися. Партнерство з університетами, науково-дослідними інститутами та іншими науковими установами є вагомим джерелом інновацій і може реалізовуватись у таких формах співпраці: спільні науково-дослідні заходи і проекти, консультаційні послуги, ліцензування технологій, програми стажування та практики. Так, для контролю інноваційних процесів та збереження інтелектуальної власності можуть бути створені внутрішні науково-дослідні підрозділи або лабораторії, які розробляють нові продукти, послуги або вдосконалюють наявні.

Ефективне поєднання внутрішніх зусиль із зовнішньою співпрацею дає змогу сільськогосподарським підприємствам створювати та успішно впроваджувати інновації за допомогою таких методів дослідження:

- планування;
- оцінка ефективності за динамікою фінансових показників (рентабельність інвестицій в інноваційний проект, чиста приведена вартість проекту, внутрішня норма прибутковості, термін окупності, динаміка доходу/прибутку від нових видів продукції/послуг, зниження витрат завдяки інноваціям тощо);
- оцінка ефективності за динамікою ринкових показників (частка ринку нових видів продукції/послуг, кількість нових клієнтів, рівень задоволеності клієнтів, швидкість виведення нового продукту на ринок);
- оцінка ефективності за динамікою процесних показників (кількість згенерованих ідей; кількість ідей, що пройшли до наступного етапу; частка успішно завершених проектів; час від ідеї до впровадження; кількість поданих/отриманих патентів);
- моніторинг ризиків упродовж усього інноваційного проекту.

Для оцінки ефективності використовують внутрішні та зовнішні інформаційні джерела. До внутрішніх належать фінансова та статистична звіт-

ність сільськогосподарських підприємств; внутрішня звітність, зокрема дані про виробництво, про дослідження та розробки тощо; результати опитування персоналу; інвентаризація наявного обладнання та технологій; рівень кваліфікації персоналу. Зовнішні інформаційні джерела – це звіти про стан ринку, аналіз конкурентів згідно з даними публічної звітності, законодавча база, державні програми підтримки інновацій, дані офіційних сайтів установ та організацій, наукові публікації, виставки, конференції. Оцінка є базовою в оперативному, тактичному та стратегічному плануванні з метою аналізу ринку та перевірки правильності заданого курсу розвитку сільськогосподарських підприємств, розгляду варіанта перебудови агробізнесу для досягнення конкурентних переваг тощо. За результатами оцінки ефективності впровадження інновацій розробляють виражені механізми управління інноваційними процесами у діяльності сільськогосподарських підприємств, які спрямовують на активізацію виробничих та бізнес-процесів, прибутковості та безперервності діяльності аграрного бізнесу [3].

Дослідження впровадження та комерціалізації інновацій є критично важливим для сільськогосподарських підприємств, оскільки дозволяє оцінити успішність інноваційних процесів, зрозуміти її вплив на ринок та бізнес-показники, а також виявити можливості для подальшого зростання підприємства. Для цього використовуються різноманітні методи, які охоплюють як внутрішні процеси, так і взаємодію з ринком. Для оцінки ефективності інновацій усередині сільськогосподарського підприємства та їхнього впливу на внутрішні процеси зосереджені такі методи:

- аналіз ключових показників ефективності (продуктивність праці, собівартість, тривалість циклу виробництва, зменшення відходів, плинність кадрів, тощо);

- аналіз фінансової доцільності інновацій (витрати на впровадження, норма прибутковості, термін окупності тощо).

Зовнішній фокус дослідження впровадження та комерціалізації інновацій реалізується здебільшого за допомогою маркетингових методів та методів аналізу ринку: аналіз ринкової частки; аналіз реакції конкурентів на інновацію; оцінка оптимальної цінової політики для інновації; оцінка інновацій на відповідність поточним і майбутнім трендам; аналіз динаміки продажів інноваційної продукції, аналіз частки доходів, що генеруються нововведенням; моніторинг етапів введення, зростання, зрілості та спаду для інновації на ринку. Якщо інновація має цифровий компонент, то поведінку користувачів доцільно відстежити через аналіз відвідуваності сайту (мобільного додатка) та аналіз згадок у соціальних мережах.

Методи моніторингу та оцінки інновацій та інноваційних процесів повинні охоплювати і відстежувати як прогрес, так і оцінку результатів. З метою уникнення розпорошення ресурсів на неперіоритетні напрямки, доцільно забезпечити постійну перевірку того, наскільки інноваційні процеси відповідають загальній стратегії сільськогосподарського підприємства та його довгостроковим цілям. Перелічені нижче методи стосуються оцінки загальної інноваційної екосистеми всередині сільськогосподарського підприємства:

- спостереження за використанням інновацій у бізнес-процесах;

- процесний контроль (аудит) – детальний аналіз усіх етапів інноваційного процесу від генерації ідеї до комерціалізації та змінених бізнес-процесів після впровадження інновації для виявлення слабких місць та оптимізації; систематична перевірка ефективності інноваційних процесів та дотримання внутрішніх стандартів і процедур;

- аналіз відхилень – порівняння фактичних результатів впровадження з плановими показниками та виявлення причин відхилень;

- оцінка інноваційної культури – моніторинг рівня залученості персоналу, їхньої готовності до експериментів та прийняття ризиків.

Розповсюдження (дифузія) – це впровадження успішних інновацій в інші підрозділи сільськогосподарського підприємства або навіть передача досвіду іншим підприємствам через консультації та ліцензування. Комбінування статистичних методів аналізу дозволяє сільськогосподарському підприємству отримати повне уявлення про процес дифузії інновацій, виявити фактори, що сприяють або перешкоджають поширенню та оптимізувати стратегії впровадження майбутніх інновацій. Кореляційний та регресійний аналіз є незамінними статистичними інструментами для глибокого дослідження інноваційних процесів у сільськогосподарських підприємствах. Вони дають змогу кількісно оцінювати взаємозв'язки між різними факторами інноваційної діяльності та її результатами, а також прогнозувати вплив інновацій на ключові показники ефективності підприємства. Кореляційний зв'язок дозволяє визначити наявність та тісноту зв'язку між двома або більше змінними, що характеризують інноваційний процес і його наслідки. Метою регресійного аналізу є встановлення аналітичної форми зв'язку між залежною змінною (результативним показником, на який впливають інновації) та однією або декількома незалежними змінними (факторами інноваційної діяльності). Це дозволяє не лише оцінити напрямок і силу впливу (тісноту зв'язку), але й прогнозувати значення залежної змінної на основі значень незалежних.

Математичну модель Басса застосовують для аналізу на рівні ринку чи галузі і прогнозує швидкість та обсяг прийняття нової технології з плином часу, враховуючи фактори інноваторів та імітаторів. Модель дозволяє прогнозувати, як швидко та в якому обсязі сільськогосподарські підприємства прийматимуть нову технологію (наприклад, системи «розумного» зрошення, використання дронів для обприскування посівів, генетично модифіковані культури, органічне землеробство тощо). Це дає змогу виробникам інновацій (постачальникам техніки, насіння, добрив) планувати виробництво, маркетинг та логістику. Математична модель Басса допомагає оцінити скільки сільськогосподарських підприємств або гектарів землі в підсумку можуть прийняти певну інновацію. Це критично важливо для стратегічного планування. Для прикладу, за допомогою моделі можна прогнозувати, скільки сільськогосподарських підприємств у певному регіоні впровадять точне землеробство, виходячи з перших упроваджень та впливу успішних кейсів серед фермерів. Також послуговуючись математичною моделлю Басса, можна проаналізувати проникнення нового виду добрив на ринок, оскільки результати дають уявлення про те, як швидко нове добриво буде прийняте сільськогосподарськими виробниками.

**Висновки.** На розвиток та поширення концепції управління інноваційними процесами впливають такі фактори: підвищення конкуренції на глобальних ринках, що вимагає від сільськогосподарських підприємств скорочення життєвого циклу будь-якої новачки або продукції (продукту чи послуги); зростання інноваційної активності споживачів та підвищення попиту на відповідну продукцію; обмеженість ресурсів; зростання рівня знань та інтелектуалізація виробничо-господарської діяльності.

Спонтанність інноваційних процесів у сільськогосподарських підприємствах призводить до розпорошення ресурсів та низької ефективності діяльності. Натомість сформована методика управління інноваційними процесами є надійним інструментом для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, забезпечення продовольчої безпеки, ефективного управління ресурсами та сталого розвитку аграрного сектору в умовах динамічних змін і викликів сучасності. Наявність чіткої методики сприяє не лише практичному впровадженню інновацій, а й формуванню корпоративної інноваційної культури. Методика дослідження управління інноваційними процесами

– це інструмент для обміну досвідом, стандартизації підходів до оцінки та стимулювання інновацій, а також для розвитку наукового потенціалу у сфері аграрних інновацій. Сформована методика забезпечить системний підхід до вивчення, планування та управління інноваціями, дозволяючи менеджменту сільськогосподарських підприємств приймати обґрунтовані рішення щодо стимулювання інноваційної активності, вибору стратегічних пріоритетів та розподілу ресурсів. Вона сприяє ідентифікації бар'єрів на шляху інновацій та розробці механізмів їхнього подолання.

### Бібліографічний список

1. Nifatova O. Managing innovative business processes of rural agricultural companies. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну: серія Економічні науки*. 2020. № 5. С. 120–126.
2. Бондарук Ю. В. Вдосконалення процесу управління інноваційним розвитком машинобудівних підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. № 32. С. 99–104.
3. Гнатишин Л. Б., Великий Р. І. Оцінка конкурентоспроможності фермерських господарств для цілей управління. *Агросвіт*. 2024. № 22. С. 58–69.
4. Дудар Т. Розвиток інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки України. *Вісник Економіки*. 2019. № 1. С. 60–69.
5. Квасницька Р. С. Аналіз моделей прийняття управлінських рішень. *Економіка та держава*. 2013. № 1. С. 38–40.
6. Майборода В. М. Управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг. *Підприємництво і торгівля*. 2022. № 33. С. 49–52.
7. Назаренко С., Холод В., Садовий М. Інноваційні підходи до управління та комунікацій в сучасних агропромислових підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-180> (дата звернення: 04.02.2025).
8. Петренко Н. О., Гоменюк М. О., Мазур Ю. П. Управління інноваційними проектами сільськогосподарських підприємств в умовах діджиталізації. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2020. Вип. 97. Ч. 2. С. 88–98.
9. Сало А. Я., Артемчук М. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 39–44.
10. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: Києво-Могилянська академія, 2011. 244 с.

Стаття надійшла 10.02.2025

UDC 658:631

JEL G30; Q19

## FLEET MANAGEMENT AND DRONE UTILIZATION IN AGRICULTURE: ENHANCING OPERATIONAL EFFICIENCY

**O. Kostyrko, PhD student**

ORCID ID: 0009-0000-3154-8018

*Lviv National Environmental University, Ukraine*<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.163>**Kostyrko O. Fleet management and drone utilization in agriculture: enhancing operational efficiency**

This paper explores the integration of fleet management systems and drone technology in the agricultural sector as a means to enhance operational efficiency, optimize resource utilization, and drive cost-effectiveness. The study assesses the role of fleet management technologies in improving machinery transportation, fuel efficiency, and maintenance, while also investigating the benefits of drone applications in precision agriculture, such as crop monitoring, health assessments, and automated spraying. A key focus is placed on evaluating the financial implications of these innovations, including cost reductions, profitability improvements, and return on investment.

The research primarily targets modern agricultural companies that have successfully progressed through previous technological phases, including advancements in agricultural machinery, the GMO and green revolution, and are now approaching the transition into the Digital agricultural revolution. These companies are at the forefront of adopting advanced digital solutions and are well-positioned to integrate fully automated and data-driven agricultural practices.

To support the analysis, the study employs real-world data, case studies, and financial modeling to demonstrate practical applications, challenges, and success factors in implementing these technologies. The research also identifies critical barriers to adoption, such as high initial investment costs, infrastructure requirements, and regulatory constraints, and proposes strategic solutions to mitigate these challenges. The geographical scope of this study includes regions actively embracing technological innovations, particularly in the U.S., Europe, and parts of Asia, where digital transformation in agriculture is gaining momentum.

By providing a comprehensive assessment of fleet management and drone technologies, this paper offers actionable insights for agricultural businesses to leverage digital solutions for increased efficiency, sustainability, and long-term profitability.

**Keywords:** operational efficiency, fleet management, drone utilization.

**Костирко О. Управління автопарком та використання дронів у сільському господарстві: підвищення операційної ефективності**

Досліджено інтеграцію систем управління автопарком та дронів технологій у сільському господарстві як інструмент підвищення операційної ефективності, оптимізації використання ресурсів та зниження витрат. Розглянуто роль технологій управління автопарком у покращенні транспортування техніки, підвищенні паливної ефективності та оптимізації технічного обслуговування, а також проаналізовано переваги застосування дронів, зокрема для моніторингу стану культур, оцінки їхнього здоров'я та автоматизованого обприскування.

Особливу увагу приділено фінансовим аспектам впровадження інновацій, зокрема зниженню витрат, підвищенню прибутковості та розрахунку рентабельності інвестицій. Дослідження орієнтоване на сучасні аграрні компанії, які вже пройшли попередні етапи технологічного розвитку (механізація, впровадження ГМО та «зелена революція») і нині наближаються до переходу в епоху цифрової аграрної революції. Такі компанії є лідерами у впровадженні цифрових рішень і готові до інтеграції повністю автоматизованих та керованих даними практик.

Для обґрунтування результатів використано реальні дані, кейс-стаді та фінансове моделювання, що дозволяє продемонструвати практичні приклади, виклики та фактори успіху у процесі впровадження цих технологій. Ідентифіковано ключові бар'єри для їх поширення, зокрема високі початкові інвестиції, інфраструктурні вимоги та регуляторні обмеження, й запропоновано стратегічні підходи до їх подолання. Географічні рамки дослідження охоплюють регіони з активним впровадженням технологічних інновацій – США, Європу та окремі країни Азії, де цифрова трансформація аграрного сектору набирає обертів.

Надаючи комплексну оцінку технологій управління автопарком та дронів, запропоновано практичні рекомендації для аграрного бізнесу щодо використання цифрових рішень задля підвищення ефективності, сталого розвитку та довгострокової прибутковості.

**Ключові слова:** операційна ефективність, управління автопарком, використання дронів.

**Problem statement.** The agricultural sector is undergoing a digital transformation, where technology is playing a pivotal role in enhancing operational efficiency. Fleet management systems and drone technologies are at the forefront of this revolution, offering solutions to issues such as inefficient machinery utilization, high transportation costs, and suboptimal field management. These technologies have the potential to significantly reduce operational costs and increase productivity.

However, many agricultural businesses face challenges in effectively integrating these technologies. High initial implementation costs, a lack of expertise in digital solutions, and resistance to change in traditional agricultural practices limit the widespread adoption of these advancements. Addressing these challenges is critical for improving the profitability and long-term sustainability of the agricultural sector.

This research aims to bridge the gap between the potential of these technologies and their practical implementation, with a focus on large agricultural enterprises that are on the verge of the digital agricultural revolution.

**Recent researches and publications on the problem.** The adoption of fleet management and drone technologies in agriculture has been extensively studied in the scientific society. Sorensen and Bochtis (2009), in their research paper *Conceptual Model of Fleet Management in Agriculture* describe the potential benefits of implementing a dedicated fleet management system in agriculture, including cost reduction and enhanced productivity. They highlight that implementing advanced fleet management practices, such as optimizing machinery allocation and scheduling, leads to decreased fuel consumption, maintenance expenses, and labor costs. Additionally, this study emphasizes the importance of using advanced information and communication technology (ICT) systems to achieve these efficiencies and improve overall productivity in farming operations [2]. Researchers from China Agricultural University in Beijing provide a detailed analysis of the development of a cloud-based fleet management system from a technological perspective. Their study examines the impact of such system on operational efficiency in agriculture, highlighting the improvements in real-time data collection, decision-making processes, and cost efficiency associated with its

adoption [3]. Vanhuyse, Bailey, and Tranter from the University of Reading discuss the relationship between adopting effective management practices, including fleet management, and improved financial performance. Their research indicates that farms employing structured management strategies tend to exhibit better financial outcomes, demonstrating a positive correlation between efficient fleet management and profitability [4]. Furthermore, Costa (2019) explores the contribution of effective fleet management to financial risk management by ensuring optimal utilization of machinery and timely maintenance, thereby reducing the likelihood of unexpected expenses and operational disruptions [5]. In addition to academic studies, several reports from business consulting firms have emphasized the value of digital solutions in agriculture. McKinsey (2020) highlights the potential of advanced technologies such as fleet management systems to improve labor efficiency, reduce input costs, and optimize machinery operation and maintenance [6; 7]. Deloitte (2017) examines the rise of fleet management in Europe, emphasizing its strategic importance in a rapidly changing agricultural landscape [8]. Similarly, the Boston Consulting Group (2020) advocates for the adoption of digital solutions and automation, including fleet management, to enhance efficiency and profitability in agriculture [9].

**The goal of the research.** The research aims to assess the impact of fleet management systems and drone technology on agricultural efficiency, focusing on cost reduction, resource optimization, and productivity enhancement while identifying adoption barriers and strategies. The study employs quantitative analysis of financial and operational data, qualitative case studies and expert interviews to evaluate the benefits, challenges, and feasibility of implementing these technologies in agriculture.

**Presenting main material.** For finding best agricultural companies which can benefit most from adopting fleet management and drone technologies, it's important to understand their classification and cost structure.

Cost structure of agricultural enterprises differs depending on size, type or other criteria, and may include labor, machinery and equipment, fuel and oil materials, seeds and fertilizers, pesticides and herbicides, irrigation, feed, veterinary services.

Table

**Classification of agricultural companies based on different criteria**

| Category and criteria                         | Description                                                                             | Examples                                                           |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>Category: Size</b>                         |                                                                                         |                                                                    |
| <b>Small farms</b>                            | Family-owned, covering less than 50 hectares, limited mechanization.                    | Local organic farms, small dairy farms.                            |
| <b>Medium-size farms</b>                      | Covering 50–500 hectares, partial mechanization, some advanced technologies.            | Independent crop farms, poultry farms.                             |
| <b>Large agribusinesses</b>                   | Industrial-scale operations, over 500 hectares, fully mechanized, global supply chains. | Cargill, Archer Daniels Midland (ADM), Bayer Crop Science.         |
| <b>Category: Type</b>                         |                                                                                         |                                                                    |
| <b>Crop farming</b>                           | Focuses on growing crops like wheat, corn, soybeans.                                    | John Deere-supported wheat farms, Monsanto-linked corn producers.  |
| <b>Livestock farming</b>                      | Involves raising animals for meat, dairy, or eggs.                                      | Tyson Foods (chicken), Dairy Farmers of America.                   |
| <b>Mixed farming</b>                          | Combination of crops and livestock to maximize efficiency.                              | European farms integrating wheat and cattle production.            |
| <b>Agroforestry</b>                           | Combining agriculture and forestry for sustainability.                                  | Rubber plantations, cocoa farms in Africa.                         |
| <b>Category: Level of technology adoption</b> |                                                                                         |                                                                    |
| <b>Traditional farming</b>                    | Manual labor-based, low-tech, minimal mechanization.                                    | Smallholder rice farms in Southeast Asia.                          |
| <b>Mechanized farming</b>                     | Uses basic machinery like tractors and harvesters.                                      | Eastern European wheat farms with John Deere tractors.             |
| <b>Digital agriculture</b>                    | GPS-based fleet management, drones, precision agriculture.                              | US corn farms using AI-driven John Deere machinery.                |
| <b>Fully automated farming</b>                | Autonomous tractors, IoT sensors, AI-based monitoring.                                  | Vertical farms in Japan, automated dairy farms in the Netherlands. |
| <b>Category: Production volume</b>            |                                                                                         |                                                                    |
| <b>Subsistence farming</b>                    | Produces just enough for local consumption, not for sale.                               | Rural African and Indian villages.                                 |
| <b>Commercial farming</b>                     | Produces large-scale crops/livestock for national or international markets.             | US soybean farms supplying international markets.                  |
| <b>Industrial farming</b>                     | Mass-scale production using factory farming techniques.                                 | Tyson Foods (poultry), Smithfield Foods (pork).                    |
| <b>Other</b>                                  |                                                                                         |                                                                    |
| <b>Supply Chain Integration</b>               | Vertical integration where a company controls multiple stages of production.            | Nestlé (controls milk production to distribution).                 |
| <b>Sustainability focus</b>                   | Companies prioritizing eco-friendly and regenerative farming.                           | Danone (sustainable dairy practices).                              |
| <b>Organic certification</b>                  | Farms that avoid synthetic fertilizers, pesticides, and GMOs.                           | Whole Foods Market suppliers.                                      |
| <b>Export-oriented farms</b>                  | Farms primarily producing for export markets.                                           | Brazilian soybean farms exporting to China.                        |

By adopting fleet management systems and drone technology, agricultural enterprises can target specific cost areas for reduction, leading to improved profitability and sustainability. Based on the two criteria – highest positive impact on cost savings and lowest effort required for implementation (Pareto approach) – the following groups of agricultural companies have

the highest potential for adopting fleet management and drones:

1. Positive impact on cost savings. Crop farming company types would benefit the most from cost reduction due to high operational expenses, fuel costs, and labor-intensive processes. Labor expenses

for planting, maintenance, and harvesting can be reduced by drones monitoring and spraying, expenses on machinery and equipment can be reduced by automated maintenance checks, fuel and oil costs can be reduced by automated efficient route planning. Livestock farming enterprises can benefit from implementing fleet management which will reduce the operating cost of machinery and vehicles.

2. Less efforts required for implementation. Companies already utilizing mechanization and digital tools will find it easier to implement fleet management systems and drones: merchandized and digital farms which already use GPS and automated machinery and global export-oriented businesses with complex supply-chains.

Best candidates for fleet management and drone adoption are the ones which lie on intersection of both criteria (high savings + low effort): large agribusinesses which are already digitalized, can scale cost reductions quickly, industrial crop farms (corn, wheat, soybeans) with high logistics and machinery use, and large dairy & livestock farms with costly animal monitoring and feed transport can be automated. Projected cost efficiencies may differ, but these are indicative numbers: drones equipped with multispectral sensors provide real-time insights into crop health, enabling targeted interventions which can lead to a 25 % increase in crop yields, drones precise application of fertilizers and pesticides can lead up to a 20 % reduction in fertilizer use. Together with financial, safety and environmental benefits may be present, like performing tasks by drones in challenging environments, reduced environmental impact would be a direct result of optimized fuel reduction [13; 14].

These benefits come with related challenges: high initial costs for purchasing drones and implementing fleet management systems, technical challenges and absence of required expertise, regulatory and privacy concerns, environmental and safety risks [15]. Additionally, dependencies should be considered: infrastructure readiness (e.g., reliable internet connectivity and power sources), data management (e.g., efficient systems for data collection, storage, and analysis) and economic scale, – larger operations may realize more significant benefits from these technologies due to economies of scale.

**Conclusions.** The integration of fleet management systems and drone technology offers substantial opportunities for improving efficiency, reducing costs, and enhancing productivity in agriculture. As the sector faces rising operational costs, labor shortages, and

pressure to meet global food demands, these technologies provide scalable solutions. Fleet management optimizes resource allocation, minimizes fuel consumption, and improves machinery uptime, while drones enable precision in crop monitoring, field assessments, and targeted interventions, reducing input costs and supporting sustainability.

However, the successful adoption of these technologies faces challenges, such as high initial costs, implementation complexity, and regulatory concerns. Smaller enterprises may struggle more with these barriers, while larger agribusinesses are better positioned to benefit from immediate returns. To facilitate adoption, it is crucial to invest in training, capacity-building, and policy support, ensuring that farms of all sizes can leverage these technologies.

Despite these challenges, the long-term benefits of fleet management and drone technology are evident. These innovations not only lead to cost reductions and efficiency gains but also enable agricultural businesses to remain competitive and sustainable in an increasingly digital landscape. As the industry embraces digital transformation, these technologies will be essential to ensuring future success in meeting global food demands while promoting environmental stewardship.

In conclusion, while the transition to a fully integrated digital agriculture system presents considerable challenges, the strategic adoption of fleet management systems and drones is a key driver of future agricultural productivity. By embracing these technologies, agricultural businesses can unlock significant improvements in efficiency, cost-effectiveness, and sustainability, ultimately positioning themselves for long-term success in an increasingly digital and data-driven agricultural landscape.

## References

1. Casey M. Forget driverless cars. *Associated Press*, 2024. URL: <https://apnews.com/article/autonomous-helicopter-unmanned-rotor-9af9228206bf9fd3598d10c8a243fab5> (Accessed January 3, 2025).
2. Sorensen C. G., Bochtis D. D. Conceptual model of fleet management in agriculture, *University of Aarhus*. 2009. URL: [https://www.academia.edu/59253842/Conceptual\\_model\\_of\\_fleet\\_management\\_in\\_agriculture](https://www.academia.edu/59253842/Conceptual_model_of_fleet_management_in_agriculture) (Accessed January 3, 2025).
3. Wu C., Chen Z., Wang D., Song B., Liang Y., Yang L., Bochtis D. D. Cloud-based fleet management systems for smart agriculture. *Energies*. 2020. No 13 (4). P. 775. URL: <https://www.mdpi.com/1996-1073/13/4/775> (Accessed January 3, 2025).

4. Vanhuysse F., Bailey A., Tranter R. Management practices and the financial performance of farms. *Agricultural Finance Review*. 2021. No 81 (3). Pp. 415–429. University of Reading. URL: <https://centaur.reading.ac.uk/96131> (Accessed January 3, 2025).
5. Costa A.S.S.F. Financial risk management in agriculture: mitigation strategies and protection against economic variables. *International Journal of Management and Tourism*, 2024. URL: <https://ojs.scientificmanagementjournal.com/ojs/index.php/smj/article/view/1045> (Accessed January 3, 2025).
6. McKinsey & Company (n.d.) Client offering by McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/how-we-help-clients/operations> (Accessed January 3, 2025).
7. Goedde L., Katz J., Ménard A., Revellat J. One of the oldest industries must embrace a digital, connectivity-fueled transformation in order to overcome increasing demand and several disruptive forces. *McKinsey & Company*, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/how-we-help-clients/operations> (Accessed January 3, 2025).
8. Pfeifle S., Ley C., Tauschek F., Enderle P. Fleet management in Europe: Growing importance in a world of changing mobility. *Future of Mobility*, Deloitte, 2017. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-fleet-management-europe.pdf> (Accessed January 3, 2025).
9. Walker D., Van Wyck J., Nannes H., Pérez D. The future of food is automated. *Boston Consulting Group (BCG)*, 2020. URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/benefits-of-automation-in-the-agriculture-industry> (Accessed January 3, 2025).
10. US Department of Agriculture. *Farm production expenditures 2020 summary*. National Agricultural Statistics Service, 2021. URL: [https://www.nass.usda.gov/Publications/Todays\\_Reports/reports/fpex0721.pdf](https://www.nass.usda.gov/Publications/Todays_Reports/reports/fpex0721.pdf) (Accessed January 3, 2025).
11. Edwards W. Estimating farm machinery costs. *Extension and Outreach, AG Decision Maker*, 2015. URL: <https://www.extension.iastate.edu/agdm/crops/html/a3-29.html> (Accessed January 3, 2025).
12. Jouav Unmanned aircraft systems. *Blog posts at Jouav*. 2025. URL: <https://www.jouav.com/blog/agriculture-drone.html> (Accessed January 3, 2025).
13. Nolan S. Autonomous vehicles: Making farming smarter & more efficient. *EV Magazine*, 2024. URL: <https://evmagazine.com/articles/autonomous-vehicles-making-farming-smarter-more-efficient> (Accessed January 3, 2025).
14. Kuzmenko M. Drones in agriculture: Potential risks and how to overcome this limitation. *Petiole Pro*, 2016. URL: <https://www.petiolepro.com/blog/drones-in-agriculture-potential-risks-and-how-to-overcome-these-limitations> (Accessed January 3, 2025).
15. Sharma N. How much does it cost to develop fleet management software? *Appinventiv*. 2024. URL: <https://appinventiv.com/blog/cost-to-develop-a-fleet-management-software> (Accessed January 3, 2025).
16. Geotab (n.d.) Agriculture fleet tracking. *Geotab Blog*. URL: <https://www.geotab.com/industries/agriculture> (Accessed January 3, 2025).
17. Agarwal T. Cost of fleet management. *Trackobit*, 2024. URL: <https://trackobit.com/blog/fleet-management-cost-analysis> (Accessed January 3, 2025).
18. Vegetable Growers News. Drones help scout crops, but growers must consider costs. *Vegetable Growers News Blog*, 2023. URL: <https://vegetablegrowersnews.com/article/drones-help-scout-crops-but-growers-must-consider-costs> (Accessed January 3, 2025).
19. Aiello A., Thorpe B. Drones offer farmers cost savings & efficiency gains. *Precision Farming Dealer*, 2023. URL: <https://www.precisionfarmingdealer.com/articles/5721-drones-offer-farmers-cost-savings-and-efficiency-gains> (Accessed January 3, 2025).
20. Toll Uncrewed Systems. Drones in agriculture: Weighing up the costs involved. *Toll Uncrewed Systems Blog*, 2024. URL: <https://tolluncrewedsystems.com/blog/drones-in-agriculture-weighing-up-the-costs-involved> (Accessed January 3, 2025).
21. Antunes J. How can you measure the ROI of your drone-based farming program? *Commercial UAV News*, 2023. URL: <https://www.commercialuavnews.com/forestry/how-can-you-measure-the-roi-of-your-drone-based-farming-program> (Accessed January 3, 2025).

Стаття надійшла 20.02.2025

УДК 334.7:658.8

JEL L31; M14

**СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-  
СЕРЕДОВИЩІ: ВИЗНАЧЕННЯ, ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ТА  
ГЛОБАЛЬНИЙ ДОСВІД**

**Н. Зеліско, к. е. н.**

*ORCID ID: 0000-0002-2467-5585*

*Львівський національний університет природокористування*

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.168>

**Зеліско Н. Соціальне підприємництво в сучасному бізнес-середовищі: визначення, фактори розвитку та глобальний досвід**

Розглянуто теоретичні та практичні аспекти розвитку соціального підприємництва як важливого елемента сучасної економічної системи. Окреслено основні підходи до визначення поняття соціального підприємництва, зокрема його особливості, функціональні характеристики та вплив на соціально-економічний розвиток. Проаналізовано чинники, що впливають на розвиток соціального підприємництва в умовах нестабільного економічного середовища та глобалізації, серед яких ключову роль відіграють фінансування, державна підтримка, правове регулювання та інноваційні технології.

Досліджено світовий досвід розвитку соціального підприємництва, зокрема моделі його реалізації у країнах Європейського Союзу, США та інших розвинених економіках. Особливу увагу приділено можливостям адаптації цього досвіду до українських реалій та визначено ключові виклики, що стоять перед соціальними підприємцями в Україні. Основними перешкодами для активного розвитку цього сектору в Україні є недостатня нормативно-правова база, складнощі у фінансуванні, відсутність системної державної підтримки та низький рівень обізнаності населення про соціальне підприємництво.

На основі проведеного аналізу запропоновано рекомендації щодо стимулювання соціального підприємництва в Україні. Серед основних напрямків: створення сприятливого законодавчого середовища, розширення доступу до інвестиційних ресурсів, запровадження освітніх програм із соціального підприємництва та інтеграція соціально відповідального бізнесу в економічну політику держави.

Результати дослідження можуть бути використані підприємцями, державними органами, громадськими організаціями та дослідниками для розробки стратегій підтримки та розвитку соціального підприємництва. Отримані висновки сприяють глибшому розумінню ролі соціального підприємництва як одного з ключових чинників сталого розвитку суспільства та економіки.

**Ключові слова:** соціальне підприємництво, бізнес-середовище, соціальна місія, інновації, сталий розвиток, міжнародний досвід, державна підтримка, інвестиції.

**Zelisko N. Social entrepreneurship in the modern business environment: definition, development factors, and global experience**

The article examines the theoretical and practical aspects of social entrepreneurship development as an essential element of the modern economic system. The key approaches to defining social entrepreneurship, its features, functional characteristics, and impact on socio-economic development are outlined. The study examines the factors that influence the development of social entrepreneurship in an unstable economic environment and amid globalisation, highlighting the critical roles of funding, state support, legal regulation, and innovative technologies.

The study explores the global development of social entrepreneurship, focusing on implementation models within the European Union, the United States, and other advanced economies. It pays special attention to how these models can be adapted to the realities in Ukraine and identifies key challenges faced by social entrepreneurs in the country. The main obstacles hindering the active development of this sector in Ukraine include an underdeveloped regulatory framework, difficulties in securing financing, a lack of systematic government support, and low public awareness of social entrepreneurship.

Based on this analysis, the study offers recommendations to stimulate social entrepreneurship in Ukraine. Key directions include creating a favorable legal environment, expanding access to investment resources, introducing educational

programs on social entrepreneurship, and integrating socially responsible business practices into the country's economic policies.

The research findings can be utilised by entrepreneurs, government agencies, non-governmental organisations, and researchers to develop effective support strategies and promote social entrepreneurship. These conclusions contribute to a broader understanding of social entrepreneurship as a key driver of sustainable development in modern economies and societies.

**Keywords:** social entrepreneurship, business environment, social mission, innovation, sustainable development, international experience, government support, investments.

**Постановка проблеми.** Сучасне бізнес-середовище характерне динамічними змінами, зростаючими соціальними викликами та підвищеними вимогами до стійкості економічних моделей. У цих умовах соціальне підприємництво стає не лише інноваційною формою господарювання, а й ефективним механізмом вирішення суспільно значущих проблем. Це явище поєднує у собі економічну діяльність та соціальну місію, що дозволяє підприємствам одночасно генерувати прибуток і позитивно впливати на суспільство.

Попри зростаючу популярність соціального підприємництва у світі, в Україні воно розвивається повільніше через відсутність чіткої законодавчої бази, низьку обізнаність суспільства та обмежені можливості залучення інвестицій. Однією з основних проблем є те, що соціальне підприємництво досі не має чітко визначеного правового статусу в українській економічній системі, що ускладнює його фінансування та регулювання.

Наукові дослідження в цій галузі спрямовані на визначення ефективних механізмів розвитку соціального підприємництва, адаптацію світового досвіду до національних реалій та пошук оптимальних моделей взаємодії бізнесу, держави і громадянського суспільства [10]. Однак досі залишається низка невирішених питань щодо: механізмів фінансування та інвестування соціальних підприємств, створення сприятливого нормативно-правового середовища для соціального бізнесу, інтеграції соціального підприємництва у загальну економічну систему країни, оцінки його ефективності та впливу на соціально-економічний розвиток.

Вивчення факторів, що впливають на становлення та функціонування соціального підприємництва в Україні, дасть змогу сформулювати ефективні практичні рекомендації для державних органів, підприємств та громадських ініціатив.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Соціальне підприємництво активно досліджують учені. У своїх працях вони розглядають питання визначення соціального підприємництва, його місця в економічній системі та механізми підтримки. Водночас багато аспектів, пов'язаних із

практичними підходами до впровадження соціальних ініціатив, залишаються неопрацьованими.

Матвієнко-Біляєва Г. Л. досліджує соціальне підприємництво як ефективний гібридний бізнес-феномен. Поняття «гібридний бізнес» надзвичайно містке – це обумовлено тим, що в ньому міститься сукупність економічних, юридичних, історичних, психологічних та соціальних складових і є результатом штучного схрещення традиційного бізнесу та соціальних складових суспільства [5].

Автори Л. Шергіна, Є. Нотевський, А. Жемба вважають, що основним аспектом визначення соціального підприємництва є наявність стійкої комерційної моделі господарської поведінки підприємства, що інтегрована у загальну систему суспільства з ціллію задоволення потреб певних груп населення і збільшення суспільного блага [13].

Богацька Н. [1] стверджує, що аби зрозуміти, що перед вами соціальний бізнес, потрібно перевірити наявність основної ознаки – мети створення та діяльності підприємства. А Валюс, Л. [3] доводить, що поєднати альтруїстичний ідейний та суто практичний напрями цілком можливо з допомогою соціального підприємництва. Це унікальна можливість поєднання соціальної місії з бажанням заробити гроші, надати певні послуги та продати товари.

Для формування більш ґрунтовного підходу до визначення поняття соціального підприємництва Осипова С. К. пропонує розглядати історичне походження цього явища. У результаті дослідження наукової літератури виокремлено чотири етапи розвитку соціального підприємництва: етап історичних попередників соціального підприємництва; зародження соціального підприємництва; становлення соціального підприємництва; період розвитку соціального підприємництва [9].

Деякі науковці [2] обґрунтовують діалектичний взаємозв'язок комерційного та соціального підприємництва та доводять, що соціальні підприємства мають значний потенціал розвитку, особливо під час та після війни. Наголошують, що розвиток соціального підприємництва в Україні після війни має бути важливим елементом стратегічного підходу до відновлення економіки.

Дослідники [4] виокремлюють проблеми, які перешкоджають швидкому розвитку соціального підприємництва в країні й пошуку альтернативних варіантів фінансування та їхньому дієвому використанню. Вони пропонують заходи зі створення можливостей для розвитку соціального підприємництва в Україні, їхні приклади як платформи краундфандингу та методи фінансового розвитку в докризовий і післякризовий період.

Міщенко С. [7] вважає, що соціальне підприємництво – ефективний інструмент подолання безробіття, здатне створити синергетичний ефект на ринку праці, що виражено у створенні нових робочих місць для працевлаштування соціально вразливих верств населення, у тому числі осіб з інвалідністю.

**Постановка завдання.** Розвиток соціального підприємництва – важливий напрямок трансформації сучасних бізнес-моделей, оскільки поєднує економічну ефективність із вирішенням соціальних проблем. В умовах глобалізації зростання соціальної нерівності та економічних криз соціальне підприємництво – альтернативний механізм забезпечення сталого розвитку, що дозволяє вирішувати нагальні суспільні проблеми, як-от безробіття, бідність, екологічні виклики та соціальна ізоляція вразливих верств населення. З огляду на це основною метою дослідження є аналіз ключових чинників розвитку соціального підприємництва, дослідження світового досвіду його функціонування та розробка рекомендацій щодо його активного впровадження в економічну систему України.

**Виклад основного матеріалу.** Соціальне підприємництво відрізняється від традиційного бізнесу тим, що його основною метою є вирішення суспільних проблем, а не отримання максимального прибутку. У світі є різні моделі соціального підприємництва, які залежать від рівня державної підтримки, правового регулювання та економічних умов [11]. В Україні соціальне підприємництво потребує подальшого розвитку через удосконалення нормативної бази та створення сприятливих умов для інвестування. У багатьох країнах упроваджені законодавства, що врегульовують діяльність соціальних підприємств, адже співпраця з таким бізнесом допомагає швидше вирішити соціальні проблеми. Однак в Україні Закон про соціальне підприємництво досі не ухвалили, а його відсутність може демотивувати людей, які прагнуть визначених підходів до теми та визнання їх державою [8].

В Україні не існує законодавчо затверджених понять «соціальне підприємництво», «соціальне підприємство», «підприємства соціальної економіки». Отже, можна дійти висновку, що офі-

ційно соціальних підприємств і соціального підприємництва в Україні немає. Однак у різних нормативно-правових джерелах є положення, що дозволяють створювати підприємства, які за міжнародними стандартами можуть бути класифіковані як соціальні [12].

Як правило, наявні в Україні соціальні бізнеси оформлені юридично як фізичні особи-підприємці, громадські організації, підприємства громадського об'єднання, приватні підприємства, товариства з обмеженою відповідальністю, благодійні організації, організації громадського об'єднання, державні підприємства, сільськогосподарські кооперативи та громадські спілки.

Для України соціальне підприємництво не нове явище, воно почало власний розвиток у другій третині XIX – на початку XX ст., коли добре відома родина землевласників Терещенків долучилась до меценатства [7].

Соціальне підприємництво – ключовий інструмент вирішення соціально-економічних проблем у сучасному бізнес-середовищі. Його суть полягає у поєднанні комерційної діяльності з реалізацією соціальної місії, що сприяє підвищенню рівня життя населення, створенню нових робочих місць і розвитку регіонів. В умовах глобальних змін соціальне підприємництво може стати ефективним інструментом відповіді на нагальні виклики, з якими стикається суспільство.

Основні фактори, що впливають на розвиток соціального підприємництва, охоплюють фінансування, державну підтримку, законодавче регулювання, доступ до технологій, освітні програми та суспільний попит на соціально-орієнтовані послуги. Вплив кожного з цих факторів представлено в табл. 1.

Як бачимо з табл. 1, важливим елементом для розвитку соціального підприємництва є інституційна підтримка держави та доступ до ресурсів. У країнах із розвиненою законодавчою базою цей сектор показує стабільне зростання.

Воєнний конфлікт став серйозним випробуванням для соціальної сфери України. Адаптація соціальної політики до нових умов, спричинених війною, неможлива без урахування змін у складі та структурі найбільш вразливих верств населення. Наприклад, на вересень 2023 року в країні проживало близько трьох мільйонів осіб з інвалідністю, а за останні півтора року їхня чисельність зросла на 300 тисяч осіб. Із кожним днем зростає кількість людей, які після стабілізації стану здоров'я та медичного лікування потребують реабілітації, тому забезпечення їхнього повернення до активного суспільного життя є одним із ключових завдань держави [11].

Таблиця 1

## Основні фактори розвитку соціального підприємництва\*

| Фактор                                | Вплив на розвиток                                                        |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Фінансування та інвестиції            | Забезпечує можливості для старту та масштабування соціальних підприємств |
| Державна підтримка                    | Наявність грантів, субсидій та пільгового оподаткування сприяє розвитку  |
| Законодавче регулювання               | Чітке правове регулювання формує довіру та стабільність на ринку         |
| Освіта та підготовка кадрів           | Кваліфіковані кадри сприяють ефективному управлінню та інноваціям        |
| Доступ до технологій                  | Використання сучасних технологій підвищує ефективність бізнесу           |
| Суспільний попит на соціальні послуги | Попит на соціально-орієнтовані послуги стимулює ринок                    |

\*Сформовано автором

За інформацією Європейської Комісії, у країнах Європи функціонує близько двох мільйонів соціальних підприємств, що становить 10 % від загальної кількості бізнесів у регіоні. У цих компаніях працює понад 11 мільйонів людей, що становить 6 % від загальної кількості зайнятого населення. У різних європейських країнах соціальні підприємства можуть функціонувати у різних організаційно-правових формах. Наприклад, у Португалії вони представлені як «кооперативи соціальної солідарності», у Франції – «соціальні кооперативи колективної власності», в Італії – «соціальні кооперативи», а в Іспанії – «кооперативи соціальних ініціатив». У Великобританії функціонують «компанії, що працюють в інтересах громади», а в Бельгії – «компанії соціальної мети» [6].

Соціальні підприємства у Європі мають регіональну специфіку та чітку соціальну спрямованість, на яку йде велика частка отриманих прибутків. Наприклад, у Німеччині більшість таких підприємств підтримує вразливі категорії населення, зокрема мігрантів, біженців, молодь без роботи та осіб з інвалідністю. Варто також виокремити міжнародну платформу «Кірон» (Kiron), яка дає змогу біженцям здобувати освіту та професійну кваліфікацію дистанційно, незалежно від місця перебування. Окрім цього, у Німеччині вже понад два десятиліття функціонує організація «Social Impact», що підтримує соціальні підприємства та консулює у сфері соціальних інновацій. Ця організація позиціонує себе як «агентство соціальних інновацій», сприяючи розвитку підприємницьких ініціатив із соціальним впливом.

Аналіз досвіду розвинених країн показує, що основним джерелом фінансування соціальних підприємств є власний прибуток, який забезпечує 54,28 % надходжень. Грантове фінансування посідає другу позицію із показником 27,11 %, тоді як

пожертви становлять 5,96 %, а інвестиції – 4,61 %. Проте розподіл фінансових джерел суттєво варіюється залежно від країни.

Наприклад, рівень фінансування за рахунок власних надходжень коливається від 74,5 % у Іспанії до 28,5 % у Румунії. Частка грантів у загальному фінансуванні становить 36,2 % у Швеції, тоді як у Китаї цей показник не перевищує 18,9 %. Рівень інвестицій також різний: у Китаї він досягає 21 %, тоді як в Іспанії цей показник мінімальний – лише 0,6 %. Водночас найбільша частка пожертвувань спостерігається у Румунії (12,1 %), а найнижча – в Угорщині (1,7 %) [1].

Згідно з дослідженням Європейської Комісії (2015 р.), значний обсяг соціальних послуг фінансується державним сектором. Зокрема в Італії близько 45 % соціальних підприємств отримують підтримку від державних фондів та є їхніми ключовими партнерами [2].

У різних країнах світу соціальне підприємництво розвивається за різними моделями, що залежать від рівня підтримки держави, фінансових можливостей та особливостей економічної системи. У табл. 2 показано особливості розвитку соціального підприємництва у вибраних країнах.

Як бачимо з табл. 2, високий рівень розвитку соціального підприємництва спостерігається у країнах із чітким законодавчим регулюванням та фінансовою підтримкою. Наприклад, у Великобританії та Німеччині діють спеціальні фонди для підтримки соціальних підприємств, тоді як в Україні такі ініціативи ще перебувають на початковій стадії.

Аналізуючи наявні підходи до соціального підприємництва в Україні, варто виокремити три ключові критерії, за якими бізнес можна віднести до цієї категорії.

Таблиця 2

## Світовий досвід соціального підприємництва\*

| Країна         | Модель розвитку                                                | Рівень розвитку<br>(за 10-бальною шка-<br>лою) |
|----------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| США            | Інвестування приватного капіталу, мікрокредитування            | 9                                              |
| Великобританія | Державна підтримка, гранти для соціальних підприємств          | 8                                              |
| Німеччина      | Чітке законодавче регулювання, сприяння інноваціям             | 9                                              |
| Франція        | Розвинені бізнес-інкубатори, партнерство з великими компаніями | 7                                              |
| Україна        | Нестабільне фінансування, обмежене законодавче регулювання     | 5                                              |

\*Сформовано автором

1. *Частина прибутку спрямовується на соціальні ініціативи.* Підприємство відраховує визначений відсоток своїх доходів на підтримку громадських організацій, благодійних фондів або реалізацію соціальних проєктів.

2. *Працевлаштування представників вразливих категорій населення.* Важливою ознакою соціального підприємництва є залучення до роботи осіб, які мають складні життєві обставини: людей з інвалідністю, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, матерів-одиначок тощо.

3. *Створення продукту або послуги із соціальною цінністю.* Діяльність підприємства спрямована на вирішення суспільних проблем, наприклад, боротьбу з корупцією або захист довкілля, що можна оцінити за конкретними показниками ефективності.

В Україні соціальне підприємництво ще перебуває на стадії становлення, однак уже є підприємства, які активно працюють у цьому напрямі. Основними завданнями, які вони вирішують, є:

➤ *працевлаштування вразливих груп населення* – 61 % таких підприємств зосереджені саме на цьому напрямку;

➤ *генерування прибутку для соціальних потреб* – 53 % використовують свої доходи для підтримки організацій, ще 40 % спрямовують фінанси на надання послуг певним категоріям населення, а 27 % – на фінансування окремих соціальних ініціатив;

➤ *екологічна діяльність* – лише 3 % соціальних підприємств досліджують питання збереження довкілля, тоді як 7 % мають інші напрямки діяльності.

Соціальні підприємства в Україні функціонують у межах загального правового поля, як уже зазначали, оскільки спеціального законодавства у цій сфері поки що немає. Це суттєво стримує їхній

розвиток, адже відсутність законодавчого закріплення терміна «соціальне підприємництво» ускладнює отримання фінансової підтримки та створює регуляторні бар'єри. Хоча цей термін іноді згадується у державних та регіональних програмах розвитку, законодавчого визначення такого виду бізнесу ще немає.

На відміну від України, в більшості європейських країн є чітке правове регулювання соціального підприємництва. Наприклад, спеціальні закони діють у Бельгії, Іспанії, Італії, Польщі, Португалії, Великобританії, Фінляндії та Франції, що створює сприятливі умови для його розвитку та підтримки.

Підґрунтям для розвитку соціального підприємництва в Європі стала активізація із середини XIX століття кооперативного руху. На відміну від бізнес- та некомерційних організацій, кооперативи створюють переважно фізичні особи з метою задоволення їхніх економічних, соціальних та інших потреб на засадах самоврядування. На початку XX століття кооперативи вже відігравали важливу роль у вирішенні соціальних проблем європейських країн.

Згідно з даними *European Social Enterprise Law Association*, протягом останніх років у європейських країнах активно оновлюється законодавча база щодо соціального підприємництва [12]. Кожен уряд самостійно визначає підхід до регулювання цієї сфери. Наприклад, у таких країнах, як Іспанія, Португалія, Франція, Греція та Хорватія, соціальне підприємництво може функціонувати винятково у форматі соціальних кооперативів. Натомість у Великій Британії запроваджено унікальну організаційну модель – «компанія, що працює в інтересах громади», кількість яких у країні вже перевищує 13 тисяч.

Водночас інші країни запроваджують гнучкіші механізми, що дають змогу підприємствам із будь-якою офіційною формою реєстрації отримати статус соціального підприємства. Такі закони ухвалили уряди Бельгії, Данії, Фінляндії, Люксембургу та Словенії. У цих державах соціальним підприємством можуть бути не лише кооперативи або комерційні компанії, а й благодійні фонди, волонтерські ініціативи та громадські організації.

Деякі країни Європи, такі як Італія, використовують подвійний підхід – ухвалюють окремі закони про організаційну форму соціального підприємництва та про його статус. Наприклад, у Латвії відповідний закон ухвалили наприкінці 2017 року і він набув чинності в березні 2018 року. Згідно з документом, соціальні підприємства можуть працювати виключно у формі товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

Щоб отримати цей статус, підприємство має подати до Міністерства добробуту велику кількість документів, зокрема й детальний бізнес-план. Як зазначає Діана Лапкіс, CEO Міжнародного акселератора соціального підприємництва *New Door Riga* та членкиня правління Латвійської асоціації соціальних підприємств, ухваленню закону передувало тривалий підготовчий процес, який тривав понад три роки. До розробки законодавчої бази залучили понад 100 операторів соціального підприємництва в країні.

Попри значний потенціал, соціальне підприємство в Україні стикається з низкою перешкод, зокрема: недостатньою нормативно-правовою базою, обмеженим фінансуванням, низькою обізнаністю населення та відсутністю стратегічної державної підтримки. Детальніше ці проблеми розглянуто на рисунку.

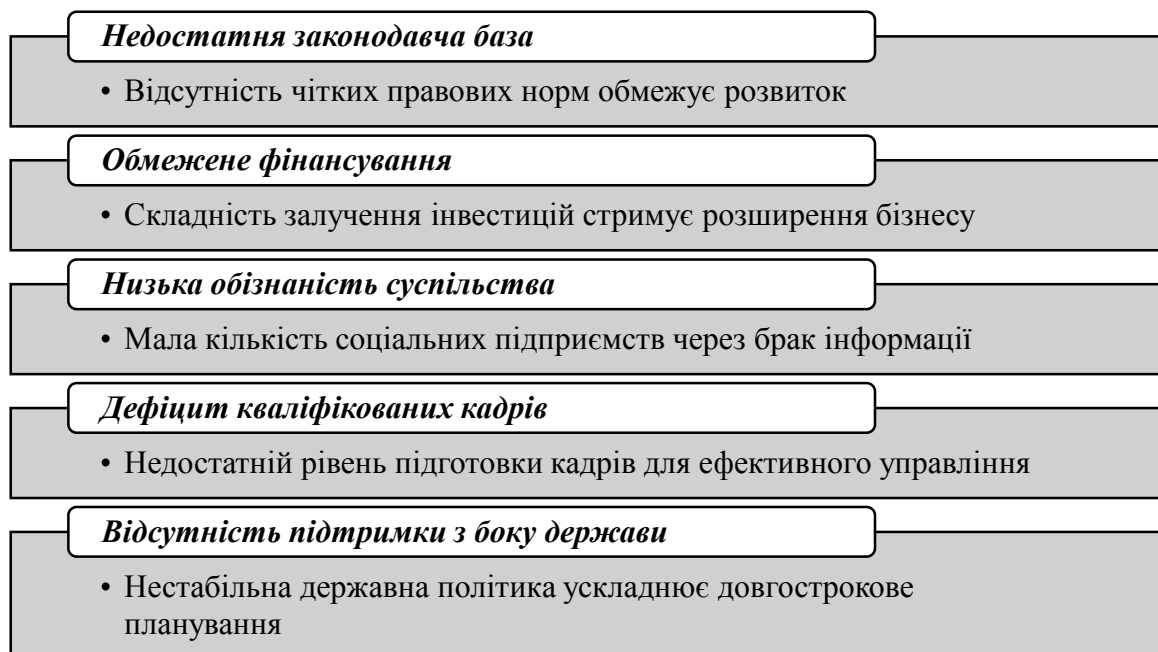


Рис. Основні проблеми соціального підприємництва в Україні

\*Сформовано автором

Незважаючи на ці виклики, соціальне підприємство має значний потенціал в Україні. Його подальший розвиток можливий за рахунок:

- удосконалення законодавчої бази – прийняття відповідних законів та нормативних актів;
- фінансової підтримки – створення грантових програм, кредитування за пільговими умовами;
- популяризації соціального підприємництва – проведення освітніх програм, тренінгів;

➤ інтеграції сучасних технологій – впровадження цифрових платформ для управління соціальними проектами.

**Висновки.** Соціальне підприємство – перспективний напрямок розвитку економіки України, який поєднує комерційну діяльність із вирішенням соціальних проблем. Аналіз світового досвіду показує, що успішний розвиток цього сектора

можливий лише за умов активної підтримки держави, сприятливого законодавчого середовища та фінансової стабільності.

Оскільки соціальне підприємництво характерне як підприємницька діяльність із соціальним ефектом, така діяльність може задовольнити потреби не лише безробітного населення територіальних громад, а й створити робочі місця для вирішення питання працевлаштування соціально вразливих верст населення, чисельність яких зростає у повоєнній Україні.

Соціальне підприємництво здатне комплексно вирішувати соціальні проблеми, тож потребує державної підтримки, що виражено у формуванні законотворчого підґрунтя розвитку підприємницьких ініціатив, прямому і непрямому фінансуванні, наданню фіскальних переваг та пільг на підтримку соціального підприємництва.

#### Бібліографічний список

1. Богацька Н. Перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-4/>
2. Бойда С. Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-25/>
3. Валюс Л. Війна в Україні як каталізатор розвитку соціального підприємництва. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 10–15.
4. Ільченко В., Пістуніна В. Можливості фінансування соціального підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 26. С. 47–51.
5. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Соціальне підприємництво: ефективний гібридний бізнес феномен. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 461–466.
6. Міжнародний досвід соціального підприємництва і перспективи його застосування в Україні. URL: <https://surl.li/lsihht> (дата звернення: 12.02.2025).
7. Міщенко С. Соціальне підприємництво: ефективний інструмент подолання безробіття. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 1 (38). С. 40–44.
8. Не пільги, а можливості: чому в Україні мають розробити закон про соціальне підприємництво. URL: <https://surl.li/lzhtgy> (дата звернення: 12.02.2025).
9. Осипова С. К. Соціальне підприємництво як об'єкт державного регулювання. *Збірник НУЦЗУ*. 2019. Вип. 1 (10) С. 48–56.
10. Попович Д. В., Баранова М.-С. Б. Соціальне підприємництво як перспективний інструмент вирішення проблем сучасного суспільства. *Young scientist*. 2017. № 5 (45). С. 701–705.
11. Соціальне підприємництво: європейський зліт vs український реалізм. URL: <https://surl.li/hvaevf> (дата звернення: 12.02.2025).
12. Соціальне підприємництво: як це працює і хто просуває його в Україні. URL: <https://surl.li/vjojeo> (дата звернення: 12.02.2025).
13. Шергіна Л. А. Соціальне підприємництво в контексті сталого розвитку. *Вісник ХНУ*. 2018. № 3, том 2. С. 160–165.

Стаття надійшла 25.02.2025

УДК 330.3:334.02:005.35

JEL G32; M14; O17

## СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ У ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Г. Сиротюк, к. е. н.

ORCID ID: 0000-0002-8740-7959

І. Стахів, здобувач наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 051 Економіка

ORCID ID: 0009-0004-5763-2460

Львівський національний університет природокористування

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.175>

**Сиротюк Г., Стахів І. Соціальна відповідальність як інструмент мінімізації економічних ризиків у трансформаційній економіці**

У статті досліджено сутність та особливості корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у трансформаційній економіці як інструменту мінімізації економічних ризиків. Проаналізовано сутність і значення КСВ у сучасних умовах, а також виявлено її вплив на підвищення стійкості підприємств до стратегічних, операційних, фінансових та комплаєнс-ризиків. Доведено, що соціально відповідальна поведінка бізнесу сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, зміцненню довіри з боку споживачів, партнерів та інвесторів, зниженню соціальної напруги й збереженню трудового потенціалу. Виокремлено специфіку прояву КСВ в аграрному секторі, де економічні ризики тісно переплітаються з екологічними, кліматичними та соціальними чинниками. Систематизовано класифікацію основних ризиків діяльності підприємств (стратегічних, операційних, фінансових, комплаєнс та репутаційних) та обґрунтовано їхній взаємозв'язок із практиками соціальної відповідальності. Проаналізовано специфіку впровадження соціально відповідальної поведінки в аграрному секторі, де поєднуються різні види ризиків. Виявлено, що активні соціальні інвестиції аграрних підприємств у розвиток громад, підтримку працівників та екологічні ініціативи знижують ризики трудової міграції та репутаційних втрат. Доведено, що КСВ стає джерелом конкурентної переваги, відкриваючи доступ до міжнародних ринків та інвестиційних програм, є стратегічним антикризовим механізмом, здатним мінімізувати економічні ризики та забезпечити стійкість підприємств у кризових умовах трансформаційної економіки. Наголошено, що рівень інтеграції соціальної відповідальності у стратегічне планування українських компаній недостатній через фінансові обмеження та короткострокову орієнтацію бізнесу. Запропоновано рекомендації щодо формування інституційних стимулів для активізації КСВ, зокрема через податкові преференції, грантову підтримку та розвиток партнерств бізнесу, держави і громад.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, економічні ризики, стійкість бізнесу, трансформаційна економіка, корпоративне управління.

**Syrotiuk H., Stakhiv I. Social responsibility as a tool for minimizing economic risks in a transformational economy**

The article examines the essence and specific features of corporate social responsibility (CSR) in a transformational economy as a tool for minimizing economic risks. The study analyzes the nature and significance of CSR under modern conditions and identifies its impact on enhancing enterprise resilience to strategic, operational, financial, and compliance risks. It is proven that socially responsible business practices contribute to building a positive corporate image, strengthening trust among consumers, partners, and investors, reducing social tensions, and preserving labor potential. Particular attention is paid to the specifics of CSR in the agricultural sector, where economic risks are closely intertwined with environmental, climatic, and social factors. A classification of key enterprise risks (strategic, operational, financial, compliance, and reputational) is systematized, and their interrelation with CSR practices is substantiated. The article highlights the peculiarities of implementing socially responsible practices in the agricultural sector, where various types of risks overlap. It is revealed that active social investments by agricultural enterprises in community development, employee support, and environmental initiatives help mitigate labor migration risks and reputational losses. The findings demonstrate that CSR becomes a source of competitive advantage by providing access to international markets and investment programs and serves as a strategic anti-crisis mechanism capable of minimizing economic risks and ensuring enterprise resilience under the crisis conditions of a transformational economy. At the same time, it is emphasized that the integration level of CSR into the strategic planning of

Ukrainian companies remains insufficient due to financial constraints and a short-term business orientation. The study proposes recommendations for developing institutional incentives to strengthen CSR, including tax preferences, grant support, and fostering partnerships between businesses, the state, and communities.

**Keywords:** social responsibility, economic risks, business resilience, transformational economy, corporate governance.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах соціально-економічної турбулентності, викликаній військовими конфліктами, енергетичними та продовольчими кризами, руйнуванням ланцюгів постачання, підприємства функціонують в умовах постійної невизначеності. Такі обставини зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів для підвищення економічної стійкості суб'єктів господарювання. Одним із дієвих механізмів мінімізації економічних ризиків, що набуває особливої актуальності в трансформаційній економіці, є запровадження принципів соціальної відповідальності.

Соціальна відповідальність бізнесу давно вийшла за межі благодійності чи PR-інструменту. Сьогодні її розглядають як комплексну стратегію, що поєднує економічну ефективність із соціальною корисністю. Підприємства, які впроваджують КСВ-практики, не лише підвищують рівень довіри з боку споживачів, працівників та інвесторів, а й формують довгострокову конкурентну перевагу.

Особливої актуальності ця тематика набуває для національної економіки, що перебуває у стані глибокої трансформації. З одного боку, підприємства стикаються з високими ризиками, пов'язаними з непередбачуваними змінами у законодавстві, макроекономічною нестабільністю, загрозами фізичного знищення інфраструктури. З іншого боку, суспільство очікує від бізнесу не лише стабільного виробництва товарів і послуг, а й активної участі у вирішенні соціальних проблем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням соціально відповідального бізнесу, ідентифікації та оцінці ризиків присвячено значну кількість наукових досліджень. Останні наукові дослідження свідчать про зростаючу увагу до соціальної відповідальності як ефективного механізму адаптації бізнесу до викликів трансформаційної економіки. Серед них – питання формування та вдосконалення соціально орієнтованої поведінки суб'єктів господарювання, зокрема з уточненням впливу соціальної відповідальності бізнесу на економічний розвиток, ідентифікації ризиків, були предметом досліджень І. Богданюка [2], О. Володимир [3], М. Деліні [4], С. Домбровської [5], Ю. Лопатинського [6], П. Лиска [7], Ю. Малиновського [8] та інших науковців.

Інтегрування корпоративної соціальної відповідальності в процеси змін – важливий чинник для забезпечення стійкого розвитку, підвищення конкурентних переваг та зміцнення репутації компанії на світовому ринку [8, с. 96].

Низка дослідників [3; 4; 10; 11] здійснили ґрунтовний аналіз суспільних викликів та особливостей реалізації соціальної відповідальності підприємств у період воєнних дій. У своїх дослідженнях вони зазначають, що якщо до початку війни соціальна відповідальність проявлялася переважно через екологічні ініціативи, соціальні проекти та економічну підтримку, то в умовах війни вона набула нового змісту.

Сьогодні соціально відповідальна діяльність дедалі частіше пов'язана з волонтерством, зокрема зі збором коштів на потреби Збройних сил України, наданням допомоги вразливим категоріям населення, участю у відновленні інфраструктури в постраждалих регіонах тощо [12; 13].

Тому в сучасних реаліях проблематика соціальної відповідальності як ефективного інструменту мінімізації економічних ризиків потребує подальшого дослідження.

**Постановка завдання.** Наше завдання – обґрунтування ролі соціальної відповідальності як інструменту мінімізації економічних ризиків та зміцнення стійкості підприємств у сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Соціальна відповідальність підприємств у трансформаційній економіці сприяє зниженню суспільної напруги, збереженню трудового потенціалу, формуванню позитивного іміджу компанії та зміцненню довіри з боку споживачів, партнерів та інвесторів. Це дає змогу підприємствам мінімізувати ризики, що в умовах нестабільності відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування та довгострокової конкурентоспроможності.

Виокремимо основні типи ризиків, з якими найчастіше стикаються підприємства різних галузей економіки: стратегічні, операційні, фінансові та ризики відповідності (комплаєнс). Деякі підприємства розглядають ще ризики стійкості або репутації [1; 14] (табл.).

Таблиця

## Класифікація ризиків підприємства

| Категорія ризику                 | Підкатегорія ризику                     | Характеристика                                                                                            |
|----------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічні ризики               | Ризики ринкової конкуренції             | Втрата частки ринку, зміна попиту, поява нових конкурентів                                                |
|                                  | Економічні ризики                       | Інфляція, безробіття, зміна купівельної спроможності, енергетична криза, нестабільність фінансового ринку |
|                                  | Політичні та регуляторні ризики         | Зміни в законодавстві, політична нестабільність                                                           |
|                                  | Ризики цифрової трансформації           | Недоцільні інвестиції в ІТ, втрата актуальності технологій                                                |
| Операційні ризики                | Технологічні ризики                     | Збої в роботі обладнання, інформаційних систем                                                            |
|                                  | Ризики ланцюгів постачання              | Переривання поставок, залежність від окремих постачальників                                               |
|                                  | Людські ризики                          | Брак кваліфікованого персоналу, помилки працівників                                                       |
|                                  | Ризики безперервності бізнесу           | Стихійні лиха, надзвичайні ситуації                                                                       |
| Фінансові ризики                 | Валютні ризики                          | Курсові коливання при міжнародних розрахунках                                                             |
|                                  | Кредитні ризики                         | Неспроможність контрагентів виконати зобов'язання                                                         |
|                                  | Ризики ліквідності                      | Брак грошових коштів для фінансування діяльності                                                          |
|                                  | Ризики процентної ставки                | Колівання процентних ставок, вплив на фінансові витрати                                                   |
| Ризики відповідності (комплаєнс) | Правові ризики                          | Порушення законодавства, штрафи, санкції                                                                  |
|                                  | Регуляторні ризики                      | Недотримання вимог регуляторів, втрати ліцензій                                                           |
|                                  | Етичні ризики                           | Недотримання кодексу етики, внутрішніх політик                                                            |
| Ризики репутації                 | Корпоративна соціальна відповідальність | Невиконання зобов'язань перед суспільством, негативна громадська думка                                    |
|                                  | Ризики кібербезпеки                     | Витік даних, кібератаки, що псують імідж компанії                                                         |
|                                  | Ризики взаємодії зі стейкхолдерами      | Конфлікти з інвесторами, клієнтами, громадами                                                             |

*Систематизовано авторами на основі [14]*

Виділення економічних ризиків у стратегічному контексті можна пояснити тим, що вони охоплюють зміни у макроекономічному середовищі, які впливають на довгострокові цілі підприємства. Загалом поданий у табл. 1 підхід до класифікації ризиків дозволяє системно оцінити потенційні загрози й забезпечити ефективне управління ризиками на всіх рівнях діяльності підприємства. У цьому контексті важливе врахування ролі соціальної відповідальності як одного з інструментів реагування на виявлені ризики.

Соціально відповідальна поведінка підприємств не лише сприяє формуванню позитивного іміджу та зміцненню довіри з боку стейкхолдерів,

а й є механізмом зниження економічних ризиків, пов'язаних із коливанням ринкової кон'юнктури, змінами регуляторного середовища та суспільною напругою. Відповідно до цього особливо актуальне дослідження потенціалу корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як адаптивного інструменту забезпечення економічної стійкості підприємств у кризових умовах трансформаційного розвитку.

Найпоширенішими формами впровадження соціальної відповідальності на підприємствах є [9, с. 544–545]:

1) поліпшення трудових відносин (підвищення зарплати, премії, навчання, гнучкий графік);

2) боротьба з корупцією (відмова від незаконних схем, фінансова підтримка антикорупційних ініціатив);

3) екологічна відповідальність (сортування та утилізація відходів, енергозбереження, інші природоохоронні заходи);

4) турбота про споживачів (покращення якості, навчання персоналу, правдива реклама, ефективне реагування на скарги);

5) підтримка місцевих громад (інвестиції у благоустрій, участь у благодійних проектах).

Особливого значення соціальна відповідальність набуває у сфері аграрного виробництва, де економічні ризики мають складну природу та часто поєднуються з екологічними, кліматичними й соціальними чинниками. Сільське господарство України функціонує в умовах нестабільної макроекономічної ситуації, дефіциту фінансових ресурсів, зміни земельного законодавства, а також наслідків воєнної агресії. У таких умовах впровадження принципів соціальної відповідальності дозволяє аграрним підприємствам не лише стабілізувати виробничу діяльність, а й зберегти соціальний капітал у сільських громадах, сприяти екологічній рівновазі та підвищити довіру з боку партнерів і споживачів.

Соціально відповідальні аграрні підприємства активно інвестують у розвиток місцевої інфраструктури, підтримку працівників і населення, екологічно безпечні технології та енергоефективні рішення. Такі дії сприяють мінімізації ризиків, пов'язаних із трудовою міграцією, соціальним напруженням, протестними настроями в регіонах, а також зниженню репутаційних втрат у разі надзвичайних ситуацій. Зокрема стратегічна орієнтація на добробут працівників, дотримання екологічних стандартів та прозорість бізнес-процесів дозволяє аграрним компаніям забезпечити більш стійке функціонування навіть в умовах складного зовнішнього середовища.

Крім того, соціальну відповідальність в аграрному секторі дедалі частіше розглядають не лише як етичну вимогу, а як елемент конкурентної переваги. Ринок дедалі більше орієнтується на продукти, виготовлені відповідно до принципів сталого розвитку, що відкриває нові можливості для українських аграріїв на європейських та глобальних ринках. Упровадження систем КСВ дозволяє адаптуватися до вимог сертифікації, залучати інвестиції та брати участь у міжнародних програмах підтримки сталого сільського господарства.

Досвід провідних українських компаній (МХП; Астарта-Київ; Кернел; AgroGeneration; НІБУЛОН; Continental Farmers Group та інші), які реалізують політику корпоративної соціальної відповідальності, вказує на те, що соціальні інвестиції у розвиток громад, екологічні ініціативи та підтримка працівників дозволяють нівелювати ризики, пов'язані з трудовою міграцією, логістичними викликами та соціальною напругою в регіонах.

Водночас механізм впливу соціальної відповідальності на мінімізацію економічних ризиків реалізується через такі ключові напрями:

1. Зміцнення кадрового потенціалу, що дозволяє знизити ризики втрати кваліфікованих кадрів.

2. Підвищення лояльності споживачів і партнерів, що мінімізує ринкові ризики.

3. Управління репутаційними ризиками через прозору комунікацію та етичні стандарти ведення бізнесу.

4. Зниження регуляторного тиску, коли підприємства проактивно реагують на очікування суспільства та держави.

Загалом сутність механізму в тому, що соціальна відповідальність діє як превентивний інструмент управління ризиками: вона зменшує ймовірність настання негативних подій та пом'якшує їхні наслідки завдяки довірі, стабільним відносинам і репутаційним перевагам (рис.).

У трансформаційній економіці України важливо розглядати соціальну відповідальність не лише як добровільну ініціативу, а як стратегічний інструмент антикризового управління. Зокрема в умовах децентралізації та війни важливого значення набувають локальні соціальні ініціативи, які сприяють збереженню інституційної цілісності громад, стабілізації споживчого попиту та підвищенню якості життя.

Проте доцільно зауважити, що рівень інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у стратегічне планування українських підприємств залишається недостатнім. Основними бар'єрами є обмеженість фінансових ресурсів, короткострокова орієнтація бізнесу та низький рівень обізнаності менеджменту щодо потенціалу соціальної відповідальності у зниженні економічних ризиків. Тому важливо формувати інституційні стимули (податкові преференції, гранти, державні партнерства) для активізації практик корпоративної соціальної відповідальності у кризових умовах.

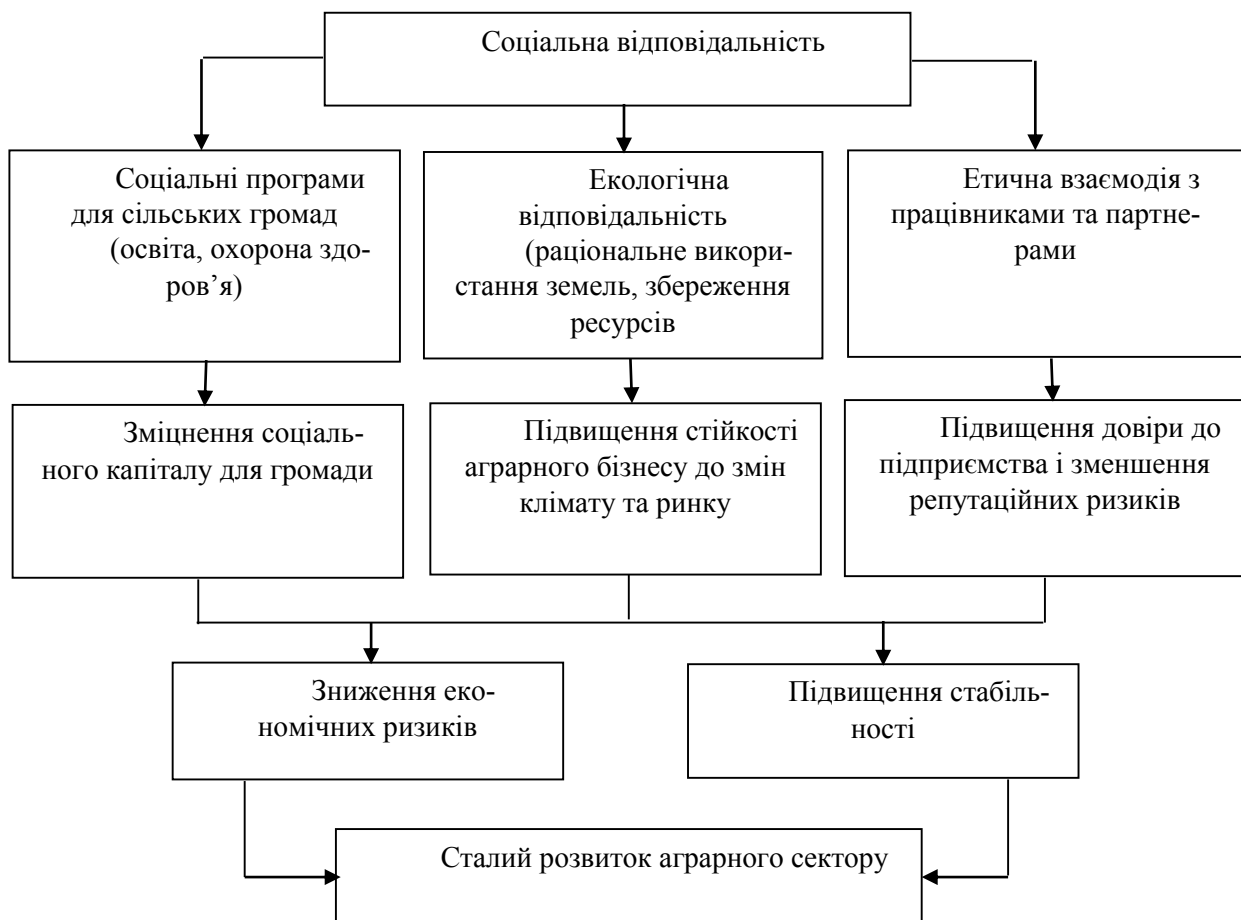


Рис. Механізм впливу соціальної відповідальності на мінімізацію економічних ризиків в аграрному секторі

Отже, соціальна відповідальність у трансформаційній економіці України – не лише прояв етичного ведення бізнесу, а й важливий фактор підвищення його життєстійкості. Розширення практик корпоративної соціальної відповідальності та їхня стратегічна інтеграція можуть суттєво знизити вплив дестабілізуючих факторів, що надзвичайно важливо для економічного розвитку країни в умовах затяжної кризи.

Отож, доцільно сформулювати практичні рекомендації:

1. Впроваджувати елементи корпоративної соціальної відповідальності у стратегічне планування підприємств для підвищення стійкості до економічних ризиків і зростання довіри з боку стейкхолдерів.

2. Створити механізми пільгового оподаткування, преференцій у публічних закупівлях чи грантової підтримки для підприємств, які реалізують політику корпоративної соціальної відповідальності та звітують про свою соціальну активність.

3. Підвищити прозорість та стандартизацію звітності з корпоративної соціальної відповідальності, що дозволить оцінювати не лише економічну, а й соціальну ефективність їхньої діяльності.

4. Активізувати партнерства між бізнесом, громадськістю та державою, що базуються на спільній відповідальності за соціально-економічний розвиток регіонів.

5. Посилювати інформаційно-просвітницьку роботу серед керівників підприємств і молодих фахівців щодо ролі корпоративної соціальної відповідальності у забезпеченні економічної безпеки та сталого розвитку.

6. Активізувати програми сприяння розвитку сільськогосподарських кооперативів.

**Висновки.** Соціальна відповідальність підприємств у трансформаційній економіці України є дієвим інструментом мінімізації економічних ризиків та підвищення стійкості бізнесу. Вона сприяє формуванню довіри з боку стейкхолдерів, зниженню соціальної напруги, збереженню трудового

потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Зокрема у сфері аграрного виробництва соціально відповідальна поведінка дозволяє зменшити вплив зовнішніх і внутрішніх загроз, поєднаних з економічними, екологічними та соціальними чинниками, а також є основою для формування довгострокових переваг на європейських та світових ринках.

Водночас рівень інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у стратегічне планування українських підприємств залишається недостатнім, що зумовлено фінансовими обмеженнями, короткостроковою орієнтацією бізнесу та браком управлінської обізнаності. Тому соціальну відповідальність треба розглядати як стратегічний інструмент антикризового управління, що потребує посилення інституційних стимулів та державної підтримки. Розширення практик КСВ і їх комплексне впровадження забезпечать не лише мінімізацію економічних ризиків, а й підвищення життєдіяльності та стійкості підприємств, що досить важливо для стабілізації економіки України в сучасних умовах.

#### Бібліографічний список

1. Атаєва О. А., Ніколашин А. О., Тимошик Н. С. Стратегічне управління ризиками на підприємстві: аналіз та зменшення негативних впливів. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.52>.
2. Богданюк І. Ідентифікація та мінімізація ризиків економічної безпеки підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. № 334 (5). С. 561–565. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-85>.
3. Владимир О., Бажанова Н. Соціальні виклики та соціальна відповідальність бізнесу у воєнний час. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2 (27). С. 45–62. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22vomucv.pdf> (дата звернення: 10.02.2025).
4. Деліні М., Аксентюк М. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65>
5. Домбровська С., Антонова Л., Штирьов О., Коссе А. Соціальна відповідальність держави як антикризова компонента публічного управління. *Public Administration and Regional Development*. 2023. № 21. С. 624–641.
6. Економічні та соціальні детермінанти конкурентоспроможності підприємництва: колективна монографія / за заг. ред. Лопатинського Ю. М., Зибаревої О. В. Чернівці: Технодрук, 2023. 572 с.
7. Лиска П. Оцінювання ефективності політики корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-21>
8. Малиновський Ю. В., Мусянович О. А., Битяк В. Ю., Дубравський А. В. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у процес організаційних змін на підприємствах у контексті євроінтеграції. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 92–98. DOI: [10.32702/2306-6792.2024.10](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.10).
9. Малиновська О. Я., Себестянович І. С. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу як фактор сталого розвитку соціально-економічних систем різного рівня. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 542–545.
10. Миськів Г. В., Пасінович І. І. Сталий розвиток і соціальна відповідальність в умовах війни в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2023. Вип. 7, № 1. С. 21–36. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2023.01.021>
11. Серікова О. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. *БізнесІнформ*. 2022. № 6. С. 94–100.
12. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 6 (53), 405–416. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187>
13. Чернявський І. Підвищення соціальної відповідальності підприємств у ракурсі розвитку інтелектуального капіталу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-131>
14. Enterprise Risk Management. Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 2018. URL: [https://www.coso.org/\\_files/ugd/3059fc\\_671ed4466c0e423b93a9ef3d2e30b786.pdf](https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_671ed4466c0e423b93a9ef3d2e30b786.pdf) (Accessed 10.02.2025).

Стаття надійшла 17.02.2025

УДК 332.1:338.93:316.334.2  
JEL L26; O18; R11; J61; H75

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СІЛЬСЬКИХ ГРОМАДАХ

**І. Рурак, аспірант**

ORCID ID: 0000-0002-9940-8991

*Львівський національний університет ветеринарної медицини  
та біотехнологій імені С.З. Гжицького*

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.181>

### **Рурак І. Соціально-економічні чинники розвитку підприємництва у сільських громадах**

У статті досліджено систему соціально-економічних чинників, що впливають на розвиток підприємництва у сільських територіальних громадах України. Підприємництво розглядається як ключовий механізм активізації місцевого розвитку, підвищення зайнятості, зміцнення фінансової спроможності громад і зменшення соціально-економічної поляризації між містом і селом. Наголошено на тому, що в умовах воєнного стану значення підприємницької активності для сільських територій зростає, проте одночасно зростає і складність викликів, пов'язаних з демографічним спадом, відтоком трудових ресурсів, обмеженим доступом до фінансування та інституційною нестабільністю.

Проаналізовано комплекс взаємопов'язаних чинників розвитку підприємництва в громадах: демографічних, економічних, соціальних, інституційних, інфраструктурних та безпекових. Обґрунтовано, що жодна з цих груп чинників не діє автономно, а формує багатокomпонентне середовище, в якому поєднання чинників породжує синергійний ефект. Запропоновано узагальнену модель системної взаємодії соціально-економічних чинників, яка дозволяє візуалізувати зв'язки між різними блоками впливу та визначити напрямки для підвищення ефективності підприємницької діяльності.

Проаналізовано демографічні ризики, пов'язані з відтоком молоді, старінням населення та внутрішньою трудовою міграцією, які знижують як трудовий, так і споживчий потенціал сільських громад. Розглянуто бар'єри доступу до фінансування, серед яких – високі відсоткові ставки, відсутність кредитної історії, низький рівень фінансової грамотності. Наголошено на важливості розвитку механізмів мікрофінансування, цифрових фінансових сервісів і державних гарантій для активізації підприємницької ініціативи на місцях.

Окрему увагу приділено ролі інфраструктурного забезпечення та соціального капіталу як основи для створення сприятливого бізнес-середовища. Показано, що інституційна спроможність місцевого самоврядування, рівень довіри в громаді, наявність освітніх ресурсів та партнерських мереж є критично важливими передумовами для реалізації підприємницького потенціалу. У воєнному контексті виокремлено нові форми взаємодії громад із міжнародними донорами та партнерами, що відкривають додаткові канали підтримки малого й середнього бізнесу.

Узагальнено концептуальний підхід до стратегічного планування розвитку підприємництва в сільських громадах. Запропоновану модель можна використати як практичний інструмент формування місцевих програм підтримки бізнесу з урахуванням як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх викликів. Дійдено висновку, що підприємництво у сільських громадах не є ізольованим явищем, а відображає загальний стан соціально-економічної системи, що потребує комплексної політики, орієнтованої на довгострокову стійкість, регіональну рівновагу та адаптивність до кризових умов.

**Ключові слова:** підприємництво, сільські громади, соціально-економічні чинники, місцевий розвиток, трудовий потенціал, інфраструктура, інституційна спроможність, стратегічне планування.

### **Rurak I. Socio-economic factors of entrepreneurship development in rural communities**

The article explores the system of socio-economic factors influencing business development in rural territorial communities of Ukraine. Entrepreneurship is viewed as a key mechanism for stimulating local development, increasing employment, strengthening the financial capacity of communities, and reducing socio-economic disparities between urban and rural areas. It is emphasized that under martial law, the importance of business activity for rural areas is growing, but so are the complexities of challenges associated with demographic decline, labor outflow, limited access to finance, and institutional instability.

The study analyzes a complex set of interrelated factors shaping entrepreneurship in communities, namely demographic, economic, social, institutional, infrastructural, and security-related. It is substantiated that none of these groups of factors operate independently; rather, they form a multi-component environment in which the interaction among factors generates a synergistic effect. A generalized model of the systemic interaction of socio-economic factors is proposed, enabling the visualization of links between different impact blocks and identifying directions for enhancing the efficiency of business activity.

Demographic risks associated with youth outmigration, population aging, and internal labor migration are analyzed, as they diminish both the labor and consumer potential of rural communities. The research examines barriers to accessing

finance, including high interest rates, lack of credit history, and low financial literacy. The author highlights importance of developing microfinance mechanisms, digital financial services, and state-backed guarantees to stimulate local business initiatives.

Special attention is given to the role of infrastructure and social capital as foundations for creating a favorable business environment. It is demonstrated that the institutional capacity of local self-government, the level of community trust, the availability of educational resources, and the presence of partnership networks are critically important prerequisites for unlocking entrepreneurial potential. In the wartime context, new forms of interaction between communities and international donors and partners are identified, which open additional channels of support for small and medium-sized enterprises.

The study suggests a conceptual approach to strategic planning for entrepreneurship development in rural communities. The proposed model can serve as a practical tool for designing local business support programs that consider both internal resources and external challenges. The author concludes that business in rural communities is not an isolated phenomenon, but rather reflects the overall state of the socio-economic system, requiring a comprehensive policy aimed at long-term resilience, regional balance, and adaptability to crisis conditions.

**Keywords:** entrepreneurship, rural communities, socio-economic factors, local development, labor potential, infrastructure, institutional capacity, strategic planning.

**Постановка проблеми.** У сучасній економічній науці підприємництво трактується як важливий чинник економічного зростання, структурних перетворень та соціальної стабільності регіонів. Для сільських територіальних громад воно має особливе значення, адже сприяє диверсифікації економічної діяльності, формуванню доданої вартості на місцевому рівні, створенню робочих місць і зменшенню соціально-економічних диспропорцій між містом і селом. Водночас підприємництво у сільських громадах розвивається під впливом комплексу проблем і обмежень, що ускладнюють реалізацію їхнього потенціалу.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що, попри наявність ресурсної бази та потребу в нових формах економічної активності, більшість сільських територій характерна несприятливими соціально-економічними умовами. До ключових чинників, які визначають підприємницьку активність, належать демографічна структура, рівень добробуту населення, доступ до фінансових інструментів, освітній і професійний потенціал, стан транспортної та цифрової інфраструктури. Проте значна частина цих параметрів має негативні тенденції: старіння та депопуляція сільського населення, відтік молоді у великі міста й за кордон, обмеженість фінансово-кредитних ресурсів, дефіцит інноваційної інфраструктури, що істотно стримує розвиток малого та середнього бізнесу.

Додатковою проблемою є недостатня диференціація наукових досліджень, які б враховували регіональні особливості соціально-економічного середовища, а також обмеженість інституційних механізмів підтримки підприємництва на місцевому рівні. Відсутність цілісних стратегій та програм стимулювання підприємницької активності у сільських громадах знижує ефективність використання їхнього ресурсного потенціалу та гальмує процес інтеграції у сучасні економічні мережі.

З огляду на це, виникає потреба у системному аналізі соціально-економічних чинників розвитку підприємництва в сільських громадах та

розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо подолання бар'єрів і активізації підприємницької діяльності.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Упродовж останніх років проблематика підприємницького розвитку у сільських територіальних громадах стала предметом активної уваги з боку наукової спільноти. У фокусі дослідницьких підходів перебувають, зокрема, соціально-економічні чинники, що визначають динаміку та масштаби підприємницької активності в умовах сільських територій.

Серед актуальних напрямів досліджень – внутрішня трудова міграція із сільських територіальних громад. Так, Я. Остафійчук і О. Цимбал [8] зауважують, що зміщення працівників до місць роботи, відмінних від місця реєстрації, знижує податкові надходження до місцевих бюджетів, що впливає на фінансову спроможність громад. О. Кашуба [3] аналізує економічні наслідки такого зовнішньо- та внутрішньорегіонального переміщення для підприємництва. У монографії за ред. У. Садової розглянуто інституційні механізми регулювання міграції, що впливає на соціо-економічний розвиток сільських громад [7]. О. Погорелова [9] зауважує, що міграція призводить до зниження продовольчої безпеки та аграрного потенціалу в регіонах.

Економічні чинники, особливо доступ до фінансових ресурсів, є предметом пильної уваги вітчизняних дослідників. М. Коваленко, О. Амосов та інші [5] наголошують на дефіциті фінансових ресурсів для малого й середнього підприємництва (МСП) в Україні, що зумовлює необхідність спеціально розроблених програм мікрофінансування для сприяння фінансовій мобільності бізнесу. Моделі фінансування МСП проаналізували Б. Завалій і Т. Гринько [2], й наголосили на потребі в інституційно-технологічно адаптивних механізмах фінансової підтримки. Узагальнення досвіду банківського кредитування МСП показує, що ключовими бар'єрами є високі процентні ставки, недостатня кредитна історія та складні вимоги до забезпечення

[12], що обмежує залучення традиційних кредитів у сільських територіях. Такий дисбаланс доступу до фінансових ресурсів між міськими та сільськими зонами підкреслює важливість не тільки мікрофінансування, а й спеціальних інструментів – державного гарантування кредитів, компенсації ставок і підтримки через місцеву політику [11].

Умови воєнного стану внаслідок російсько-української війни призвели до помітної трансформації підприємницького середовища в Україні, зокрема зниження рівня самозайнятості та скорочення кількості МСП, як показує аналіз, проведений із застосуванням синтетичного контрольного підходу [13]. Одночасно, українські дослідники, зокрема А. Линдюк та інші, розглядають інструменти підтримки підприємництва в умовах воєнного стану через розвиток міжнародної співпраці територіальних громад у прикордонних регіонах, що створює нові канали для бізнес-активності [14].

Отже, аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про наявність значного інтересу наукової спільноти до проблематики розвитку підприємництва у сільських територіальних громадах. Незважаючи на значну кількість досліджень, питання впливу соціально-економічних чинників на підприємницьку активність потребує подальшого вивчення, особливо в контексті специфічних умов окремих регіонів та країн. Це підкреслює актуальність та важливість подальших досліджень у цій сфері.

**Постановка завдання.** У сучасних умовах трансформаційної економіки, зумовленої зокрема наслідками повномасштабної війни, посилюється потреба у виявленні внутрішніх точок зростання сільських територіальних громад. Одним із ключових драйверів такого зростання є розвиток підприємницької діяльності, що, своєю чергою, зумовлений складною взаємодією низки соціально-економічних чинників. Більшість із них не діють ізольовано, а формують міжсекторальні зв'язки, які потребують системного дослідження та переосмислення з урахуванням безпекових, інституційних і просторових змін. Попри наявні напрацювання у сфері регіонального розвитку та підприємництва, недостатньо уваги приділено аналітичному узагальненню чинників з урахуванням їх взаємозалежності, динаміки та адаптивного потенціалу у воєнний і повоєнний періоди.

Отож, наше завдання – формалізація системної моделі взаємодії соціально-економічних чинників, які визначають можливості для розвитку підприємництва у сільських громадах, а також обґрунтування пріоритетних напрямів підтримки з урахуванням сучасних викликів.

*Методика дослідження і матеріали.* У дослідженні застосовано комплексний підхід до аналізу соціально-економічних чинників розвитку підприємництва у сільських територіальних громадах, що ґрунтується на міждисциплінарному поєднанні кількісних та якісних методів, а також на структурно-функціональному підході до оцінки взаємозалежності факторів.

Базовим аналітичним інструментарієм послугував структурно-логічний аналіз, який дозволив виокремити ключові групи чинників і виявити механізми їхнього впливу на рівень підприємницької активності. Контент-аналіз сучасних наукових джерел став основою для формування теоретико-методологічної бази дослідження.

У процесі дослідження також використано експертно-аналітичний підхід, зокрема через узагальнення оцінок практиків місцевого самоврядування, керівників підприємств, представників фінансових установ щодо актуальних бар'єрів і стимулів підприємництва у сільських громадах. Для просторової оцінки диференціації умов урахували територіальну нерівномірність розвитку інфраструктури, людського капіталу та доступу до фінансів на прикладі типових громад із різних регіонів України.

Методика дослідження поєднує дедуктивний аналіз теоретичних положень з індуктивним узагальненням прикладних спостережень у контексті трансформаційного періоду, зумовленого війною. Це забезпечує обґрунтованість висновків і дозволяє сформувати практичні рекомендації для місцевої політики підтримки підприємництва.

**Виклад основного матеріалу.** Підприємництво у сільських територіальних громадах розвивається під впливом комплексу взаємопов'язаних соціально-економічних чинників, які детермінують рівень активності бізнес-середовища, напрями залучення інвестицій та характер використання місцевого ресурсного потенціалу. Вітчизняні наукові дослідження підтверджують, що саме соціально-економічні та інституційні чинники формують довгострокові траєкторії розвитку підприємницької активності на місцевому рівні, зокрема через їхній комплексний вплив на конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість територіальних громад [4; 10].

Важливим чинником розвитку підприємництва у сільських громадах є демографічні характеристики. Відтік працездатного населення до великих міст та за кордон, низький рівень народжуваності й прогресуюче старіння призводять до скорочення трудового потенціалу. Як зазначають С. Горбань, О. Біленко та Т. Трубнік, сучасні воєнні обставини суттєво трансформували міграційні мо-

делі України, зумовивши масове переміщення населення та зростання кількості біженців і шукачів притулку [1]. Наслідком цих процесів є звуження можливостей для розвитку місцевого підприємництва, зменшення кількості потенційних споживачів місцевих товарів і послуг, а також загострення проблеми кадрового дефіциту. Дослідження вітчизняних науковців підтверджують, що внутрішня трудова міграція має подвійний негативний ефект: з одного боку, вона спричиняє відтік людського капіталу, а з іншого – знижує податкові надходження до місцевих бюджетів унаслідок незбігу місця роботи та місця реєстрації працівників.

Фінансова спроможність – базова умова функціонування та масштабування підприємництва. У сільських громадах вона формується за рахунок поєднання кількох джерел: власного капіталу підприємців, кредитних ресурсів, програм державної та міжнародної підтримки. Проте на практиці доступ до фінансів обмежується низкою бар'єрів:

- високими відсотковими ставками банківських кредитів;
- відсутністю кредитної історії у значної частини підприємців-початківців;
- низькою фінансовою грамотністю населення.

Вирішення цих проблем вимагає поширення механізмів мікрофінансування, розвитку кредитних спілок, гарантійних інструментів з боку держави, а також активнішого залучення інституцій розвитку. Важливим напрямом є й цифровізація фінансових послуг, що дозволяє долати територіальну віддаленість та робити фінансові інструменти більш доступними для сільського бізнесу.

Стан інфраструктури безпосередньо визначає підприємницькі можливості громад. Рівень розвитку транспортної мережі, наявність логістичних хабів, якісних доріг, електро- та водопостачання, цифрового зв'язку та інтернету визначальні для старту і ведення бізнесу. У громадах із недостатнім інфраструктурним забезпеченням підприємство обмежується здебільшого локальним обігом, тоді як інтеграція у регіональні та міжнародні ринки практично неможлива. Тому пріоритетом місцевих стратегій розвитку є підвищення якості транспортної та комунікаційної інфраструктури, що сприяє як активізації підприємництва, так і формуванню позитивного інвестиційного клімату.

Не менш важливі соціальні чинники, що визначають рівень довіри, співпраці та взаємодії у громаді. Наявність соціального капіталу, розвинутої системи громадських організацій, освітніх та культурних інституцій підвищує ймовірність успішної

реалізації підприємницьких ініціатив. Значний вплив має також якість людського потенціалу, зокрема рівень освіти, професійної підготовки, адаптивності до змін. Освітні програми, курси з підприємництва, підтримка молодіжних стартапів формують базу для відтворення підприємницької активності навіть за умов відтоку населення.

Забезпечення сприятливого середовища для розвитку підприємництва у громадах неможливе без належної інституційної підтримки. Йдеться про ефективність місцевих органів влади, прозорість регуляторних процедур, наявність програм підтримки підприємництва та сприяння інвестиціям. У межах децентралізації органи місцевого самоврядування отримали ширші повноваження щодо управління ресурсами, формування локальної податкової політики та розробки програм економічного розвитку. Проте результативність цих інструментів істотно залежить від якості управлінських рішень та рівня професійності місцевих управлінських команд [6].

Особливої актуальності соціально-економічні чинники набули в умовах російсько-української війни. Воєнний стан призвів до суттєвого реформатування підприємницького середовища. Спостерігається скорочення кількості малих і середніх підприємств, зниження рівня самозайнятості, руйнування ланцюгів постачання та посилення ризиків ведення бізнесу. Водночас війна стимулювала пошук нових моделей підприємництва, зокрема в аграрній сфері та сфері послуг, орієнтованих на задоволення нагальних потреб суспільства й армії. Важливим чинником стало також міжнародне партнерство територіальних громад, яке створює можливості для залучення гуманітарної та фінансової допомоги, участі у транскордонних проєктах, а відтак і підтримки підприємництва в кризових умовах.

Комплексний розвиток підприємництва у сільських громадах зумовлений сукупністю соціально-економічних чинників, які не є незалежними, а перебувають у постійній взаємодії. Їхній вплив проявляється у синергічному ефекті, коли поєднання кількох факторів формує нову якість середовища для ведення бізнесу. У цьому контексті важливо не лише ідентифікувати окремі детермінанти, а й проаналізувати систему їхньої взаємодії. Для цього побудовано узагальнену модель (рис.), що ілюструє логіку взаємовпливу основних блоків чинників, які визначають траєкторії підприємницького розвитку у громадах, з урахуванням сучасних викликів, зокрема воєнного стану.

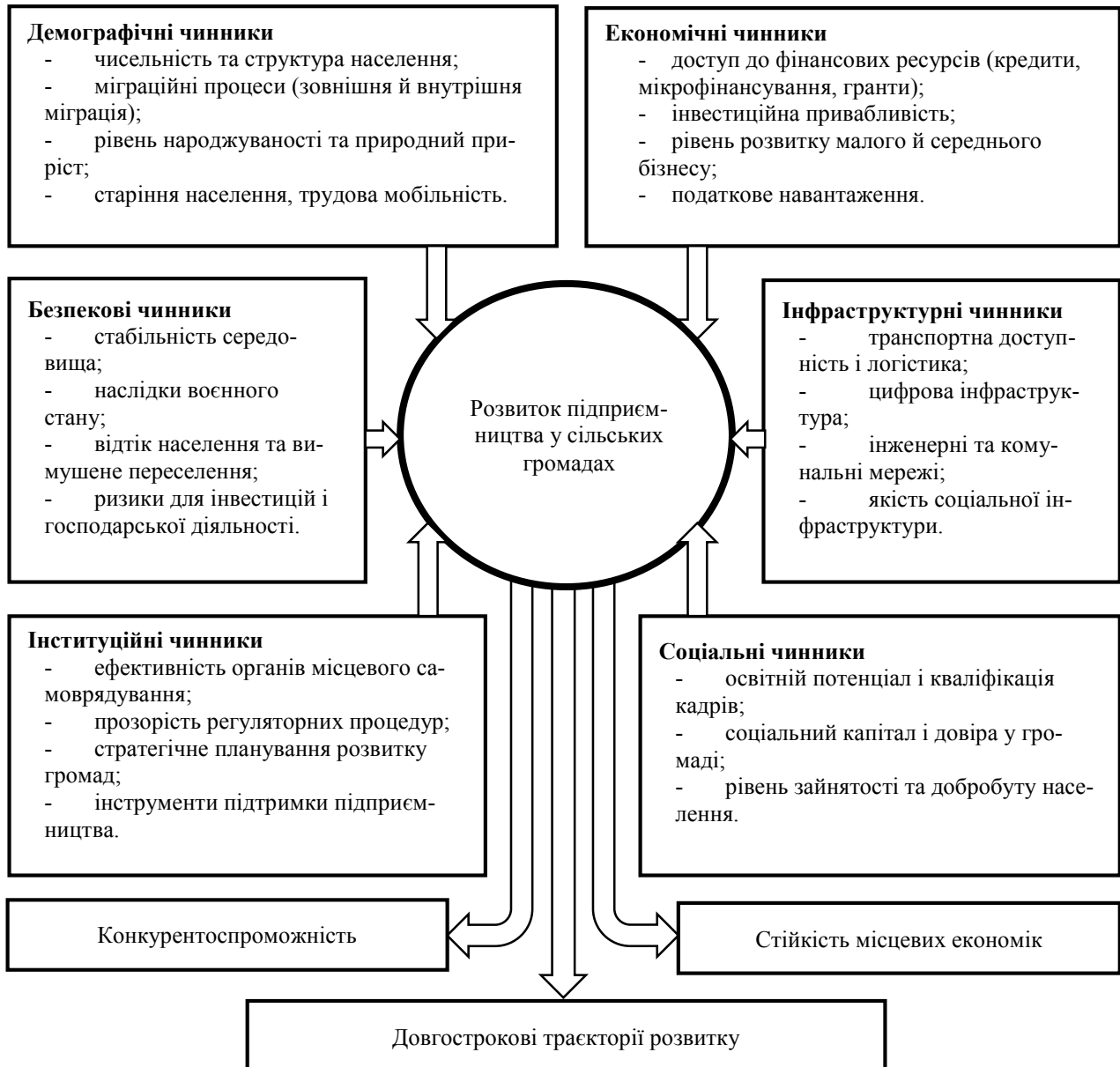


Рис. Системна взаємодія соціально-економічних чинників розвитку підприємництва у сільських громадах

Наведена модель системної взаємодії дає змогу глибше зрозуміти природу соціально-економічної динаміки в сільських громадах. Демографічні та економічні чинники забезпечують формування первинного ресурсного середовища. Соціальні та інституційні аспекти відіграють важливу роль у зміцненні соціальної згуртованості й підвищенні ефективності управлінських процесів. Інфраструктурні чинники сприяють створенню просторової бази для підприємницької активності. Безпекові виклики, зумовлені зокрема воєнними подіями, можуть стати джерелом нестабільності та порушити цілісність функціонування системи. Водночас урахування зазначених чинників у комплексі дає підстави для формування адаптивних, кон-

курентоспроможних і стійких економік на місцевому рівні. Запропоновану модель можна використати як ефективний інструмент стратегічного планування та визначення пріоритетів підтримки підприємництва у територіальних громадах.

**Висновки.** Розвиток підприємництва у сільських територіальних громадах визначається системною взаємодією низки соціально-економічних чинників, які мають як об'єктивну природу, так і змінюються залежно від конкретних умов і обставин. Демографічні процеси, рівень доступу до фінансових ресурсів, якість інфраструктури, інституційна спроможність місцевої влади, стан соціального капіталу й адаптивність людських ресурсів – усе це формує базу для активізації або, навпаки,

стримування підприємницької діяльності. Особливого значення ці чинники набувають в умовах воєнного стану, який трансформує підприємницьке середовище, актуалізує потребу в нових моделях ведення бізнесу та посилює вимоги до ефективного управління локальним розвитком.

На основі узагальненої моделі системної взаємодії чинників запропоновано підхід до стратегічного планування розвитку підприємництва у громадах, що враховує як міжфакторні зв'язки, так і зовнішні виклики. Такий підхід дозволяє окреслити основні вектори дій, зокрема зміцнення трудового потенціалу, покращання доступу до фінансів, розвиток інфраструктури, підвищення управлінської спроможності громад та активізацію партнерств, зокрема міжнародних. Розвиток підприємництва у сільських громадах не є ізольованим процесом, а відображає загальний стан соціально-економічного середовища, що потребує комплексної політики, орієнтованої на довгострокову стійкість і регіональну рівновагу.

#### Бібліографічний список

1. Горбань С., Біленко О., Трубнік Т. Вплив міграційних процесів на економіку України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-26>
2. Завалій Б. С., Гринько Т. А. Інноваційні інструменти фінансування малого підприємництва в умовах нестабільності. *Економіка та держава*. 2025. № 4. С. 113–122. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/04/4.25.\\_topic\\_Bohdan-Zavaliy-Tetiana-Grynko-113-122.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/04/4.25._topic_Bohdan-Zavaliy-Tetiana-Grynko-113-122.pdf) (дата звернення: 22.01.2025).
3. Кашуба О. М. Економічні наслідки трудової міграції для підприємництва в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2013. № 3 (101). С. 434–441.
4. Керецман Н. І. Емпіричний аналіз соціально-економічних детермінант розвитку сільських і селищних територіальних громад. *Регіональна економіка*. 2022. № 2. С. 33–44. DOI: 10.36818/1562-0905-2022-2-4
5. Коваленко А. І. Проблеми мікрофінансування суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Фінанси. Кредит. Банки*. 2018. № 1 (24). С. 147–156. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/1578/1594/4029>. (дата звернення: 22.01.2025).
6. Линдюк А. О., Бойко В. В. Інституційна підтримка інноваційного розвитку підприємницької діяльності у територіальних громадах України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-24>.
7. Міграція в умовах трансформації регіональних ринків праці України: механізми регулювання: монографія / за ред. У. Я. Садової. Львів: ІРД НАН України, 2019. 296 с.
8. Остафійчук Я. В., Цимбал О. І. Вплив внутрішньої міграції робочої сили на фінансовий потенціал територіальних громад в Україні: проблеми дослідження та оцінки. *Економіка та держава*. 2024. № 2. С. 91–103. DOI: 10.32702/2306-6806.2024.2.91
9. Погорелова О. Вплив міграції на продовольчу безпеку та сільське господарство. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. С. 86–90. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-37-12.
10. Пронько Л., Затайдух К., Чорний Я. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 50. С. 1–8. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-50-21
11. Центр «Суспільна ініціатива». Інструменти підтримки розвитку підприємництва в територіальних громадах: аналітична записка. Київ, 2025. URL: [https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/vf-instrumenty\\_pidtrymka-rozvytku-pidpryyemnyctva-1.pdf](https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/vf-instrumenty_pidtrymka-rozvytku-pidpryyemnyctva-1.pdf) (дата звернення: 22.01.2025).
12. Штефан О. С. Бар'єри кредитування малого підприємництва в сільських територіях: емпіричний аналіз. *Агросвіт*. 2025. № 5. С. 22–27. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/6602/6695/14671>. (дата звернення: 22.01.2025).
13. Audretsch D. B., Momtaz P. P., Motuzenko H., Vismara S. Економічні втрати війни Росії проти України: синтетичне контрольне дослідження підприємництва. ArXiv, 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2303.02773>. (дата звернення: 22.01.2025).
14. Lyndyuk A., Boiko V., Bruh O., Olishchuk P., Rurak I. Development of international cooperation of the borderline territorial communities of Ukraine with the EU countries under martial law. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2023. № 5 (52). С. 244–255. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.52.2023.4161>

Стаття надійшла 04.02.2025

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**ВІСНИК  
ЛЬВІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

**Економіка АПК**

№ 32

Редактор: Н. В. Скосарьова  
Коректор: М. Б. Опир  
Технічний редактор: С. В. Шафранська

Перелік наукових фахових видань України, категорія Б  
Накази МОН України № 886 від 02.07.2020 р. і № 1166 від 23.12.2022 р.

Наукове видання входить до міжнародних наукометричних баз і каталогів наукових видань:  
Index Copernicus; Google Scholar; Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського

Видавець:  
Львівський національний університет природокористування  
вул. Володимира Великого, 1, м. Дубляни  
Львівського р-ну Львівської обл., 80381

Свідоцтво ДК № 6177 від 11.05.2018 р.

Підписано до друку 28.02.2025. Формат 60×84<sup>1/8</sup>.  
Папір офс. Гарнітура «Таймс». Друк на різнографі.  
Обл.-вид. арк. 19,20. Ум. друк. арк. 21,46.  
Наклад 50. Зам. 335.

Віддруковано ПП «Арал»  
м. Львів, вул. О. Степанівни, 49

Свідоцтво про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності  
№ 13135 від 09.02.1998 р.